

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LES STRATÉGIES DES ENTREPRISES DE PRESSE QUOTIDIENNE
FRANCOPHONE QUÉBÉCOISES DANS LE DÉPLOIEMENT D'ACTIVITÉS EN
LIGNE : 1996 – 2009

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE EN COMMUNICATION

PAR
RENAUD CARBASSE

NOVEMBRE 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement n°8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Ce travail de recherche est le fruit de plusieurs mois d'efforts, au cours desquels j'ai eu l'immense privilège d'être entouré, orienté, soutenu et remis en selle dans les moments de doute. Je tiens maintenant à remercier, trop brièvement hélas, tous ceux qui ont été là au cours du parcours.

Tout d'abord, je tiens à exprimer ma reconnaissance à Éric George pour avoir accepté de diriger ce travail de recherche. Un grand merci pour avoir su canaliser les idées éparpillées que je lui ai présentées en début de parcours, pour son regard critique, sa disponibilité et la liberté qu'il m'a laissée.

Mes remerciements et toute mon affection, trop souvent tus, sont pour mes parents, Geneviève et Michel, pour leur présence et leur soutien dans les moments les plus agréables comme les plus pénibles. Merci.

Enfin, un merci tout spécial aux miens, amie, ami-e-s, camarades et condisciples qui m'ont accompagné chacun à leur façon et m'ont « supporté » – dans tous les sens du terme – au cours des années. Sans vos relectures et vos tentatives d'alléger le texte au cours des derniers mois ni votre patience, vos éclairs de génies et votre folie douce, beaucoup plus anciens, j'aurais eu du mal à mener le travail à terme.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ	vii
INTRODUCTION	I
CHAPITRE I	
MÉDIAS, JOURNALISTES ET MARCHÉ : MUTATIONS ET PERSISTENCES.....	5
1.1. Presse, marchandisation de l'information et technologies : perspectives historiques	5
1.2. Les mutations de l'industrie de la presse et du journalisme : genèse du questionnement.....	10
1.2.1. Le recours accru à l'information en ligne.....	10
1.2.2. Journalistes et mutations des pratiques	12
1.2.3. L'exacerbation de la logique de gratuité de l'information.....	14
CHAPITRE II	
PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE.....	16
2.1. « Deux états d'une même histoire »	16
2.2. Information, marchandisation et logiques économiques.....	18
2.3. Formation d'entreprises de grande taille et phénomène de « convergence »	21
2.4. L'industrie de la presse quotidienne et son déploiement en ligne	24
2.5. Questions de recherche et leur pertinence communicationnelle	27
CHAPITRE III	
CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL : MARCHANDISATION, INDUSTRIALISATION ET VALORISATION	30
3.1. Économie politique de la communication et industries culturelles : cadre théorique.....	30
3.1.1. Les insuffisances de l'analyse classique.....	30
3.1.2. L'industrie de la presse dans le cadre des industries culturelles	31
3.1.3. Formation des entreprises de l'information et stratégies de croissance	33

3.1.4. La place d'Internet dans les stratégies d'entreprises de contenu.....	38
3.1.5. Sur le journalisme et le journalisme Web	39
3.1.6. Sur la transition des entreprises de presse en ligne.....	41
3.2. Marchandisation, modes de valorisation et industrialisation : cadre conceptuel	44
3.2.1. Le processus de marchandisation de l'information	45
3.2.1.1. Définition	45
3.2.1.2. Opérationnalisation du concept de marchandisation	47
3.2.2. L'industrialisation du processus de production et de diffusion de l'information	48
3.2.2.1. Définition	48
3.2.2.2. Opérationnalisation	50
3.2.3. Valorisation de l'information diffusée.....	51
3.2.3.1. Définition	51
3.2.3.2. Opérationnalisation	53
CHAPITRE IV	
DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	55
4.1. Une approche de recherche qualitative	55
4.2. Le choix des entreprises à l'étude.....	56
4.3. Les techniques de récolte et l'analyse partielle des données	58
4.3.1. L'analyse documentaire et étude des sites Web	58
4.3.2. Entretiens semi-directifs	60
4.4. Traitement final des données et retour sur les hypothèses de départ	63
CHAPITRE V	
LES STRATÉGIES DE DÉPLOIEMENT EN LIGNE : RÉSULTATS	65
5.1. Le portail Canoe.ca, vitrine en ligne des contenus de Quebecor Média	65
5.1.1. 1997-2000 : expérimentations, expansion et rationalisation de l'activité	66
5.1.2. Offre de contenus, stratégies de fidélisation du lectorat et modalités de mise en marché ...	68
5.1.3. Filialisation et convergence de la production	70
5.1.4. Valorisation de l'audience : la stratégie de portail	73
5.1.5. Synthèse	74
5.2. Cyberpresse.ca, La Presse et les journaux de Gesca.....	75

5.2.1. 2000-2001 : le rassemblement des sites Internet sous une bannière commune	76
5.2.2. Offre de contenus, stratégies de fidélisation du lectorat et mise en marché	77
5.2.3. Filialisation de l'activité Internet et intégration du travail de production	79
5.2.4. Modalités de valorisation de l'information.....	83
5.2.5. Synthèse	84
5.3. Intégration des activités Web et contenus payants : le pari du Devoir	85
5.3.1. 1997-2001 : l'expérimentation du nouveau média	85
5.3.2. Offre de contenus, stratégies de fidélisation du lectorat et mise en marché	87
5.3.3. L'intégration du travail journalistique et de la diffusion	89
5.3.4. L'accès à deux paliers : cohabitation de la gratuité et du paiement	90
5.3.5. Synthèse	92
CHAPITRE VI	
DISCUSSION	93
6.1. La part grandissante des activités Internet pour l'industrie de la presse au Québec	93
6.2. Des modalités de valorisation de l'information variées	97
6.3. L'apport du Web à la diversité de l'information.....	101
6.4. Limites de la recherche	105
CONCLUSION	107
ANNEXE A	
ÉLÉMENTS DE LA GRILLE D'ANALYSE.....	112
ANNEXE B	
GRILLE D'ENTRETIEN	113
ANNEXE C	
COURRIEL DE DEMANDE D'ENTREVUE.....	115
ANNEXE D	
FORMULAIRE DE CONSENTEMENT	116

ANNEXE E

CORPUS DOCUMENTAIRE119

BIBLIOGRAPHIE133

RÉSUMÉ

Cette étude analyse les stratégies privilégiées par les entreprises de presse quotidienne francophone du Québec pour implanter leurs activités sur Internet et l'évolution des formes prises par leur présence en ligne depuis le milieu des années 1990. Placées dans le contexte de la forte concentration de la propriété du marché des médias, des mutations des formes du travail journalistique et de l'adoption de stratégies de convergence des contenus et de la main d'œuvre visant à maximiser les synergies industrielles, il s'agit plus précisément d'étudier leur implantation sur la toile en fonction de trois concepts centraux, ceux du processus de marchandisation de l'information, de l'industrialisation du travail et des modalités de valorisation de l'information diffusée. L'analyse s'inscrit dans la lignée des travaux sur les industries culturelles sur les stratégies de diversification des entreprises de l'information, de la communication et de la culture et s'appuie sur les constats issus des observations effectuées sur le marché français des médias au sujet de la valorisation de l'information en ligne, de l'organisation du travail pour la production-diffusion d'information et du processus de « retraitement » de l'information sur la toile. Nous posons comme hypothèse que se retrouveront des modalités d'implantation similaires, adaptées aux particularités du marché québécois des médias. Grâce à une analyse thématique des contenus de presse, de documents corporatifs et d'éléments d'archives, ainsi que plusieurs entretiens avec des décideurs de l'industrie de la presse, nous avons dressé le portrait des modalités de déploiement en ligne des trois entreprises de presse francophone du marché québécois – Quebecor Média, Gesca-Power Corporation et Le Devoir. Globalement, nous retrouvons des stratégies orientées autour de l'intégration de la production et de la diffusion pour les plateformes traditionnelles et Internet, des modalités de valorisation centrées sur la vente d'espace publicitaires ou la vente directe de contenus et un apport relatif de la nouvelle plateforme de diffusion à la diversité de l'information produite par les acteurs du secteur.

Mots clés : Industrie de la presse, stratégies des ICIC, Internet, information, médias de masse, implantation en ligne, valorisation, production des contenus.

INTRODUCTION

Mort du papier, apparition de nouveaux entrants et risques d'affaiblissement de leurs parts de marché d'une part, nouvelles opportunités d'affaires et naissance d'un nouveau locus de convergence, plateforme multimédia par excellence, élargissement des sphères publiques et fin d'une certaine forme de monopole de l'information comme des inquiétudes liées à la concentration de propriété dans les entreprises médiatiques de l'autre, les développements des réseaux Internet et du Web ont été synonymes à la fois d'inquiétudes et d'espoirs pour les gestionnaires d'entreprises de presse, journalistes, militants ou spécialistes de la communication. Inquiétudes comme espoirs ont été ravivés par l'éventail de nouvelles possibilités offertes au journalisme (Smyrnaio, 2008) avec l'émergence du Web dit 2.0, la promesse d'une plus grande interactivité entre médias et leur audience, la mise en place d'une création communautaire de contenus d'information et l'augmentation concomitante de la place d'Internet dans les habitudes de consommation médiatique des populations occidentales.

Progressivement, depuis le milieu des années 1990, la plateforme Internet s'est imposée comme un média de masse vers lequel se tourne un nombre accru de citoyens pour obtenir de l'information, se divertir, socialiser ou effectuer des recherches. Nécessitant des investissements originels moins importants que n'importe quel autre média traditionnel et permettant de reproduire les contenus à des coûts variables moindres, il a permis à de nouveaux acteurs du divertissement ou de l'information – les *pure players* – de faire leur entrée dans la sphère médiatique et de concurrencer les acteurs en place à la fois sur le marché des contenus et sur celui de la publicité. Du fait de ses modalités d'accès et des habitudes particulières de consommation des contenus, Internet a également entraîné des modifications, plus ou moins profondes, des modèles économiques traditionnels de fonctionnement de la presse, jusque ici marqués par une double marchandisation de

l'information – la vente des contenus aux lecteurs, puis celle du lectorat aux annonceurs publicitaires.

Connaissant déjà une situation de crise larvée et le lent déclin de la rentabilité des activités d'information généraliste, les acteurs traditionnels de l'information ont été parmi les premiers à investir la plateforme, à la fois dans le but d'expérimenter les potentialités du nouveau médium et établir leur marque en ligne. Dans le cas de l'industrie de la presse, l'avènement de nouveaux modes de diffusion au milieu du siècle passé – radio et télévision – et depuis, celui de l'hyperspécialisation de l'offre médiatique – magazines thématiques, réseaux de télévision câblés – ont entraîné la fin d'une forme de monopole sur l'information, l'éparpillement d'audiences autrefois captives sur différentes sources et, dans le même temps, la perte d'une partie de l'audience et des revenus publicitaires. Le mouvement de déploiement sur la plateforme Internet était vu à l'époque comme un palliatif aux pertes du lectorat et des revenus publicitaires enregistrées de longue date, un moyen pour la presse de se sortir de la crise structurelle qu'elle traverse. Ceci avant que n'éclate la « bulle technologique » au début des années 2000 et que les spéculateurs qui avaient vu dans l'économie numérique une remplaçante pour les médias traditionnels n'aient dû refréner leurs ambitions.

Les quotidiens francophones du Québec ont tous opéré leur transition en ligne et y ont décliné différentes formes de contenus : Quebecor a mis en place le portail Canoë, Gesca-Power Corporation le leur, nommé Cyberpresse et Le Devoir met à jour quotidiennement son site Internet. Par ailleurs, les études d'audience montrent que ce sont vers ces mêmes sites d'information, ceux représentant une marque hors-ligne, un gage de qualité et de sérieux, que se tournent majoritairement les Québécois lorsqu'ils souhaitent obtenir de l'information en ligne (Simard, 2007; Decima, 2007; CCRM, 2009).

Les promesses de l'Internet et de la nouvelle économie, prématurées au début des années 2000 s'inscrivent aujourd'hui dans un tout autre contexte : le nombre de personnes ayant accès à Internet dans les pays riches est sans commune mesure avec la situation qui prévalait il y a encore dix ans, entraînant un regain d'intérêt de la part des annonceurs pour les achats d'espaces publicitaires en ligne. Par ailleurs, lorsque nous menions cette recherche a

également éclaté une bulle financière et industrielle, marquée, entre autres, par un déclin des annonceurs traditionnels de la presse et un ralentissement de l'activité économique de manière globale. À cette occasion, sont revenues dans les pages des quotidiens les inquiétudes du monde des médias traditionnels sur leur avenir et la pérennité de leur modèle de fonctionnement hors-ligne. Et c'est dans l'intensification de leur présence en ligne que beaucoup voient désormais leur planche de salut.

Dans ce contexte, notre objectif consiste à examiner la manière dont les entreprises de presse quotidienne francophone du Québec se sont déployées en ligne, les moyens humains et financiers qu'elles y ont consacrés, ainsi que leurs stratégies de production et de diffusion de contenus. Une partie de la littérature sur le sujet montre que différents choix stratégiques ont été privilégiés par les acteurs du secteur (Smyrnaiois, 2006) et que le Web a été le lieu d'un processus de retraitement de l'information produite originellement pour un autre support (Rebillard, 2006a). Peu d'études toutefois se sont attardées sur la question de la production et de la diffusion de l'information en ligne par les acteurs médiatiques traditionnels au Québec. C'est la recherche que nous nous sommes proposé de mener au cours des mois antérieurs, en mettant à profit différentes sources documentaires – articles de presse, documents corporatifs, pages d'accueil archivées des sites ou conventions collectives – et plusieurs témoignages obtenus auprès d'acteurs décisionnels des entreprises de presse quotidienne francophone de la province.

Organisé autour de chacune des grandes étapes qui nous ont permis de cerner notre objet, notre problématique de recherche, puis la réalisation de la recherche en tant que telle, ce mémoire s'articulera autour de six chapitres. Au cours du premier chapitre, nous rappellerons les liens qui ont uni la presse – et par extension, l'ensemble des médias de masse qui l'ont suivie – avec la sphère économique et la question marchande. Nous y préciserons également les phénomènes observables dans la sphère médiatique qui accompagnent le déploiement de l'industrie en ligne.

La problématique de recherche et les questions de travail feront l'objet du deuxième chapitre. Nous précisons ici tant notre posture épistémologique, le choix d'un *constructivisme poststructuraliste*, que les logiques économiques qui animent les entreprises médiatiques et qui ont mené, au Québec comme au Canada, à la formation de marchés extrêmement concentrés, les plateformes de diffusion intégrées et les potentialités de convergence de la main d'œuvre journalistique et des contenus ont été progressivement maximisées.

Le troisième chapitre replacera ce cheminement de recherche dans la lignée des travaux de l'économie politique de la communication et la théorie des industries culturelles. Autour des travaux fondateurs de ces deux courants, de ceux portant sur les stratégies adoptées par les entreprises de l'information, de la communication et de la culture pour accroître leur insertion dans la sphère capitaliste et de ceux traitant du déploiement des entreprises de presse – françaises principalement – sur Internet, nous poserons les bases théoriques et conceptuelles du mémoire. Les concepts opératoires que sont *le processus de marchandisation de l'information*, *l'industrialisation du travail* et les *modalités de valorisation de l'information* publiée en ligne orienteront la discussion de nos résultats.

Les méthodes de récolte des données – analyse de contenus de nos différentes sources documentaires complétées par plusieurs entretiens semi-directifs – puis de traitement qualitatif des informations obtenues – analyse thématique de discours, orientée par nos concepts opératoires – feront l'objet du quatrième chapitre.

Enfin, l'exposé des résultats de la recherche se fera au cours de nos deux dernières parties. Les stratégies de déploiement en ligne retenues par chacune des entreprises de presse à l'étude seront d'abord discutées de manière individuelle, avant que nous ne venions clore la discussion au travers des phénomènes communs qui émergent dans ces stratégies globales de déploiement et l'impact de l'augmentation de la production-diffusion d'information sur Internet sur l'information disponible pour les citoyens du Québec.

CHAPITRE I

MÉDIAS, JOURNALISTES ET MARCHÉ : MUTATIONS ET PERSISTENCES

L'industrie de la presse a une histoire riche, intimement liée au développement des sociétés occidentales. Aujourd'hui encore subsistent des interrogations touchant à la fois à la place de l'économique dans une activité essentielle à la vie démocratique, sa relation avec d'autres formes de diffusion massive de l'information ou les conditions de son accès par le plus grand nombre. Tenir compte d'une telle histoire comme des différents phénomènes et controverses qui surgissent dans ou traversent le champ médiatique est essentiel pour poser des bases solides à l'entreprise de recherche que nous nous proposons de mener.

1.1. Presse, marchandisation de l'information et technologies : perspectives historiques

Aussi récents que puissent être les débats sur la place du journaliste et des mutations de la presse à l'ère de l'autopublication, ils s'inscrivent néanmoins dans la continuité d'un processus historique où journaux et entreprises de presse, marchandisation de l'information et évolutions technologiques sont intimement liés. L'apparition de l'imprimerie et des premiers feuillets d'information ont eu lieu à l'aube du Siècle des Lumières, dans un contexte de luttes politiques et sociales en s'inscrivant déjà partiellement dans une logique marchande. À la fois catalyseur et finalité du modèle démocratique, la diffusion de l'information s'est d'abord heurtée à un modèle autoritaire de la presse (Siebert, 1963) où les différents titres devaient composer avec les attentes, restrictions et mécanismes de censure mis en place par les gouvernements et autorités religieuses, un modèle combattu et contourné tant par les

journalistes que par les imprimeurs au nom d'un concept de liberté d'expression naissant et de la libre circulation des idées (Herd, 1952; Curran et Seaton, 1997). La presse s'est ainsi imposée comme un relais des idées libérales des 17^e et 18^e siècles.

Partenaires de la formation de la sphère publique habermassienne, les organes de presse ont également reflété ses élargissements successifs. Tout comme le modèle de Habermas, les journaux ont grandi dans un cadre restreint jusqu'à l'avènement de la révolution industrielle : la sphère publique n'englobait réellement qu'une minorité de citoyens lettrés et financièrement aisés et les journaux y opéraient en vase clos. Journalistes, propriétaires et imprimeurs n'étaient souvent qu'une seule et même personne, s'adressant à une audience limitée et qui ne s'est élargie pour rejoindre de nouvelles franges de la population qu'au cours de la période industrielle.

Il est important dans le cadre de cette analyse de souligner que la presse, particulièrement en Amérique du Nord, s'est affirmée contre l'État – considéré comme une entrave à la liberté d'expression – et développée sur le seul modèle de l'entreprise privée. Une fois affranchis de la censure et des interventions directes des gouvernements ou des parlements, seuls des journaux appartenant à des acteurs économiques privés ont continué à paraître, modèle de propriété encore aujourd'hui jalousement préservé par les journalistes comme par les propriétaires. L'idéal libéral qu'appelaient de leurs vœux les philosophes des Lumières s'est matérialisé dans une forme d'organisation économique de la presse (Keane, 1991). Témoigne aujourd'hui encore de cet état des choses le fait que la presse québécoise et canadienne ne soit sujette qu'aux lois régissant les entreprises privées et aux dispositions du Code civil du Québec sur le respect de la vie privée et de la diffamation, loin du système de régulation des entreprises de médias électroniques mis en place par le gouvernement fédéral.

Complémentaire à cette évolution politique de la presse et à son modèle de propriété privée, fut l'apparition d'un mode de valorisation de l'information basé sur le seul modèle marchand. Sont apparues avec les premiers journaux des formes de marchandisation de contenus qui existent encore : la vente du support pour financer la récolte et l'organisation de l'information qu'il contient est un modèle de financement présent tout au long de l'histoire de

la presse. La Gazette, qui désignait originellement une pièce de monnaie vénitienne est rentrée, par extension, dans le vocable de la presse. Si une des motivations originelles de cette forme de marchandisation de l'information résidait évidemment dans le simple souci d'assurer la pérennité d'un titre en assurant le financement des infrastructures techniques, frais d'impression notamment, et la subsistance des personnes en charge de la collecte d'information, elle a également laissé un avant-goût de phénomènes qui sont aujourd'hui présents, souvent décriés, dans l'industrie de la presse. En passant progressivement dans la sphère marchande, l'information est rentrée dans une logique de profit. Dès lors, on a pu documenter des distorsions volontaires apportées à l'information – réutilisation d'anciennes nouvelles, sensationnalisme et voyeurisme, autocensure, embellissement de la vérité ou fabrication de fausses nouvelles (Curran et Seaton 1997; Stephens 1997). La logique de marchandisation de l'information par le biais de l'entreprise de presse a ainsi eu un impact sur la forme, progressivement plus attractive et facile à consulter, et sur les contenus mêmes des journaux.

Cette tendance s'est renforcée avec la révolution industrielle et le passage à une presse de masse. À mesure que la technologie permettait de produire en de plus grandes quantités et sur une base plus régulière, que le bassin de lecteur grandissait avec un certain recul de l'analphabétisme – lié à la nécessité patronale de former des travailleurs capables de lire, qu'avait lieu un exode rural et un développement des villes où la transmission de nouvelles ne pouvait se faire uniquement par bouche à oreille, et que se mettait en place le système économique capitaliste, la presse est passée d'une logique artisanale à une logique industrielle. Elle pouvait rejoindre davantage de classes sociales, élargir ses débouchés de façon quasi exponentielle et s'offrir davantage d'opportunités de profit.

C'est alors que l'on a pu observer la mise en place de nouvelles techniques de fidélisation de l'audience : baisse des prix de vente rendue possible par l'insertion des premiers encarts publicitaires et par l'implantation de presse à imprimer de plus en plus performantes, apparition de la « penny press » et autres journaux populaires destinés à la classe ouvrière, cycle de parution et formats réguliers, signatures reconnues et récurrentes, augmentation de la pagination, apparition de nouvelles rubriques et insertion de contenus divertissants à côté de

l'information ou utilisation de contenus étendus sur une plus ou moins longue période (romans) pour assurer un suivi de la part du lectorat. Ces nouvelles mutations de la forme et des contenus sont, là encore, directement liées au lien existant entre information et marchandise (Curran et Seaton, 1997; Le Floch et Sonnac, 2005). L'attraction et la fidélisation d'un grand nombre de lecteurs devinrent ainsi une condition *sine qua non* à la poursuite des activités de l'entreprise éditrice et à sa rentabilité, que ce soit grâce aux revenus générés par la vente directe du produit ou par ceux provenant de la vente des encarts publicitaires.

Par ailleurs, à l'autre bout de la chaîne de production, l'industrialisation de la presse a eu des répercussions tout aussi importantes. Avec l'industrialisation sont venus les premiers modes d'organisations « modernes » de la presse basés sur une rationalisation de l'activité et une plus grande séparation des tâches. Les journalistes n'étaient plus les imprimeurs ni les éditeurs du journal, ils étaient embauchés et salariés par l'entreprise pour accomplir spécifiquement le travail de récolte et de traitement de l'information, le journalisme devenant ainsi une profession distincte du reste du processus de production. La séparation des tâches fut aussi facilitée par un recours de plus en plus grand aux technologies de transmission et de traitement de l'information – télégraphe puis téléphone, machine à écrire puis ordinateur – qui, toutes, ont contribué à accélérer et régulariser le cycle de production et de diffusion, comme réduire les coûts de sa récolte. C'est également au cours de cette période qu'ont été mises en place de nouvelles formes d'écriture – emploi d'un ton neutre et création de l'objectivité journalistique (Hardt, 1998) qui devaient permettre à l'industrie de la presse de conserver sa crédibilité vis-à-vis du public et donc sa rentabilité à long terme.¹ Le déclin progressif en Amérique du Nord d'une presse d'opinion au profit d'une orientée vers la description des faits, où les textes d'opinion sont soigneusement séparés et identifiés, résulte donc partiellement de considérations liées à la mise en marché du produit de presse.

Sont apparues à la fin du 19^e puis au 20^e siècle de nouvelles plateformes de communication et de diffusion, télégraphe, téléphone, radio ou télévision, qui ont toutes été

¹ La première vague est venue avec la standardisation de l'écriture des journaux populaires, la seconde suite aux débordements du *yellow journalism* américain.

investies rapidement par l'entreprise privée et se sont, comme le fut la presse, toutes organisées autour d'un modèle économique récurrent (Mosco, 2001) marqué par une concentration de la propriété et la recherche de tailles suffisantes, d'une masse critique, permettant de réaliser des économies d'échelle et d'acquérir des pouvoirs de marché. Il s'agissait alors pour les entreprises médiatiques existantes – les entreprises de presse avaient alors un modèle stable et rentable – de se prémunir contre l'apparition de nouveaux concurrents par un mécanisme de défense (Augey, 2005), tout en cherchant de nouveaux débouchés et de nouveaux modes de valorisation pour les contenus produits. Ce mécanisme de défense, le rachat ou la création de médias émergents dans le but de maintenir un contrôle sur le marché, fut mis en branle par des propriétaires qui voyaient dans ces nouveaux médias des concurrents potentiels sur le marché de la publicité, capables de briser le monopole qu'avait alors l'industrie de la presse dans ce domaine. La Presse fut ainsi à l'origine de l'ouverture de la première station de radio francophone au Canada, CKAC (Skinner et Gasher, 2005). Les évolutions technologiques ont ainsi eu une incidence sur le fonctionnement des entreprises de presse et les modes de production de l'information, comme elles ont pu permettre la mise en place des premières formes de propriété croisée. Mais c'est également dans cette optique qu'il convient, en partie, de rechercher les raisons ayant poussé les entreprises de presse à se déployer en ligne ou à nouer des partenariats avec des acteurs du secteur.

Dans cette perspective historique, Internet n'est en soi ni une véritable révolution ni un phénomène sans précédent. Le réseau n'est à l'heure actuelle que la plus récente des plateformes de diffusion de masse – avec certaines spécificités qui seront discutées plus loin – qui, utilisée en complément de processus antérieurs comme ceux de la numérisation des contenus ou de l'usage de l'informatique dans les salles de rédaction, offre de nouvelles possibilités de diffusion et d'affaires pour les entreprises médiatiques existantes.

1.2. Les mutations de l'industrie de la presse et du journalisme : genèse du questionnement

Les origines de ce questionnement de recherche peuvent se retrouver dans la présence de plus en plus marquée de plusieurs phénomènes complémentaires dans la littérature consacrée à la presse : la part grandissante prise par l'information en ligne dans l'ensemble du monde occidental combinée à la crise du modèle traditionnel de financement des médias – crise aggravée dans le cadre des difficultés rencontrées par les annonceurs les plus importants du secteur de la presse, les mutations du travail journalistique et de la profession de journaliste au cours des dernières décennies et l'exacerbation d'une logique de gratuité de l'information. Quelques remarques à ce sujet s'imposent avant d'aller plus loin.

1.2.1. Le recours accru à l'information en ligne

Depuis 1995, de plus en plus de citoyens se rendent sur Internet pour obtenir toute ou partie des informations qui les intéressent. Si on constate que l'élément déclencheur pour le recours à l'information en ligne a été la période qui a immédiatement suivi le 11 septembre 2001² (Smyrnois, 2005), l'ensemble des études consacrées aux activités des internautes et à leurs habitudes de « consommation » en ligne compilées par Smyrnois ne s'accordent véritablement que sur une seule chose : le nombre de citoyens qui se tournent vers des sites Internet pour se tenir au courant des affaires locales ou internationales va croissant depuis cette date – que ce soit à titre de complément aux médias traditionnels, par rejet de ces derniers ou simplement par éloignement géographique des sources médiatiques traditionnelles de leur pays d'origine. Les données les plus récentes montrent qu'en 2008, Internet a continué à attirer davantage de citoyens et de revenus publicitaires, à mesure que de plus en plus de lecteurs de la presse complètent leur récolte d'information en ligne (Pew, 2008).

² Ont explosé ce jour-là les nombres de pages vues pour les sites d'information en ligne aux États-Unis. Ceux-ci ont décliné au cours des semaines suivantes, en restant toutefois bien en dessus des moyennes enregistrées avant le 11/09/01.

La méthodologie et les motivations de ces études divergent : certaines, souvent les plus à jour, sont réalisées par des entreprises de marketing qui cherchent à dresser le portrait des comportements en ligne pour pouvoir mieux cibler des campagnes de promotion. D'autres ont été réalisées pour le compte de groupements universitaires afin de comprendre l'évolution des usages en ligne (Decima 2007; Pew Internet, 2008; CCRM 2009). Les premières ont compilé la majorité des données dont nous disposons pour le Québec, à l'exception notable du travail réalisé par le Centre d'Étude des Médias de l'Université Laval et du Consortium Canadien de Recherche sur les Médias qui inclut les travaux du CEM dans son portrait des médias canadiens (2009). Ensemble, ces chiffres nous donnent un aperçu de ce que sont les pratiques en ligne des Québécois lorsqu'ils cherchent de l'information, sans pour autant que les méthodologies de récoltes de ces études ne soient homogènes ou aient recours à un échantillon de grande taille.

De plus, il convient de mentionner que l'apparition d'Internet et la place qu'il tient aujourd'hui dans le quotidien de nombreux citoyens-consommateurs s'inscrit dans le cadre plus large de la crise des médias généralistes. On recense aujourd'hui une hyperspécialisation de l'offre médiatique, de l'apparition de « niches » informationnelles de plus en plus nombreuses (Picard 1998; Demers, 2007; Pew, 2008) et une fragmentation accrue de l'audience. Internet n'est alors qu'un élément supplémentaire qui vient s'ajouter à la création de canaux de télévision câblés, l'apparition de magazines couvrant des sujets extrêmement précis qui, tous, semblent avoir contribué à une désaffection de l'audience pour le modèle généraliste. Déjà affaiblie par l'apparition de la télévision, la presse quotidienne a perdu près d'un million de copies payantes par semaine dans les vingt dernières années (CEM, 2006).

Rappelons toutefois que, contrairement à ce que prophétisaient les discours enthousiastes des débuts de l'ère Internet, les médias traditionnels n'ont pas disparu, pas plus qu'ils n'ont été marginalisés. Lorsque l'on parle d'utilisation régulière d'Internet à des fins de consultation d'information, ce n'étaient encore que moins de 10 pour cent de la population québécoise qui étaient concernés en 2006, loin des audiences rejointes par la télévision, la radio ou la presse quotidienne (CEM, 2006; Decima, 2007). Néanmoins, la fréquence de l'usage et le temps consacré à la recherche d'informations sur le Web restent en constante augmentation, allant

même jusqu'à obtenir un temps d'utilisation similaire à celui de la radio au Québec en 2009 (CCRM, 2009).

C'est dans ce contexte d'accroissement progressif de la part d'Internet dans le temps quotidien imparti par les consommateurs à l'utilisation des médias et, avec lui, celui des revenus publicitaires que le média attire, que se greffe le discours actuel sur les mutations des médias d'information. Les mutations évoquées – entre autres la nécessité d'une rationalisation des conditions de production par la mise en place de synergies industrielles et la recherche de nouveaux débouchés pour les contenus produits – relèvent de procès antérieurs à l'éclatement récent de la bulle financière de 2008 et à la période de difficultés conjoncturelles et structurelles pour des pans entiers de l'économie qui formaient le contingent principal d'annonceurs des médias traditionnels. Toutefois, les conditions économiques actuelles justifient, aux yeux de certains propriétaires et gestionnaires, le besoin de changements structurels au sein des entreprises de presse invoqué de longue date. Dépassant la simple complémentarité au produit écrit qu'offrait le support de diffusion Internet, certaines stratégies sont aujourd'hui avancées pour faire du support électronique le principal vecteur de diffusion des contenus produits, au détriment du seul journal sous forme papier.

1.2.2. Journalistes et mutations des pratiques

Par ailleurs, ces mutations des usages médiatiques et des stratégies corporatives en matière de mise en marché ont été accompagnées de mutations des formes du travail journalistique. Il s'agit là d'une conséquence des mutations des supports médiatiques comme d'une évolution prévisible de logiques économiques du marché des médias de masse – volonté de réduire les coûts de production et d'augmenter les cadences de production notamment – qui feront l'objet de davantage d'attention plus loin. Face à ce double contexte techno-économique, le journalisme se trouve dans un processus de déstructuration de l'ordre ancien et de restructuration autour de nouveaux modes de production (Demers, 2008). Les anciennes manières de faire ne sont plus et des solutions hybrides, empruntant aux différents genres du travail journalistique, ont été trouvées pour y pallier. Si Internet est désormais un

nouvel outil pour la diffusion des contenus journalistiques, il est également devenu un nouvel outil de travail pour les journalistes qui s'inscrit dans la continuité de l'informatisation des salles de rédaction qui lui est antérieure. Ainsi, la transition des grands groupes de presse quotidienne en ligne a pu être synonyme, selon les modalités choisies par chaque groupe, d'une contraction des cycles de nouvelles sur le modèle de la télévision d'information continue ou de la radio, ou encore la production de documents audio et vidéo par les journalistes, pratique qui n'avait aucune utilité auparavant pour les salles de rédaction de la presse écrite. La possibilité offerte par Internet de procéder à des mises à jour en continu de l'information a plongé la presse dans une logique d'immédiateté à laquelle elle était étrangère jusqu'alors.

Un second élément soulevé par Demers (2008) renvoie à la notion d'identité de la profession journalistique : alors que les journalistes avaient forgé leur identité par voie syndicale et par l'appartenance à un grand groupe de presse (Demers et Le Cam, 2006), la décentralisation du travail journalistique amenée par le réseau Internet, la possibilité offerte à davantage de personnes de produire et diffuser de l'information en ligne – journalisme citoyen ou blogues d'information – ont amené la profession à questionner ses fondements mêmes. Témoin de ces inquiétudes, la Fédération Professionnelle des Journalistes du Québec (FPJQ) a récemment commandé une étude sur la manière dont les journalistes définissaient leur profession ailleurs dans le monde (Dumont, 2008) et le congrès annuel de décembre 2008 a par ailleurs laissé une grande place à ces mutations de la profession en prenant pour thème la « Révolution tranquille » du journalisme. Qu'il s'agisse d'un réflexe corporatif ou d'un rappel des standards éthiques qui prévalent au sein de la profession, il y a transparu, à plusieurs reprises, une certaine méfiance vis-à-vis de « l'amateurisme » de certains blogues et du manque de crédibilité de l'information que l'on retrouve occasionnellement en ligne, une inquiétude partagée par les Québécois interrogés par le CEM qui trouvent l'information en ligne nettement moins crédible que celle diffusée par les médias traditionnels (CCRM, 2009).

Les changements intervenus dans la pratique du journalisme au quotidien font également l'objet d'une réflexion. La logique d'immédiateté et la mise en place de contenus multimédias facilités par les évolutions techniques, les changements dans les formes d'emploi et le

recours grandissant aux piges concourent tous à renforcer l'industrialisation du travail intellectuel qu'est le journalisme (Hardt, 1998; Accardo, 2007; Estienne, 2007), créant un malaise palpable au sein de la profession. Le terme utilisé en France « d'ouvriers spécialisés de l'information » pour qualifier les journalistes Web, renvoie la profession à des formes de travail aux cadences de production élevées, demandant peu de travail analytique de la nouvelle, loin de l'image du journaliste se livrant à un travail de recherche et d'analyse pour livrer au citoyen l'ensemble des clés dont il a besoin pour décoder le monde qui l'entoure. Toutefois, l'emploi de ce syntagme ne doit pas faire oublier que le journalisme Web reste une forme de travail récente, aux contours encore flous, situé sur un continuum de « travailleurs de l'information en ligne » qui s'étend du Webmestre au rédacteur Web et où tâches et attributions peuvent continuer à se chevaucher (Estienne, 2007).

1.2.3. L'exacerbation de la logique de gratuité de l'information

Enfin, du côté des entreprises de presse quotidienne, une dernière tendance s'est affirmée récemment avec la naissance et l'expansion de la presse quotidienne gratuite. La gratuité, ou l'illusion de gratuité de l'information pour le consommateur final n'est pas née avec Internet, mais découle d'un modèle de financement assuré à la fois par les revenus publicitaires et par la vente de droits sur les contenus à des tiers, modèle imposé de longue date par la télévision généraliste et la radio (hors du modèle, plus récent, d'abonnement à des stations de radio par satellite). Le marché montréalais était également un terrain fertile pour de telles initiatives, puisqu'existaient auparavant plusieurs hebdomadaires culturels gratuits. Mais, en ce qui concerne l'industrie de la presse quotidienne, la mise en place de la gratuité des supports et du contenu sur une base régulière constitue un précédent, l'exacerbation d'un modèle de financement basé sur les seuls revenus publicitaires ainsi qu'une concurrence pour les revenus des journaux à grand tirage qui n'auraient pas déjà investi cette niche par mécanisme de défense.

De fait, dans le cadre du marché québécois du moins, ce ne sont pas de nouveaux acteurs, mais plutôt des entreprises de presse déjà présentes sur le marché des quotidiens à grand

tirage qui se sont lancées à l'assaut des présentoirs du métro de la région de Montréal – Québecor avec 24 Heures supplée l'offre de contenus de son Journal de Montréal et l'association Gesca/Transcontinental/Métro International avec Métro – cette transposition de la gratuité de l'information à la presse quotidienne vient renforcer une croyance qui veut que l'information ait peu de valeur. Une classification de la valeur perçue de l'information, reprise par Demers (2008), indique que ce sont aujourd'hui les nouvelles légères – divertissements, arts au sens large du terme, vie des célébrités, sports – qui permettent de « vendre » un produit d'information, alors que les nouvelles politiques, internationales ou culturelles arrivent en bas de tableau.

Cette logique, bien intégrée par les gestionnaires des entreprises de presse, a contribué à façonner les contenus présentés dans la presse gratuite, les autres facteurs majeurs restant la question du ratio de l'espace rédactionnel vis-à-vis de la place dévolue aux annonceurs, ainsi que la faible taille de la salle de rédaction créée pour les besoins du journal. Par ailleurs, le relatif succès d'une telle presse, conjugué au renforcement de la logique de gratuité avec Internet, tendrait à montrer que les modes de valorisation de l'information produite par les entreprises de presse quotidienne pourraient désormais s'orienter principalement vers une gratuité pour l'utilisateur, les solutions de financement publicitaire prenant désormais définitivement le pas sur la vente directe du produit.

CHAPITRE II

PROBLÉMATIQUE DE RECHERCHE

2.1. « Deux états d'une même histoire »

Ces deux interrogations que sont la part grandissante de l'information en ligne et les mutations de la profession journalistique peuvent, dans un positionnement constructiviste poststructuraliste, être envisagées à une échelle globale ou locale. En effet, en adoptant cette perspective, micro, méso et macro ne sont que différentes facettes, différentes manifestations d'un même phénomène, « deux états d'une même histoire » (Accardo, 2007, p. 24). Il ne s'agit donc pas de phénomènes séparés se déroulant à des échelles différentes, mais bien davantage de dimensions distinctes d'un phénomène unique. Cette approche permet ainsi de dépasser la dichotomie existant entre différentes écoles de pensée, l'une centrée sur les agissements individuels subjectifs, l'autre sur des mécanismes structurels rationnels et contraignants, pour les réunir dans un ensemble cohérent où des observations d'ordre micro ne peuvent trouver leur explication qu'à la lumière d'autres processus à l'œuvre. Elle permet, comme le rappelle Bourdieu, de rompre avec « toute une série d'oppositions socialement très puissantes, individu/société, individuel/collectif, conscient/inconscient, intéressé/désintéressé, objectif/subjectif, etc., qui paraissent constitutives de tout esprit normalement constitué » (1994, p. 10). L'approche a ainsi le mérite de tempérer un discours d'ordre structurel qui ne laisserait aucune place aux agissements individuels sans pour autant tomber dans l'excès inverse qui consacrerait la toute-puissance de l'agent et de l'action individuelle et instaurer cette dialectique de l'objectif et du subjectif, de l'interaction et du structurel, dans laquelle la structure conserve néanmoins une primauté : on appréhende « les points de vue [...] en tant que tels, et [ils sont rapportés] aux positions dans la structure des agents correspondants »

(Bourdieu, 1987, p. 150).

Reprise par Accardo (2007) dans sa volumineuse étude sur les journalistes pigistes en France, cette approche montre qu'il est possible d'appréhender le champ du journalisme en s'attachant à décrire d'abord les mécanismes globaux mis en œuvre par les entreprises de presse à l'échelle des marchés québécois, canadien et occidentaux. Les nouvelles pratiques adoptées, consciemment ou non, par les journalistes comme les mutations des contenus médiatiques et des habitudes du lectorat avec l'émergence d'une presse en ligne peuvent être comprises dans le cadre des structures dans lesquelles toutes évoluent. Si la structure est antérieure aux manifestations locales et individuelles qu'elle a engendrées, toutes restent néanmoins inscrites dans un mécanisme d'interdépendance et d'influences mutuelles : la structure, les entreprises de presse dans leur ensemble, façonnent les pratiques journalistiques et les habitudes de consommation de leurs audiences. En retour, journalistes, lecteurs, politiques ou citoyens ont la possibilité d'influencer et de contribuer à donner un nouveau visage, une nouvelle forme, à la structure qui les contraint. Nous pensons ici à certaines formes de mobilisations collectives, notamment celles de travailleurs lors de la négociation d'une nouvelle convention collective, ou d'initiatives entrepreneuriales profitant de barrières à l'entrée temporairement abaissées – le lancement d'un nouveau média à l'occasion d'une période de grève chez un autre – qui peuvent influencer épisodiquement sur la nature et les formes de la structure avant que celle-ci ne se fige à nouveau.

L'étude des processus de production d'information et de culture, et des conditions dans lesquelles ceux-ci se réalisent au jour le jour se place dans le cadre plus vaste des conditions socio-économiques et sociales qui les entourent. Comprendre comment les journalistes travaillent pour le Web ou pourquoi davantage de citoyens se tournent vers des sites Internet de titres de presse pour obtenir leurs informations passe donc en partie par la compréhension des motivations et des mécanismes mis en œuvre par les entreprises de presse pour déployer leurs activités en ligne tout comme par la compréhension des questions reliées à l'accès aux médias et aux processus individuels d'appropriation du nouveau média. Considérant que les uns comme les autres font partie d'une même réalité, il est envisageable de mettre au jour certaines tendances individuelles par la manière dont la structure, ici les entreprises

médiatiques et leur(s) marché(s), a évolué et a su user la nouvelle donne technologique. Il serait alors possible de comprendre comment les agents pourraient, en retour, modifier la structure par le processus d'influence mutuelle décrit plus haut.

De plus, cette étude du cadre économique et humain dans lequel les pratiques individuelles ont lieu fixe la recherche dans le courant de l'économie politique de la communication et dans la continuité des travaux reliés à la théorie des industries culturelles qui cherchent, entre autres, à décrire le fonctionnement d'entreprises qui concentrent désormais un large pan de la production culturelle occidentale. Ce sont d'ailleurs les mutations des formes du travail et des modes de production, l'introduction progressive d'une dissociation des procès de production et de diffusion et une vaste mise en marché qui assurent une certaine unité du domaine des industries culturelles (Lacroix, 1986; Tremblay, 1990).

2.2. Information, marchandisation et logiques économiques

Si les stratégies employées par les entreprises de presse pour porter leurs activités en ligne font l'objet de la recherche de terrain, il est possible de comprendre certaines motivations des acteurs dans la littérature pertinente, plus spécifiquement dans les travaux portant sur les processus d'industrialisation et de marchandisation de l'information et les mutations du système capitaliste au cours des dernières décennies. Le concept d'information a fait l'objet de diverses définitions et d'une multitude de travaux dans des disciplines différentes depuis une cinquantaine d'années. Il est possible d'en retirer que ce concept est polymorphe et que l'information maintenant insérée dans le système économique se révèle plus difficile à définir que jamais (Schiller, 2007). Envisagée dans une optique de système, dans une logique économique ou sociale, l'information est tour à tour « un système de signes » pour l'*Informational Theory*, « le traitement de données au sens le plus large possible » pour les post-industriels, « une réduction de l'incertitude » pour les économistes néo-classiques, ou ce qui affecte un récepteur, rappelle Babe (1995). Il serait possible, dans l'optique de cette recherche de dépasser ces divergences en considérant l'information, à l'image des pratiques de communication décrites par De la Haye puis Sénécal, comme une

construction du social, dont les rôles et objectifs varient en fonction de l'utilisation que souhaitent en faire les différents acteurs sociaux (Sénécal, 2004).

Par ailleurs, cette information a une part de plus en plus prégnante au sein du système économique, que ce soit en tant que moyen au service du processus de production ou comme finalité pour l'accumulation de capital. Elle a acquis ce rôle grâce à la mise en branle puis à l'accélération récente du processus de marchandisation. Le phénomène n'est pas récent, il est même possible d'en retrouver les premiers balbutiements dans la période préindustrielle (Schiller, 2007) avec la vente d'informations liées à l'agriculture ou au commerce (Almanachs, entre autres), la mise en place d'archives gouvernementales, la tenue de cadastres ou encore l'adoption des premières législations sur les droits d'auteurs dans l'Angleterre du 18^e siècle. Adorno et Horkheimer (1974) montrent qu'en ce qui concerne le domaine des productions culturelles, de l'art et de l'information, les échanges marchands ont été présents en filigrane tout au long de l'histoire moderne, mais qu'ils n'ont pris leur véritable essor qu'avec l'avènement de la société industrielle et l'expansion du système capitaliste. Le processus de marchandisation n'est donc pas né avec les multinationales de la communication pas plus qu'il n'est un processus achevé, montre Schiller (2007). Il serait, lui aussi, constamment inachevé et dynamique, fluctuant au gré des évolutions et des besoins du système économique, un produit du monde social qui porte « l'étampe de la société en son sein » (Schiller, p. 8, notre traduction).

Schiller et Gingras offrent deux définitions complémentaires du processus de marchandisation de l'information. Il est tout d'abord le processus au travers duquel l'information, qui échappait en grande partie à une logique marchande, a pris progressivement davantage de place dans le système d'échange et s'est vu attribuer une valeur pécuniaire négociée entre ses producteurs et ses utilisateurs (Gingras, 2006). L'information deviendrait alors une finalité de l'échange, une source de profit pour les personnes et entreprises qui la produisent ainsi qu'un bien économiquement et socialement substituable à un autre. Schiller apporte, par ailleurs, un second élément de définition du processus de marchandisation qui s'avérera essentiel dans le cadre de l'analyse, puisqu'il y replace la dimension sociale de l'information et offre de nouvelles portes d'entrée dans le domaine de

l'économie politique. Le processus de marchandisation rend l'information socialement équivalente à n'importe quel autre bien, dans la mesure où tous « sont produits de plus en plus par du travail salarié, au sein du marché et pour le marché » (2007, p. 8, notre traduction). Dans cette optique, il est ainsi possible de rendre compte plus précisément de la part de plus en plus importante jouée par l'information au sein du système d'échange, comme de la manière dont l'évolution du travail salarié a pu s'imbriquer dans ce processus. Toutefois, loin d'envisager le concept d'information dans sa globalité, cette recherche se concentrera seulement sur l'information prise au sens de « nouvelles », produites et diffusées par les médias de masse, une information comme finalité du processus d'accumulation et comme outil du système démocratique.

L'existence d'un rapport marchand pour l'information n'est pas récente et les considérations de Mosco sur le modèle économique des entreprises médiatiques se basent sur l'observation de l'implantation du télégraphe au tournant du 20^e siècle. Toutefois, la décennie 1970 a marqué l'accélération de ces processus de marchandisation et de concentration de propriété des entreprises du domaine des communications (Picard, 1998, McChesney, 2005, Bagdikian, 2004). La montée en puissance de l'idéologie néo-libérale depuis cette période a amené avec elle des vagues successives de déréglementation pour les compagnies opérant des médias électroniques, une plus grande financiarisation des entreprises médiatiques et leur entrée en bourse (Bouquillion, 2007) et une logique « d'accumulation par dépossession » (Chester, 2007) qui a progressivement fait rentrer dans le giron du marché des éléments, télévision (George, 1998) et institutions du savoir (Combès, 2007) entre autres, qui appartenaient alors à une logique de service public, librement accessible par tous ou opérés par la communauté. L'augmentation de la part prise par la logique de propriété intellectuelle a ainsi rendu possible l'émergence d'empires des communications dont les activités sont basées sur la vente de biens culturels protégés par les lois de protection des droits d'auteurs. En moins d'une dizaine d'années, on a pu constater l'aggravation du déséquilibre entre les missions sociales et marchandes de l'information, la seconde ayant pris le pas sur la première : « faire » de l'information est devenu une activité prisée, rentable, attirant vers les industries de l'information, de la culture et de la communication des investisseurs venus d'autres horizons.

2.3. Formation d'entreprises de grande taille et phénomène de « convergence »

L'insertion accrue de l'information dans la logique d'échange a quelque peu accentué les logiques de fonctionnement des entreprises médiatiques. Si l'information est un bien socialement équivalent à un autre, qu'elle est jugée par sa valeur d'échange plutôt que sa valeur intrinsèque (Bates, 1995; Gingras, 2006) et qu'elle permet de dégager des profits, il est alors parfaitement envisageable que s'exacerbent les logiques déjà présentes de maximisation de profit des entreprises de presse. Il s'agit alors de réaliser des économies d'échelle dans les activités de production et de diffusion des contenus, tout en s'assurant de toucher une audience maximale sur un marché donné (Le Floch et Sonnac, 2005) : optimiser les coûts d'utilisation des presses en centralisant la production de différents titres, rationaliser le processus de production et de diffusion de l'information en mettant en place des synergies industrielles, assurer une rentabilité aux contenus produits par les journalistes et leur utilisation optimale sur différents titres, réduire la concurrence sur un marché donné; tous ces éléments convergent vers la concentration de propriété des titres de presse. Déjà présente, cette dernière s'est accrue au cours des dernières décennies, au fur et à mesure que les journaux indépendants disparaissaient progressivement pour laisser place à des chaînes ou conglomerats de plus en plus imposants. Décrite longuement dans les travaux de Bagdikian (2004) et McChesney (2005), la formation d'une poignée de grands groupes de communication à l'échelle mondiale qui concentrent l'immense majorité de la production et de la diffusion d'information aujourd'hui s'est déroulée de façon plus ou moins similaire dans chacun des pays occidentaux.

Ni le Québec ni le Canada n'ont fait exception à la règle. Opérant de surcroît dans un marché de taille limitée et protégées par un système fiscal favorisant la propriété nationale, quelques entreprises de presse canadiennes ont, par des politiques de fusion et de rachat, renforcé la concentration de propriété des titres de presse tout en abaissant le nombre de journaux indépendants. Le panorama complet des opérations de fusion et d'acquisition des

titres de presse à l'échelle canadienne réalisé par Gingras (2006) ne sera pas repris ici. Toutefois, il convient de rappeler que l'ensemble des spécificités du marché canadien et québécois de la presse brièvement mentionnées plus haut, conjuguées à cette logique de formation de grandes entreprises de communication, ont amené au partage du marché québécois de la presse francophone entre deux entreprises, Quebecor et Gesca, et un dernier titre indépendant au volume d'affaire sans commune mesure avec les deux premières, Le Devoir (CEM, 2006). Le processus de concentration de la propriété a atteint des niveaux inégalés ailleurs dans le monde, soulevant des inquiétudes au sein de la société civile qui ont fait l'objet de nombreux travaux parlementaires sans que le législateur – fédéral ou provincial – n'ait cru bon d'intervenir (Davey, 1970, Kent, 1981, AN Québec, 2003).

La concentration de la propriété n'a en soi que des effets limités sur les capacités des entreprises de presse à réaliser des économies d'échelle. Celle-ci ne prend véritablement son sens que parce qu'elle permet de mettre en place des synergies, une convergence des contenus et de la main d'œuvre au sein d'un même groupe de presse. Concentration et convergence sont toutes deux logiques et justifiées aux yeux des milieux d'affaires, rappelle Gingras (2006). Elles seules permettent de conserver un modèle économique florissant à des entreprises de presse qui doivent faire face à une fragmentation des audiences potentielles, à la concurrence d'autres supports médiatiques comme à la multiplication et l'hyperspécialisation de nouveaux produits de presse. Concentration et convergence sont deux processus interdépendants, mais distincts. La concentration de propriété de la presse a été définie par les travaux de la Commission Permanente de la Culture de l'Assemblée Nationale du Québec (2003). Elle peut être de nature horizontale (la propriété de différents titres de presse par une même entreprise) dans le cas de Gesca notamment qui regroupe des journaux opérant à travers la province, verticale (en regroupant les différents éléments du processus de production-distribution) ou se présenter sous la forme de propriété croisée (regrouper médias électroniques et de presse écrite dans une même entreprise). Ces deux derniers exemples s'illustrent avec le cas de Quebecor qui maîtrise à la fois l'entière chaîne de production de ses journaux tout en possédant une chaîne de télévision généraliste et une multitude d'autres activités dans le domaine des communications et de la culture. La convergence, quant à elle, permise par une concentration préalable de propriété, renvoie à une convergence des contenus ou à celle de la

main-d'œuvre au sein d'un même groupe (Horwitz, 2005; Picard, 1998). Dans une logique de maximisation des ressources ou d'élargissement de leurs débouchés, les entreprises de presse peuvent choisir de réutiliser des contenus – articles ou visuels – dans plusieurs de leurs titres, de fusionner des salles de rédaction ou d'employer des journalistes mobiles, produisant des contenus simultanément pour différentes plateformes et marques du groupe. C'est ainsi qu'il est possible de constater des échanges d'articles entre le Journal de Montréal, le Journal de Québec et les autres titres de Sun Média dans le cas de Québecor, ou entre les différents titres de la chaîne de journaux de Gesca. Est également posée sur la table de négociation entre les journalistes du Journal de Montréal et Québecor la question de la mobilité des journalistes entre les différentes salles de rédaction du groupe et ses différentes plateformes de diffusion ou celle de la promotion, au nom de l'information, des produits de divertissement du groupe, phénomène renforcé dans le cadre des stratégies de promotion croisée du groupe.

Aussi rentables et justifiables d'un point de vue économique que les stratégies de « convergence » puissent être, elles soulèvent néanmoins des interrogations liées au pluralisme de l'information, des points de vue et des personnes ayant accès au porte-voix médiatique, interrogations qui ont fait l'objet de nombreux commentaires (Picard, 1998; Raboy, 2000; McChesney, 2005; Horwitz, 2005; Baker 2007). Il s'agit ici de savoir si le déséquilibre constaté entre la vocation démocratique et sociale des médias de masse et la logique de profit des entreprises médiatiques ne s'est pas totalement accompli au profit de la dernière. Le pluralisme de l'information, mesuré en majeure partie par des index créés par les organismes de régulation des médias électroniques (Conseil de la Radiodiffusion et des Télécommunications Canadiennes (CRTC) au Canada, Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) en France et Federal Communications Commission (FCC) aux États-Unis), semble avoir laissé place à une guerre de chiffres où les résultats statistiques se contredisent en fonction de leur mode de calcul et, évidemment, de leur provenance. Alors que la plupart des partisans du laisser-faire économique affirment, chiffres à l'appui, que la diversité médiatique et le pluralisme sont bien présents, les critiques rappellent la pertinence de la problématique de la propriété médiatique.

Il est également intéressant de souligner qu'Internet a dans ce débat servi d'argument aux partisans du laissez-faire qui ont vu en lui un moyen de réfuter toute critique : la question du pluralisme de l'information n'a pas lieu d'être puisqu'existerait un endroit où n'importe quel groupe ou individu peut diffuser de l'information ou une opinion à une large audience (McChesney, 2005). Cet argument, répété à de nombreuses reprises au cours des débats publics sur le pluralisme de l'information, comporte néanmoins certaines faiblesses soulignées par Babe et McChesney dans leurs contre-argumentaires respectifs. Enfin, le seul organisme de régulation existant pour les médias au Canada, c'est-à-dire le CRTC, admet n'avoir pas encore pris en compte l'impact des sites Internet appartenant aux médias traditionnels dans la considération de la diversité du paysage médiatique national (2008). L'industrie de la presse n'étant encore soumise qu'aux lois générales sur la concurrence, il va sans dire que la question du pluralisme et d'Internet dans leur domaine n'ont pas encore, à notre connaissance du moins, fait l'objet de vastes débats publics au Canada ni été pris en compte dans la mesure du pluralisme de l'information.

2.4. L'industrie de la presse quotidienne et son déploiement en ligne

Pourtant, la presse québécoise et canadienne est présente en ligne. Que cette présence ait pris la forme de « sites-titres », directement affiliés à un média ou de « sites portails » dont la production de contenus est sous-traitée à d'autres composantes d'un groupe de presse ou à des tiers (Estienne, 2007), les premières expérimentations ont débuté tôt. Il s'agissait alors « dans un premier temps, [de] tester les capacités du nouveau média dans un esprit « bricoleur ». Internet n'a pas été perçu comme un moyen approprié au service d'une stratégie de captation d'un nouveau public et de valorisation des contenus existants. Au tout début la publication en ligne était plutôt conçue comme un jeu sans véritable enjeu. » (Estienne, 2007, p. 57).

Dès 1996, soit un an après les premières incursions des médias traditionnels américains sur Internet, était lancé par Quebecor le site internet du Journal de Montréal, fermé quelques années plus tard pour laisser place à un portail d'information et de divertissement nouvellement acquis par le groupe, Canoë. La Presse a suivi le mouvement plus tardivement

avec un site propre développé en partenariat avec le portail InfiniT.com, avant d'être intégrée au portail Internet du groupe Gesca, Cyberpresse, en 2000. Le site Internet du journal *Le Devoir* existe quant à lui depuis 1997. Ces premières incursions de la presse québécoise sur la nouvelle plateforme de diffusion qu'était Internet semblent s'être faites par tâtonnements et expérimentations. Des questionnements sur ce que doit être la présence de la presse en ligne subsistent encore à ce jour. Si tous les titres sont présents en ligne, les directions ont mis en place des comités de réflexion sur la forme que cette présence devait prendre dans les années à venir : lors du congrès de la FPJQ en décembre 2008, certains intervenants ont pu faire état des dernières avancées en terme d'accords entre les syndicats de journalistes et les directions de journaux, portant notamment sur la reprise des articles du support papier par le site Internet du journal et l'inculcation de nouvelles pratiques portant sur la réalisation de reportages multimédia et la production d'information en continu pour le média Internet (Notes personnelles, 2008).

Malgré les frictions et les impasses rencontrées – Gasher (2002) rappelle notamment les premières tentatives infructueuses du *Journal de Montréal* pour s'implanter en ligne – subsiste la volonté affichée par les cadres de l'industrie de la presse de voir leur présence renforcée en ligne. Le Web représente pour eux une occasion de dynamiser plus que jamais le marché des produits informationnels et culturels. Outre la possibilité de diffuser l'information sous différentes formes – textes, audios, visuels, animations ou vidéos – assurer la rentabilité de leurs sites Internet pourrait également leur permettre de renoncer à la production coûteuse du support papier³ à plus ou moins longue échéance et de favoriser le télétravail des journalistes. Ce fût en tout cas une volonté affichée au début, un espoir jusque ici partiellement déçu (Gasher, 2002), mais qui trouve une nouvelle résonance dans le cadre actuel de baisse des revenus publicitaires de la presse quotidienne et de baisse de rentabilité des journaux.

³ Nous renvoyons ici à l'annonce faite par le *Christian Science Monitor* en octobre 2008, journal qui supprimera progressivement la production du support papier pour se concentrer en ligne. D'autres salles de rédaction ont également suivi cette voie ou sont en période de réflexion à ce sujet.

La numérisation et la diffusion de l'information par le biais du réseau permettent également de compresser le temps et l'espace, souligne Gasher : le Web permet aux groupes de presse de compresser leur cycle de diffusion, rejoignant ainsi celui des autres médias, et élargir la taille de leur marché potentiel, alors limité à leur zone de diffusion, vers d'autres territoires de même langue. Mises ensemble, ces particularités du réseau constituent des incitatifs forts pour les groupes de presse. Déployer leurs activités en ligne pourrait en théorie les amener à produire davantage d'informations, pour un lectorat plus large, à moindre coût.

Néanmoins – ceci a été la plupart du temps à l'origine des premiers errements corporatifs comme des réflexions actuelles et constitue l'une de nos interrogations principales – se pose la question de la valorisation de l'information produite et diffusée en ligne. Puisque les entreprises de presse se situent dans une logique marchande et que leurs productions doivent avoir une contrepartie monétaire, la survie de leur activité dépend de leur capacité à tirer un revenu de la diffusion de l'information sur leur site Web. Le modèle de financement traditionnel de la presse est organisé autour d'une double marchandisation : marchandisation des contenus auprès du lectorat et marchandisation du lectorat auprès des annonceurs publicitaires (Le Floch et Sonnac, 2005 ; Gingras, 2006). Le produit-joint qu'est le journal est ainsi vendu deux fois : les informations produites le sont aux lecteurs, le bassin de lecteurs aux publicitaires.

La dyade vente de journaux et vente d'encarts publicitaires, qui avait permis aux entreprises de presse de s'assurer des revenus stables et de garantir la pérennité de leurs activités sur plus d'un siècle, devait être adaptée et transposée pour la presse en ligne. Se posait à nouveau la problématique de la valorisation des contenus produits pour une plateforme nouvelle, expliquant en partie les premiers échecs : fallait-il recréer artificiellement la rareté en imposant un système d'abonnements ou miser sur un modèle gratuit, uniquement financé par la publicité? Créer un modèle hybride qui conviendrait au nouveau média? Miser sur les contenus ou sur le trafic généré? Il aura dès lors fallu choisir de suivre le modèle du New York Times qui, après avoir essayé de proposer un modèle d'abonnement en ligne, a misé sur la diffusion de contenus gratuits en ligne, celui du journal économique Les Échos qui propose un accès par abonnements ou encore celui du Monde qui

offre un modèle mixte où coexistent un accès gratuit à l'information et certains contenus payants. Smyrnois (2006) offre une typologie des stratégies des entreprises de presse françaises lors de leur passage en ligne, puis au sortir de l'éclatement de la bulle technologique du début des années 2000. Si certaines institutions, Le Monde à leur tête, ont fait le choix d'investir dans un modèle hybride et maintenu une rédaction parallèle à celle du journal pour assurer la production de contenus – ce que Smyrnois classe dans la catégorie des conservateurs de référence – d'autres ont préféré, à la suite de l'éclatement de la bulle Internet, renoncer à produire des contenus spécifiques pour le Web, préférant attendre que le mode de valorisation qu'ils avaient choisi – le modèle publicitaire – devienne profitable. Ce sont les inventeurs contraints à l'image de Libération ou du Nouvel Observateur, concept qui sera explicité plus loin. Les interrogations de ces entreprises de communication n'ont pas porté ici uniquement sur la production de contenus originaux ou non, mais également sur la valorisation des contenus mis en ligne.

Si des études ont été menées pour les marchés français, états-uniens ou ailleurs dans le monde, peu de données ont été accumulées à ce jour sur les stratégies de déploiement en ligne de la presse québécoise. Il est également envisageable que la typologie proposée par Smyrnois s'avère incomplète ou non pertinente dans un marché des médias aussi spécifique que celui du Québec où le nombre des acteurs reste réduit, la taille du marché restreinte et le taux de concentration de propriété inégalé.

2.5. Questions de recherche et leur pertinence communicationnelle

L'ensemble des considérations, tant d'ordre micro que macro, envisagées auparavant, mènent à la formulation d'une question de recherche qui permette d'envisager la problématique sous un angle qui permette de comprendre la mise en place de la nouvelle structure : quelles ont été les stratégies d'implantation en ligne des entreprises publiant des titres de presse quotidienne francophone au Québec?

Cette interrogation, volontairement tournée de manière à être englobante, comporte différentes facettes qu'il est possible d'envisager tour à tour à partir d'un ensemble de questions plus spécifiques. Les choix faits par ces entreprises en matière de production de contenu et ceux concernant la redondance avec les contenus imprimés sur papier ou la recherche d'une complémentarité avec le produit existant hors ligne permettent d'examiner une première composante de ces stratégies de déploiement en ligne.

L'étude de ces stratégies implique également une observation de l'utilisation de la main-d'œuvre des quotidiens et de l'éventuelle mise en place de synergies industrielles entre les deux secteurs de diffusion, amenant un second sous-ensemble de questions explicitées ainsi : quelles ont été les stratégies choisies en matière d'utilisation des travailleurs de l'information des différents journaux? Le Web a-t-il représenté un potentiel de synergies, de convergence supplémentaire tant en matière de contenus que de main-d'œuvre pour les gestionnaires des entreprises de presse québécoise? Des stratégies de promotion croisée ont-elles été mises en place entre les produits en ligne et hors-ligne?

Par ailleurs, les stratégies de valorisation des contenus diffusés, le maintien d'un modèle éditorial (Flichy, 1980), la transition de l'industrie de la presse vers un modèle de flot (Miège, 1986) ou vers un nouveau mode de fonctionnement en matière de génération de revenus se résume par : quels ont été les choix faits en ce qui concerne la valorisation des contenus diffusés en ligne? Enfin, c'est la place que joue désormais le site Web dans les perspectives de développement des entreprises de presse qui viendra compléter ces interrogations.

Ensemble, ces sous-questions de recherche devraient permettre de dresser un portrait de l'utilisation qui a été faite des sites Internet gérés par des entreprises qui n'étaient actives auparavant que dans le domaine du plus ancien média d'information et tenter d'offrir des premiers éléments de réponse aux inquiétudes manifestées par la société civile et les groupes de journalistes déjà évoquées. Comprendre comment et pourquoi les entreprises médiatiques québécoises se sont implantées en ligne jettera un éclairage nouveau sur les pratiques aujourd'hui observables dans la presse et le journalisme en ligne. De plus, la faible taille et le taux de concentration extrêmement élevé du marché québécois sont autant de facteurs qui

renforcent l'originalité et la pertinence d'une telle recherche.

Ce cheminement rejoint plusieurs champs d'intérêt du domaine des communications. Son objet embrasse à la fois les questions reliées aux industries culturelles et à leur évolution concomitante à la nouvelle donne technologique en examinant les questions liées aux changements apportés dans l'organisation du travail, à la massification de la consommation de biens informationnels et à leurs conditions de mise en marché (Lacroix, 1986). Il s'inscrit aussi dans deux problématiques plus vastes : celle du pluralisme de l'information dans le système démocratique comme celle des mutations du système capitaliste. En ce qui concerne les entreprises de presse, nous souhaitons étudier comment ces dernières ont effectué leur transition numérique et quels ont été les impacts des nouvelles plateformes sur le processus de production de l'information par les journalistes et la diversité des informations disséminées par le nouveau canal de diffusion aux citoyens-consommateurs. Cette transition doit également permettre de poser les bases pour une nouvelle étude qui devrait envisager s'il y a eu un changement de la donne informationnelle dans le cadre du pluralisme de l'information. Enfin, ces stratégies d'entreprise s'inscrivent dans le cadre des mutations actuelles du système capitaliste et de l'apport grandissant des entreprises de l'information, de la culture et de la communication au processus d'accumulation du capital. Une observation des stratégies à l'œuvre dans le domaine des industries de l'information, de la culture et de la communication permettra de jeter un éclairage, quoique partiel et sectoriel, sur les évolutions de l'apport des biens culturels au processus d'accumulation.

Placée dans une perspective historique et dans le contexte des plus récents questionnements sur la place de l'industrie de la presse et de ses acteurs, nos interrogations et notre cheminement de recherche doivent s'appuyer les travaux – nombreux – qui les ont précédés, tant dans le domaine de l'économie politique de la communication que dans celui des industries culturelles, de l'Internet et de la pratique journalistique. Le prochain chapitre tentera de recenser les assises théoriques nécessaires.

CHAPITRE III

CADRE THÉORIQUE ET CONCEPTUEL : MARCHANDISATION, INDUSTRIALISATION ET VALORISATION

3.1. Économie politique de la communication et industries culturelles : cadre théorique

3.1.1. Les insuffisances de l'analyse classique

La recherche s'inscrit dans la lignée des travaux de l'économie politique de la communication et ceux portant sur les industries culturelles. Traitant de l'information devenue marchandise et de stratégies des entreprises de presse pour étendre leurs marchés et diversifier leurs opérations, elle aurait pu être réalisée dans le cadre d'une analyse économique néoclassique – un traitement économique de l'information ou encore une analyse sectorielle de l'industrie de la presse – pour observer les modes de valorisation choisis pour les contenus, les traitant comme de simples biens publics avec exclusion qui ne trouvent leur raison d'être et ne prennent leur valeur qu'à travers le système d'échange marchand.

Toutefois, une analyse dans la simple perspective du marché comporte plusieurs failles⁴. La question de la valeur de l'information d'abord, qui dépasse le simple cadre du marché : outre une valeur d'échange, l'information possède des « valeurs auxiliaires » (Bates, 1988), une valeur intrinsèque (Gingras, 2006). L'information génère diverses externalités qui ne sont pas prises en compte dans le cadre d'une analyse néoclassique. Les nouvelles diffusées par les médias ont des retombées sur le fonctionnement de la société en général, sur la formation du

⁴ Pour une discussion plus approfondie des failles de l'analyse classique ou néo-classique, voir Ménard (2004).

lien social, sur le déroulement des débats au sein des différentes sphères publiques et, enfin, sur le fonctionnement du marché lui-même. Ne pas prendre en compte les dimensions sociales, culturelles et politiques du produit informationnel ne conduirait qu'à la formation de marchés suboptimaux (Bates, 1988).

Outre les questions de valeur de l'information et des externalités qu'elle génère, se pose le problème d'un modèle néoclassique qui postule l'existence d'êtres rationnels – un *homo economicus* – et de la circulation d'une information pure et parfaite, niant un des fondements mêmes de la communication : la capacité d'une information d'influencer les individus (Babe, 1995). Dès lors, postuler l'existence d'une consommation d'informations et de nouvelles qui n'altérerait aucunement les décisions prises par ses consommateurs-récepteurs, relève du non-sens.

Enfin, l'impossibilité de ce courant de pensée à s'appuyer sur un élément de mesure satisfaisant, un quantificateur adéquat de la valeur, constitue une dernière faille de l'analyse en terme de marché. Ce d'autant plus qu'il n'existe aucune consommation finale de l'information, celle-ci restant disponible dans la sphère publique (Babe, 1995). Tout au plus, l'information pourrait-elle être quantifiée en pondérant son contexte individuel et collectif de consommation – une manifestation de sa valeur intrinsèque, et de la propension des individus à la consommer – celle de sa valeur d'échange telle que perçue par ses distributeurs.

3.1.2. L'industrie de la presse dans le cadre des industries culturelles

Dès lors, la volonté affichée de l'économie politique de la communication d'examiner l'ensemble des relations de pouvoir, le rôle des entreprises de presse institutionnalisées, et les formes d'accumulation peut nous fournir un premier cadre de réflexion pertinent. L'apport grandissant de l'information au processus d'accumulation et la part croissante du salariat dans le domaine de l'industrie de la presse ayant forcé ce courant à dépasser une dichotomie fondamentale entre travail productif et travail improductif (Schiller, 2007), entre production et circulation du capital, l'économie politique de la communication entend désormais

examiner la distribution du pouvoir en observant les rouages économiques, les formes législatives, l'influence du politique, des relations et institutions sociales, le rôle du symbolique et des idéologies en reconnaissant que « l'économie divorcée des considérations de l'exercice du pouvoir n'a aucun sens et certainement aucun intérêt » (Gailbraith in Babe, 1995 p. 63, notre traduction).

Par ailleurs, le processus de marchandisation de l'information s'est intensifié avec l'avènement du capitalisme industriel, ajoutant un aspect économique et stratégique au rôle institutionnel des entreprises de presse dans les relations de pouvoir globales. Comme le rappelle Tremblay, « ce n'est qu'avec l'avènement de la société capitaliste que la culture, ou une partie de la production culturelle, se voit soumise systématiquement au jeu de l'offre et de la demande. » (1990, p. 45). L'industrie de la presse écrite, comme il en a été fait mention, est passée au cours de la révolution industrielle d'un mode de production artisanal où journalistes, éditeurs et imprimeurs étaient souvent une seule et même personne, à un mode d'organisation du travail impliquant une plus grande séparation des tâches et une diffusion de masse. Le secteur de la presse s'est ainsi rapidement organisé autour d'un modèle de fonctionnement particulier, celui de l'information écrite (Miège, 1986), où le travail est organisé de manière industrielle pour un marché de masse et où le salariat est plus présent que dans d'autres industries de la culture et de l'information.

À ce titre, il est possible de considérer le secteur de la presse comme l'une des toutes premières industries de l'information, de la culture et de la communication, et de procéder à son étude dans la continuité des travaux sur la théorie des industries culturelles. S'il s'agit encore d'un champ d'études ample et relativement jeune (Lacroix, 1986; Tremblay, 1990; Miège, 2004 b), ses objets, de prime abord hétérogènes, trouvent des points de convergence autour des questions liées aux importants moyens financiers et humains utilisés, de l'emploi de méthodes de reproduction industrielles, d'une vaste mise en marché et de changements apportés à l'organisation du travail, notamment à un procès de séparation entre production et diffusion des produits informationnels et culturels (Lacroix, 1986).

3.1.3. Formation des entreprises de l'information et stratégies de croissance

Aux travaux sur le processus de marchandisation de l'information qui seront discutés au cours de l'exposé des concepts opératoires de la recherche, se sont ajoutés d'autres examinant la formation de vastes entreprises de l'information, de la culture et de la communication ainsi que leurs stratégies de développement. Parmi eux, Mosco (2001) montre l'unicité des modèles d'affaire des entreprises de la communication, calqués sur celui de l'appropriation du réseau télégraphique par une poignée d'entreprises à la fin du 19^e siècle. Les entreprises évoluent dans un marché et tentent de s'assurer, par des stratégies de rachat successifs, une augmentation de leur taille et la mise en place d'une logique d'économies d'échelles, tout en s'assurant de s'adapter aux évolutions technologiques et à l'apparition de nouvelles plateformes de diffusion, soit en intégrant les derniers outils offerts par les TIC dans leur processus de production, soit en investissant la nouvelle plateforme. Dans ce même état d'esprit, on a pu assister au cours de l'histoire récente à la mise en place, par les propriétaires de presse écrite, de stratégies de diversification des activités de l'entreprise vers d'autres secteurs de la culture et des communications, plongeant ces entreprises dans une logique de propriété croisée et de recherche de nouveaux débouchés (Tremblay, 1990).

Ce constat est renforcé par les considérations de Bouquillion (2007) qui traite de la financiarisation progressive de ces mêmes entreprises et de leur transnationalisation. Ce dernier montre que de plus en plus d'entreprises des communications sont désormais passées sous contrôle de banques ou d'investisseurs institutionnels. Si de tels phénomènes ne sont pas récents – Pradié (2002) montre que la presse française a tôt fait son entrée sur le marché boursier et que les différentes modalités de contrôle d'une entreprise médiatique existant aujourd'hui sont le fruit d'une longue maturation historique (Pradié, 2005) – ils ont eu tendance à s'accélérer au cours des quarante dernières années. Aidée en ce sens par une progressive libéralisation des politiques publiques en matière de propriété médiatique depuis le milieu des années 1970, la financiarisation des entreprises de l'information, de la communication et de la culture a mené à la formation progressive d'une poignée de grandes entreprises des communications (Bagdikian, 2004, McChesney, 2005) en situation d'oligopole à l'échelle occidentale.

La problématique de la libéralisation et de la déréglementation du marché des médias durant la période d'apogée de l'idéologie néolibérale, était déjà présente dans les travaux de Tremblay (1990) et Miège (1986). Conjugué à une relative viabilité de convergences technologiques du fait de la numérisation des contenus et de l'émergence d'infrastructures de réseau, le désengagement partiel des États du secteur de l'information et de la culture a rendu possible la naissance de tels empires du domaine de la culture et de la communication, dans la mesure où, désormais, « le pluralisme et la diversité ne sont que des objectifs secondaires dans les politiques de la concurrence. » (Bouquillion, 2008, p. 110). D'après ce dernier, est aujourd'hui plutôt mis de l'avant par les gouvernements le fait que l'acquisition d'une taille critique pour une entreprise permet une meilleure efficacité économique, sa survie face à la concurrence internationale et sa présence sur la scène mondiale – une logique de « champions nationaux » canadiens, directement ou indirectement soutenus par le gouvernement fédéral canadien par le biais d'incitatifs fiscaux à la propriété nationale ou par des rabais postaux pour le secteur des magazines (Tremblay, 1990) – un discours renforcé par une mythification du marché et le postulat d'une idéologie qui fait de la concurrence un levier d'intervention plus efficace que celui de l'intervention publique.

Sans conteste la plus complète sur les stratégies des ces entreprises, l'étude offerte par Bouquillion (2008) examine également les rapports entre la financiarisation des entreprises de la culture et de la communication, la concentration de la propriété, les logiques industrielles et les cadres socio-économiques de production-diffusion des biens informationnels et culturels. Reprenant la distinction faite entre pôles financiers, groupes industriels et firmes (Morin, 1999), il montre que ce sont une méconnaissance du secteur – les industries de l'information étant de véritables « boîtes noires » pour les agences de notation financière et le marché boursier en général – ainsi que des opportunités de gains financiers plus importants qu'ailleurs qui ont amené les acteurs du marché financier à s'intéresser aux industries de la culture et de la communication. La financiarisation de ces entreprises, c'est à dire l'existence d'un actionnariat éclaté, de grandes exigences de rentabilité de la part de ce dernier et du rôle important joué par les cadres dans les décisions stratégiques des entreprises (Pradié, 2005), peut expliquer en partie le phénomène de concentration de la

propriété médiatique autour de quelques pôles financiers note Bouquillion : mus par une « logique circulaire », les coups financiers – fusion et acquisition d'entreprises – donnent davantage de valeur à deux entreprises jointes que celles qu'elles avaient séparément sur le marché boursier.

À cette surévaluation financière des entreprises de la culture et de la communication s'ajoute le souci de s'assurer du maintien d'une position dominante sur un marché donné par une croissance externe et l'acquisition de « pouvoirs de marché », d'une capacité plus grande d'influer à la fois sur l'offre et les prix en recréant artificiellement la rareté. Enfin, la taille donne aux entreprises de sérieux avantages concurrentiels – économies d'échelle, collecte globale des ressources ou mise en position de force lors de la négociation avec des tiers en arguant leur accès privilégié vers les consommateurs. Ainsi justifiée aux yeux du marché, « la concentration est le processus économique et financier qui caractérise un marché marqué à la fois par la réduction du nombre des acteurs et par l'augmentation de leur envergure » (Raboy, 2000, p. 386)

À une échelle plus restreinte, Gingras (2006) retrace les grandes étapes qui ont mené depuis 30 ans, pour l'industrie de la presse et des médias électroniques, à la formation d'un marché fortement concentré au Québec comme au Canada, où très peu d'entreprises, parfois étrangères à l'origine au monde des médias, se partagent les faveurs des auditoires nationaux et provinciaux. Elle montre également en quoi le processus de marchandisation a influencé le processus de fabrication et de diffusion de l'information : selon les stratégies adoptées par les entreprises pour valoriser l'information produite, comme les attentes de retour sur investissements des propriétaires et actionnaires, les médias de masse évoluent sur un continuum allant de l'appareil idéologique à un instrument au service de la sphère publique. Parmi les facteurs qui pourraient influencer la place prise par un médium donné sur ce continuum, nous pensons notamment au type de propriété du titre (Pradié, 2003), selon qu'il est familial absolu ou relatif, managérial ou mutualiste.

La question des synergies opérées dans le cadre d'entreprises de grande taille, de la convergence des contenus et de la main-d'œuvre a également fait l'objet de nombreux travaux, et controverses, au cours des dernières années. Outre les travaux des commissions Kent, Davey et ceux de la Commission de la culture de l'Assemblée Nationale du Québec qui ont pointé les dangers engendrés par le taux de concentration du marché national, des éléments retraçant le formidable potentiel économique, comme les limites de telles pratiques ont été discutés dans le monde académique (Garmer, 2001; Horwitz, 2005; Gingras, 2006; Baker, 2007). Parmi ces limites, celui du risque d'homogénéisation des biens informationnels et culturels produits dans une seule logique de marché touche directement les médias d'information (Tremblay, 1990; Picard, 1998). McChesney montre à ce sujet que les potentiels de synergies, qui avaient attiré les investisseurs institutionnels au cours des années 1990, se sont avérés moins profitables que prévu, forçant de nombreuses compagnies à délaisser tout ou partie de leurs actifs dans le domaine des communications pour se recentrer sur leurs activités originelles.

Bouquillion (2008) relève, là encore, quelques tendances majeures. On assiste d'une part à une rationalisation des activités des entreprises, qui se séparent d'actifs acquis avant l'éclatement de la bulle technologique, le recul du conglomérat comme mode d'organisation dominant, celui de l'intégration horizontale – une « réduction des périmètres des pôles » – ou de celui des groupes industriels. Les firmes et les pôles financiers ont désormais davantage intérêt à rechercher la mise en place de véritables synergies industrielles, seules capables de leur donner des pouvoirs de marché plus importants. C'est ici une recherche de la meilleure intégration possible entre industries de la culture et industries de la communication, une articulation entre la production de contenus et des moyens nécessaires à leur diffusion massive où la maîtrise des techniques de diffusion semble importer davantage que celle du processus de production de contenus. Internet offre un cadre favorable à cette articulation, sans pour autant qu'il n'ait réussi à faire converger les entreprises dans un « grand tout » multimédia et multiplateformes, où la production de contenus serait parfaitement intégrée aux activités de diffusion, note Bouquillion. Il semblerait au contraire que « les stratégies déployées dans les contenus par les acteurs de la communication visent principalement à accroître la position de ces acteurs dans leur domaine d'activité principal. »

(Bouquillion, 2008, p. 208).

À l'image des autres filières des industries de la communication, de l'information et de la culture, la presse écrite se compose de trois niveaux, montre Rebillard (2006b). Les tâches de création-conception, assurées par les journalistes, sont complétées par le travail de diffusion-distribution (impression, commerce de gros et de détail). La médiation entre ces deux pans du processus de production-diffusion se fait à un échelon intermédiaire, celui de l'édition qui joue un rôle central dans la coordination de l'ensemble des activités de l'entreprise, rappelle l'auteur. L'industrie de la presse pivote ainsi autour « l'entreprise éditrice » qui assure le travail éditorial tout en établissant les liens en aval avec celles responsables de la diffusion du produit.

Augey *et al* (2005) ont, eux, montré, dans le contexte de l'apparition de la presse gratuite, que la stratégie des entreprises de presse établies face à des nouveaux modèles économiques ou de nouveaux modes de diffusion de l'information consiste à occuper le nouvel espace, un mécanisme de défense vis-à-vis de nouveaux acteurs, de nouveaux concurrents potentiels sur le marché publicitaire. Rapporté au Web, et à la tentative de « colonisation corporative de l'attention en ligne » soulignée par Baker (2007), confirmée par les plus récentes études qui montrent que les sites d'information les plus consultés au Québec et au Canada sont ceux créés par des entreprises de presse institutionnelles, publiques ou privées⁵ (Décima, 2007; CCRM, 2009), ce mécanisme de défense semble également avoir été au cœur des préoccupations des gestionnaires d'entreprises médiatiques : il fallait investir la nouvelle plateforme de diffusion et établir sa marque en ligne avant que d'autres ne viennent le faire. De fait, les entreprises de presse ont été les premières à « faire » de l'information en ligne (Estienne, 2007; Bouquillion, 2008).

⁵ Les chiffres compilés par le CCRM montrent qu'au Québec, les citoyens disent s'informer en priorité sur les sites de la Société Radio-Canada (25%), le portail Canoë (25%) et Cyberpresse (13%)

3.1.4. La place d'Internet dans les stratégies d'entreprises de contenu

Pour Bustamante (2004) la concentration de la propriété des entreprises de communication, envisagée dans le cadre de la numérisation de la production et des contenus informationnels et culturels, et l'augmentation de la concurrence induite par la réduction des barrières à l'entrée ont pu progressivement pousser les entreprises à produire des contenus susceptibles d'être adaptés à toutes les plateformes de diffusion, Internet en étant une parmi d'autres. Pourtant, comme ce fut le cas pour chacune des technologies de diffusion implantées avant lui, l'expansion du réseau Internet a été accompagnée d'un discours promotionnel qui vantait son apport à la créativité artistique, d'une plus grande diversité des contenus diffusés et d'une démocratisation de l'accès aux médias de masse (Bouquillion, 2000 dans Bustamante, 2004). Toutefois, l'irruption du nouveau canal de diffusion qu'est Internet ne vient pas rompre avec les formes qu'ont prises les différents secteurs des industries de la culture. Il s'inscrit au contraire dans une logique de continuité des modèles, la finalisation d'un cycle pour l'industrie de la presse (Estienne, 2007) la technologie seule ne pouvant effacer la nature propre de chaque secteur de l'industrie.

La numérisation de la production et de la diffusion des contenus qui accompagnent le développement du réseau Internet ont par contre eu des répercussions à différents niveaux note Bustamante. Outre le fait qu'elle autorise une réduction des coûts de création et d'accès au consommateur – hors frais d'hébergement et de bande passante pour les contenus, la numérisation permet de supprimer progressivement les barrières entre les différents secteurs de l'industrie et de multiplier les canaux et les formes de diffusion pour les contenus informationnels, un autre facteur venant expliquer la multiplication des stratégies de diversification mises en branle par les différents secteurs de l'industrie depuis le début des années 1990. Comme le notent Gasher (2002), Bustamante (2004) ou Bouquillion (2008), Internet a également été synonyme, pour des industries culturelles auparavant limitées dans leur diffusion par des contraintes géographiques et celles imposées par les différents standards techniques à l'échelle mondiale, d'une expansion de la taille de leurs marchés potentiels.

Davantage que la problématique des contenus et de l'extension de la taille des marchés, c'est une recomposition, une hybridation des modèles d'affaires des industries de la culture et de la communication qui continue à s'opérer. Les séparations plus ou moins franches qui existaient entre modèle éditorial, modèle de la presse écrite et modèle de flot (voir Miège, 1986) tombent progressivement pour laisser place à des modèles de fonctionnement et de valorisation des contenus hybrides, dominés par le modèle de flots où la logique est à la captation maximale de l'audience pour des coûts marginaux faibles et, paradoxalement, des coûts fixes relativement faibles (Bustamante, 2004).

3.1.5. Sur le journalisme et le journalisme Web

L'abaissement des coûts fixes de production trouve partiellement son origine dans un processus de décomposition-recomposition des formes du travail dans les industries du secteur, explique Bustamante (2004). Rapportés au travail journalistique, plusieurs auteurs ont souligné les profondes transformations qui ont animé ce champ. Retraçant l'impact des différentes évolutions technologiques sur la praxis et les discours journalistiques, Hardt (1998) montre que l'irruption de chaque technologie de communication a eu une incidence sur les manières de faire du journaliste, au même titre de l'intensification du processus de marchandisation de l'information. L'arrivée des communications télégraphiques et du téléphone, suivies par l'informatisation des salles de rédaction ont progressivement ajouté au besoin de réactivité des journalistes et à la compression du cycle des nouvelles, retirant peu à peu une part du travail intellectuel requis à la pratique du journalisme, au profit de compétences liées à la maîtrise des outils de production et à la capacité de relayer l'information rapidement.

Les stratégies globales de diversification et de propriété des entreprises de presse, liées aux mutations des pratiques et de l'organisation du travail que la numérisation a entraînées sur les contenus ont été transposées au cas du journalisme québécois par Demers (2008). Longtemps organisé, au Québec du moins, autour de syndicats rattachés à un média donné dans une logique d'interdépendance entre employeurs et journalistes, le groupe a pu se

construire une identité propre par l'action syndicale, dit Demers (2006). L'irruption du phénomène de concentration de propriété, auquel s'est adjoint le développement d'Internet, l'apparition de nouvelles publications, la montée en puissance de la numérisation des contenus et de formes de retraitement de l'information ont tous remis en cause la relative stabilité du groupe. Les réactions originellement hostiles vis-à-vis des nouveaux venus, qualifiés « d'amateurs », puis leur insertion progressive dans la nouvelle configuration syndicale, ont entraîné à la fois une baisse du syndicalisme traditionnel et une redéfinition de ce qu'est le groupe. Celui-ci tend désormais à abandonner la relation traditionnelle journaliste-média au profit d'une définition plus large, basée sur la capacité de diffuser un message par un média donné. Les nouvelles technologies de production et de diffusion ont ainsi mené le champ du journalisme au Québec à se redéfinir autour d'un processus de déstructuration-restructuration des pratiques (Demers, 2008). La technique a donc permis une reconfiguration du travail marquée par la déstructuration des anciennes manières de faire le journalisme, centrées sur un genre, des styles et des techniques propres à chacune des plateformes médiatiques – télévision, radio, écrit – et la recomposition d'une praxis journalistique qui emprunte désormais aux différents genres.

Aux discours enthousiastes sur les bienfaits de la technologie qui ont accompagné l'arrivée d'Internet pour les gestionnaires des industries de l'information et de la culture est venu se greffer celui qui témoigne des inquiétudes de la profession : journalisme « low-cost », « ouvriers spécialisés de l'information » ou montée en puissance des « rewrite men » auraient envahi les salles de rédaction Internet des quotidiens. Les travaux de Rebillard (2006a), doublé de celui de Marty, Rebillard et Smyrnois (2009) sur les contenus diffusés et le « retraitement » de l'information par les entreprises de presse en ligne viennent confirmer en partie le manque de créativité du travail journalistique des salles de rédaction Web des quotidiens français. Ainsi Rebillard (2006a) et sa discussion du processus de « retraitement de l'information » en ligne, la reprise des contenus originellement produits pour la version papier d'un journal tendrait à montrer que l'absence de contenus originaux pour le Web fait de ce dernier une plateforme supplémentaire de diffusion pour la presse, un potentiel de convergence additionnel pour des entreprises dont la stratégie ne serait pas encore orientée vers une production de contenu spécifique pour Internet.

Estienne (2007) rappelle, lui, que le journalisme Web est encore jeune, que sa définition reste mouvante, tant le champ des compétences requises et des attributions des personnes engagées pour alimenter le site Internet d'un titre de la presse quotidienne varie en fonction de la salle de nouvelles à laquelle celles-ci sont rattachées et que l'organisation du travail dans ces salles de rédaction évolue rapidement.

3.1.6. Sur la transition des entreprises de presse en ligne

Enfin, les stratégies de déploiement en ligne des entreprises de presse quotidienne ont fait l'objet de plusieurs travaux. Pour le cas français, Smyrnaois (2006), Estienne (2007) et Rebillard (2007), retracent l'historique de l'implantation en ligne et les stratégies de production des contenus et de leur valorisation retenues au cours des années.

Rebillard (2006b) distingue les différents acteurs de l'offre d'information en ligne. Si l'on retrouve là une multitude de publications – personnelles ou collectives – qui ne publient que sur Internet (blogues, Webzines), des agrégateurs de contenus, bases d'archives et portails d'information, existent aussi des acteurs venant compléter une offre existante hors ligne. Il s'agit là des versions Internet d'agences de presse et des versions Internet de médias existants, qu'Estienne (2007) nomme « sites-titres ». C'est sur ces derniers, les vitrines en ligne de quotidiens traditionnels, que porte cette recherche.

Le déploiement de la presse en ligne n'aurait pu se faire sans l'informatisation préalable des salles de rédaction, rappelle Estienne (2007). L'informatisation de la production et l'introduction de systèmes de production assistée par ordinateur (PAO) ont amorcé un cycle de réorganisation de la production pour l'ensemble des métiers de la presse : certains emplois dans le secteur de l'imprimerie traditionnelle sont devenus obsolètes, faisant notamment remonter la responsabilité de la mise en page du journal vers les journalistes et les pupitreurs. L'introduction de l'informatique dans les salles de rédaction a également permis aux entreprises de commencer à stocker leurs archives et se constituer des bases de données

d'articles qui pourront, à terme, être valorisées auprès des professionnels de l'information et du public. La gestion et la valorisation des archives de presse sont des activités initiées au Québec par une entreprise extérieure à l'industrie de la presse, CEDROM-SNI, qui offre encore aujourd'hui un moteur de recherche recensant les articles de l'ensemble des quotidiens québécois, ceux de Quebecor Média excepté.

Même si elle accuse un certain retard et une transition vers Internet plus lente qu'ailleurs, dus en partie aux efforts placés dans la télématique – déploiement sur le réseau du Minitel – et à un retard dans le taux d'équipement informatique des ménages au milieu des années 1990, l'industrie de la presse en France a suivi un modèle de déploiement en ligne calqué sur celui emprunté par les entreprises américaines dit Estienne. Il s'agissait dans un premier temps (1995-1998) d'expérimenter les possibilités offertes par le réseau, tout en tentant d'établir une « marque » en ligne, et de se prémunir contre l'arrivée de nouveaux acteurs suivant un mécanisme de défense. Une à une, les entreprises se sont lancées dans ce « jeu sans enjeu » (Estienne, 2007), sans véritable stratégie de production ou de valorisation de contenus diffusés, et souvent à l'initiative de quelques passionnés à l'interne. L'implantation en ligne, à l'image du *Monde* ou de *Libération*, s'est la plupart du temps faite par filialisation, grâce au recours à une nouvelle entreprise intégrée au groupe du journal. Cette approche avait l'avantage de pouvoir aller chercher de nouvelles sources de financement, sans pour autant renoncer au contrôle éditorial sur le titre en ligne. Le deuxième temps de l'implantation en ligne (1998-2001) a vu, lui, le maintien d'équipes de production séparées de celles des journaux, Internet apparaissant alors comme le seul espoir de sortie de la crise que traverse l'industrie de la presse. Des embauches importantes et la formation de salles de rédaction Web accueillant parfois plus de 30 journalistes, devaient être financées par la hausse des revenus publicitaires et le lancement d'une panoplie étendue de produits divers – archives, dossiers spécialisés, brèves. Toutefois, l'éclatement de la bulle technologique au tournant du siècle a entraîné des vagues de licenciements importantes et la recherche d'une rationalisation des coûts de production, notamment par la recherche d'une meilleure intégration entre papier et Web, conclut Estienne (2007). Paradoxalement, c'est aussi à cette époque que le nombre d'utilisateurs de l'information en ligne a commencé à prendre de l'ampleur.

Tout au long de la brève histoire de la presse en ligne, il n'y a jamais eu de consensus sur la meilleure stratégie à adopter en matière de contenus, ni sur les modalités de valorisation à suivre. Note enfin Estienne : si durant la phase d'expérimentation, tous semblent avoir suivi la voie de la reproduction des contenus papiers en ligne, il n'y a pas eu d'homogénéité dans les choix effectués plus tard, certains ayant misé sur la complémentarité du Web avec le produit papier en offrant des compléments d'information, des renvois vers des ressources en ligne et la création de dossiers d'actualités, d'autres pour la production de contenus originaux par la salle de nouvelle Web et certains continuant dans la voie de la reproduction du contenu existant. La problématique de la valorisation des contenus, elle, fera l'objet d'une discussion plus approfondie au cours de l'exposé des concepts opératoires de la recherche.

Rebillard (2007) dresse un portrait similaire du déploiement des entreprises de presse en ligne. Si Internet a soulevé des espoirs sur l'affranchissement de certaines contraintes logistiques et un recentrage sur la production de contenus, ces espoirs ont été partiellement déçus avec l'éclatement de la bulle technologique. Bien que les contraintes logistiques aient partiellement disparu, note l'auteur, les impératifs commerciaux et le besoin de capter un public restent, et ce dans un contexte où la concurrence est intense. C'est donc face à cette situation que l'industrie de la presse a progressivement laissé de côté ses ambitions de créer des contenus propres au Web et a procédé, d'une part au licenciement des journalistes embauchés pour le Web ou au dépôt de bilan de leur filiale Web, puis, d'autre part, à la mise en place d'une stratégie de réemploi des contenus créés pour l'édition imprimée, ne laissant aux équipes Web encore en place qu'une responsabilité de gestion éditoriale des sites. Enfin, certaines entreprises ont pu avoir recours à une « sous-traitance partenariale » avec des tiers, pour pouvoir produire et mettre en ligne des contenus pour lesquels les salles de rédaction n'avaient ni moyens techniques ni mandat – contenus audio, vidéo et information en continu notamment.

Smyrnois (2006) complète le portrait des stratégies de déploiement des entreprises de presse en ligne suite à l'éclatement de la bulle technologique de 2000-2001. Il distingue depuis cette date deux types d'acteurs de la presse en ligne. D'un côté, les « conservateurs de référence » ont choisi de valoriser leur information en ligne en continuant à produire des

contenus originaux de qualité qu'ils offrent moyennant abonnement ou paiement à la pièce de l'utilisateur. Ils offrent en outre des dossiers d'actualité, l'accès à des fils de presse, des infographies, etc. C'est le modèle suivi partiellement par *Le Monde* ou *Les Échos*. D'autres, la plupart du temps ceux qui se sont séparés d'un grand nombre de leurs journalistes Web, sont devenus des « inventeurs sous contrainte » qui adoptent une stratégie de production et de diffusion de contenus qui renvoie soit à des contenus disponibles ailleurs sur la toile soit qui utilisent des plateformes de diffusion externe – utilisation de sites de diffusion de vidéo en continu comme dailymotion par exemple. Ces derniers ont également innové en offrant des contenus peu coûteux en temps et en main-d'œuvre, comme des blogues ou des éditoriaux audio. Eux ont fait le choix d'une rationalisation des dépenses, d'une stabilisation de leur modèle et d'un financement indirect en misant sur leur fréquentation et les revenus publicitaires.

Gasher (2002) illustre, pour les salles de rédaction montréalaises, ces errances stratégiques des entreprises de presse en ligne. À travers l'exemple du site du Journal de Montréal, fermé en 2000 au profit du portail Canoë, il montre certaines incohérences les choix faits dans les premiers temps en termes de contenus et de valorisation de l'information en ligne. Le site du quotidien montréalais offrait dans sa première et unique version à ce jour, une transposition intégrale des contenus du journal en ligne et la possibilité de télécharger le journal sous format électronique. Toutefois, l'accès au journal était restreint aux seuls abonnés, qui voyaient leur abonnement électronique doublé d'un abonnement au quotidien papier. Cette redondance de l'information et l'absence de synergie entre le produit papier et le Web avait entraîné la fermeture du site du journal, et n'était pas encore résolue au moment de l'étude.

3.2. Marchandisation, modes de valorisation et industrialisation : cadre conceptuel

La recherche s'articule autour de trois concepts complémentaires – ceux de marchandisation de l'information, d'industrialisation des processus de production et de diffusion, et de valorisation des contenus en ligne – lesquels font successivement appel à

d'autres éléments conceptuels secondaires tels que la concentration de propriété de la presse, les stratégies de convergence des contenus et de la main-d'œuvre ou les synergies organisationnelles.

3.2.1. Le processus de marchandisation de l'information

3.2.1.1. Définition

Le processus de marchandisation de l'information joue un rôle central dans la compréhension du marché des médias de masse et des stratégies mises en œuvre par les entreprises de presse. Il n'est ni récent, ni achevé, évolue au gré des mutations du système économique et s'adapte à chaque évolution technologique. Si les fondements de l'information et la manière de la produire ne changent pas du tout au tout lors de chaque phase d'évolution, le processus de marchandisation influe sur la rapidité de production de cette dernière comme sur les contenus produits.

Une première tentative de définition nous conduit à définir le processus de marchandisation comme celui qui a fait progressivement rentrer dans une logique marchande ce qui y échappait partiellement (Bates, 1988; Gingras, 2006). Dans d'autres mots, il s'agit de « l'extension de la marchandise là où on est encore peu accoutumé à la voir dominer sans partage [...] » (Miège, 2004a, p. 44). Toutefois, accéléré au cours des trente dernières années avec la montée en puissance d'un capitalisme informationnel où l'information est devenue à la fois moyen et finalité du processus d'accumulation, ce processus de marchandisation a fait rentrer l'information dans une logique de production marquée « de plus en plus par du travail salarié, au sein du marché et pour le marché » (Schiller, 2007, p.8, notre traduction).

L'élément de définition amené par Schiller prend tout son sens à l'observation de l'évolution du système capitaliste à la suite de la Seconde Guerre mondiale : alimentée par des investissements gouvernementaux massifs dans le domaine de l'information et la tertiarisation progressive de l'emploi, l'information est devenue l'une des composantes

essentielles du monde économique. Elle y joue désormais un rôle majeur, attire une large portion des investissements privés et emploie de plus en plus de personnes. Babe (1995) montre en quoi l'intégration de l'information dans le système d'échanges a permis au capitalisme de se régénérer à la suite de la crise des années 1970. L'information et les technologies, comme l'accélération de leurs processus de marchandisation respectifs et leur insertion dans une logique de réseaux micro et globaux inter-connectés, ont favorisé le renouvellement du discours post-industriel et l'émergence d'un nouveau discours paradigmatique où l'information serait le nouveau moteur d'un « capitalisme informationnel » (Castells, 1996; Schiller, 2007).

Autre aspect notable, le processus de marchandisation de l'information est sans aucun doute un de ceux qui passent les plus inaperçus aux yeux du public (Gingras, 2006). Apparaît aujourd'hui comme normal ou n'apparaît simplement pas dans le débat public, l'idée d'une information devenue marchandise aux mains des entreprises médiatiques. Le constat de Gingras nous laisse suggérer que capitalisme et information sont devenus deux éléments tellement entremêlés et liés que le fait d'attribuer une valeur pécuniaire à l'information, la juger en fonction de son potentiel d'échange ou son utilité dans la production d'autres biens, paraît comme allant de soi ou est tout simplement masqué.

Il n'existe aucune raison transcendante permettant d'expliquer le passage à un rapport marchand pour l'information. Si l'on peut mentionner le rôle joué par l'évolution des processus de travail – la montée en puissance du salariat dans le domaine de l'information ayant coïncidé avec l'augmentation de la part de l'information dans le système d'échanges – il est également possible de souligner le rôle joué par les évolutions technologiques. À chaque moment de transition du capitalisme, des entrepreneurs ont vu dans les nouvelles technologies de nouvelles opportunités d'affaires, un nouveau potentiel pour l'accumulation (Babe, 1995). Cette approche rejoint celle de Mosco (2001), déjà entraperçue, qui souligne les occasions représentées par les technologies dans le domaine des industries de la culture par la mise en place d'un système de valorisation et une organisation économique qui leur sont propres. Le passage à un capitalisme informationnel, même s'il dépasse le cadre des seules entreprises médiatiques, place donc l'information dans une logique de profit qui n'avait

pas encore atteint cette ampleur et offre un premier éclairage sur les motivations des entreprises de presse dans le déploiement de leurs activités en ligne.

Dans cette perspective, le processus de marchandisation rend caduque toute tentative de ne considérer l'information qu'en fonction de l'impact qu'elle aura sur le système démocratique et le monde social. Au contraire, prennent davantage de place son pouvoir en termes d'échanges marchands et de sa capacité à faire fonctionner une entreprise de presse en étant source de profits, que ce soit par la vente de contenus à des consommateurs ou par celle d'un bassin de lecteurs potentiels à des publicitaires – dans la logique de double marchandisation de l'information et de produit-joint mentionnée auparavant. Cette consécration du rôle de l'information dans le système d'échange nous amène à privilégier ici la marchandisation comme « un processus qui gagne partout du terrain, y compris dans le champ de la culture, imposant à tous l'hégémonie de la valeur d'échange aux dépens de la valeur d'usage » (Tremblay, 1990, p. 48)

3.2.1.2. Opérationnalisation du concept de marchandisation

Ce premier concept central, qui découle du souci de valoriser le capital des entreprises de l'information, de la culture et de la communication, explique la raison d'être des entreprises de presse, comme ce qui anime et oriente aujourd'hui leurs stratégies de développement en ligne et hors ligne. Il sera alors pertinent de questionner les moyens utilisés par l'industrie pour s'assurer de la fidélité de leur lectorat et, par voie de conséquence plus ou moins directe, de la pérennité de leur modèle économique. L'ouverture d'un nouveau front avec la mise en place de sites Internet nous force à envisager la stratégie de double marchandisation – contenus et lectorat – sous un jour nouveau et à nous interroger sur les modalités de mise en marché de l'information et du lectorat en ligne. Outre le modèle d'affaires retenu par chacune des entreprises de presse quotidienne au Québec, c'est également la part prise par Internet dans les nouvelles stratégies de croissance des entreprises de communication, et dans leur recherche de pouvoirs de marchés importants que ce concept permettra d'examiner.

Ici, le lectorat visé par les entreprises de presse sur Internet comme les modalités de sa fidélisation devront être mises en perspective avec les usages existants hors ligne, la manière dont la fidélisation du lectorat en ligne s'articule avec des usages plus anciens : les offres de contenus – complémentaires ou non par rapport au produits papier – retenues par chacune des entreprises, les cycles de publication et de mise à jour choisis, l'existence de promotion croisée entre les différentes plateformes du groupe en seront autant d'indicateurs. Par ailleurs, il nous faudra également étudier les modalités de marchandisation de ce nouveau lectorat par les titres de presse en nous penchant sur les contrats publicitaires que les sites Internet attirent et leur complémentarité, ou distinction, avec ceux obtenus par le titre papier.

3.2.2. L'industrialisation du processus de production et de diffusion de l'information

3.2.2.1. Définition

Le processus de marchandisation de l'information nous permet par ailleurs de considérer cette dernière comme un produit que créent, modifient, diffusent, reproduisent et utilisent également des journalistes salariés et pigistes qui en tirent leur subsistance. Dès lors, ce sont vers les changements qu'elle a engendrés dans l'organisation du travail que le processus de marchandisation de l'information et la théorie des industries culturelles nous amènent à nous tourner. Le renforcement des logiques industrielles de production se manifeste avant toute autre chose dans un procès de séparation entre les phases de production et de diffusion de l'information (Lacroix, 1986), une séparation entre la conception et l'exécution (Tremblay, 1990) qui amène à « [...] une perte croissante de contrôle des travailleurs et des artistes sur le produit de leur activité » (Tremblay, 1990, p. 44).

La montée en puissance de ce mode de production capitaliste, où les différentes tâches sont exécutées par différents travailleurs, est toutefois moins fréquente au sein des industries culturelles que la marchandisation des contenus, mentionne Tremblay. C'est néanmoins le mode de production que le modèle de fonctionnement de l'information écrite (Miège, dans

Lacroix, 1986) a épousé, faisant d'une séparation rationnelle des tâches l'un des éléments distinctifs par rapport aux autres modèles de fonctionnement des industries culturelles.

Par ailleurs, est indissociable de l'étude des nouvelles formes prises par le travail celle du rôle accru des technologies de l'information et de la communication dans le processus de production. Miège et Tremblay (dans Miège, 2004 a) nous y invitent et nous fournissent une grille de lecture dans laquelle nous pouvons retenir les problématiques de la mise en réseau des travailleurs et celle de la liaison entre TIC et management du travail. L'industrialisation des processus de production dans le domaine de l'information et de la culture, comme l'intégration de plus en plus importante des technologies de l'information et de la communication, renvoient là aussi à la mise en place d'une convergence techno-économique qui explique partiellement les mutations que vivent les industries culturelles et les phases de déstructuration-restructuration du travail dans ce secteur (Miège, 2004a).

Rapportée à l'industrie de la presse quotidienne, la mise en place d'une stratégie de développement d'un site d'information implique, en amont des stratégies de production et de diffusion de contenus, des investissements humains et technologiques idoines. Cela renvoie à la fois aux formes d'organisations rationnelles du travail – l'embauche de personnel spécifique, le recours aux pigistes ou à des sous-contractants pour la gestion technique de la plateforme et la production de contenus – et aux investissements technologiques tant dans les outils de production (ordinateurs et utilisation des TIC par les journalistes au cours de la recherche de sujet ou l'écriture) que de diffusion (serveurs, hébergement et achat de bande passante). Enfin, cela nous amène aux modes de production de contenus privilégiés – basés soit sur une logique de synergies corporatives avec un « retraitement » (institutionnalisé) de l'information produite originellement pour le journal tel que décrit par Rebillard (2006a), soit sur la mise en place d'une équipe chargée de produire des contenus spécifiques pour toute ou partie du site, suivant le modèle des « conservateurs de référence » de Smyrnois (2006), que l'équipe de rédacteurs soit intégrée à la salle de rédaction du média ou dans une filiale créée pour l'occasion. Estienne (2007) apporte une nuance à ces politiques de production de contenus, en ajoutant au retraitement des informations déjà publiées – un « repurposing » adopté par certaines entreprises états-uniennes – et la production originelle de contenus

adoptée par d'autres, l'idée d'une stratégie privilégiant la complémentarité par rapport aux contenus papiers – « recombining » – où les contenus Internet viennent compléter l'offre papier, en offrant des documents supplémentaires et des renvois ailleurs sur la toile pour complément d'informations.

3.2.2.2. Opérationnalisation

Quelles que soient les stratégies retenues, notre attention devra porter sur d'éventuelles utilisations de la main-d'œuvre nouvellement embauchée en dehors du site Internet du titre (son rattachement à la salle de rédaction du produit papier notamment) ainsi que sa place dans la structure hiérarchique de la salle de rédaction et de l'entreprise. En d'autres termes, il nous faudra comparer la capacité des entreprises à générer des revenus de leurs activités en ligne par le biais des modes de valorisation de l'information choisis, avec les changements dans l'organisation du travail journalistique, les changements organisationnels – l'éventuelle création de filiales devant assurer la diffusion de l'information en ligne – et les moyens alloués à la production et à la diffusion de contenus.

Ceux-ci, autant que les premiers, nous permettront de dresser un portrait global des stratégies corporatives en ce qui a trait à l'ouverture de services d'information sur Internet. L'embauche de journalistes dédiés au Web ou la mise en place de synergies avec les autres plateformes de production et de diffusion, la manière dont la nouvelle organisation a été intégrée dans les conventions collectives des journalistes, la présence d'investissements structurels importants ou le choix de la sous-traitance de la gestion des contenus et de la plateforme Web, sont autant d'éléments qui nous indiqueront les modifications apportées aux formes du travail et les modalités de passage en ligne de ces entreprises. Elles pourront nous donner, enfin, un aperçu de la part future prise par les activités Web au sein des différents groupes de presse étudiés.

C'est ici qu'interviendront brièvement nos concepts secondaires de convergence des contenus et de la main-d'œuvre ainsi que la concentration de la propriété des entreprises

médiatiques. Tous deux nous permettent de replacer, le cas échéant, les nouvelles formes de production et l'utilisation des contenus sur les différentes plateformes appartenant à un groupe donné, et ce dans le cadre des stratégies globales de l'entreprise de communication observée. En effet, la mise en place préalable de formes de concentration de la propriété médiatique – horizontale, verticale ou propriété croisée – et l'instauration de stratégies de convergence au sein des groupes de communication québécois peuvent avoir déjà concouru à un remodelage dans l'organisation du travail et dans les stratégies de production de contenus pour différentes plateformes ou titres de presse. Dans cette perspective, la mise en place de sites Internet pour les différents journaux ne viendrait que compléter des stratégies antérieures et offrir un potentiel de synergies industrielles effectives supplémentaire à l'éventail dont disposent déjà les gestionnaires de ces entreprises.

3.2.3. Valorisation de l'information diffusée

3.2.3.1. Définition

Corollaire de la question de la marchandisation de l'information est celle du mode de valorisation de l'information, du contenu produit par ces mêmes entreprises. Placées dans une logique de marché, et donc d'échange marchand, se pose pour ces dernières la question de la valeur d'échange du contenu mis en ligne et de la rentabilisation de son coût de production et de diffusion. Le concept de mode de valorisation de l'information produite, que nous pouvons définir comme la manière dont l'information acquiert une valeur d'échange, dont elle est monétisée et devient profitable pour l'entreprise de presse qui la produit ou la diffuse, est ainsi le pilier central de notre recherche, pilier sur lequel s'appuient nos autres concepts centraux.

Le concept de marchandisation de l'information nous permettait de placer sa production dans le contexte des stratégies des entreprises de presse et d'en expliquer les motivations sous-jacentes, celui-ci nous permet de faire la distinction entre les différentes stratégies choisies par les entreprises de presse québécoises dans leur déploiement en ligne. Il s'agit ici

d'observer le choix fait par les différents titres : ce pourrait d'abord être le pari d'une gratuité qui semble historiquement liée à Internet, d'une logique de captation maximale de l'audience et du choix de la rentabilisation de la diffusion par la vente d'espaces publicitaires sur le site Internet – en d'autres termes, le choix d'une rentabilisation marchande du contenu informationnel par l'attention qui lui est portée par le public. Cela pourrait également être une stratégie de recréation de la rareté à l'image du modèle traditionnel de la presse, par l'implantation de systèmes d'abonnement et de ventes à la pièce d'articles ou d'éléments d'archives qu'il nous faudra préciser, et enfin d'éventuelles complémentarités des systèmes de paiement – s'il y a lieu – entre les produits papier et électronique offerts par les différentes entreprises.

La presse en ligne est un mode de diffusion relativement jeune, aux modèles d'affaires encore fluctuants rappelle Estienne (2007). Au même titre que les politiques de contenus ou les formes que devait prendre la présence en ligne des entreprises de presse, la valorisation des contenus diffusés a fait l'objet de nombreuses expérimentations, échecs et débats au sein des organisations. La question du financement des activités Internet des groupes de presse a été souvent repoussée durant les premières années, avant que n'éclate la bulle technologique de 2000-2001 et que la stratégie de gratuité, financée par la publicité ne s'avère peu viable dans un premier temps. Trois modèles s'offraient à l'origine aux gestionnaires : faire le choix de la gratuité pour l'utilisateur et tenter de faire connaître leur marque en ligne, misant sur le trafic et les revenus publicitaires; adopter des formes de vente des contenus en recréant la rareté, en déterminant quels devraient être les contenus à valeur ajoutée et ce que devaient contenir les formes d'abonnement « premium » ou se lancer dans des formes de commerce en ligne, qui restent encore à ce jour marginales, alors qu'on constate un lent glissement vers des formes de paiement de l'information en ligne.

Il se peut également que nous ayons à observer, tel que l'a fait Smyrnois (2006) dans le cas français, la mise en place de solutions de financements nouvelles, hybridations à mi-chemin entre le modèle traditionnel et la diffusion gratuite des contenus sur Internet. À ce sujet, Estienne (2007) nous pousse à éviter toute forme de logique binaire en ce qui concerne les formes de valorisation de l'information en ligne. Aucun modèle à ce jour n'a su survivre

ou s'avérer rentable en ne misant que sur une des formes de valorisation de l'information. Tous, au contraire, semblent avoir adopté progressivement des formes hybrides, reposant sur un équilibre très précaire, où seules varient les parts respectives de chacune des formes de valorisation.

3.2.3.2. Opérationnalisation

De toutes les facettes des stratégies d'implantation des entreprises de presse en ligne, les modalités de valorisation retenues seront vraisemblablement les plus aisées à appréhender. Notre attention se portera dans un premier temps sur les modalités d'accès au contenu retenues pour l'utilisateur – accès gratuit, payant ou semi payant – afin de déterminer l'orientation principale de l'entreprise dans ce domaine. Il nous faudra également nous pencher sur l'existence de formes de financement complémentaires et d'éventuels produits à valeur ajoutée qui pourraient être offerts dans le cas d'entreprises ayant choisi la diffusion gratuite des contenus – archives ou revues de presse payantes, dossiers d'actualité enrichis ou documents audiovisuels vendus à la pièce sur le site Internet du quotidien pourraient être au nombre de ces produits annexes. C'est dans l'articulation de ces différentes sources de revenus que nous pourrions déterminer quelles ont été les grandes orientations choisies par chacune des entreprises observées.

Peu importe la stratégie retenue, et puisque la publicité reste l'une des principales sources de financement du secteur de la presse, nous ne pourrions faire l'économie d'une étude des stratégies publicitaires en ligne. Il s'agira dans ce cas-ci d'observer quelles complémentarités ont été mises en place avec le produit papier par le biais d'offres publicitaires croisées, l'existence d'une régie publicitaire commune aux quotidiens et sites Internet ou le maintien de l'indépendance de chacune ainsi que la part des revenus publicitaires dans le financement des sites-titres.

Articulés, ces concepts nous permettront d'envisager dans leur globalité les différentes stratégies privilégiées par les entreprises de presse pour déployer leurs activités en ligne.

L'opérationnalisation du premier nous permettra de comprendre pourquoi et comment les entreprises mettent en place un système d'information en ligne ainsi que leur logique de mise en marché, celle du deuxième jettera un éclairage particulier sur les modalités d'organisation du travail dédié à la production et à la diffusion de contenus pour le Web, tandis que celle du troisième concept mettra davantage de lumière sur les choix faits par ces mêmes entreprises pour rentabiliser leur modèle de production et de diffusion de l'information en ligne.

CHAPITRE IV

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

4.1. Une approche de recherche qualitative

L'approche et les techniques de récolte et de traitement des données doivent être sélectionnées avec soin, dans le but de garantir la validité de la recherche. L'objectif de la recherche est de comprendre les logiques et les modalités de déploiement en ligne des entreprises de presse quotidienne francophone du Québec. Celles-ci sont des institutions sociales, dont les stratégies sont élaborées, mises en oeuvre, évaluées et éventuellement réorientées par un grand nombre d'acteurs sociaux. Nous faisons ainsi le choix de privilégier un traitement qualitatif des données qui, effectué de manière thématique, nous permettra d'appréhender de manière satisfaisante les motivations sous-jacentes des entreprises de presse, les logiques de déploiement choisies par les différents acteurs comme les choix faits en matière de publication de contenu et les changements apportés à l'organisation du travail.

Une telle approche permet « de rendre compte du point de vue des acteurs sociaux et d'en tenir compte pour comprendre et interpréter leurs réalités » (Poupart, 1997, p. 175). En replaçant les entreprises dans leur contexte humain, matériel, financier et organisationnel, ainsi qu'en tenant compte des visées de leurs dirigeants en matière de diversification des formes de diffusion de l'information, il sera alors possible d'apporter une réponse la plus fidèle possible à notre problématique de recherche. Toutefois, nous ne rejetons pas systématiquement l'utilisation de données quantitatives, mais nous restreindrons leur usage au titre d'illustration des stratégies de déploiement en ligne.

4.2. Le choix des entreprises à l'étude

Puisque l'objet de notre recherche porte sur les stratégies des entreprises de presse québécoises francophones pour le déploiement de leurs activités en ligne, et que le marché québécois des médias est extrêmement concentré, nous nous intéresserons aux stratégies des deux seuls groupes de presse quotidienne francophone locaux, soit Quebecor et Gesca-Power Corporation. Ces deux entreprises se partagent toutes deux une large part du lectorat de l'information en ligne et hors ligne au Québec (CEM, 2006, Decima, 2007), mais ont, par ailleurs, des structures différentes – tant en termes des formes de concentration de propriété privilégiées que de la part jouée par les médias d'information dans leurs stratégies corporatives globales.

À ces deux groupes de communication, nous ajouterons dans le cadre de l'analyse le cas du dernier quotidien indépendant au Québec qui pourra nous servir d'élément de contraste quand viendra le moment de s'intéresser tout particulièrement aux ressources humaines affectées à la production de contenus en ligne. Bien que ses chiffres de circulation soient moins importants que ceux de ses concurrents et que sa santé financière soit incomparable avec celle des deux « mastodontes » de l'information québécoise, le cas du journal *Le Devoir* et du site Internet qui lui est associé nous donnera un éclairage pertinent sur les modalités de la transition en ligne de journaux ayant une structure de taille réduite.

Une présentation succincte de chacune des entreprises retenues s'impose ici :

- Quebecor Média, filiale de Quebecor née après le rachat du câblodistributeur Vidéotron en 2000, possède *Le Journal de Montréal* et *le Journal de Québec* – 1,5 million de copies payantes par semaine – ainsi que d'autres titres au Canada anglais, tous regroupés dans la Corporation Sun Média. Outre la presse écrite, l'entreprise a misé sur des formes de propriété croisées avec la gestion de réseaux télévisés généralistes et câblés, la fourniture d'accès à Internet, l'édition, la vente au détail ou la téléphonie et adopté une stratégie de convergence des contenus et de promotion

croisée sur l'ensemble de ses plateformes, et mis de l'avant sa capacité à rejoindre le public sur un large éventail de supports auprès de ses annonceurs (Rapport Annuel, 2002)

Quebecor Média a par ailleurs acquis la propriété exclusive du portail Canoë à la fin des années 1990, celle des portails InfiniT et Toile du Québec dans la transaction de Vidéotron. Ces derniers ont progressivement été fusionnés à Canoe.ca qui joue désormais le rôle de vitrine Internet pour l'ensemble des activités d'information et de divertissement de l'entreprise.

- Gesca Ltée chapeaute les activités médiatiques du groupe Power Corporation, autrement actif dans le domaine financier et dans le secteur de l'assurance. Depuis l'acquisition des titres du groupe Unimédia en 2000, Gesca a réorienté sa stratégie principalement autour de la presse quotidienne francophone et publie sept quotidiens au Québec qui accaparent près de 50% des tirages payants dans la province (CEM, 2006, ABC, 2009).⁶ Elle possède également plusieurs hebdomadaires et magazines. Gesca offre également des contenus informationnels en ligne, via son portail Cyberpresse.ca, créé à l'occasion de la transaction avec Unimédia, qui diffuse des informations en provenance de chacun des quotidiens.
- Le Devoir est le dernier quotidien indépendant au Québec. Publié depuis 1910, il a traversé plusieurs périodes de difficultés financières, mais sa situation est actuellement stable. Son tirage atteint désormais 28 000 exemplaires par jour en semaine (ABC, 2009) et l'entreprise dégage régulièrement un petit bénéfice. Le Devoir offre la possibilité de consulter des contenus d'information en ligne via ledevoir.com depuis 1997.

⁶ Gesca publie ainsi : La Presse (Montréal), Le Quotidien (Saguenay), Le Nouvelliste (Trois-Rivières), La Tribune (Sherbrooke), Le Soleil (Québec), Le Droit (Gatineau), La Voix de l'Est (Granby).

4.3. Les techniques de récolte et l'analyse partielle des données

Pour fournir une analyse aussi complète que possible, nous avons eu recours à plusieurs phases de récolte de données complémentaires : l'analyse de contenu documentaire sur la transition de la presse en ligne et l'étude des pages d'accueil successives des sites Web qui constituent le cœur de notre recherche de terrain dans un premier temps, complétée ensuite par le recours à des entretiens semi-dirigés avec des acteurs décisionnels dans chacune des entreprises retenues.

4.3.1. L'analyse documentaire et étude des sites Web :

Dans un premier temps, nous avons effectué une étude documentaire thématique et historique des différents moments de la transition des salles de rédaction en ligne, et ce depuis 1995. Nous avons mené de front une étude de l'évolution des pages d'accueil des sites Web de chacune des entreprises. Pour ce faire, nous avons eu recours :

- a. aux documents corporatifs disponibles auprès des entreprises concernées – rapports annuels et communiqués de presse pour toutes les entreprises, ainsi que les conventions collectives et leurs modifications au cours de la période concernée publiées par les syndicats de Gesca-Cyberpresse,
- b. aux anciennes versions des pages d'accueil des sites Internet créés par ces entreprises et archivées par archive.org,
- c. aux bases de données établies et maintenues par le Centre d'Études des Médias de l'Université Laval (jusqu'en janvier 2006) et Eureka.cc recensant les différents articles de presse québécois.

La cueillette des documents a été faite au cours du mois de mars 2009, complétée en juin. Nous avons colligé les rapports annuels de 1998 à 2008 pour Quebecor, 1997 à 2009 pour Power Corporation et 1997 à 2008 pour Le Devoir; les communiqués de presse pour la branche Internet de Quebecor depuis 1999 – Power Corporation et Le Devoir restant silencieux à ce sujet. En ce qui concerne les moteurs de recherche, nous avons employé une

série de mots clés renvoyant aux différentes filiales qui gèrent ces sites Internet (ledevoir.com, le devoir inc, cyberpresse inc, cyberpresse.ca, gesca, canoe.ca, journaldemontreal.com) pour faire une première sélection des articles de presse pertinents. La base d'articles du Centre d'Étude des Médias s'est révélée être assez pauvre sur le sujet. Toutefois, le moteur Eureka.cc nous a permis de sélectionner un corpus de 162 articles de presse, en provenance des journaux de Gesca, du journal Le Devoir, des hebdomadaires Voir et L'actualité ou du mensuel Trente qui tous offraient des éléments factuels, analytiques ou d'opinion sur l'évolution de la présence des entreprises de presse quotidienne francophone en ligne. Ils ont été publiés entre 1995 et 2009.

En gardant présent à l'esprit qu'il s'agit là de « la presse qui parle d'elle-même », avec toutes les limitations que cela peut avoir, et que les textes publiés visent autant à informer le lecteur que produire un discours sur les activités des entreprises de presse ou sur celles d'un titre concurrent, la récolte documentaire nous a permis de dégager les grands moments des transitions des salles de rédaction en ligne ainsi que leurs modalités d'application. Toutefois, un recoupement des informations recueillies et la mise en œuvre d'une triangulation des données obtenues pour chacune des phases de récolte et de pré-analyse nous a permis de dépasser cet ensemble de limites.

Nous avons donc répertorié de manière systématique l'information disponible pour chacune des entreprises dans différents thèmes et dans une série de thèmes et d'indicateurs dérivés de nos concepts opératoires. Cette grille d'analyse, construite *a priori* (Huberman et Miles, 1991) comprenait :

- a. le choix du mode de valorisation des contenus – création de la rareté, accès gratuits aux pages ou système hybride et organisation des ventes publicitaires pour le Web,
- b. l'organisation du travail et investissements matériels – annonce d'embauches spécifiques au site Internet du quotidien et d'investissements dans la plateforme, complémentarité ou concurrence entre les salles de rédaction,
- c. les modalités de production des contenus – reprise d'articles du quotidien ou création de contenus spécifiques, modalités d'accord avec les rédactions du

quotidien papier.⁷

Comme nous y invitent ces auteurs, les phases de récolte et d'analyse n'ont pas été entièrement dissociées au cours de la cueillette des données, nous permettant de réfléchir au fur et à mesure sur la pertinence de certaines de nos thématiques.

Cette partie de la recherche nous a permis de dresser un premier portrait des stratégies de chacune des entreprises de presse dans leur entrée dans la sphère Internet : les grandes phases d'implantation pour chacune, les premiers tâtonnements et échecs de La Presse et de Quebecor et comment chacune comptait rendre profitable à court ou long terme son activité en ligne. Le choix d'une telle technique de récolte de données, note Grawitz (1993), sied particulièrement à une recherche qui tente de décrire des groupements larges en fournissant des données macro couvrant une période relativement longue que seules des techniques humaines – entrevues, groupes focus ou observation – ne pourraient rassembler de manière fiable.

4.3.2. Entretiens semi-directifs

Ce travail de recension des documents et de pré-analyse terminé, il nous a permis de rédiger une première grille d'entretien⁸ qui s'est affinée au fur et à mesure des entrevues et nous nous sommes tournés vers la seconde phase de la recherche qui consistait à obtenir des informations et des points de vues complémentaires, notamment en ce qui a trait aux changements apportés à l'organisation du travail, auprès des personnes qui ont été directement impliquées dans la mise en place des stratégies successives des entreprises étudiées. Ces entretiens devaient nous permettre d'obtenir davantage d'éléments de contexte en ce qui a trait à l'implantation de leurs activités en ligne, ainsi que les différentes modalités envisagées et retenues au cours des années ce dans la mesure où dans un entretien de type qualitatif :

⁷ L'ensemble des éléments qui composent notre grille d'analyse sont en Annexe A

⁸ Disponible en Annexe B

[...] l'interviewé est vu comme un informateur clé susceptible précisément « d'informer » non seulement sur ses propres pratiques et ses propres façons de penser, mais aussi, dans la mesure où il est considéré comme « représentatif » de son groupe ou d'une faction de son groupe, sur les diverses composantes de sa société et sur ses divers milieux d'appartenance. Dans cette dernière acception, l'informateur est vu comme un témoin privilégié, un observateur, en quelque sorte, de sa société, sur la foi de qui un autre observateur, le chercheur, peut tenter de voir et de reconstituer la réalité (Poupart, 1997, p.181)

Pour ce faire, nous avons pris contact avec des dirigeants, responsables du management ou de l'innovation, responsables syndicaux et employés de chacune des entreprises retenues, en assumant d'emblée que l'échantillon serait de type non probabiliste, construit en fonction des besoins de la recherche. L'accent a été mis ici sur les motivations des acteurs et sur les objectifs originaux que ces derniers avaient pu se fixer en termes de doctorat et de revenus, ainsi que sur les modes de production et de valorisation de contenus qui ont été successivement retenus.

Sur indication d'un informateur à l'Université d'Ottawa, nous avons pris contact par courriel⁹ et/ou par téléphone avec différents journalistes et responsables dans les salles de rédaction de La Presse, du Soleil, du Devoir du Journal de Montréal – via ruefrontenac.com, site des employés en lock-out du journal – ainsi qu'avec les responsables de la Fédération Professionnelle des Journalistes du Québec, de l'Association des Journalistes Indépendants du Québec et de la direction corporative de Canoë. À chaque fois, nous avons brièvement exposé les objectifs de la recherche, les grandes lignes de l'entretien et offert au préalable une copie du formulaire de consentement de participation à la recherche.¹⁰

Nous avons mal anticipé lors de l'exposé du projet de mémoire la difficulté d'accès à des sources orales. Hormis pour Le Devoir, la plupart des communications avec les journalistes sont restées lettre morte. Par effet boule de neige, certains journalistes contactés à La Presse nous ont renvoyés vers leur directeur de l'information qui a convenu d'une entrevue. Chez Quebecor-Canoë, aucun journaliste ou responsable syndical n'a donné suite, tandis qu'un

⁹ Disponible en Annexe C

¹⁰ Voir Annexe D

responsable de la direction a accepté de nous rencontrer. Enfin, personne dans les associations de journalistes n'a donné suite.

De fait, la taille de l'échantillon que nous nous proposons de rassembler lors du projet de mémoire a dû être revue à la baisse, passant de six entrevues à quatre, une entrevue pour chacun des grands groupes étudiés, et deux pour le quotidien de la rue de Bleury. Les entretiens ont duré entre 40 et 70 minutes. Ils ont été précédés d'un exposé des grandes lignes de la recherche et d'une explication des considérations éthiques qui régissaient l'entrevue. Avec l'approbation des sujets, les entrevues ont été ensuite enregistrées puis transcrites. Nous avons eu l'occasion de nous entretenir au tournant du mois de juin 2009 avec :

- Simon Rivard, vice-président marketing de Canoë.ca (4 juin 2009)
- Éric Trottier, directeur de l'information de La Presse, arrivé au quotidien à l'époque du rachat des titres d'Unimédia et du lancement du portail Cyberpresse (28 mai 2009)
- Bernard Descôteaux, directeur du quotidien Le Devoir depuis 1999, auparavant rédacteur en chef du journal (2 juin 2009)
- Un employé du quotidien Le Devoir, qui a requis l'anonymat, impliqué dans la conception, le lancement et la mise à jour du site Internet du journal (26 mai 2009).

Le second pan de la recherche de terrain est venu compléter les phases de l'analyse documentaire et de l'étude des sites Web qui, elles, se sont avérées plus riches en éléments d'analyse. Il nous a permis d'affiner l'utilisation et la pertinence des différents thèmes et indicateurs que nous avons retenus dans le cadre de la première phase de la recherche et nous a incité à rajouter un thème couvrant les évolutions prévues de leur présence en ligne dans un futur rapproché par chacune des entreprises, ce dans la mesure où a ressurgi au cours du déroulement de la recherche de terrain un discours sur le renforcement de la crise structurelle que traversent les médias traditionnels, presse quotidienne en tête. Par ailleurs, elle seule pouvait nous permettre de compléter le portrait d'ensemble des stratégies globales de chacune des entreprises depuis 1995, que ces dernières aient été cohérentes ou non, en nous fournissant un complément à certaines informations qui n'étaient pas complètes suite à l'analyse documentaire. La taille de cet échantillon ne nous donne pas le droit de prétendre à l'exhaustivité et, comme ce fut le cas lors de l'analyse documentaire, il faut là aussi garder

présent à l'esprit qu'il s'agit tout autant d'une source d'informations que d'un discours sur l'entreprise observée, une manière pour les responsables du titre de presse de présenter leurs activités à la société civile. Cela dit, l'échantillon rassemble des acteurs décisionnels qui ont tous été partie prenante ou qui le sont encore dans les réflexions sur les stratégies de déploiement à adopter.

4.4. Traitement final des données et retour sur les hypothèses de départ

Nous avons mené tout au long de l'enquête de terrain des analyses partielles et sectorielles, consacrées à chacun des sites d'observation. Maintenant objectivées dans des termes, des thèmes communs, les données que nous avons récoltées peuvent être mises en perspective et comparées, leurs similarités et différences être plus appréciables. Un tel effort de comparaison n'a d'intérêt que s'il nous permet de donner de nouveaux éclairages pour chacun des sites observés : les stratégies d'utilisation de la main-d'œuvre, les conditions de mise en marché ou les politiques de mise en ligne des contenus ne peuvent se comprendre de manière isolée, pas plus qu'en faisant abstraction de la concurrence – même réduite à sa plus simple expression – qui anime le marché québécois de la presse écrite.

Nous avons posé plus haut comme hypothèse de recherche que nous pourrions retrouver dans le cas de l'industrie de la presse québécoise une typologie de déploiement en ligne similaire à celle décrite par Smyrnois (2006) pour le cas français, tout en nous gardant bien de rejeter l'éventualité que se soient mises en place des solutions de production et de valorisation de l'information hybrides. Nous nous attacherons à décrire et typifier ces stratégies de déploiement des différents acteurs de l'industrie en fonction des articulations conceptuelles que nous avons déjà mentionnées, ce afin de vérifier la pertinence de notre hypothèse de départ ou de fournir de nouvelles pistes de réflexion le cas échéant.

Les deux chapitres qui viendront clore notre travail de recherche suivront cette logique. Nous présenterons dans un premier temps les données pour chacune des entreprises observées, description qui sera suivie dans un second temps d'une discussion plus conceptuelle qui viendra mettre en perspective les différentes orientations stratégiques suivies par chaque groupe de presse francophone québécois dans le déploiement, passé et futur, de ses activités en ligne.

CHAPITRE V

LES STRATÉGIES DE DÉPLOIEMENT EN LIGNE : RÉSULTATS

5.1. Le portail Canoe.ca, vitrine en ligne des contenus de Quebecor Média

Canoe.ca¹¹ est depuis 2000 la principale marque Internet du groupe Quebecor Média et le point nodal de la stratégie de convergence du groupe. Concentrant 27 % des visites hebdomadaires de portails au Québec, devant cyberpresse.ca ou canada.com (NadBank, 2009), Canoe.ca a concouru à la mise en œuvre d'une stratégie corporative qui visait à rassembler en un même endroit les contenus des différents diffuseurs traditionnels et à centraliser les propriétés Internet acquises au fil des ans autour d'une seule et même marque. Se greffent aux contenus d'information et de divertissement diffusés sur le portail des offres promotionnelles pour les différentes activités commerciales de l'entreprise. La stratégie de « site-portail » (Estienne, 2007) a donc été suivie, laissant de côté les sites individuels de chacun des diffuseurs traditionnels et entraînant des phases de mutation profonde du processus de production de l'information comme des résistances fortes à l'interne.

Les titres du groupe Quebecor Média étant absents de la base de données Eureka.cc, c'est grâce à des documents corporatifs, à de nombreux communiqués de presse du groupe, des témoignages d'un dirigeant de la filiale Internet et de ses concurrents directs et au contenu de plusieurs articles académiques que nous avons pu retracer les grandes évolutions de la stratégie Web du plus grand groupe de communication au Québec.

¹¹ Acronyme pour Canadian Online Explorer, fondé en 1996 par Sun Média et BCE.

5.1.1. 1997-2000 : expérimentations, expansion et rationalisation de l'activité

La stratégie d'implantation en ligne des journaux de Quebecor s'est faite en deux temps, marquée d'abord par la simple expérimentation de chacun des médias traditionnels, puis dans un deuxième temps par une convergence systématique de la diffusion en ligne, période que nous pouvons situer au moment des rachats des titres de la Corporation Sun Média et du rachat des propriétés de Vidéotron en 1999 et 2000. Toutefois, la volonté d'être présent sur le Web s'est manifestée tôt, dans la mesure où :

[...] pour une organisation qui vit essentiellement de ses contenus – contenus télévisuels, contenus écrits autant au niveau de la presse que des magazines – le Web allait devenir une plateforme de diffusion extrêmement importante. Donc, très tôt dans la vie du Web, il y a eu une préoccupation de Quebecor de faire ses classes et de se positionner.
(Rivard, Canoë)

C'est dans cette perspective que le Journal de Montréal a lancé sa propre version Internet dès 1996 où il offrait la plupart de ses contenus, une formule revue à la baisse avec l'implantation d'une version abrégée, la plupart des contenus devenant réservés aux abonnés, en février 1997. Le Journal de Québec avait suivi le même modèle lors de son lancement en 1999 (La Presse, 17/07/00). Comme l'a mentionné Gasher (2002), l'accès aux articles pour le journaldemontreal.com avait rapidement été restreint aux seuls abonnés de la version papier du quotidien, une redondance difficilement justifiable au regard des contenus proposés. En effet, ceux-ci n'étaient qu'une reproduction de ceux préparés par la salle de rédaction pour le quotidien et n'offraient que peu de valeur ajoutée pour des abonnés qui pouvaient déjà les consulter sous format papier.

Le manque de viabilité d'une telle stratégie explique en partie la fermeture du site en juillet 2000. Pierre Francoeur, alors éditeur du journal soulignait à cette occasion : « Le fait de recopier les textes du journal sur Internet n'apporte pas de grande valeur ajoutée. Et ce n'est pas ce que souhaite le lecteur. » (La Presse, 17/07/00; Le Soleil, 23/07/00). Toutefois, la concurrence n'a pas manqué de soulever à cette occasion que la fermeture du site aurait pu être une mesure de représailles, faisant suite à l'adhésion quatre jours plus tôt de la majorité des employés de Canoë au Syndicat des Travailleurs de l'information du Journal de Montréal

(STIJM) (La Presse, 16/08/00; 19/02/01). Cet argument a été réfuté par la direction de Quebecor.

À ce manque de cohérence de la stratégie suivie par le Journal de Montréal et à de possibles représailles, s'ajoute la mise en place d'une stratégie Internet globale pour le groupe qui peut expliquer la fermeture du site journaldemontreal.com. Entre 1999 et 2000, Quebecor a effectué deux grandes transactions pour élargir le champ de ses activités qui lui ont permis par la même occasion d'acquérir différents parcs de propriété sur le Web. La prise de contrôle de la majorité¹² des parts du portail Canoë lors du rachat de la Corporation Sun Média en 1999 tout d'abord, lui a offert l'un des plus importants portails d'information et de divertissement au Canada anglais, auquel il a adjoint son pendant francophone, créé en septembre 1999. Par la suite le rachat hautement médiatisé de Vidéotron et de ses filiales en 2000, lui a également permis de mettre la main sur les sites et répertoires parmi les plus visités au Québec (La Toile du Québec, InfiniT.net, site Internet de TVA et l'entreprise Netgraphe) (La Presse, 25/03/00).

Cette phase d'expansion terminée, elle a laissé place à une période de rationalisation et d'intégration de l'ensemble des activités sur la toile. Toutes déficitaires, les propriétés Internet ont progressivement été intégrées à Canoë, choisi comme principale marque du groupe en ligne. À compter de mai 2001, les activités de Netgraphe et de son portail InfiniT.net ont été fusionnées – gestion et gestionnaires, main-d'œuvre et adresses Internet – à celle de l'entreprise Canoë, tout comme le fut La Toile du Québec (La Presse, 02/02/01; 17/04/02; Le Devoir, 09/02/01; 07/03/01; 17/04/02). Des réductions d'effectifs ont été annoncées dès la première année : des 250 employés que comptait Netgraphe lors de son rachat, il n'en restait plus que 63 en mai 2002 (Le Soleil, 17/04/02). Le mouvement a été d'une ampleur moindre pour Canoë inc. (La Presse, 16/08/00; Le Devoir, 04/05/01). Ce n'est qu'une fois leurs activités intégrées, les filiales Internet devenues profitables et dans le contexte de l'augmentation du nombre d'internautes et des revenus publicitaires du secteur que le processus d'embauche a repris, amenant peu à peu Canoë au chiffre des 750 employés qu'il compte aujourd'hui. Le mandat de la filiale Canoë consiste désormais à gérer et mettre à jour

¹² Les parts restantes ont été rachetées à BCE quelques mois plus tard (Le Soleil, 08/08/99).

les sites existants du groupe, tout en assurant le développement de chaque nouveau projet Internet de l'entreprise.

Cette stratégie d'implantation en deux temps – expérimentations à l'interne d'abord puis croissance externe, filialisation et concentration sur une marque unique ensuite – a structuré les activités Internet de Quebecor Média et de sa chaîne de journaux. Chacun des 32 titres, à l'exception notable du Journal de Montréal, dispose depuis octobre 2008 de sa propre page sur le portail Canoë.

5.1.2. Offre de contenus, stratégies de fidélisation du lectorat et modalités de mise en marché

L'offre de contenus en ligne et les conditions propres à une marchandisation de l'information en ligne ont suivi le modèle du portail d'informations, rassemblant d'un côté les contenus produits par les différentes entités du groupe et utilisant des techniques de fidélisation propres au médium Internet de l'autre.

Canoë ou Netgraphe avaient à l'origine mis en place une stratégie de production de contenus propres, assurée par de petites salles de rédaction à l'interne. Dès 2000, l'accent a davantage été mis sur l'utilisation du portail Internet comme un lieu de diffusion supplémentaire, un agrégateur des produits informationnels écrits et audiovisuels des entités de Quebecor Média. Avec la disparition du site Internet du Journal de Montréal et le rapatriement de la section nouvelles du site de TVA sur Canoë en 2001 (La Presse, 11/10/01), l'offre de contenus du portail s'est articulée autour des productions maison, dans une logique de retraitement en ligne de l'information. Elle rassemble aujourd'hui des contenus d'information et de divertissement en provenance des réseaux de télévision TVA, LCN et le Canal Argent, du Journal de Montréal et du Journal de Québec, du quotidien gratuit 24 Heures, des magazines du groupe ou des contenus originaux produits par les journalistes de Canoë. Enfin, depuis janvier 2009, le portail a également recours à l'agence de presse interne, QMI, qui rassemble et traduit articles et reportages en provenance de l'ensemble des médias

traditionnels du groupe, anglophones ou francophones¹³ (Le Devoir, 29/01/09). L'ensemble de ces sources lui permet d'assurer la diffusion de l'information en continu préconisée par la stratégie de portail.

Par ailleurs, dès 1999, des tentatives de promotion croisée entre la seule chaîne de télévision du groupe, TQS et les autres produits de la Corporation Sun Média avaient été mises de l'avant par la direction. Des promotions croisées existent encore, de manière épisodique selon la direction de Canoë :

[...] d'un point de vue promotionnel, marketing, y'en a à l'occasion. Ça va être des concours, des promotions conjointes, je pense au Journal de Montréal avec ses petits mannequins d'un jour, où les gens envoient les photos. Nous on fournit les infrastructures Web et travaille la portion Internet. Des promotions conjointes se font. Est-ce qu'elles se font à outrance? Non, maintenant c'est clair qu'il faut travailler davantage ensemble dans le futur et ça explique en partie la réorganisation qu'on est en train de conduire.

(Rivard, Canoë)

L'offre de contenu et la mise en place d'opérations de promotion croisées s'inscrivent dans le cadre plus large de l'intégration de l'ensemble des activités de production et de diffusion du groupe autour du médium Internet¹⁴. En faisant converger l'ensemble des contenus produits en un même endroit, en les faisant cohabiter avec d'autres activités – commerciales entre autres – et en orientant la production en fonction des multiples sites de diffusion, Canoë et les activités Internet de Quebecor Média s'inscrivent au cœur d'une stratégie de maximisation de l'espace médiatique occupé par le groupe.

Outre le grand achalandage du portail et la mise à jour pluriquotidienne des informations disponibles, d'autres techniques viennent compléter les efforts pour fidéliser le lectorat. Il s'agit tout d'abord de la création de niches d'interaction avec les lecteurs – par le biais du commentaire sur les blogues tenus par certains journalistes et chroniqueurs, pratique réservée

¹³ La création de cette agence a été suivie du retrait de Quebecor des souscripteurs de la Presse Canadienne. QMI est un acronyme pour Quebecor Média Inc.

¹⁴ Mais également au sein même du médium Internet. Pour une liste complète des marques du groupe rassemblées autour de Canoë, voir : <http://www2.canoe.com/corpo/fr/index.html>

encore à quelques blogues, mais qui doit être généralisée pour le mois de septembre 2009. Par ailleurs, la possibilité de partager, diffuser et promouvoir les nouvelles sur les réseaux sociaux reflète de la prise de conscience corporative du fait que l'information produite par Quebecor Média peut être consommée ailleurs que sur son propre portail. Dans un même ordre d'idées, un partenariat entre Canoë et Yahoo! Canada a été conclu en janvier 2008, permettant à Yahoo! de diffuser les contenus de Quebecor Média sur son portail, en retour de l'implantation de son système de recherche sur le portail Canoë. Comme *pure player*, Yahoo! apporte une expertise et un savoir-faire dans la publicité Internet qui complète le savoir-faire dans les contenus que Quebecor détient déjà. Toutes ces stratégies sont issues de l'effort fourni pour comprendre de manière fine les « parcours utilisateurs », permettant de moduler les nouvelles diffusées comme les manières de rejoindre le lectorat en ligne.

L'utilisation de telles techniques, rendue possible par l'émergence du Web dit 2.0 et des possibilités d'interaction, de commentaire, de partage ou d'échanges instantanés qu'il permet, vient s'ajouter à des techniques relativement plus anciennes. Il est ainsi possible pour l'utilisateur de répondre en ligne à des sondages organisés pour le compte des journaux du groupe, participer à des concours ou à des forums de discussion ou recevoir des bulletins d'information quotidiens.

5.1.3. Filialisation et convergence de la production

La mise en place d'une telle offre de contenus sur le Web et la canalisation de la stratégie de convergence des contenus via le portail Canoë a eu des implications sur les processus de production et l'organisation du travail à deux échelles distinctes.

En ce qui concerne les choix éditoriaux et la diffusion de l'information à proprement parler, ils sont le fruit d'une stratégie de filialisation. C'est à un nouvel acteur, distinct des propriétés médiatiques traditionnelles que l'on a confié le soin de penser et de mettre en œuvre la diffusion sur Internet. Dans son double mandat – alimentation du site Canoë à partir des différentes sources du groupe et soutien technique-crédation Web – Canoë inc. décide des

choix éditoriaux et des sujets qui seront couverts par le portail. Le dirigeant rencontré estime à 15 % la part des 750 employés de Canoë, répartis dans cinq sites au Canada, qui sont responsables de la rédaction ou des choix éditoriaux et qui sélectionnent les informations que leur fournissent chacun des titres maison comme l'agence QMI. L'équipe éditoriale inclut également 4 journalistes mobiles (MoJo) sur le site de Montréal, d'autres à Toronto, qui sont en charge de couvrir un événement lorsque l'une de leurs sources de nouvelles ne l'aurait pas fait.

Le volet technique de Canoë comprend à la fois la mise en place de sites consacrés à des opérations spéciales du groupe – sites pour les émissions de télé-réalité ou « L'heure juste », site Internet présentant le point de vue de la direction de Quebecor Média sur la situation de l'industrie de la presse face au conflit au Journal de Montréal en sont quelques exemples – mais également la création des pages propres de chacun des médias traditionnels ou d'outils technologiques permettant aux journalistes et pupitreurs des quotidiens d'orienter leur travail. Cela renvoie, pour certains journaux de la Corporation Sun Média, à l'implantation d'un outil sur le site Web qui permet au pupitreur en charge de vérifier quelles sont les nouvelles les plus populaires en temps réel et ajuster les assignations de journalistes en cours de journée. Le pupitreur aux assignations du Toronto Sun peut donc choisir d'envoyer un journaliste pour couvrir un événement qui aurait été populaire parmi les internautes en début de journée.

À une autre échelle, du côté des journaux et des autres médias traditionnels, cette stratégie d'intégration multiplateformes a eu des impacts sur les formes du travail, et été peu à peu intégrée dans les conventions collectives des journalistes, non sans heurts au Québec. Pour le Journal de Montréal, la stratégie a été insérée d'abord lors de la signature de la convention collective des journalistes de 2002, qui donnait à l'entreprise une plus grande latitude dans l'utilisation sur Internet des textes signés par les journalistes du quotidien. Celle-ci avait promis en retour la création d'un site propre pour le journal dans le portail, une promesse renouvelée à maintes reprises jusqu'à aujourd'hui. Depuis, le STIJM a déposé devant un tribunal arbitral plus de 1000 griefs contre l'employeur, l'accusant de faire la promotion pour le portail et de le présenter comme le prolongement en ligne du quotidien (La Presse, 25/10/06). L'arbitrage, rendu en mai 2009, a donné raison au syndicat et rappelé

Quebecor à sa promesse de faire un site Internet propre pour le quotidien (Technaute.ca, 28/05/09).

Expérimenté d'abord dans les journaux du Canada anglais, le programme ISO (*Integration, Syndication, Optimization*) a été mis en œuvre au Journal de Québec, après une année de lock-out de ses journalistes et la résolution du conflit en 2008 (Le Devoir, 05/08/2008). Le programme prévoit la création de plus grandes synergies industrielles entre chacune des composantes du groupe et consacre l'intégration de toutes les plateformes de diffusion de Quebecor Média. Il prévoit notamment l'emploi de journalistes mobiles dans chacune des salles de rédaction, tous dotés de téléphones Blackberry, appareils photo et vidéo, qui pourront alimenter les différentes plateformes de nouvelles en continu – brèves, *breaking news* ou reportages audiovisuels – et repris par l'agence QMI. Le programme prévoit également la création de « pôles d'excellence » qui centralisent la production d'informations sur certains domaines spécialisés et la rationalisation de la couverture de certains types de sujets – c'est à dire l'envoi d'un seul journaliste de Quebecor pour couvrir l'évènement – tels que la politique fédérale, les nouvelles internationales, les sports ou des évènements culturels (Rapport Annuel, 2008; Le Devoir, 14/05/09). À charge ensuite aux pupitreurs de chacun des quotidiens ou du site Internet de relayer l'information que lui a transmise l'agence QMI. Quebecor Média et son représentant soulignent toutefois que, comme cela leur avait été demandé par le CRTC, les salles de rédaction restent cloisonnées.

Au Québec, cela a été dit, l'entente a été intégrée à la nouvelle convention collective du Journal de Québec. Toutefois, l'entente ne prévoit pas de temps limite consacré à d'autres plateformes que le journal et comporte des barrières plus floues que celles ayant été conclues entre La Presse et son syndicat (Le Devoir, 05/08/08). L'intégration des activités de production et de diffusion à l'échelle du groupe est donc orientée autour de la nouvelle agence QMI, en fonction d'une maximisation des potentialités de diffusion d'un contenu donné, celui-ci devant pouvoir être diffusé indifféremment sur Internet ou dans les quotidiens. Enfin, l'intégration de la production a été complétée par la fusion des filiales Canoë et la Corporation Sun Média, propriétaire de l'ensemble des titres de presse quotidienne du groupe en 2008, permettant d'harmoniser les décisions prises entre les composantes papier et Web

(La Presse, 08/11/08).

5.1.4. Valorisation de l'audience : la stratégie de portail

Le portail Canoë tire ses revenus de plusieurs sources. D'accès gratuit et bénéficiant d'un large bassin de visiteurs – 3,3 millions au Québec sur une base mensuelle (ComScore, avril 2009) – l'information diffusée est valorisée d'abord par vente d'espaces publicitaires. Intégré également dans ce domaine aux activités globales du groupe, le portail possède une régie publicitaire propre qui collabore avec celle du réseau des journaux Sun pour les ventes nationales, et les régies de chacun des journaux pour les ventes locales.

En misant sur ce qu'elles considèrent être des contenus à valeur ajoutée sur le Web – interactivité, nouvelles en continu et rassemblement de tous les produits sur une même plateforme – la taille de son réseau de diffusion, la masse critique atteinte, et vantant sa stratégie de « convergence 2.0 » auprès des annonceurs (Rapport Annuel, 2008), les différentes régies publicitaires peuvent pratiquer des politiques de vente liée pour leurs espaces publicitaires quotidiens-Internet ainsi que d'autres types d'offres commerciales croisées ou de « vente forcée » (force buy) d'espaces publicitaires – l'achat d'un espace pour le quotidien étant automatiquement couplé à un pour le site Internet – à différents types d'annonceurs, locaux ou nationaux. Les revenus sont répartis ensuite selon une formule de calcul que l'entreprise garde secrète.

Simon Rivard tient à rappeler que la publicité et l'idée d'une simple reproduction du schème traditionnel de valorisation de l'information doivent être prises avec précautions, puisqu'il existe d'autres formes de revenus en ligne pour Canoë :

Le mot traditionnel du Web commence à s'écorcher dans la mesure où il faut être de plus en plus créatif dans la façon de travailler l'intégration publicitaire pour qu'elle ait un impact et qu'on continue à avoir des investissements. Donc ça, c'est en mutation.

En parallèle, on a une partie substantielle de nos revenus d'affaires qui viennent de sites, on peut penser à Jobboom, Archambault, où c'est soit de la vente en ligne, soit du membership. Même les éditions électroniques de tous nos journaux sont disponibles de façon électronique en mode intégral PDF, ce qu'on appelle le e-edition et ça se fait par une souscription à un coût qui est nettement moindre que la copie papier, parce qu'il n'y a pas de coûts d'impression ou physiques. Ça, ça fait partie de nos modèles.
(Rivard, Canoë)

Aux revenus publicitaires, s'ajoutent les revenus provenant du commerce électronique et ceux de la vente de journaux en ligne, à la pièce, et la gestion à l'échelle nationale et locale des petites annonces pour le Web pour compléter l'éventail des sources de revenus. L'ensemble des activités de Canoë représente aujourd'hui environ 5 % des revenus du groupe Quebecor, estime Rivard. Il s'agit toutefois d'un des secteurs en plus forte croissance, le portail généraliste ayant vu son bénéfice augmenter de 15 % en 2008 (Rapport Annuel, 2008).

5.1.5. Synthèse

Synthétiser le déploiement des activités du Journal de Montréal ou du Journal de Québec en ligne n'a pas de sens si la stratégie du groupe n'est pas envisagée dans sa globalité. Rattachée au plus grand groupe de communication au Québec, aux propriétés et activités variées, la presse écrite a été prise comme une des composantes pouvant être intégrées au portail d'information du groupe, indissociée de la grande vague de « convergence » de toutes les plateformes de production et de diffusion de Quebecor et Quebecor Média. L'expérimentation de la presse en ligne ayant été suivie par l'intégration et la convergence systématique de tous les contenus dans un portail unique dès l'an 2000, ce sont depuis une série d'ajustements qui sont venus ajouter au travail journalistique traditionnel la charge de

produire des contenus pouvant être adaptés sur diverses plateformes.

Les synergies industrielles permises par la diffusion de contenus en provenance du groupe sur Internet, ont de plus été renforcées pour les médias traditionnels par la mise en place d'une agence interne, QMI. L'apport de l'activité de la presse en ligne au pluralisme de l'information disponible pour les citoyens-internautes fera l'objet d'une discussion plus approfondie dans l'ultime chapitre du travail de recherche.

5.2. Cyberpresse.ca, La Presse et les journaux de Gesca

Contrairement à Quebecor, dont les activités sont presque exclusivement orientées autour des secteurs de la communication, de l'information et de la culture, Gesca et les activités de communication ne représentent qu'une frange minime des activités de sa maison mère Power Corporation. Celle-ci est surtout active dans le secteur financier et dans celui des assurances. L'information produite par les sept titres du groupe Gesca est, ici aussi, regroupée dans un portail unique. La recherche de l'atteinte d'une masse critique dans ses activités de presse quotidienne au Québec évoquée par le président Guy Crevier à l'occasion du rachat des titres d'Unimédia en 2000 s'est également manifestée dans le déploiement des activités du groupe en ligne. Le portail Cyberpresse.ca se classe en deuxième position au Québec pour la fréquentation de portails (NadBank, 2009) et propose des contenus produits par les différentes salles de rédaction du groupe, colligées, parfois augmentées et mises en ligne par la filiale Cyberpresse inc., propriété de Gesca Développement.

Volontairement discrète sur la teneur de ses activités et les résultats de chacune de ses filiales, Power Corporation ne divulgue plus depuis plusieurs années les résultats financiers de Gesca, préférant les incorporer aux résultats globaux de ses activités.¹⁵ Nous disposons toutefois de témoignages rapportés par les journaux de sa chaîne via la base de données Eureka.cc, de ceux de la concurrence et le témoignage du directeur de l'information de La

¹⁵ Cette pratique est contestée en cour au Québec par le Mouvement de défense des Actionnaires (MEDAC). Toutefois, Power Corporation n'a toujours pas rendu publics les résultats sectoriels. Voir Le Devoir, 04/03/08; 26/08/08

Presse et Cyberpresse. Fait notable, le Syndicat des travailleurs de l'information de La Presse (STIP) qui regroupe les journalistes de La Presse et, depuis 2001, ceux de Cyberpresse a publié en ligne les conventions collectives de chaque catégorie d'employés pour la période 2004-2008, ainsi que les ententes ayant consacré l'intégration du travail journalistique entre La Presse et Cyberpresse.

5.2.1. 2000-2001 : le rassemblement des sites Internet sous une bannière commune

Comme ce fut le cas pour Québecor ou celui des quotidiens étudiés par Estienne (2007), l'implantation des titres de Gesca a suivi une logique d'initiatives de déploiement individuelles avant que l'atteinte d'une masse critique ne permette au groupe d'unifier son offre d'information en ligne dans un site-portal unique. La phase d'expérimentation des possibilités du médium Internet s'est faite de manière individuelle chez Gesca et pour les titres d'Unimédia qu'elle a acquis en 2000. Pour La Presse, la première diffusion d'informations en ligne s'est faite d'abord en partenariat avec le portail InfiniT.net et Vidéotron dès 1998 (Branchez-vous, 25/02/99). Elle consistait en une publication d'une frange des contenus du quotidien après leur publication sur papier ainsi que celle de différents dossiers d'actualité.¹⁶ On retrouve un modèle d'implantation similaire pour Le Soleil ou Le Droit et les autres titres du groupe.

L'année 2000 ayant d'abord été marquée par l'acquisition de trois quotidiens dans la transaction Gesca-Unimédia, puis par le rachat de Vidéotron et du portail InfiniT.net par Québecor Média – concurrent direct des journaux de Gesca sur le marché de la presse francophone au Québec – elle mit à la fois un terme à la collaboration entre La Presse et Vidéotron, mais permit également à Gesca d'atteindre une taille critique sur le marché de la presse quotidienne francophone au Québec et de profiter sur Internet des contenus nouvellement acquis.

¹⁶ <http://lapresse.infinet.net>

Alors qu'avait été évoquée publiquement au début de l'année par la direction de Gesca la possibilité d'un partenariat avec BCE et son portail Sympatico, c'est vers la création d'une filiale, offrant des contenus originaux qu'elle s'est finalement tournée. Cyberpresse a dû, contrairement à ce qui avait initialement été prévu, ajouter à ses contenus propres ceux de l'ensemble des titres de la chaîne sous une bannière commune, chose qui s'est faite progressivement en intégrant chacun des titres, anciens et nouveaux, entre décembre 2000 et l'été 2001 (La Presse, 04/12/00; 26/07/01; Le Droit, 05/12/00; 26/07/01). Aux 1815 employés des sept journaux de Gesca est venue se greffer une vingtaine d'employés supplémentaires dans la filiale Cyberpresse inc. Suite à un an de développement, et malgré un mois de retard sur la date annoncée, Cyberpresse.ca a été officiellement lancé en décembre 2000, devenant – pour un temps – « plus qu'une réplique des journaux [...] en soi un média, créant son propre contenu et demeurant à l'affût de la nouvelle » (Le Soleil, 05/12/00).

5.2.2. Offre de contenus, stratégies de fidélisation du lectorat et mise en marché

Bien que Cyberpresse ait été développé à l'interne – et non acquis dans une stratégie de croissance externe comme ce fut le cas pour Quebecor – l'évolution de l'offre de contenus et des techniques de fidélisation de l'audience reste semblable à celle du groupe de presse précédemment étudié. Alors que l'objectif initial était de fournir principalement des contenus originaux, produits par l'équipe éditoriale de la filiale, la stratégie a progressivement été ajustée pour s'orienter vers la reproduction des contenus des quotidiens et rassembler les sites des différents titres :

Pour éviter de faire sept sites différents, on a décidé de faire plutôt un site de presse qui regrouperait, qui deviendrait un espèce de portail de tout le groupe. C'est comme ça qu'on a fondé une nouvelle compagnie qui s'appelle Cyberpresse et qui a son site Web qui s'appelle cyberpresse.ca, qui, je dirais, aux trois quarts [...] offre des textes, photos, reportages fournis par La Presse pis, pour le reste, est fourni par le reste du groupe. [...] Mais c'est sûr que les pages principalement lues de Cyberpresse ce sont celles de la page principale et c'est surtout du matériel fourni par La Presse qu'on retrouve là dedans.
(Trottier, La Presse/Cyberpresse)

L'offre du portail est double, séparée entre, d'un côté la page d'accueil qui contenait les nouvelles produites d'abord par les journalistes de Cyberpresse, puis par l'ensemble des journalistes du réseau – principalement ceux de La Presse depuis 2008 et des fils de presse – et de l'autre les pages réservées à chaque quotidien du groupe qui y reproduisent les informations publiées pour leur zone de couverture géographique. Au cours des premières années, un délai entre la publication sur papier et la reproduction sur le portail était prévu par les conventions collectives des différents syndicats, certains contenus demeurant exclusifs au format papier – chroniques et exclusivités notamment – exclusions qui ont été partiellement levées au cours des années. Outre l'information régionale, provinciale et internationale, l'offre de contenu se partage aujourd'hui entre informations et publications spécifiques pour le Web avec la mise en place de blogues spécialisés pour certains chroniqueurs, journalistes et éditorialistes, infographies, documents audio et vidéo, microblogues sur une plateforme externe pour certains journalistes (Twitter), renvois vers d'autres sites d'information ainsi que les archives des journaux. Le portail intègre également d'autres marques du groupe, dans le domaine des affaires (lapresseaffaires.ca), du cinéma (moncinema.ca), de l'habitation (montoit.ca), de l'automobile (monvolant.ca) ou des technologies (technaute.ca).

Les techniques de mise en marché sont similaires à celles employées pour un portail d'informations, comme le sont celles de fidélisation de l'audience : mise à jour des contenus en cours de journée et nouvelles en continu, produites par les employés et des journalistes mobiles à Montréal, envoi de bulletins d'information sur une base quotidienne et alertes courriel en cas d'évènement majeurs pour les internautes inscrits, possibilité de commenter les blogues du portail, adaptation du portail pour la téléphonie mobile, sondages, concours et possibilité de partager l'information sur les réseaux sociaux font partie de la panoplie des méthodes auxquelles Cyberpresse a eu recours jusqu'à aujourd'hui.

L'offre de contenu ayant évolué pour devenir davantage intégrée à celle des journaux, Internet s'est imposé comme l'élément moteur des activités d'information pour Gesca. Les contenus offerts par le portail sont promus quotidiennement dans les pages de La Presse, au moyen d'un bandeau surplombant chacun des cahiers du journal et, depuis la signature d'une entente entre journalistes et direction en 2008, l'information est diffusée en primeur sur le

portail Internet. Outre le fait que le médium permet de contracter le cycle de diffusion de la nouvelle et offre davantage de souplesse que le format papier, cette nouvelle stratégie correspond à un effort d'augmenter l'offre de contenu du portail pour contrer le déclin de la rentabilité de l'information écrite traditionnelle.

Pendant les premières années, on était plutôt limités dans l'utilisation des textes. On pouvait diffuser sur le site Web des textes déjà publiés dans le journal, on pouvait pas vraiment l'envoyer avant ou demander aux journalistes de travailler exclusivement pour le site Web non plus. Et donc, y'avait une certaine limitation.

[...] [mettre l'information] D'abord sur Internet, on a pris ce virage-là depuis un an environ et depuis un an, de toutes les nouvelles on garde environ deux ou trois nouvelles exclusives à tous les jours, mais à part ces deux ou trois nouvelles exclusives là, tout le reste va sur Cyberpresse en premier.

(Trottier, La Presse/Cyberpresse)

Négociée au préalable avec leurs producteurs, l'offre de contenu en est véritablement une de retraitement de l'information. Le rôle du portail dans la stratégie de l'entreprise ayant progressivement évolué pour en devenir un des piliers centraux, il serait peut-être juste de parler de retraitement de l'information du Web vers le quotidien. Toutefois, d'après les chiffres avancés par le directeur de l'information de La Presse, le portail est tout juste bénéficiaire, tandis que les ventes du quotidien en semaine comme le samedi ont légèrement augmenté depuis le lancement du portail.

5.2.3. Filialisation de l'activité Internet et intégration du travail de production

L'augmentation de l'offre de contenus en ligne et la contraction du cycle de publication traditionnel des informations publiées par Geşca ont requis des ajustements – tant organisationnels qu'au niveau des processus de production-diffusion – qui ont été peu à peu intégrés dans les conventions collectives des journalistes de La Presse, principaux producteurs de contenus pour le portail.

Sur le plan organisationnel, la publication-diffusion de l'information en ligne et les choix éditoriaux sont effectués par les 25 employés – journalistes-pupitreurs épaulés par des graphistes et des intégrateurs Web – de la filiale Internet Cyberpresse, qui travaillent avec des conditions de travail et des salaires inférieurs à ceux offerts aux journalistes de La Presse. Après avoir développé le portail en 2000, ces derniers avaient également été chargés au cours des premières années de produire des contenus, couvrir les événements arrivant en cours de journée et effectuer les mises à jour des contenus repris du quotidien. L'abandon de cette stratégie de contenus originaux les a cantonnés à un travail de mise en ligne de l'information, sa production ayant été confiée aux seules salles de rédaction des quotidiens, La Presse en tête.

L'intégration grandissante entre la filiale Web et les quotidiens s'est matérialisée en trois temps pour Cyberpresse. Ce fut d'abord la syndicalisation de ses employés en 2001, leur rattachement au Syndicat des Travailleurs de l'information de La Presse suivie par la signature d'une convention collective qui définissait leur place dans le processus de diffusion de l'entreprise (Le Devoir, 16/11/01). Ce fut ensuite le rapprochement des cadres des deux entreprises en 2004, avec la prise de contrôle de Cyberpresse par le rédacteur en chef et le directeur de l'information de La Presse qui a permis la mise en place d'un processus décisionnel commun pour le quotidien et le portail (La Presse, 25/03/04). Enfin, plus récemment, c'est le rapprochement géographique des employés de Cyberpresse, leur déménagement au quatrième étage de l'immeuble de la rue St-Jacques et leur installation dans la salle de rédaction de La Presse en septembre 2008, qui est venu sceller l'entente signée entre direction et syndicats quelques mois plus tôt. Cette initiative du Directeur de l'information de La Presse a eu un impact sur les journalistes du quotidien :

On a fait ça et, presque du jour au lendemain, nos journalistes et pupitreurs se sont mis à faire du *breaking news* et à penser en fonction de Cyberpresse avant de penser au journal. Ça s'est passé très rapidement. Y'a pas beaucoup de résistances culturelles face au Web ici.
(Trottier, La Presse/Cyberpresse)

Le temps pris par les négociations entre le syndicat et la direction, et la multiplicité des scénarios envisagés pour la production de contenus en ligne vient tempérer la dernière

affirmation. Négociée en retour de l'autorisation de la circulation des contenus au sein des médias de Gesca lors du rachat des titres d'Unimédia en 2000, la syndicalisation des employés de Cyberpresse a coïncidé avec les premières utilisations de contenus des journaux sur le portail. Toutefois, l'entente ayant été conclue en dehors de la convention collective des employés de La Presse, celle-ci comportait de nombreuses zones d'ombres en ce qui à trait aux publications et activités des journalistes de La Presse sur Cyberpresse – dans la tenue de blogs par les chroniqueurs de La Presse ou l'utilisation des photographes du quotidien pour réaliser des contenus vidéo – ayant fait l'objet de griefs par le STIP en 2006 et 2007.

Ces zones d'ombres ont été mises à profit durant le processus de négociation, le syndicat ayant enjoint les chroniqueurs qui n'avaient pas de contrat de travail avec Cyberpresse¹⁷ d'arrêter de publier leur blogue en septembre 2007.

La direction avait envisagé à l'origine deux scénarios possibles pour mener à bien sa stratégie de diffusion en continu pour Cyberpresse. Évoqués par Trottier, il s'agissait de faire un choix entre l'élargissement de la salle de rédaction de Cyberpresse avec l'embauche de nouveaux journalistes qui auraient alimenté en continu le portail ou la poursuite de l'intégration des deux salles de rédaction existantes.

Je trouvais que c'était un peu casse-gueule de partir une nouvelle salle de rédaction et en plus, partir une toute nouvelle salle de rédaction, qui a pas vraiment de tradition journalistique, ça comporte des faiblesses aussi. [...] mais je réalisais aussi que si on décidait de développer une toute nouvelle salle de rédaction, ce que ça signifiait pour la salle de La Presse, c'était la mort à moyen terme.

(Trottier, La Presse/Cyberpresse)

Les ententes survenues en mars 2008 reflètent cet état d'esprit. Ayant obtenu des concessions de la direction pour les employés de Cyberpresse – amélioration de leurs conditions de travail et rattrapage salarial entre autres – l'entente pour les journalistes de La Presse constitue un précédent dans l'intégration des activités journalistiques au Québec en mentionnant dans le premier article que :

¹⁷ Certains chroniqueurs avaient un contrat de travail en deux volets, l'un pour La Presse, l'autre en tant que chroniqueurs pour Cyberpresse. C'est le cas de P. Lagacé notamment.

Les parties reconnaissent que les employés du service de la rédaction de La Presse ltée ne travaillent plus exclusivement pour la publication de l'information sous forme de papier traditionnel, mais aussi pour la publication de l'information sur toutes les nouvelles plateformes technologiques de l'information de La Presse ltée et Cyberpresse inc. (Lettre d'entente 105 entre La Presse, ltée et le STIP, 19 mars 2008)

L'entente s'est traduite sur le terrain par une plus grande versatilité de la production et par la diffusion des contenus d'information de manière indifférenciée sur les différentes plateformes. La priorité a toutefois été mise sur Internet : l'information est désormais publiée d'abord sur le Web et reprise et/ou augmentée dans le journal le lendemain. Elle est également mise à jour tout au long de la journée par les journalistes qui doivent, le cas échéant, alimenter le site en *breaking news* – directement sur la page d'accueil ou via leur blogue. Le nombre des blogues tenus par journalistes, pigistes ou chroniqueurs s'est accru, couvrant désormais un grand nombre de sujets spécialisés. Une équipe de journalistes mobiles, enfin, a été affectée à la couverture de l'information locale pour sa diffusion rapide (-Trente-, 03/09).

L'intégration des plateformes est toutefois davantage encadrée pour le recours à la production d'information multimédia. Le fait d'être dans une situation de production multiplateforme n'implique pas systématiquement la mise en place d'un journalisme multitâche : dans le cas d'une situation de nouvelle, ce sont deux personnes qui vont être affectées à la couverture de l'évènement – un journaliste et un photographe qui pourra également réaliser des vidéos. À l'inverse, quand il s'agit d'une situation de reportage, un journaliste peut réaliser seul articles, photographies, vidéos ou narration audio. La convention collective distingue ici les situations où la nouvelle doit être couverte de manière urgente pour être diffusée le plus rapidement possible, de celle où le journaliste dispose davantage de temps pour enquêter.

Cette sur-représentation – tant au niveau de la production de contenus que de l'esthétique du site – de La Presse dans Cyberpresse, s'est faite au détriment des autres journaux de la chaîne. Leurs syndicats, notamment ceux des journalistes employés par les journaux acquis

d'Unimédia en 2000, ont eu l'occasion de dresser un bilan des cinq années de propriété Gesca – Power Corporation qui reproche notamment à la direction du groupe cette « montréalisation » de l'information du groupe tant hors-ligne que sur le portail d'information. Outre la perte de la maîtrise des éléments de la première page et le manque d'effectifs dans de nombreuses salles de rédaction du groupe pour transmettre les nouvelles du jour aux responsables de Cyberpresse, ils déplorent leur intégration dans le portail d'information et la perte de leur identité, visuelle et adresse de leur ancien site, en ligne (SRS, 2006).

5.2.4. Modalités de valorisation de l'information

Cyberpresse rejoint 1,3 million de visiteurs uniques par mois au Québec (ComScore, avril 2009) et tire ses revenus presque exclusivement de la vente d'espaces publicitaires. Le portail représente aujourd'hui 7 % des revenus de Gesca, ces derniers n'étant toutefois par rendus publics.

La vente des espaces publicitaires est assurée par le Réseau Olive Canada, qui rassemble les régies Internet de plusieurs quotidiens, chaînes de quotidiens et *pure players* canadiens, et dans laquelle l'entreprise possède une participation (La Presse, 18/01/07). Ses locaux montréalais sont situés également dans l'immeuble de la rue St-Jacques. Toutefois, d'après Éric Trottier, la collaboration entre la régie Web et celle du quotidien en est à ses balbutiements, l'intégration d'offres de vente conjointes pour le site et le quotidien n'en étant qu'à ses débuts. De plus, l'éventail d'activités médiatiques étant moins diversifié que celui de Quebecor Média, des offres conjointes sont plus difficiles à mettre de l'avant auprès d'annonceurs potentiels, Gesca ne disposant que de médias écrits et de leur contrepartie en ligne.

Des modalités de valorisation de l'information par paiement à la pièce n'ont pas sérieusement été envisagées par la direction de Gesca, celle-ci affirmant d'une part que les possibilités de contourner le paiement sont trop aisément réalisables en ligne – par l'accès au moyen de « liens profonds » aussi évoqué par Smyrmaois (2009) – et d'autre part, que le

portail rejoint une population plus jeune que celle des quotidiens, qu'ils disent moins encline à payer pour de l'information. Le directeur de l'information de La Presse et Cyberpresse y préférerait une forme de taxation des fournisseurs d'accès à Internet, sur le modèle de la câblodistribution, pour financer quelques grandes salles de rédaction québécoises, la sienne en faisant partie.

Quelques autres sources de revenus, mineures, pour les activités en ligne existent, toutes reliées aux activités de la filiale Gesca Développement à laquelle Cyberpresse et le Réseau Olive sont rattachés. Il s'agit de revenus d'adhésion au site d'emploi workopolis.com dans lequel l'entreprise possède la moitié des parts, des revenus de petites annonces avec cvendu.ca ou de la vente de fac-similé électroniques des quotidiens du groupe en partenariat avec NewsStand. Outre la sous-traitance des droits pour les archives des quotidiens à CEDROM-SNI, le portail offre gratuitement les archives de la dernière année d'exercice triées par date. Moyennant paiement, il est par contre possible d'utiliser un moteur de recherche par mots-clés qui rassemble l'ensemble des contenus depuis 2001.

5.2.5. Synthèse

La stratégie de rassemblement de l'ensemble des vitrines de ses quotidiens dans un portail unique retenue par Gesca est venue compléter celle qui mettait en place, hors ligne, la circulation des contenus entre chacun de ses titres, la redondance organisée de l'information entre différents canaux de diffusion. Ayant atteint après 2000 une taille critique et la capacité de couvrir les événements à l'échelle du Québec, l'entreprise a pu, comme l'a fait Quebecor, intégrer de manière systématique les contenus des quotidiens et ceux d'Internet, et négocier la mise en place une approche multiplateforme du journalisme pour les employés de La Presse, plus grande salle de nouvelle du groupe et qui fournit la majeure partie de l'information publiée en ligne (Le Devoir, 21/09/07). Néanmoins, contrairement à son principal concurrent, Gesca est absente du secteur de la diffusion télévisuelle d'une part, comme du commerce de détail d'autre part : l'offre de contenus du portail est davantage centrée sur l'information que celle du portail Canoë – qui profite de la présence de contenus formatés originellement pour

la télévision, et donc plus orienté sur le divertissement. Elle y est également valorisée par la vente d'espaces publicitaires, plus que par des solutions de commerce électronique.

5.3. Intégration des activités Web et contenus payants : le pari du Devoir

Dernier quotidien indépendant au Québec, dont les chiffres de circulation, les revenus ou le nombre d'employés sont sans commune mesure avec ceux des deux entreprises de presse étudiées auparavant, Le Devoir a fait le choix de se déployer en ligne aussi tôt que les autres entreprises de presse québécoises, mais en y consacrant des moyens financiers et humains adaptés à sa taille. Depuis 1997, le quotidien diffuse en ligne une partie de ses contenus, la totalité depuis 2001, dans son site-titre ledevoir.com. Incapable de tirer profit d'un bassin de production de contenus qui lui permettrait de diffuser de l'information en continu, l'entreprise vise davantage à exploiter la niche informationnelle dans laquelle elle s'est installée hors-ligne et miser sur des contenus payants pour amortir les coûts de son déploiement sur le Web.

Les responsables du Devoir étant plus loquaces au sujet de leurs activités que leurs concurrents directs, chacune des évolutions du site Internet a fait l'objet d'un article approfondi publié dans le quotidien, et sa stratégie a été divulguée au fur et à mesure comme l'ont été les résultats financiers de l'activité Web. Outre cette estimable source d'informations, nous disposons également des rapports annuels, d'articles publiés par le quotidien ou ses concurrents, ainsi que du témoignage de son directeur et d'un de ses employés impliqué dans la stratégie Web de l'entreprise.

5.3.1. 1997-2001 : l'expérimentation du nouveau média

C'est une prise d'initiative de quelques journalistes et pupitreurs du journal qui est à l'origine des premières expérimentations du Devoir en ligne. Celles-ci s'inscrivent par ailleurs dans la continuité de l'informatisation de la production du journal, décidée au début des années 1990, et du partenariat noué avec CEDROM-SNI pour la numérisation et la gestion

des archives du quotidien. Les seules contraintes imposées par la direction étaient alors que le site ne devait pas entraîner de surcharge financière pour le journal – celui-ci se remettant d'une restructuration et d'un refinancement de ses activités obtenus en 1993 – et que, par ailleurs, la production d'information devait rester l'apanage du quotidien. Tout au mieux, le site ne devait être qu'un complément aux activités du journal et permettre aux lecteurs d'accéder aux contenus d'une autre manière (Le Devoir, 28/06/97; 11/09/99).

Sans véritables moyens financiers alloués, hormis le paiement de l'hébergement du site, la souscription à un accès Internet résidentiel de base pour la salle de rédaction, et l'aide un employé bénévole consacrant une vingtaine d'heures par semaine à la mise à jour du site, ledevoir.com a été lancé en juin 1997 et remodelé à plusieurs reprises depuis.

[Avec] des bouts de ficelle, on avait pas de budget pour ça. Alors, c'étaient à peine quelques milliers de dollars. L'idée était franchement de voir ce que ça pouvait rapporter.

[...] on s'est lancés là dedans, un peu à l'aveugle et en se disant qu'il fallait y être et sur le principe que si on y allait pas, on allait sûrement prendre du retard. Et il fallait donc explorer. Donc c'était l'idée des premières années, tout simplement, puis aujourd'hui on se dit que c'était probablement la meilleure idée qu'on ait jamais eue.

(Descôteaux, Le Devoir)

Les modalités de production du site des premières années reflètent cette double volonté : chacune des pages du site était réalisée « à la mitaine » par le seul employé responsable, les 10 000 pages produites étant progressivement archivées sans base de données ni outil de recherche. Le site n'avait pas vocation à devenir une passerelle électronique vers le journal ou ses archives (Le Devoir, 11/09/99). Par ailleurs, l'offre de contenus restait volontairement limitée : seules les manchettes du journal étaient mises à jour quotidiennement, auxquelles venaient s'ajouter plusieurs dossiers d'actualité, tous accessibles gratuitement. La croissance de la popularité de la plateforme Internet et son achalandage grandissant ont poussé la direction du Devoir à mettre fin à l'expérimentation pour aller de l'avant avec une première stratégie pour Internet qui consistait en la mise en ligne, dès 2001, de la totalité des contenus du journal et l'intégration son offre de contenus à la stratégie de diffusion du journal.

5.3.2. Offre de contenus, stratégies de fidélisation du lectorat et mise en marché

La stratégie adoptée en 2001-2002, toujours en vigueur, consiste en la publication quotidienne de l'intégralité des contenus du quotidien sur le Web, celui-ci devenant une plateforme de diffusion et de valorisation des contenus supplémentaire pour l'entreprise. Pour ce faire, la conception du site a été sous-traitée à différents prestataires de service au cours des ans – CGI puis VDL2 – qui l'ont construite sur une base de données, permettant une plus grande souplesse dans la publication et l'archivage. Par ailleurs, le site a été conçu sur un modèle à trois paliers : un accès gratuit à la majorité des articles pour l'ensemble des internautes, un accès aux autres articles réservé aux abonnés du quotidien et, enfin, la possibilité être abonné à la version électronique du journal à un tarif spécifique, moindre que l'abonnement à la version papier (Le Devoir, 22/05/02).

L'offre de contenus reste toutefois calquée sur celle du journal, l'entreprise ayant décidé d'étendre à Internet sa stratégie de niche, jouant sur une segmentation de l'offre similaire à celle de l'offre existant hors-ligne – tant l'analyse de la nouvelle que l'information culturelle québécoise. L'information est reprise intégralement du quotidien, retraitée au sens de Rebillard (2006), suivant le même cycle de publication – quotidien, six jours par semaine – sur la nouvelle plateforme de diffusion. En abandonnant un système de classement propre pour l'information en ligne et son alignement sur les rubriques du quotidien, Le Devoir ne cherche plus à offrir un complément au quotidien en ligne, mais bien davantage un mode de consommation alternatif des mêmes contenus. L'offre se complète avec l'insertion sur le site de cases réservées au fil de presse de la Presse Canadienne qui offre des mises à jour de l'information en cours de journée, aux nouvelles technologiques produites par Branchez-Vous – un partenariat avec Protégez-Vous a également été conclu – qui, elles, permettent d'offrir une plus grande visibilité croisée via l'échange de bannières et de contenus. Enfin, depuis 2008, l'implantation de deux blogues tenus par des journalistes est venue ajouter un élément d'interaction avec le lectorat, celui-ci pouvant interagir avec leurs auteurs.

Si l'exploitation et l'accroissement des différentes couches de la « nébuleuse »

d'internautes fidèles au site du Devoir passe d'abord par les contenus mis en ligne, l'entreprise a recours à d'autres techniques de fidélisation du lectorat, à une échelle moindre que ses concurrents : certains contenus maison peuvent désormais faire l'objet de discussions par le biais de commentaires, un bulletin d'information est envoyé sur une base quotidienne aux membres inscrits, tout comme peut l'être une revue de presse personnalisable en fonction des sujets ou des auteurs. Enfin, les archives sont désormais accessibles aux internautes, certains articles restant réservés aux abonnés – électroniques ou papier – qui disposent d'un crédit d'articles qu'ils peuvent consulter dans les archives. Peu d'efforts toutefois ont été mis jusqu'à présent dans la promotion du site dans les pages du journal, les promotions croisées entre les deux plateformes n'ayant été pratiquées que de manière ponctuelle.

Tout comme l'est l'absence de contenus originaux en ligne, le manque de moyens financiers et humains ne permet pas encore au Devoir de proposer une mise à jour en continu de l'information en ligne, pas plus que des contenus audio ou vidéo.

[...] on pense que Le Devoir n'est pas de calibre pour jouer sur le terrain des grosses organisations. Par exemple, parlons du multimédia, on est pas de calibre pour se lancer tous azimuts dans le multimédia. On est pas de calibre non plus pour se lancer tous azimuts dans la nouvelle en continu. On n'a pas les ressources pour ça. Cependant, ce sont toutes des choses qu'on compte faire, mais à notre manière.
(Employé, Le Devoir)

Cette carence de l'offre, assumée jusqu'à présent, pourra être palliée par la mise en place de la sixième version du site et par le renforcement de la présence du quotidien en ligne, annoncées lors du rapport annuel de juin 2009 (Le Devoir, 21/05/09). Bien que ses contours soient encore flous, la nouvelle version du site-titre pourrait intégrer l'enrichissement des contenus existant par le renvoi à d'autres sources d'information en ligne, la production de davantage de contenus multimédias et des mises à jour de l'information en continu – transmise par les journalistes du quotidien en cours de journée. Le Devoir se verrait désormais comme un producteur de contenus, capable de les répartir au fur et à mesure sur ses différentes plateformes de diffusion. Toutefois, l'entreprise étant toujours contrainte par ses moyens, le renforcement de la présence en ligne ne s'accompagnera pas d'embauches supplémentaires du côté de la production d'information.

Quand je parle, quand on parle d'avenir en ce qui concerne Le Devoir, pour faire ce qu'on veut faire y'a deux approches. La première approche serait de dire qu'on va embaucher du personnel spécialisé, on va embaucher des journalistes qui ne vont écrire que sur le Web, on va embaucher des jeunes journalistes qui ne feront que ça [...]. Nous on peut pas se permettre de faire ça. Faut vraiment, alors la seule approche qui a des chances de réussir à ce qui nous concerne, c'est vraiment l'approche de l'intégration. Alors, le contenu va continuer de venir des journalistes du Devoir. À la fois du contenu du journal, mais à la fois des autres contenus qu'on va produire aussi qui sont les autres plateformes.
(Employé, Le Devoir)

Les nouveaux contenus produits et diffusés devront donc être réalisés de façon originale, en respectant à la fois les contraintes de la taille de la salle de rédaction et le souci de démarquer l'offre en ligne par son originalité.

5.3.3. L'intégration du travail journalistique et de la diffusion

L'offre de contenus en ligne et la stratégie de mise en marché de l'information choisies par Le Devoir pour Internet n'ont pas entraîné de grands bouleversements dans l'organisation du travail et dans la salle de nouvelle du quotidien. Le choix de l'intégration de l'activité Web s'est fait à l'interne, et ne devait entraîner aucune surcharge financière pour l'entreprise, avec la reprise des contenus produits pour le quotidien :

Notre stratégie s'est faite toute seule, c'est-à-dire que notre modèle en est un d'intégration de toutes les plateformes : il n'était pas question de créer une entreprise Internet et une entreprise papier. Les deux, c'est une même salle d'information.
(Descôteaux, Le Devoir)

De fait, n'existe à ce jour qu'un poste de pupitreur dans la salle de rédaction consacré à la diffusion sur Internet, auquel viennent s'adjoindre deux metteurs en ligne qui travaillent à temps partiel, un poste au service à la clientèle du journal et un Webmestre. Un poste supplémentaire s'ouvrira pour la salle de rédaction au mois de septembre 2009 en adéquation avec les changements stratégiques annoncés. En ce qui concerne la production de contenus,

celle-ci est encore assurée par les journalistes du journal et en fonction des besoins du journal, leurs droits étant cédés au quotidien et au site.

L'intensification de la présence du Devoir en ligne, annoncée cette année, et la diffusion de contenus à valeur ajoutée sur Internet auront des répercussions moins sur l'organisation du travail au niveau organisationnel que sur des changements dans les formes du journalisme pratiqué au Devoir : tenus d'alimenter, même de façon modérée, le site en cours de journée, les journalistes auront à adapter leur rythme de travail pour être capables de publier en cours de journée des éléments d'information qu'ils ne préparaient auparavant qu'en fin de journée, avant le « bouclage » du journal. À ce sujet, notons enfin que les différents témoignages soulignent un changement d'attitude de la salle de rédaction vis-à-vis de l'activité Internet du quotidien. Alors qu'au cours des dix premières années une certaine méfiance vis-à-vis du nouveau médium, et les réticences face au modèle de production multiplateformes prédominaient, un changement d'attitude a été constaté au cours des deux dernières années, marqué par le souci des journalistes de faire davantage de production pour Internet. D'après la direction du Devoir, ce virage de l'attitude des journalistes vis-à-vis de la production pour le Web s'explique d'abord par la prise de conscience qu'une partie de l'avenir de la presse quotidienne était dans ce média, mais également par celle que la production pour Internet, sa souplesse d'utilisation et l'étendue des possibilités qu'offre le Web peuvent rendre le travail journalistique plus intéressant encore.

5.3.4. L'accès à deux paliers : cohabitation de la gratuité et du paiement

La véritable originalité de la stratégie de déploiement en ligne du Devoir est celle des modalités de valorisation des contenus retenues. À l'instar des sources de revenus qui existent, l'entreprise est moins dépendante des revenus publicitaires que ses concurrents. Certes, la vente d'espaces publicitaires existe en ligne, sous-traitée à une régie externe – BV! Media – et connaît une croissance similaire à celle des autres sites étudiés, mais la modalité de valorisation la plus originale, retenue lors de la transition de 2001-2002, fut celle de la vente des contenus en ligne, via des formules d'abonnement au site Internet et/ou à une

version électronique du quotidien.

Notre pari à nous, c'est qu'on peut être plus facilement que d'autres, compte tenu du créneau dans lequel on se situe, le type de journal et d'entreprise de presse qu'on est, réussir à aller chercher des revenus et imposer le principe de contenus payants. On le fait déjà, nos lecteurs du journal papier acceptent de payer leur journal plus cher que les concurrents, alors on pense qu'on est capables de faire ça. Maintenant, ce choix-là fait en sorte que la fréquentation de notre site ne peut pas être aussi massive que Cyberpresse ou d'autres, mais même les sites qui ont beaucoup de fréquentation vont devoir se poser des questions.
(Descôteaux, Le Devoir)

Cette stratégie à trois volets se traduit par différents niveaux d'accès au contenu pour l'utilisateur. Dans le premier palier, les deux tiers des contenus du jour – textes maison ou de fil de presse – sont accessibles gratuitement, certains pouvant faire l'objet de commentaires par les internautes inscrits. À un deuxième niveau, seuls les abonnés du quotidien ou de la version électronique du journal ont accès à l'intégralité du tiers des articles, chroniques et éditoriaux restants, indiqués par des petits cadenas sur la page d'accueil. Il s'agit toujours de textes produits par les journalistes du quotidien, sélectionnés par la personne responsable de la mise en ligne, suivant un principe d'alternance des chroniqueurs et des sujets. Enfin, depuis janvier 2003, l'offre a été complétée par la mise en vente d'abonnements à la version électronique – un fichier sous format PDF – du quotidien. Cette offre a séduit jusqu'à présent environ 2600 personnes qui reçoivent quotidiennement le journal sous cette forme. Les abonnés ont également accès aux moteurs de recherche pour les articles payants archivés sur le site du journal. D'autres formes de valorisation – la vente d'anciens numéros électroniques à la pièce – ont été abandonnées faute de budget et de moyens techniques de la part de leur concepteur Web.

Ces contenus-ci sont donc la valeur ajoutée du Devoir en ligne, sur laquelle l'entreprise a décidé de s'appuyer pour financer l'activité Internet. Les formules d'abonnement ont permis au Devoir d'attirer des lecteurs au-delà de sa zone géographique de diffusion et de dépasser les contraintes logistiques de la livraison du quotidien dans certaines zones du Québec éloignées de Montréal ou à l'étranger. Par ailleurs, la vente de contenu sous forme électronique est fortement bénéficiaire : ceux-ci, produits originellement pour le quotidien,

sont déjà amortis et les moyens techniques et humains nécessaires à leur retraitement et leur vente en ligne sont faibles. Aujourd'hui, le secteur Web représente 3 à 4 % des revenus globaux de l'entreprise – 16 M\$ par an – l'activité étant devenue rentable dès la fin de la première année d'exercice ayant suivi le passage à l'accès payant des contenus du site.

5.3.5. Synthèse

Ledevoir.com est un prolongement sur Internet du quotidien montréalais. Réalisé sans véritable moyen au départ, le site-titre permet depuis 2001-2002 à l'entreprise d'offrir une alternative à la consommation des contenus sous forme traditionnelle et de retraiter l'information en ligne. La stratégie privilégiée – celle de l'abonnement et de la valorisation directe des contenus – lui a également permis de générer des revenus complémentaires à ceux du quotidien. L'intégration des deux plateformes de diffusion s'est faite sans que l'entreprise ait eu à augmenter la taille de sa salle de rédaction, chose que le renforcement de sa présence en ligne au cours des années à venir ne devrait pas venir modifier.

Les différentes stratégies retenues par chacune des entreprises de presse quotidienne francophone au Québec ont été envisagées de manière individuelle au cours des dernières pages. Nous allons prolonger cette discussion dans le dernier chapitre de ce mémoire, en tentant de rassembler dans des enjeux communs les formes prises par l'irruption de l'industrie de la presse sur Internet, notamment celles de l'apport de l'Internet à la diversité de l'information produite et diffusée par ces entreprises, la part grandissante prise par l'activité Web pour chacune ainsi qu'un retour sur nos hypothèses de départ en ce qui concerne les modalités de valorisation de l'information diffusée en ligne. Toutes seront mises en rapport avec les constats effectués dans le cadre du marché français, mentionnés au cours de notre cadre théorique.

CHAPITRE VI

DISCUSSION

Cette recherche avait pour but de comprendre les stratégies suivies par les entreprises de presse francophone du Québec pour implanter tout ou partie de leurs activités en ligne. Chacune des entreprises semble avoir suivi un chemin particulier, avec des modalités de production, de mise en marché et de valorisation propres qui ont été discutées au fur et à mesure de la présentation des résultats. Néanmoins, certains traits communs ressortent en ce qui concerne la place prise par Internet dans les entreprises de presse du Québec, traits sur lesquels nous allons nous attarder ici.

6.1. La part grandissante des activités Internet pour l'industrie de la presse au Québec

Envisagées tour à tour dans le cadre de la crise structurelle qui traverse l'industrie de la presse quotidienne depuis plusieurs décennies – perte du lectorat, de parts du marché publicitaire et irruption de nouveaux acteurs – de la difficile conjoncture économique actuelle et des difficultés rencontrées par les principaux secteurs de l'industrie qui étaient les principaux annonceurs dans les pages des quotidiens, puis dans le contexte de la part grandissante d'Internet dans les habitudes de consommation médiatique du public, et enfin dans la vague d'intégration des activités des entreprises de production de contenus avec celles de diffusion, l'étude des stratégies individuelles de déploiement en ligne des entreprises de presse quotidienne nous amène à une première série de constats : ceux de la part grandissante

prise par l'activité en ligne pour l'industrie de la presse, et de la redéfinition subséquente des activités des entreprises éditrices.

La diffusion d'information en ligne est d'abord passée d'un rôle annexe à celui de point nodal des stratégies de diversification des plateformes et de convergence des contenus pour les entreprises de grande taille, même si les résultats économiques ne reflètent pas encore ce changement de stratégie. À l'image du développement de la presse Internet aux États-Unis, alors que le réseau informatique n'était à l'origine qu'un lieu de diffusion supplémentaire – à un coût moindre comme l'a noté Bustamante (2004) – pour les activités de l'entreprise, peu ou prou intégré aux activités existantes et investi dans une logique de défense (Augey et al., 2005) et d'expérimentation de la nouvelle plateforme (Estienne, 2007), le nouveau média a gagné en importance et pris une place toute particulière dans les stratégies globales de diffusion des entreprises québécoises juste avant l'éclatement la « bulle technologique » de 2000-2001. La volonté d'accroître leur présence en ligne et d'en faire l'un des éléments moteurs de leur stratégie de diffusion, constatée pour chacune des entreprises à cette époque, a pris des formes diverses, certes, mais n'a plus faibli depuis la reprise de l'activité suivant 2001.

Les modalités d'implantation et de mise en marché ont été tributaires de la taille de chacune des entreprises et des relations unissant le secteur des contenus avec celui de la diffusion¹⁸. Il s'agissait pour Québecor Média, une entreprise aux activités d'information, de culture et de communication variées et déjà partiellement intégrées, de mettre plus en avant les stratégies d'intégration de l'ensemble de ses plateformes et ses potentialités de convergence des contenus et de la main-d'œuvre, via une filiale dédiée aux activités en ligne, Canoë, qui ferait converger en un même endroit l'ensemble des contenus produits par le groupe. Internet est ici l'aboutissement de stratégies visant à mettre en place des synergies industrielles, décidées de longue date et implantées grâce à la numérisation des contenus.

¹⁸ Bouquillion (2008) établit une distinction entre amont et aval, et articule les industries de la culture, qui produisent les contenus, aux industries de la communication, qui fournissent les moyens technologiques de diffusion. Toutes deux trouvent dans le Web un terrain favorable pour leur articulation.

Cantonnée principalement aux activités de presse quotidienne, Gesca et l'ensemble de ses titres ont misé sur une forte présence en ligne via leur portail Cyberpresse qui est progressivement devenu le lieu où l'information produite par les journalistes du groupe est publiée en priorité, avant même que les quotidiens aient pu la diffuser. L'intégration totale en 2008 de la main-d'œuvre et des contenus entre le portail et La Presse, navire amiral de la chaîne, comme l'introduction de formes de journalisme multimédia reflètent plus que tout cette volonté de faire d'Internet le cœur de l'activité éditrice.

Enfin, avec une évolution plus lente, liée autant à des contraintes économiques et humaines qu'à la volonté de l'entreprise éditrice de laisser la priorité à l'activité du quotidien, Le Devoir est présent à sa manière sur la Toile – depuis 2001, avec une reprise des contenus publiés dans le quotidien – et compte redéfinir sa présence en ligne dans les mois à venir pour en faire davantage qu'une simple réplique de son activité papier.

Pour ces entreprises, le Web apparaît aujourd'hui comme un élément qui leur permettra de surmonter la crise conjoncturelle de leur secteur et garantir la pérennité de leurs activités d'information, en s'affranchissant progressivement des coûts liés à l'impression et à la diffusion des contenus qui représentent leur principal poste budgétaire. Devant les incertitudes sur l'avenir du format papier, évoquées par tous les intervenants, la transition partielle du lectorat et des revenus publicitaires vers des formats électroniques – bien que ces derniers ne viennent pas encore remplacer les pertes subies par la publicité traditionnelle – permettrait à terme aux entreprises de poursuivre leurs activités de production et de diffusion.

La diffusion de contenus en ligne permet par ailleurs aux entreprises d'accroître leur cadre géographique de diffusion, (Gasher, 2002; Estienne, 2007) comme de s'affranchir de certaines contraintes et coûts de diffusion du support physique. Cette particularité a été intégrée par le plus petit des acteurs à l'étude, Le Devoir, qui met de l'avant sa capacité à rejoindre et à vendre des contenus à de nouvelles audiences, éloignées de la région de Montréal. Gesca affirme également rejoindre un nouveau lectorat sur Internet avec Cyberpresse, plus jeune et moins habitué à la consommation d'un quotidien que l'audience traditionnelle de La Presse. Les deux formes de diffusion semblent être peu substituables –

l'irruption des contenus journalistiques sur la Toile a coïncidé paradoxalement avec une légère hausse du tirage des quotidiens en semaine chez Gesca ou Le Devoir, un relatif maintien des ventes au Journal de Montréal – cela nous laisse suggérer que le Web est pour l'instant une source de lecteurs et de revenus supplémentaire pour les entreprises de presse, leur permettant de combler les pertes enregistrées au niveau des revenus publicitaires des quotidiens.

Les investissements consentis pour assurer leur présence en ligne et la systématisation de la publication Web après le tournant du siècle révèlent cette prise de conscience et ont amené à une redéfinition des activités des entreprises, avec un appui généralement réservé de la part des salles de nouvelles. Québecor Média était dès l'origine une entreprise de production de contenus, avec des supports de diffusion diversifiés dans le domaine de l'écrit. Mais ce n'est qu'à travers la diversification de leurs plateformes de diffusion et leur implantation en ligne que des entreprises éditrices comme Gesca ou Le Devoir ont dépassé le simple cadre de la publication de quotidiens et se sont redéfinies elles aussi comme des entreprises de production et d'édition de contenus pour plusieurs plateformes de diffusion différentes. Ces dernières ont ainsi élargi la définition de leurs activités pour y inclure la production et la diffusion sur les nouvelles plateformes technologiques.

Celles-ci dépassent aujourd'hui le seul cadre d'Internet pour inclure la diffusion sur les téléphones cellulaires de dernière génération, un marché émergent, dans le prolongement de l'activité numérique, et encore restreint mais qui fait l'objet de l'attention des grandes entreprises de communication. Gesca comme Quebecor ont développé des versions « mobiles » de leurs portails respectifs, adaptées pour un affichage pour des écrans de taille réduite, la seconde entreprise ayant également acquis des licences d'exploitation pour l'offre de services sans fil évolués en 2008 et comptant investir massivement dans la nouvelle plateforme dans les années à venir.

L'émergence du Web dit 2.0 au cours des dernières années, permettant une plus grande réactivité des internautes et la mise en place d'échanges entre diffuseurs et audience, a fourni la possibilité aux entreprises de l'information, de la culture et de la communication de

diversifier leurs activités vers des marchés porteurs en ligne – réseau social de Quebecor, diffusion de vidéos sur canoe.tv, blogues au sein des portails Canoë et Cyberpresse, commentaires et échanges avec les journalistes sur la nouvelle et les blogues. En ce sens, le Web 2.0 est devenu un atout pour la fidélisation de l'audience et un élément des stratégies de marchandisation des contenus. Il leur a également permis de mettre en place des modalités de partage des contenus sur les réseaux sociaux – facebook, twitter ou del.ici.ous – répondant à l'analyse des parcours des usagers en ligne. Tant l'organisation des échanges intra-site que les modalités de diffusion sur des plateformes tierces déplacent la concurrence des modalités de fidélisation traditionnelles vers la mise en place une « économie de l'attention » en ligne et la monétisation de l'attention des internautes. Celles-ci impliquent aujourd'hui la combinaison de différents registres d'attention (Boullier, 2009), celui de la fidélisation de l'auditoire dans la durée par la création d'habitudes de consommation et de lecture des contenus en ligne comme de la gratuité des contenus, et du régime de l'alerte centré sur l'intensité de l'attention, renforcée par la diffusion des contenus sur différentes plateformes en ligne et mesurée grâce à l'analyse fine des parcours des usagers.

6.2. Des modalités de valorisation de l'information variées

Nous avons posé comme hypothèses qu'en ce qui concerne les modalités de valorisation de l'information diffusée, nous pourrions retrouver des modèles similaires à ceux rapportés par Smyrnois (2006) et Estienne (2007) qui ont étudié l'industrie de la presse française. D'après leurs constatations, il pouvait s'agir soit de formes de financement assurées par la vente d'espaces publicitaires en ligne – gratuité pour le consommateur – soit de la vente directe des contenus à l'utilisateur, à la pièce ou au numéro, ainsi que, dans des cas plus rares, d'un financement complété par des formes de commerce électronique. Nous n'avons pas rejeté l'existence de solutions hybrides qui mélangeraient dans des proportions variables ces modalités ou l'existence de formes « premium » d'accès au site internet, à l'image de ce qui est pratiqué par les quotidiens *Le Monde* ou *Les Échos* en France.

Ces hypothèses se trouvent vérifiées par l'observation des stratégies retenues par les trois entreprises à l'étude. En ce qui concerne les modalités de la valorisation des contenus diffusés en ligne, celles-ci ont suivi la voie de la mixité des sources de revenus, en l'adaptant à la fois à l'étendue de leurs activités en ligne et hors ligne, à l'offre de contenu en ligne retenue ainsi que dans la continuité des modes de financement qui étaient privilégiés par les entreprises éditrices hors ligne. Ici, le recours à des stratégies de gratuité pour le consommateur domine pour les entreprises de grande taille. Toutefois, si chaque entreprise a recours à diverses formes de valorisation de l'information, leurs modèles d'affaires semblent s'inscrire dans la continuité de leur modèle traditionnel de valorisation, mélangeant dans des proportions différentes revenus publicitaires et revenus d'abonnement et de vente, mais restant majoritairement tributaires des mêmes sources de revenus que celles de leurs quotidiens respectifs.

Gesca recrée sur Internet sa dépendance aux revenus publicitaires, qui constituent les trois quarts de ceux accumulés hors-ligne. Sans en dévoiler les proportions, le portail Cyberpresse vit aujourd'hui davantage de ses revenus publicitaires que de toute autre forme de financement. Malgré la mise en place tardive de modalités de vente directe, celle des quotidiens en version numérique sur le site NewsStand, ou de revenus d'affaires liés à des activités de commerce en ligne, notamment ceux du site d'emploi du groupe, ces sources de revenus ne sont pas le cœur de l'activité de l'entreprise sur Internet.

La vente de contenus et d'abonnements en ligne, doublée par celle d'espaces publicitaires – moins importante que pour les autres entreprises de presse québécoise – a permis, là aussi, au Devoir de recréer des conditions similaires de valorisation de l'information à celles existant hors ligne. En misant sur la propension de ses lecteurs à payer pour une information de niche et en leur réservant l'exclusivité d'une partie des contenus publiés, la direction du quotidien de la rue de Bleury a fait le pari de refuser la logique du « tout gratuit » sur Internet. Cette stratégie de valorisation à trois paliers, mise en place dès 2001, est encore assez peu répandue dans le secteur de la presse généraliste, plus fréquente dans celui de la presse financière, mais semble avoir réussi au Devoir qui, faute de rejoindre une audience aussi large que ses concurrents, est capable de rentabiliser la mise en ligne de ses contenus.

Enfin, l'information produite par les journaux de Quebecor Média est diffusée en ligne via le portail du groupe, combinée aux autres types de contenus qui proviennent des propriétés du groupe. Ensemble, elles constituent ce que la direction du groupe considère être la valeur ajoutée de sa vitrine Internet, financée majoritairement par la vente d'espaces publicitaires en ligne, parfois couplée avec celle d'espaces dans les pages des quotidiens et, depuis peu, par la vente des versions numérisées de ses quotidiens en ligne. L'entreprise met également à profit son large éventail de propriétés et ses pouvoirs de marché pour y adjoindre des revenus complémentaires, non liés à l'information, par le biais de revenus d'adhésion et de commerce électronique.

Les stratégies de valorisation de l'information en ligne choisies par les entreprises de presse francophone du Québec sont sensiblement les mêmes que celles adoptées ailleurs dans le monde francophone. Bien que celles-ci aient été adaptées pour profiter de l'ensemble des possibilités offertes par le média Internet, elles ne se placent pas en rupture avec les modèles existants hors ligne : tant la publicité que la vente d'informations, à la pièce ou au numéro, l'offre de recherche d'emploi ou les petites annonces – offertes par les sites Internet des entreprises d'information – existaient déjà pour financer les quotidiens. En ce sens, le déploiement des quotidiens sur Internet n'est que le prolongement en ligne des activités des quotidiens, à une nuance près toutefois, celle de la stratégie de la gratuité qui est en passe de devenir centrale pour chacun des deux grands groupes. Ceux-ci cherchent ainsi, à l'image de ce qui a été fait ailleurs, à offrir leur contenus gratuitement dans le but d'attirer davantage d'internautes et d'accroître leurs revenus publicitaires. Seul ici Le Devoir a fait le choix de rentabiliser d'abord ses contenus par la vente directe, acceptant le fait de ne rejoindre qu'une audience plus restreinte.

Du fait de la jeunesse de ce nouveau canal de diffusion de l'information, de la diminution récente des réticences des annonceurs à faire leur promotion en ligne ainsi que de la forte concurrence exercée par les *pure players* – ceux-ci ayant une plus grande maîtrise des techniques de marketing (Smyrnois, 2009), l'activité Internet de l'industrie de la presse ne représente pas encore une part majoritaire des revenus pour ces entreprises, ramenant

systématiquement moins de 10 % des revenus.

Avec un temps de retard, les stratégies de déploiement en ligne des grands groupes de communication du Québec suivent la tendance lancée par les entreprises des États-Unis et adoptée au Canada anglais. Si Gasher et Gabriele (2004) montraient déjà, pour le cas du Montreal Gazette, que l'offre de contenu retenue par le quotidien s'inscrivait aussi dans une logique d'immédiateté et d'abondance, et du recours à des informations « légères » et sportives – par le biais de la reprise de contenus produits par les fils de presse nationaux et internationaux – et que le Web servait à l'époque à effectuer des renvois vers le produit papier, les responsables éditoriaux du site devaient composer avec moins de contenus produits par les journalistes de la Gazette. C'était une situation comparable à laquelle étaient confrontés les employés des filiales Web de Gesca et Quebecor, faute d'accords d'intégration passés avec leurs syndicats de journalistes respectifs. Plus récemment, Smyrnois (2009) a montré en quoi les stratégies de déploiement et de diversification en ligne des entreprises de presse ont évolué aux États-Unis, à la lumière des évolutions apportées par le Web 2.0 et la lente transition d'une partie des revenus publicitaires vers Internet. Ces stratégies se retrouvent partiellement dans les deux grandes entreprises québécoises, en fonction là aussi de leur taille et de l'étendue de leurs activités de production de contenus hors ligne : dans un cas comme dans l'autre, il est possible de retrouver des stratégies de diversification en dehors des limites de leur activité traditionnelle vers les marchés porteurs du Web 2.0 – réseau social de Quebecor notamment à l'image du rachat de My Space par le groupe de R. Murdoch – ou à des sources de financement basées sur la gestion des petites annonces et des sites d'emploi dans chacun des cas. Les stratégies de gratuité de contenu, adoptées dans le but de maximiser le trafic sur les portails d'information, se retrouvent également des deux côtés de la frontière. Toutefois, à l'image de la situation américaine, les entreprises peinent à capter la majeure partie des revenus publicitaires en ligne, faisant face à la concurrence de *pure players* plus attractifs pour les annonceurs désirant annoncer en ligne.

6.3. L'apport du Web à la diversité de l'information

Pour le cas du déploiement des entreprises de presse françaises en ligne, Rebillard (2006a; 2007) a montré que s'était mise en place et systématisée pour la plupart des entreprises une logique de retraitement de l'information en ligne. Les contenus publiés sur les « sites-titres » des journaux français sont en fait repris de ceux qui ont été ou seront publiés dans les pages du quotidien, alors que très peu des contenus disponibles en ligne ont été produits spécifiquement pour le nouveau médium. En ce sens, Internet est simplement, aux yeux des gestionnaires et éditeurs, un canal de diffusion supplémentaire où il est possible de faire converger les contenus et créer de nouvelles synergies industrielles, en aucun cas un site où pourrait être rentabilisée la production de contenus spécifiques.

Les trois cas étudiés au cours de cette recherche s'inscrivent, à une nuance près, dans cette logique de retraitement des contenus observée pour le cas français. Tant au travers de l'offre de contenus retenue que des changements apportés à l'organisation du travail depuis l'éclatement de la « bulle technologique » de 2000-2001, les stratégies choisies par les trois entreprises pour la diffusion Web ne viennent pas augmenter la diversité de l'information publiée au Québec. Si, avant cette date, les grands groupes de communication affichaient une volonté de produire des contenus originaux pour Internet, avec la mise en place d'une salle de nouvelles spécifique – les mandats des employés de Cyberpresse comme de Canoë incluaient originellement une large portion de production de nouvelles – le ralentissement de l'augmentation des revenus publicitaires en ligne, comme l'intensification des stratégies de convergence des contenus et la rationalisation de l'activité Internet sont venues y mettre un terme. Faute de moyens humains et financiers, Le Devoir n'avait jamais envisagé de production spécifique pour Internet.

Dès lors, depuis 2001 et la systématisation du retraitement de l'information sur Internet pour l'ensemble des entreprises, l'offre d'information en ligne s'est articulée autour de diverses modalités de reprise des contenus produits pour les plateformes traditionnelles. Il s'agit pour Canoë de la convergence des contenus produits par les différentes composantes du groupe – télévision généraliste et spécialisée, magazines, journaux anglophones et

francophones – éditée et ponctuellement complétée par des contenus originaux produits par des journalistes mobiles de la salle de nouvelle de la filiale Web.

L'entreprise éditrice du quotidien *Le Devoir*, elle, offre des contenus qui sont plutôt une réplique intégrale de ceux du quotidien, organisés autour des mêmes sections et reprenant les mêmes visuels. Les activités en ligne de ces deux entreprises suivent intégralement la logique de retraitement de l'information pour la plateforme Web, celle-ci leur permettant d'accroître leur position dans leur marché d'origine tel que l'a souligné Bouquillion (2008).

Ce sont à la fois l'offre de contenus et les changements apportés à l'organisation du travail chez Gesca, La Presse et Cyberpresse qui nous amènent à nuancer le propos. En ayant négocié avec les employés du quotidien la production simultanée de contenus pour le quotidien et le portail d'information Cyberpresse en 2008, et l'intégration complète des deux activités, l'entreprise ne pratique plus une reprise de l'information d'un support sur l'autre à proprement parler. Il serait même plus approprié de parler d'un renversement, et de la reprise des contenus Web dans les pages du quotidien, la souplesse de diffusion offerte par Internet permettant de diffuser les contenus plus rapidement en ligne que dans le journal. En somme, cette intégration des contenus entre les deux plateformes, peu importe ici laquelle des deux a la primauté de la publication, et l'absence de contenus originaux organise une redondance de l'information : l'ajout d'une plateforme de diffusion n'est pas venu augmenter la diversité de l'information publiée par les entreprises de presse du Québec. Il serait alors plus judicieux de parler, comme l'a fait Bernier devant le CRTC (Skinner et Gasher, 2005) de multiplicité des plateformes plutôt que de véritable diversité de l'information.

Contrairement aux promesses originelles du Web, notamment celle d'enrichir les informations publiées par l'hypertexte et le renvoi à des documents, sites ou données disponibles ailleurs sur la Toile, cette pratique reste encore aujourd'hui marginale. Hormis dans le cas de certaines informations – rapports officiels ou documents vidéos – les renvois vers des contenus complémentaires en fin d'articles ne sont pas systématiques. Dans le cas des sites à l'étude, seul Cyberpresse a dédié une section aux informations publiées par d'autres médias traditionnels ou *pure players* à travers le monde, les renvois vers d'autres

médias au moyen d'une liste de liens étant généralement absents. Les entreprises semblent ici s'appuyer davantage sur leur propre bassin de contenus ou sur les fils de presse, diffusés à même leur site.

Les changements apportés à l'organisation du travail et le recours systématique aux journalistes des quotidiens pour la production de contenus en ligne suivent la même ligne directrice. Le revirement stratégique décidé après 2001, qui mettait fin à la volonté d'utiliser une salle de nouvelles séparée pour produire de l'information sur Internet, a replacé la responsabilité de la production des contenus dans les mains – avec ou sans leur consentement – des journalistes des supports traditionnels. La filialisation de l'activité Web, à laquelle tant Quebecor que Gesca ont eu recours pour pouvoir la développer hors du cadre des journaux, s'est ainsi transformée : les filiales s'occupent désormais principalement de la sélection et de la mise en ligne des contenus ainsi que de la gestion du site et du développement technique. Si, dans le cas de Canoë, l'entreprise peut avoir recours à des journalistes mobiles, ceux-ci sont en faible nombre et ne produisent qu'une petite partie des contenus mis en ligne.

La mise en place de synergies industrielles entre le papier et le Web a donc dû être négociée avec les producteurs de contenus, le travail déstructuré puis restructuré autour des nouvelles exigences de production comme le fait remarquer Demers (2008), dépassant le cadre des contenus écrits pour y ajouter la production de reportages audiovisuels et celle de photographies. Dans les cas du Devoir, pour lequel la future stratégie Web n'a pas encore été arrêtée, ou des journalistes du Journal de Montréal qui refusent les changements proposés, ces changements de la praxis journalistique, la diversification des contenus qu'ils doivent produire et la contraction du cycle de publication ne sont pas encore inscrits dans les conventions collectives. À l'inverse, les employés de La Presse ou du Journal de Québec ont dû adapter leur pratique pour être capables de produire des contenus qui puissent être publiés sur les deux plateformes. Il s'agit là à la fois d'un prolongement des stratégies de convergence des contenus – tous voyaient déjà leurs contenus publiés dans différents quotidiens des chaînes par lesquelles ils sont employés – comme d'une intensification de telles logiques, la diversification des activités des entreprises éditrices sur Internet impliquant de la part des

producteurs l'abandon d'habitudes acquises de longue date et l'adjonction de la maîtrise de nouvelles techniques de production.

Avec la contraction du cycle de l'information sur Internet et la mise en place de nouvelles contraintes temporelles de publication pour les journalistes de l'écrit, il serait juste de parler d'une convergence de la temporalité de l'information et du travail journalistique sur le modèle de l'information en continu des chaînes de télévision du même nom. Dans le cas des grands groupes qui ont fait le choix du portail, comme dans celui du Devoir qui espère réduire son cycle de publication sur Internet dans un futur proche, les travailleurs de l'information et les contenus de l'industrie de la presse ne se basent plus sur un cycle de 24 heures mais plutôt dans une logique d'immédiateté et de cycle de parution court, et ce avec tous les risques que cela comporte pour la véracité de l'information publiée – le temps requis pour les vérifications doit lui aussi être raccourci – et la place des articles de fond et de l'analyse qui permettraient encore à la presse de se distinguer face aux médias électroniques.

Enfin, la possibilité offerte par les portails de rassembler l'ensemble des contenus produits par un groupe donné en un même endroit replace sous un nouvel angle la question du mélange des genres, des promotions croisées, de l'*infotainment* et de la qualité de l'information diffusée en ligne. La cohabitation et l'interpénétration de rubriques d'information et de divertissement sur le portail Canoë, comme les campagnes de promotion pour des sites événementiels du groupe Quebecor – ceux consacrés aux émissions de télé-réalité ou à des manifestations culturelles sponsorisées par le groupe, préparés par la filiale Canoë – et le besoin de générer un trafic important sur le portail, pourraient faire craindre que l'information ne devienne davantage soumise aux exigences de publication des activités de divertissement du groupe, centrée davantage sur la vie des célébrités, les sports ou les spectacles. Ces craintes sont par ailleurs renforcées à l'observation des nouvelles politiques de couverture de l'information au sein du réseau Sun Média (journaux et portail Canoë), qui prévoient la réduction du nombre de journalistes envoyés pour la couverture d'un événement, qu'il soit politique, culturel ou sportif.

En somme, le déploiement des entreprises de presse quotidienne francophone en ligne, et l'ouverture de « sites-titres » ou « sites-portails » correspond à une stratégie de diversification des activités de publication, l'utilisation d'un canal de diffusion supplémentaire pour les contenus produits par les entreprises. Il ne s'agissait à l'origine que d'établir leur marque en ligne, s'assurer d'une audience et explorer les possibilités offertes par le nouveau média, mais, assez rapidement, ont été mises en place des synergies industrielles qui leur ont permis de diffuser et de retraiter à moindre coût des contenus déjà amortis dans leur version papier. Les deux grandes entreprises ont fait le choix d'implanter une filiale responsable de l'édition et de la mise en ligne de contenus, tandis que Le Devoir, contraint par ses moyens humains et financiers, a choisi d'intégrer le Web à ses activités traditionnelles.

6.4. Limites de la recherche

Les résultats comme les conclusions de cette étude n'ont aucune prétention à la généralisation et ne reflètent véritablement que la situation de l'industrie pour le marché francophone du Québec. Tant son taux de concentration de la propriété médiatique et le faible nombre d'acteurs qui en découle que les particularités linguistiques d'une « enclave » francophone en Amérique du Nord créent des conditions particulières pour l'exercice d'activités de presse ou de production de contenus informationnels et culturels. Si les résultats obtenus reflètent dans une certaine mesure des modèles qui ont été adoptés dans le cadre d'autres marchés, ils ne peuvent régir le déploiement des entreprises de presse en ligne sur une base systématique.

Par ailleurs, nous regrettons que cette recherche n'ait pu avoir davantage accès aux points de vues de ceux qui ont vécu la mise en place de telles stratégies, journalistes, pupitreurs Web et qui auraient pu apporter des points de vue complémentaires sur ces phénomènes. Il est par ailleurs difficile, dans le cas de l'entreprise Quebecor Média et de ses activités Internet sur le portail Canoë de dissocier franchement les activités d'information de celles de divertissement, les contenus étant rassemblés et entremêlés sur une plateforme unique.

Enfin, et c'est ici la limite la plus importante dans notre cas, il nous est impossible d'affirmer que de telles stratégies de déploiement sont stabilisées à long ou même à moyen terme. Tout comme les formes prises par les contenus sur le média Internet et les usages qui en sont faits par les citoyens-consommateurs, les stratégies de déploiement sur la nouvelle plateforme sont toujours en construction, en constante évolution, chaque entreprise restant à l'affût des formes de présence lui permettant de rejoindre efficacement le plus grand nombre d'internautes possible et ainsi rendre leurs activités Web plus attractives pour les annonceurs. On ne peut pas parler de stabilisation des situations pour la moment, bien que des éléments structurants, tels la place prépondérante du financement par la publicité assurent plutôt une reproduction de modèles existants.

CONCLUSION

Confrontés à une crise structurelle – perte graduelle de lectorat et de revenus – ainsi qu'à une concurrence accrue de la part de nouveaux entrants, le secteur de la presse généraliste et le champ journalistique doivent aujourd'hui composer avec une foule de nouveaux acteurs – *pure players*, journalistes citoyens ou infomédiaires – en ligne. Nous avons souhaité analyser les stratégies retenues par les entreprises de presse quotidienne francophone du Québec dans le déploiement de leurs activités en ligne, un choix motivé à la fois par la place prise par le média Internet dans les habitudes de consommation des citoyens et dans les stratégies de diversification des industries de l'information, de la culture et de la communication depuis une quinzaine d'années comme par le manque de données pour le cas québécois. Il était également important de replacer cette problématique de recherche dans le contexte du marché québécois des médias, celui d'une forte concentration de la propriété et de la formation de quelques rares acteurs intégrés qui tentent de mettre en place des synergies industrielles pour leurs activités de production et de diffusion.

Pour répondre à cette interrogation, nous avons articulé la discussion autour de trois concepts qui englobent l'ensemble des facettes de ces stratégies : le processus de marchandisation de l'information d'abord, et les questions de mise en marché de l'information sur Internet; le concept de l'industrialisation des processus de travail ensuite et les modalités de production-diffusion de contenus pour le Web; enfin, leurs modalités de valorisation en ligne. Les apports théoriques offerts par les travaux sur l'économie politique de la communication et la théorie des industries culturelles ont été précieux. Les logiques économiques sous-jacentes de l'industrie de la presse – recherche d'économies d'échelles, stratégies de diversification et de croissance externe, financiarisation de la propriété et impact du marché financier – expliquent le mouvement vers une augmentation de la taille des entreprises et la concentration de la propriété comme les tentatives d'intégration de la

production-diffusion au sein de la filière de la presse (Bouquillion, 2008). S'ajoutant au processus de numérisation des contenus, Internet est alors venu s'intégrer à l'offre médiatique, promettant une plus grande diversité des contenus publiés comme la possibilité d'augmenter l'intégration à une échelle globale en mettant fin aux barrières existant entre les supports ou aux contraintes physiques de distribution des contenus écrits (Gasher, 2002; Bustamante, 2004).

Par ailleurs, les travaux sur la transition du secteur de la presse sur Internet en France, menés par Rebillard (2006a, 2006b, 2007), Smyrnois (2005, 2007, 2008) ou Estienne (2007) nous ont fourni un cadre de référence et permis de soulever plusieurs hypothèses. Le premier a montré que se déroulait en ligne un processus de « retraitement » de l'information, les contenus produits pour les plateformes de diffusion traditionnelles étant réutilisés en ligne et que l'offre de contenus originaux sur les sites Internet des acteurs restait faible. Smyrnois et Estienne ont décrit les nouvelles formes de l'organisation du travail et les modalités de valorisation de l'information en ligne pour les entreprises françaises qui découlent – ou engendrent – de l'offre de contenus : la taille des salles de rédaction Web des quotidiens français reste relativement faible, celles-ci se consacrant principalement à de la mise en ligne de contenus et à des choix éditoriaux. De plus, les modalités de valorisation de l'information sur Internet privilégiées par ces mêmes entreprises font la part belle à la vente d'espaces publicitaires, certaines formes de vente des contenus – qui restaient minoritaires lors de la publication de leurs travaux – ainsi que certaines formes de commerce électronique. Mais cela pouvait également être une mixité des sources de revenus que nous pouvions retrouver.

Les trois acteurs de la presse quotidienne francophone – Quebecor Média, Gesca-Power Corporation et Le Devoir – ont tour à tour été envisagés au cours de la recherche. Pour apporter une réponse satisfaisante à notre questionnement de recherche, nous avons eu recours tout d'abord à une analyse de contenus thématique, orientée autour de nos concepts opératoires, qui ont compris des articles de presse, des documents corporatifs – communiqués de presse, rapports annuels destinés aux actionnaires et au public – et syndicaux. Celle-ci a été complétée par des entretiens semi-directifs menés auprès des dirigeants et employés

concernés dans chacune des entreprises à l'étude.

Les résultats obtenus nous amènent à conclure qu'existent des similarités de déploiement sur Internet avec le cas français, tant au niveau de la production de contenus, des formes de mise en marché de l'information ou des modalités de valorisation des contenus. Présentes tôt en ligne, les entreprises ont rationalisé leurs activités Internet suite à l'éclatement de la « bulle technologique » des années 2000 – paradoxalement au moment où le nombre d'internautes qu'elles attiraient a commencé à augmenter – et l'ont depuis intégrée à leurs stratégies globales de diffusion. L'ensemble des entreprises semblent ainsi avoir grandement recours au retraitement de l'information, soit par la réutilisation de contenus produits pour les médias traditionnels du groupe (Quebecor Média), la réplique intégrale des contenus originaux (Le Devoir) ou la production simultanée pour l'ensemble des plateformes (Gesca). Produite par les journalistes des salles de rédaction hors ligne, l'information est ensuite valorisée par le biais de la vente d'espaces publicitaires et de la vente directe de contenus, cette dernière modalité étant centrale pour Le Devoir. Les deux grands groupes tirent également leur financement de formes de commerce électronique, principalement de leurs sites d'emplois et de petites annonces.

C'est véritablement la part prise par Internet dans les stratégies d'intégration des entreprises médiatiques qui ressort de ce processus de recherche. Toutes les entreprises semblent fonder l'espoir de dépasser la crise structurelle qu'elles traversent dans l'intensification de leur présence en ligne. Si Gesca a misé sur la production simultanée de contenus entre quotidiens et Internet et souhaite à terme concentrer ses efforts sur le média Internet seul, Le Devoir tente de rattraper le retard pris par rapport à ses concurrents en voulant adopter de nouvelles pratiques pour la production et la diffusion de contenus sur le Web. Pour toutes, Internet est désormais un canal de diffusion incontournable, devant être intégré aux activités antérieures et leur permettant de rejoindre un nouveau lectorat.

La recherche nous a permis de mieux comprendre les pratiques de production-diffusion de l'information en ligne par les acteurs traditionnels, et ce, dans le cadre d'un marché hautement concentré, où le nombre d'acteurs reste faible. Toutefois, les différentes stratégies retenues ne sont aucunement figées, mais bien encore mouvantes : à l'image de l'évolution du Web, les entreprises cherchent constamment à créer les conditions optimales de leur présence en ligne, en s'adaptant aux changements des habitudes des internautes comme aux nouveaux outils – Web 2.0 notamment – qui leur permettent de rejoindre leurs audiences de manière plus efficace. Il est sans doute encore trop tôt pour considérer que les stratégies d'intégration sont arrêtées ou que la transition des activités est achevée. Par ailleurs, nous n'avons pas la prétention d'affirmer que nos résultats sont généralisables, étant donné que les conditions du marché de la presse francophone du Québec sont en partie spécifiques, et la concentration de la propriété sans aucune commune mesure avec les situations prévalant ailleurs dans le monde. Enfin, nous regrettons de n'avoir eu accès qu'aux points de vue corporatifs en ce qui concerne les changements que le déploiement sur Internet a engendrés dans le quotidien des journalistes des différentes salles de rédaction.

Cette étude ouvre toutefois plusieurs pistes de recherche intéressantes. D'abord une prospective de la place future jouée par les quotidiens dans les stratégies de diffusion des entreprises de l'information et le rôle que seront amenées à jouer les salles de rédaction Web au sortir de la crise conjoncturelle actuelle. En effet, si la plupart des entreprises semblent vouloir orienter leur production écrite vers Internet et s'affranchir autant que possible des contraintes de diffusion physique, il serait intéressant de comprendre jusqu'à quelle portion le format de diffusion papier sera ramené et si Internet dépasse le simple cadre d'un canal de diffusion supplémentaire pour amener à la recomposition de la filière presse autour de lui. Il serait intéressant par ailleurs de voir en quoi la production adaptée à la fois pour les quotidiens et les sites Web a affecté la forme des articles produits pour les quotidiens, ce dans la mesure où Internet requiert une adaptation de la longueur des contenus, ceux-ci étant généralement plus succincts que ceux publiés dans la presse.

C'est également sur les rapports qu'entretiennent les acteurs traditionnels avec les *pure players* et infomédiaires et leurs éventuelles collaborations qu'il serait intéressant de se pencher au cours d'une recherche subséquente. Que ce soit au sein d'un même groupe ou par le biais d'accords avec des acteurs externes, il se pourrait que nous retrouvions certaines formes de collaboration ponctuelles ou systématiques, à l'image des formes d'interdépendance existant entre *pure players* et « journalistes citoyens ».

Enfin, notre cadre théorique et l'appareillage méthodologique pourraient être appliqués à d'autres secteurs de l'information traditionnelle, télévision généraliste notamment, pour analyser si des changements similaires ont eu lieu dans les stratégies de production-diffusion et de mise en marché des contenus de ce secteur.

ANNEXE A

ÉLÉMENTS DE LA GRILLE D'ANALYSE

Naissance et contexte

- Contenus mis en ligne à l'origine
- Moyens financiers et humains consacrés au Web à l'origine

Marchandisation

- Techniques de fidélisation du lectorat
- Interactions avec les lecteurs
- Choix de l'offre de contenus
- Existence de promotion croisée
- Évolution de la part du Web dans la stratégie globale de l'entreprise
- Modalités d'intégration avec les produits existants
- Modèle économique mis en place pour le Web

Industrialisation

- Modalités de production des contenus – séparation production/mise en ligne
- Organisation de la production – Salle de rédaction
- Complémentarité/redondance des contenus – Synergies
- Modifications apportées aux conventions collectives
- Cycle de publication
- Organisation technique pour la diffusion
- Impact de la diffusion Web sur les contenus papier
- Partenariats externes de contenus

Valorisation

- Gratuité - Payant
- Part des revenus Web dans les revenus globaux
- Contenus à valeur ajoutée
- Choix des articles payants (si pertinence)
- Archives propres
- Régie publicitaire – offres croisées
- Portrait du lectorat – suivi et analyse de l'audience

Autres

- Évolutions passées
- Évolutions futures

ANNEXE B

GRILLE D'ENTRETIEN

Contexte :

- Comment et dans quel contexte est né le site Internet ?
- Quelle était la volonté de la direction de l'entreprise à l'origine?
- Quels moyens y ont été consacrés?
- Quelle a été l'évolution du rôle du site Web dans les activités de l'entreprise?

Marchandisation :

- Quelles techniques ont été employées pour fidéliser le lectorat?
- Des modalités d'interactions avec les lecteurs ont-elles été mises en place?
- Comment ont été effectués les choix des sujets traités ? Sont-ils complémentaires avec ceux publiés dans le journal?
- Est-ce qu'il existe des formes de promotion croisée entre le site et le journal?
- Quel modèle économique/plan d'affaires a été privilégié ? S'agit-il d'une rupture avec le modèle du quotidien?

Industrialisation :

- Y-a-t-il eu des embauches de personnel? Existe-t-il une salle de nouvelles spécifique ou sont-elles fusionnées? Quelles sont les modalités de production des contenus et de mise en ligne (synergies industrielles présentes ou à mettre en place, souhaitées ou non, simple complémentarité avec produit papier?)
- Le cas échéant la participation des journalistes est-elle prévue dans les conventions collectives ?
- Quel est le cycle de publication et de mise à jour?
- Comment s'est fait le développement de la plateforme technique? Quels ont été les choix en matière d'hébergement et d'évolutions du site?
- Quel a été l'impact d'Internet sur les contenus papiers?
- Existent-il des partenariats avec autres acteurs du Web?

Valorisation

Quels ont été les choix en matière de valorisation des contenus? Gratuité, paiement ou mode mixte?

Quelle est la part des revenus du Web dans ceux de la société?

Quels sont vos contenus à valeur ajoutée?

Le cas échéant, envisagez-vous de rendre le site ou une partie du site payant à court ou moyen terme?

Avez-vous mis en place des offres publicitaires jointes?

Le cas échéant, comment se fait le choix des articles payants?

Avez vous des archives propres? Sont-elles sous-traitées? Sont-elles gratuites ou payantes?

Est-ce que la régie publicitaire est propre à Internet ou est-elle fusionnée avec celle du quotidien?

ANNEXE C

COURRIEL DE DEMANDE D'ENTREVUE

Bonjour Madame/Monsieur,

Je suis assistant de recherche pour le Groupe de recherche interdisciplinaire sur l'information, la communication et la société (GRICIS: <http://uqam.ca/gricis>) et étudiant dans le programme de maîtrise en communication de l'UQAM, sous la direction d'Éric George, directeur du GRICIS.

Nous travaillons actuellement sur un projet de recherche portant sur le déploiement en ligne des entreprises de presse au Québec.

Le projet s'inscrit dans le cadre de mon mémoire de maîtrise et pose les bases de ma recherche doctorale. Nous tentons de montrer comment les entreprises de presse francophone du Québec (Gesca/Cyberpresse – Le Devoir - Quebecor/Canoë) ont opéré la transition de leurs activités en ligne, quels moyens y ont été alloués, quelle forme a prise le site internet issu d'un journal ou d'un groupe de journaux et comment les entreprises ont essayé de rentabiliser l'information publiée en ligne. Je compte mener les entrevues à ce sujet vers la fin du mois de mai.

Serait-il possible d'envisager une rencontre prochainement avec une personne de votre organisation ? L'entrevue devrait durer environ une heure et se déroulerait où vous le souhaitez.

Je reste bien évidemment à votre disposition si vous souhaitez obtenir davantage d'information sur le projet de recherche en question.

Cordialement,

Renaud Carbasse

ANNEXE D

FORMULAIRE DE CONSENTEMENT

«Les stratégies des entreprises de presse francophone québécoises dans le déploiement de leurs activités en ligne : 1995 – 2009»

Responsables du projet :

R. Carbasse, étudiant à la maîtrise en Communication

É. George, directeur du mémoire, Faculté de Communication, Université du Québec à Montréal

Objectifs du projet :

Vous êtes invité à prendre part à ce projet visant à comprendre comment les entreprises de presse québécoises francophones ont opéré leur transition sur Internet. Il vise également à comprendre quels choix ont été faits en termes d'investissements financiers et humains ainsi que les modalités de mise en valeur de l'information produite et diffusée pour le média Web.

Cette recherche se déroule dans le cadre d'une maîtrise en Communication à l'Université du Québec à Montréal.

Procédure :

Votre participation consiste à donner une entrevue individuelle au cours de laquelle il vous sera demandé de répondre à un certain nombre de questions portant, entre autres choses, sur votre connaissance des stratégies adoptées par votre entreprise de presse dans le déploiement de ses activités en ligne. Afin de permettre une meilleure rétention des informations, l'entrevue sera enregistrée avec votre permission et prendra environ 1 heure de votre temps. Le lieu et l'heure de l'entrevue sont à convenir avec vous. La transcription sur support informatique qui en suivra ne permettra pas de vous identifier.

Avantages et risques :

Votre participation contribuera à l'avancement des connaissances par une meilleure

compréhension des stratégies adoptées par les différentes entreprises de presse francophone québécoises en ce qui a trait à l'expansion de leurs activités sur Internet. Il n'y a pas de risque d'inconfort important associé à votre participation à cette rencontre. Vous demeurez libre de ne pas répondre à une question que vous estimez embarrassante sans avoir à vous justifier. Il est entendu que la personne interviewée, vous-même, peut décider de suspendre ou de mettre fin à l'entrevue s'il estime que son bien-être est menacé.

Confidentialité :

Il est entendu que les renseignements recueillis lors de l'entrevue seront tenus confidentiels à votre demande et que seuls le chercheur principal et sa direction de recherche auront accès à votre enregistrement et au contenu de sa transcription. Le matériel de recherche (support audio et transcription) ainsi que votre formulaire de consentement seront conservés séparément sous clé par le chercheur responsable pour la durée totale du projet. Les enregistrements ainsi que les formulaires de consentement seront détruits 2 ans après les dernières publications.

Participation volontaire :

Votre participation à ce projet est volontaire. Cela signifie que vous acceptez de participer au projet sans aucune contrainte ou pression extérieure et que par ailleurs vous êtes libre de mettre fin à votre participation en tout temps au cours de cette recherche. Dans ce cas et à votre demande, les renseignements vous concernant seront détruits. Votre accord à participer implique également que vous acceptez que l'équipe de recherche puisse utiliser aux fins de la présente recherche (articles, conférences et communications scientifiques) et à des fins pédagogiques, les renseignements recueillis à la condition qu'aucune information permettant de vous identifier ne soit divulguée publiquement à moins d'un consentement explicite de votre part.

Des questions sur le projet ou sur vos droits?

Vous pouvez contacter le chercheur principal au numéro (514) 529-9392 pour des questions additionnelles sur le projet ou sur vos droits en tant que sujet de recherche. Le Comité institutionnel d'éthique de la recherche avec des êtres humains de l'UQAM a approuvé le projet de recherche auquel vous allez participer. Pour des informations concernant les responsabilités de l'équipe de recherche au plan de l'éthique de la recherche ou pour formuler une plainte ou des commentaires, vous pouvez contacter le Président du Comité institutionnel d'éthique de la recherche, Joseph Josy Lévy, au numéro (514) 987-3000 # 4483. Il peut être également joint au secrétariat du Comité au numéro (514) 987-3000 # 7753.

Remerciements :

Votre collaboration est essentielle pour la réalisation de notre projet et l'équipe de recherche tient à vous en remercier. Si vous souhaitez obtenir un résumé écrit des principaux résultats de cette recherche, veuillez ajouter vos coordonnées ci-dessous :

Signatures :

Je, _____ reconnais avoir lu le présent formulaire de consentement et consens volontairement à participer à ce projet de recherche. Je reconnais aussi que la personne qui a fait l'interview a répondu à mes questions de manière satisfaisante et que j'ai disposé de suffisamment de temps pour réfléchir à ma décision de participer. Je comprends que ma participation à cette recherche est totalement volontaire et que je peux y mettre fin en tout temps, sans pénalité d'aucune forme, ni justification à donner. Il me suffit d'en informer le responsable du projet.

Signature du sujet :

Date :

Nom (lettres moulées) et coordonnées :

Signature du chercheur responsable ou de son, sa délégué(e) :

Date :

ANNEXE E

CORPUS DOCUMENTAIRE

- Allard, Marc. 2007. « Lock-out au Journal de Québec – Le spectre de la montréalisation ». Le Soleil, 23 avril, p. 2.
- Amiot, Marie-Andrée. 2001. « L'avenir des portails québécois ». La Presse, 3 février, p. F1.
- Amiot, Marie-Andrée. 2001. « La famille cyberpresse s'agrandit ». La Presse, 26 juillet, p. A3.
- Amiot, Marie-Andrée. 2001. « Canoë France sombre ». La Presse, 10 août, p. D10.
- Audit Bureau of Circulation. « e-circ for newspapers ». ABC – Free reports.
En ligne. <<http://abcas3.accessabc.com/ecirc/newsform.asp>>. Consulté le 10 juillet 2009.
- Auger, Samuel. 2007. « Filiale mystérieuse au Journal de Québec ». Le Soleil, 17 septembre, p. 7.
- Auger, Samuel. 2007. « Canoë incapable de retracer son agence fantôme ». Le Soleil, 22 septembre, p. 6.
- Baillargeon, Stéphane. « Le Soleil et La Presse en mode compressions ». Le Devoir, 12 juin 2009.
En ligne. <<http://www.ledevoir.com/2009/06/12/254693.html>> Consulté le 12 juin 2009.
- Baril, Hélène. 2000. « Malgré la vague Quebecor – Netgraphe agit comme si de rien n'était ». Le Devoir, 20 septembre, p. B1.
- Baril, Hélène. 2000. « Quebecor entreprend le grand ménage chez Netgraphe ». Le Devoir, 23 novembre, p. B1.

- Baril, Hélène. 2001. « Au menu chez Quebecor – Couper, couper et encore couper ». *Le Devoir*, 9 février, p. B7.
- Baril, Hélène. 2001. « Vidéotron réservait quelques surprises à Quebecor ». *Le Devoir*, 17 mars, p. B1.
- Baril, Hélène. 2001. « Quebecor Média tient mordicus au câble ». *Le Devoir*, 4 mai, p. B7.
- Baril, Hélène. 2001. « Quebecor : pas d'autres mises à pied ». *La Presse*, 11 octobre, p. D3.
- Baril, Hélène. 2002. « Quebecor devra radier 1 milliard l'an prochain ». *La Presse*, 16 février, p. E1.
- Baril, Hélène. 2002. « Netgraphe licencie et confirme un grand virage sur le Web ». *La Presse*, 17 avril, p. D1.
- Bergeron, Maxime. 2006. « Quebecor supprime 480 emplois à Montréal ». *La Presse*, 10 mars, p. LP Affaires 1.
- Bergeron, Maxime. 2006. « La migration des revenus publicitaires vers le Web inquiète les grands médias ». *La Presse*, 25 novembre, p. LP Affaires 3.
- Bergeron, Maxime. 2008. « Quebecor assure avoir les reins solides ». *La Presse*, 8 novembre, p. LP Affaires 5.
- Bergeron, Maxime. 2008. « Les médias frappés au coeur ». *La Presse*, 10 décembre, p. LP Affaires 2.
- Bergeron, Maxime. « D'autres journaux internet pour Quebecor? ». *lapresseaffaires.cyberpresse.ca*, 13 mai 2009.
En ligne. <<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/medias-et-telecoms/200905/13/01-856134-dautres-journaux-internet-pour-quebecor.php>> Consulté le 14 mai 2009.
- Bergeron, Pierre. 2001. « ledroit.com se joint à cyberpresse.ca ». *Le Droit*, 26 juillet, p. 5.
- Bernard, Sophie. « La Presse enfin sur le Web ». *Branchez-Vous*, 25 février 1999.
En ligne. <<http://www.branchez-vous.com/actu/99-02/03-156305.html>> Consulté le 15 mai 2009.
- Bérubé, Gérard. 2001. « Six des huit sites régionaux seront fermés au Canada ». *Le Devoir*, 23 août, p. B1.
- Boivin, Matthieu. 2008. « Un essoufflant duel de 365 jours ». *Le Soleil*, 21 avril, p. 8.

- Boulianne, Mario. « Internet pourra-t-il remplacer les journaux? ». Cyberpresse, 8 juin 2009.
En ligne. <<http://www.cyberpresse.ca/le-droit/vie-communautaire/200906/08/01-873569-internet-pourra-t-il-remplacer-les-journaux.php>> Consulté le 8 juin 2009.
- Bourdeau, Réjean. 2000. « Canoë pour le site français, Canoe pour l'anglais ». La Presse, 29 juillet, p. C2.
- Brousseau-Pouliot, Vincent. 2007. « Le banquier de Quebecor Média! ». La Presse, 21 février, p. LP Affaires 1.
- Brunet, Alain. 2006. « Les partenaires de Quebecor Média bientôt sur iTunes ». La Presse, 20 avril, p. Arts 4.
- Burroughs, Charles. 1996. « Les journaux du monde sur le WWW ». Le Droit, 26 février, p. 26.
- Bussièrès, Ian. 2008. « PKP a orchestré la création de l'agence Nomade, selon un ex-cadre ». Le Soleil, 13 mars, p. 16.
- Bussièrès, Ian. 2008. « Conflit au Journal de Québec – la partie syndicale a terminé sa preuve ». Le Soleil, 15 mars, p. 21.
- Canoë inc. « Communiqués ». Canoë inc. - Profil Corporatif.
En ligne <http://www2.canoe.com/corpo/fr/communiques_2009.html> Consulté le 15 mai 2009.
- Cantin, Philippe. 2008. « Cyberpresse se transforme ». La Presse, 24 septembre, p. A32.
- Cauchon, Paul. 1999. « Le nouveau CKVL, c'est pour la fin de novembre ». Le Devoir, 29 septembre, p. B8.
- Cauchon, Paul et PC. 2002. « Suppression de 67 emplois – Netgraphe choisit la convergence ». Le Devoir, 17 avril, p. B1.
- Cauchon, Paul. 2006. 2006. « Journaux gratuits et sites Web à l'agenda de Quebecor ». Le Devoir, 27 novembre, p. B7.
- Cauchon, Paul. « Médias – Guerre de tranchées entre grands groupes ». Le Devoir, 12 mai 2008.
En ligne. <<http://www.ledevoir.com/2008/05/12/189340.html>> Consulté le 15 janvier 2009.
- Cauchon, Paul. 2008. « Début d'importantes négociations au Journal de Montréal ». Le Devoir, 24 octobre, p. B2.

- Cauchon, Paul. 2008. « Médias – Tous ensemble sur le Web ! ». *Le Devoir*, 17 novembre, p. B7.
- Cauchon, Paul. « Une agence de presse interne pour Québecor ». *Le Devoir*, 29 janvier 2009.
En ligne <<http://www.ledevoir.com/2009/01/29/230067.html>> Consulté le 2 février 2009.
- Cauchon, Paul. « L'hebdo Ici ferme ses portes ». *Le Devoir*, 30 avril 2009.
En ligne. <<http://www.ledevoir.com/2009/04/30/248119.html>> Consulté le 30 avril 2009.
- Cauchon, Paul. « Médias – La relève à l'heure d'une période trouble ». *Le Devoir*, 11 mai 2009.
En ligne. <<http://www.ledevoir.com/2009/05/11/249801.html>> Consulté le 11 mai 2009.
- Cauchon, Paul. « Médias – À la recherche du juste prix ». *Le Devoir*, 8 juin 2009.
En ligne. <<http://www.ledevoir.com/2009/06/08/253884.html>> Consulté le 08 juin 2009.
- Cauchon, Paul. « Médias – La Presse adopte un plan de réduction de ses dépenses de 26 millions ». *Le Devoir*, 16 juin 2009.
En ligne. <<http://www.ledevoir.com/2009/06/16/255311.html>> Consulté le 16 juin 2009.
- Cauchon, Paul. « Médias – La Presse : des nouvelles du front ». *Le Devoir*, 20 et 21 juin 2009.
En ligne. <<http://www.ledevoir.com/2009/06/20/255860.html>> Consulté le 21 juin 2009.
- Centre d'Étude sur les Médias. « Portrait sectoriel de la presse quotidienne au Québec ». En ligne. 7 p.
<<http://www.cem.ulaval.ca/presse%20hebdomadaire.pdf>>. Consulté le 11 août 2008.
- Cipriani, Jean-Philippe. 2009. « Cyberpresse : le secret de son succès » -Trente-, mars.
- Cloutier, Jean-Pierre. 1996. « Médias nets ». Voir, 31 octobre, p. 72.
- Collard, Nathalie. 2000. « L'avenir de Vidéotron ». Voir, 30 mars, p. 18.
- ComScore. « Résultats ComScore Media Metrix, avril 2009 ». BV! Media
En ligne. <<http://www.bvmedia.ca/FR/regie-publicitaire-canada/comscore-media-metrix.html>>. Consulté le 10 juillet 2009.
- Corriveau, Jeanne. 2002. « Le Devoir soigne ses internautes ». *Le Devoir*, 22 mai, p. A1.
- Côté, Charles. 2000. « Un groupe qui sera tout-puissant ». *La Presse*, 25 mars, p. F1.
- Côté, Charles. 2000. « Le couperet de Québecor tombe sur Canoë ». *La Presse*, 16 août, p. D3.

- Côté, Charles. 2000. « Travailler – ou ne pas travailler - techno ». La Presse, 22 septembre, p. D4.
- Côté, Charles. 2000. « Quebecor à son plus creux ». La Presse, 23 novembre, p. D1.
- Crevier, Guy. 2001. « Un groupe de presse à la mesure du Québec moderne ». La Presse, 10 février, p. A19.
- Descôteaux, Bernard. 2006. « Une année remarquable ». Le Devoir, 25 mai, p. A7.
- Descôteaux, Bernard. 2007. « Le Devoir va bien ». Le Devoir, 24 mai, p. A7.
- Descôteaux, Bernard. « Un nouveau directeur de l'information ». Le Devoir, 20 et 21 juin 2009.
En ligne <<http://www.ledevoir.com/2009/06/20/255933.html>> Consulté le 21 juin 2009.
- Desjardins, François. 2008. « MEDAC 1; Power Corporation 0 ». Le Devoir, 4 mars, p. B3.
- Desjardins, Marcel. 2000. « Cyberpresse voit le jour ». La Presse, 4 décembre, p. A2.
- Desrosiers, Éric. 2005. « Quebecor converge encore plus en Ontario ». Le Devoir, 30 août, p. B1.
- Desrosiers, Éric. 2008. « MEDAC contre Power Corporation – Trancher avec une 'vision philosophique' ». Le Devoir, 26 août, p. B1.
- Drolet, Anne. 2008. « Canoë.ca et Yahoo! Canada s'allient ». Le Soleil, 17 janvier, p. 44.
- Dubuc, Pierre et Marc Laviolette. « Les enjeux du conflit au Journal de Montréal ». Le Devoir, Opinions, 16 avril 2009.
En ligne <<http://www.ledevoir.com/2009/04/16/245890.html>> Consulté le 18 avril 2009.
- Duchesne, André et Nadine Fillion. 2000. « La fermeture des sites du Journal de Montréal et du Journal de Québec étonne le monde des médias ». La Presse, 17 juillet, p. A11.
- Dumais, Michel. 2000. « La plate-forme ». Le Soleil, 22 septembre, p. C2.
- Dumais, Michel. 2002. « La fin d'Internet gratuit? ». Le Devoir, 30 septembre, p. B7.
- Dutrisac, Robert. 2001. « Les risques d'une presse concentrée dans les mains de conglomérats ». Le Devoir, 10 février, p. A2.
- Dutrisac, Robert. 2001. « Entente entre La Presse et le syndicat ». Le Devoir, 16 novembre, p. A5.

- Forgues, André. 2000. « lesoleil.com, numéro 1 au Québec ». Le Soleil, 23 juillet, p. B4.
- Forgues, André. 2002. « Que valent nos portails? ». Le Soleil, 18 février, p. B2.
- Galipeau, Silvia. 2001. « Internet et syndicats : un mariage impossible? ». La Presse, 19 février, p. D1.
- Girard, Michel. 2002. « CKAC dans Quebecor Média : le prix de la convergence! ». La Presse, 7 septembre, p. E4.
- Grandmont, Charles et Reuter. 2000. « L'Internet rogne le bénéfice net de Quebecor ». Le Soleil, 2 août, p. A14.
- Gruda, Agnès. « La Presse ne sera plus publiée le dimanche ». Cyberpresse.
En ligne <<http://www.cyberpresse.ca/actualites/200906/15/01-875868-la-presse-ne-sera-plus-publiee-le-dimanche.php>> Consulté le 15 juin 2009.
- Guglielminetti, Bruno. 2001. « L'information disparaît du site tva.ca ». La Presse, 11 octobre, p. B4.
- Guglielminetti, Bruno. 2007. « Contenu audio et vidéo en ligne: Quebecor avant ses pions ». Le Devoir, 3 décembre, p. B7.
- Krol, Ariane. 2000. « 2000 : l'année des médias ». La Presse, 27 décembre, p. D1.
- Krol, Ariane. 2001. « Le ménage continue de plus belle chez Netgraphe ». La Presse, 2 février, p. D3.
- Krol, Ariane. 2001. « Quebecor veut le contrôle total de Netgraphe ». La Presse, 26 mai, p. F2.
- Kutlu, Nadielle. « Web : le syndicat du JdeM remporte une bataille ». Technaute.ca, 28 mai 2009.
En ligne. <<http://technaute.cyberpresse.ca/nouvelles/internet/200905/28/01-860783-Web-le-syndicat-du-jdem-remporte-une-bataille.php>> Consulté le 29 mai 2009.
- Lapointe, Pascal. « Les médias prennent le virage ». L'actualité, 1er juillet 1996, p.65.
- Lavigne, Lucie. 1995. « Une autoroute électronique grand public ». La Presse, 13 décembre, p. D20.
- La Presse. 1997. « BCE prend pied dans le Sun ». La Presse, 18 janvier, p. F4.
- La Presse. 2002. « Cyberpresse touche le million de visiteurs ». La Presse, 20 avril, p. E2.

- La Presse. 2003. « Cyberpresse et LaPresseAffaires.com obtiennent des résultats enviabls ». La Presse, 26 avril, p. E2.
- La Presse. 2004. « Des changements au sein du groupe Gesca ». La Presse, 25 mars, p. A2.
- La Presse. 2007. « Gesca numérique se joint au réseau Olive Canada ». La Presse, 18 janvier, p. LP Affaires 4.
- Le Devoir. 1997. « ledevoir.com ». Le Devoir, 26 juin, p. A1.
- Le Devoir. 1998. « Le site du Devoir ne répond plus ». Le Devoir, 13 janvier, p. A4.
- Le Devoir. 2001. « Nomination au Devoir ». Le Devoir, 23 juin, p. A12.
- Le Droit. 2001. « La FPJQ craint l'impact de la concentration ». Le Droit, 14 février, p. 29.
- Le Droit. 2003. « cyberpresse.ca : les éditorialistes répondront aussi aux internautes ». Le Droit, 6 juin, p. 16.
- Le Soleil. 2000. « Gesca ». Le Soleil, 5 décembre, p. B7.
- Lemieux, Julie. 1995. « Pour les lecteurs aux quatre coins du monde – Le Droit 'embarque' sur l'Internet ». Le Droit, 10 novembre, p. 6.
- Léveillé, Chantal. 2006. « L'uniformisation de l'information ». Le Devoir, 13 octobre, p. A8.
- Masson, Claude. 1996. « Cyberpresse, feuilleton, Info-Bref Bell ». La Presse, 28 septembre, p. B2.
- Moreault, Éric. 2000. « 'IciQuébec.com' victime de compressions par Quebecor ». Le Soleil, 26 novembre, p. A3.
- Morin, Annie. 2000. « Destination Net – Crevier dit que la croissance passe par le cyberspace ». Le Soleil, 11 novembre, p. A4.
- Morissette, Nathaëlle. 2006. « Pluie de griefs au Journal de Montréal ». La Presse, 25 octobre, p. Arts 3.
- Munger, Benoît. 1995. « Le journal électronique – Depuis hier, on peut lire les grands journaux d'ici sur Internet ». Le Devoir, 9 novembre, p. A3.
- Munger, Benoît. 1997. « ledevoir.com: Un succès retentissant ». Le Devoir, 28 juin, p. A1.
- Munger, Benoît. 1997. « Il y a mise à jour et mise à jour ». Le Devoir, 8 septembre, p. B4.

- Munger, Benoît. 1997. « Il y a archives, archives et archives ». *Le Devoir*, 22 septembre, p. B4.
- Munger, Benoît. 1997. « Au seuil du million ». *Le Devoir*, 6 octobre, p. B4.
- Munger, Benoît. 1997. « LEDEVOIR.COM – Parce que nous avons votre attention ». *Le Devoir*, 8 décembre, p. B4.
- Munger, Benoît. 1999. « Le site Web du Devoir revu et amélioré ». *Le Devoir*, 15 mai, p. A14.
- Munger, Benoît. 1999. « Internet: ledevoir.com – tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur le site Web du Devoir et ne vous êtes pas privés de demander ». *Le Devoir*, 11 septembre, p. E8.
- Munger, Benoît. 2001. « ledevoir.com 3.0 est né – Le site Internet du Devoir passe dans une nouvelle dimension ». *Le Devoir*, 25 mai, p. A1.
- Munger, Benoît. 2006. « ledevoir.com fait peau neuve ». *Le Devoir*, 4 novembre, p. A12.
- NadBank. « Lectorat des éditions en ligne ». NadBank, étude des marchés 2008.
En ligne. <<http://www.nadbank.com/fr/study/hebdomadaire/totalweekly>>. Consulté le 10 juillet 2009.
- Nantel, Jacques. 2002. « Le management en mouvement : commerce électronique et stratégies publicitaires ». *La Presse*, 17 mai, p. D6.
- Normand, François. 2000. « Un portrait redessiné ». *Le Devoir*, 11 novembre, p. B1.
- PC. 1999. « BCE inc. Veut fusionner Sympatico et Canoe ». *Le Droit*, 14 mai, p. 16.
- PC. 1999. « BCE cède Canoe à Quebecor ». *Le Soleil*, 8 août, p. A5.
- PC. 2000. « La famille Chagnon rejette l'offre d'achat pour Vidéotron ». *Le Droit*, 1 avril, p. 14.
- PC. 2000. « Hollinger relève le défi des nouveaux médias ». *La Presse*, 1 mai, p. B6.
- PC. 2000. « Quebecor ouvre son portail Internet en France ». *Le Droit*, 15 septembre, p. 32.
- PC. 2001. « Le conseil de Netgraphe donne le feu vert au regroupement avec Canoë ». *Le Devoir*, 7 mars, p. B3.
- PC. 2001. « Pertes moindres pour Netgraphe ». *La Presse*, 29 juillet, p. A7.
- PC. 2001. « Quebecor ferme six de ses huit sites Internet ». *Le Soleil*, 23 août, p. B2.

- PC. 2001. « Par mesure d'économie, Netgraphe renonce à des sites Internet ». Le Droit, 23 août, p. 15.
- PC. 2001. « Netgraphe élimine 70 emplois ». Le Droit, 15 décembre, p. 33.
- PC. 2002. « Netgraphe élimine 67 emplois à Montréal et à Toronto ». Le Droit, 17 avril, p. 36.
- PC. 2004. « Netgraphe boucle 2003 par un bénéfice ». Le Droit, 11 février, p. 34.
- PC. 2004. « Netgraphe déclare un bénéfice net de 747 000\$ ». Le Soleil, 11 février, p. C9.
- PC. 2004. « Les résultats de Netgraphe témoignent d'un bon début d'année 2004 ». Le Soleil, 4 mai, p. C8.
- PC. 2004. « Netgraphe achètera NetworldMedia; Quebecor Média prolonge ses offres ». Le Droit, 30 juin, p. 29.
- PC. 2005. « Convergence : Quebecor investit 110 millions \$ dans sa division ontarienne des médias ». Le Droit, 30 août, p. 18.
- PC. 2006. « PKP délaisse Quebecor World pour la vise division Média ». Le Droit, 7 avril, p. 32.
- PC. 2006. « Changements chez Sun Média et Canoë ». La Presse, 21 septembre, p. LP Affaires 4.
- PC. 2006. « Quebecor accroît son bénéfice malgré plusieurs difficultés ». Le Droit, 8 novembre, p. 41.
- PC. « Autre année difficile en vue pour les journaux canadiens ». Lapresseaffaires.com, 30 janvier 2009.
En ligne. <<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/economie/medias-et-telecoms/200901/30/01-822733-autre-annee-difficile-en-vue-pour-les-journaux-canadiens.php>> Consulté le 31 janvier 2009.
- PC. « Pertes pour le Devoir avant son centenaire ». Lesaffaires.com, 1er mai 2009.
En ligne. <<http://www.lesaffaires.com/article/0/medias-et-communication/2009-05-01/492878/pertes-pour-le-devoir-avant-son-centenaire.fr.html>> Consulté le 2 mai 2009.
- PC. « Power Corporation dit non au MEDAC ». Les Affaires, 13 mai 2009.
En ligne. <<http://www.lesaffaires.com/article/0/medias-et-communication/2009-05-13/493257/power-corporation-dit-non-au-medac.fr.html>> Consulté le 15 mai 2009.

- Péladeau, Pierre-Karl. 2000. « Une opportunité historique de créer un joueur global dans le secteur des médias ». La Presse, 12 avril, p. B3.
- Péloquin, Tristan. 2008. « Cyberpresse fait peau neuve ». La Presse, 24 septembre, p. A17.
- Perkins, Tara et PC. 2006. « Les journaux demeurent un bon véhicule publicitaire ». Le Devoir, 29 mars, p. C3.
- Porter, Isabelle. 2007. « Des scabs nouveau genre ? ». Le Devoir, 15 septembre, p. B3.
- Porter, Isabelle. 2007. « Gesca accusée d'écraser les quotidiens régionaux ». Le Devoir, 21 septembre, p. B2.
- Porter, Isabelle. 2008. « Des formations au « multiplateforme » pour le retour des employés ». Le Devoir, 5 août, p. B8.
- Pouliot, François. 2002. « Netgraphe supprime la moitié de son personnel ». Le Soleil, 17 avril, p. C1.
- Power Corporation. 1998. « Rapport Annuel 1997 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 64 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/PCCAR97_fra.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 1999. « Rapport Annuel 1998 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 64 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/PCCAR98_fra.pdf> Consulté le 10 mars 2009
- Power Corporation. 2000. « Rapport Annuel 1999 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 62 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/PCCAR99_fra.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 2001. « Rapport Annuel 2000 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 66 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/PCCAR2k_fra.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 2002. « Rapport Annuel 2001 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 70 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/annrep2001/pcc_annrep_2001_fra.pdf> Consulté le 10 mars 2009.

- Power Corporation. 2003. « Rapport Annuel 2002 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 76 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/annrep2002/pcc_annrep_2002_fr_a.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 2004. « Rapport Annuel 2003 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 88 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/annrep2003/ar_fra_complete.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 2005. « Rapport Annuel 2004 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 144 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/annrep2004/ar_fra_complete.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 2006. « Rapport Annuel 2005 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 62 p.
<<http://powercorporation.com/index.php?lang=fr&comp=powercorp&page=ar2005>> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 2007. « Rapport Annuel 2006 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 68 p.
<<http://powercorporation.com/index.php?lang=fr&comp=powercorp&page=ar2006>> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 2008. « Rapport Annuel 2007 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 82 p.
<<http://powercorporation.com/index.php?lang=fr&comp=powercorp&page=annrep2007>> Consulté le 10 mars 2009.
- Power Corporation. 2009. « Rapport Annuel 2008 » in Power Corporation du Canada – Information aux investisseurs. En ligne. 94 p.
<http://www.powercorporation.com/powercorp/annual/annrep2008/annrep/ar_fra_compl ete.pdf> Consulté le 15 juin 2009.
- Pratt, Alexandre. 2009. « Du nouveau sur Cyberpresse ». La Presse, 22 janvier, p. S3.
- Proulx, Steve. 2008. « Un journal sans journalistes ». Voir, 17 avril, p. 16.
- Québecor. 1999. « Rapport Annuel 1998 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 58 p.
<<http://quebecor.com/Gallery/rapfr98.pdf>> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2000. « Rapport Annuel 1999 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 92 p.
<<http://quebecor.com/Gallery/rapfr99.pdf>> Consulté le 10 mars 2009.

- Québecor. 2001. « Rapport Annuel 2000 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 84 p.
<<http://quebecor.com/Gallery/rapfr00.pdf>> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2002. « Rapport Annuel 2001 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 85 p.
<http://quebecor.com/Gallery/Rapport_Annuel_2001_FR.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2003. « Rapport Annuel 2002 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 104 p.
<http://quebecor.com/Gallery/final_Fr.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2004. « Rapport Annuel 2003 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 122 p.
<<http://quebecor.com/Gallery/2003fr.pdf>> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2005. « Rapport Annuel 2004 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 130 p.
<<http://quebecor.com/Gallery/2004fr.pdf>> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2006. « Rapport Annuel 2005 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 133 p.
<http://quebecor.com/Gallery/Rapport_annuel_fr_2005.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2007. « Rapport Annuel 2006 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 145 p.
<http://www.quebecor.com/cms/Gallery/rapport_annuel_fr_2006.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2008. « Rapport d'activité 2007 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 31 p.
<http://quebecor.com/Gallery/rapport_annuel_2007_f.pdf> Consulté le 10 mars 2009.
- Québecor. 2009. « Rapport d'activité 2008 » in Québecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 38 p.
<<http://www.quebecor.com/gallery/RAQ08/index.htm>> Consulté le 15 juin 2009.
- Radio-Canada – PC. « Fini La Presse du dimanche » in Radio-Canada.ca.
En ligne <<http://www.radio-canada.ca/nouvelles/Economie-Affaires/2009/06/15/002-LaPresse-dimanche-fin.shtml>> Consulté le 15 juin 2009.
- Saint-Laurent, Sylvain. 2000. « Avec un mois et demi de retard – Cyberpresse.ca fait son entrée sur le Web ». Le Droit, 5 décembre, p. 17.
- Sansfaçon, Jean-Robert. 2002. « L'inceste publicitaire ». Le Devoir, 17 avril, p. A8.

- Sansfaçon, Jean-Robert. 2007. « Le Devoir atteint sa cible ». *Le Devoir*, 7 avril, p. A7.
- Shields, Alexandre. 2009. « Le syndicat du Journal de Montréal dépose une plainte devant la CRT ». *Le Devoir*, 1er avril, p. B10.
- Shields, Alexandre. « Assemblée annuelle des actionnaires – Quebecor presse le virage médiatique ». *Le Devoir*, 14 mai 2009.
En ligne <<http://www.ledevoir.com/2009/05/14/250261.html>> Consulté le 14 mai 2009.
- Simard, André. « Internet : où s'informent les Québécois? ». *Technaute.ca*, 23 février 2007.
En ligne, <<http://technaute.cyberpresse.ca/nouvelles/200702/23/01-11994-internet-ou-sinforment-les-quebecois.php>> Consulté le 15 mai 2007.
- Soldevila, Carlos. 1998. « Les informations sur le Web ». *Voir*, 3 décembre, p. 40.
- Soldevila, Carlos. 1999. « L'année en multimédia – Tout petit la planète? ». *Voir*, 23 décembre, p. 69.
- Syndicat de la rédaction du Soleil. « Cinq ans après la commission parlementaire : un bilan ». Le site du syndicat de la rédaction du soleil. En ligne, 21 p.
<<http://www.lesrs.org/docs/Bilan-Gesca-5ans.pdf>> Consulté le 15 juillet 2009.
- Syndicat des travailleurs de l'information de La Presse. « Convention collective entre La Presse, ltée et Le STIP (CSN), 2004-2008 ». STIP – Documents. En ligne. 90 p.
<http://docs.lestip.org/conventions/convention_lapresse_20042008.pdf> Consulté le 12 mars 2009.
- Syndicat des travailleurs de l'information de La Presse. « Convention collective entre Cyberpresse inc. et Le STIP (CSN), 2004-2008 ». STIP – Documents. En ligne. 43 p.
<http://docs.lestip.org/conventions/convention_cyberpresse.pdf> Consulté le 12 mars 2009.
- Syndicat des travailleurs de l'information de La Presse. « Lettre d'entente 105 entre La Presse, ltée et Le STIP (CSN) ». STIP – Documents. En ligne. 6 p.
<<http://docs.lestip.org/conventions/entente-105-La%20Presse-multiplateformes.pdf>> Consulté le 12 mars 2009.
- Syndicat des travailleurs de l'information de La Presse. « Lettre d'entente 9 entre Cyberpresse inc. et Le STIP (CSN) ». STIP – Documents. En ligne. 7 p.
<<http://docs.lestip.org/conventions/entente-9-cyberpresse-rattrapage.pdf>> Consulté le 12 mars 2009.
- Tison, Marie et PC. 2000. « Netgraphe voit avec optimisme l'arrivée de Quebecor ». *Le Droit*, 20 septembre, p. 21.

- Trudel, Jonathan. 2000. « La bataille des portails ». L'actualité, 15 septembre, p. 56.
- Turbide, Mathieu. 2000. « 'Sur vos écrans bientôt' – Cyberpresse.ca n'était pas au rendez-vous ». Le Droit, 17 octobre, p. 23.
- Turbide, Mathieu. 2000. « La guerre des portails ». Le Droit, 17 octobre, p. 23.
- Turcotte, Claude. 2001. « La conjoncture défavorable a pesé sur les résultats financiers du Devoir ». Le Devoir, 23 mai, p. B4.
- Turcotte, Claude. 2007. « Le Devoir déclare un troisième bénéfice consécutif ». Le Devoir, 24 mai, p. B3.
- Turcotte, Claude. « Le Devoir affiche des résultats rassurants ». Le Devoir, 21 mai 2009
En ligne <<http://ledevoir.com/2009/05/21/251336.html>> Consulté le 21 mai 2009

BIBLIOGRAPHIE

Monographies, articles scientifiques, communications, rapports et documents officiels :

Accardo Alain, et Georges Abou. 2007. *Journalistes précaires, journalistes au quotidien*. Marseille : Agone. 893 p.

Assemblée Nationale du Québec – Commission de la culture. Mandat d'initiative portant sur la concentration de la presse. Québec : Secrétariat des commissions, PGQ, 2001.

Augey, Dominique, et al. 2005. « Dis à qui tu te donnes – La presse quotidienne gratuite et le marketing du don. » in *Le Journalisme en invention – Nouvelles pratiques, nouveaux acteurs*. sous la dir. de Roselyne Ringoot et Jean-Michel Utard. Rennes : PUR, coll. Res Publica. 2005. 215 p.

Babe, Robert E. 1995. *Communication and the transformation of economics. Essays in information, public policy and political economy*. Boulder : Westview Press. 270 p.

Bagdikian, Ben. 2004. *The new media monopoly*. Boston : Beacon Press. 299 p.

Baker C. Edwin. 2007. *Media concentration and democracy : why ownership matters*. Cambridge ; New York : Cambridge University Press. 256 p.

Bates, Benjamin J. 1988. « Information as an economic good : sources of individual and social value » in *The political economy of information*, sous la dir. de Vincent Mosco et Janet Wasko. Madison : University of Wisconsin Press. pp. 76-94.

Bouquillion, Philippe. 2007. « Les industries de la culture, de l'information et de la communication dans le capitalisme » in *Les industries de la culture et de la communication en mutation* sous la dir. de Philippe Bouquillion et Yolande Combès. Paris : L'Harmattan. pp. 173-206.

Boullier, Dominique. 2009. « Les industries de l'attention : fidélisation, alerte ou immersion » *Réseaux*. 2009/2 n° 154. pp. 231-246.

Bouquillion, Philippe. 2008. *Les industries de la culture et de la communication, Stratégies du capitalisme*. Grenoble : PUG. 306 p.

- Bourdieu, Pierre. 1994. *Raisons pratiques, sur la théorie de l'action*. Paris : Seuil. Coll. Points. 251 p.
- Bourdieu, Pierre. 1987. *Choses dites*. Paris : Les Éditions de Minuit. Coll. Le sens commun. 229 p.
- Bustamante, Enrique. 2004. « Cultural industries in the digital age : some provisional conclusions ». *Media Culture & Society*. Londres : Sage, Vol. 26(6), pp. 803-820.
- Castells, Manuel. 1996. *The rise of the Network Society, The Information Age : economy, society and culture*. Vol. 1. Cambridge : Blackwell. 556 p.
- Chester, Jeff. 2007. « Really 'meet' the Press : the days, months, and years when you didn't "read – or see- all about it" » Chap. in *Digital Destiny – New media and the future of democracy*. New York : The New Press, pp. 1-15.
- Combès, Yolande. 2007. « La question de l'industrie des savoirs : quels enjeux pour l'industrialisation de la formation et les industries culturelles? » in *Les industries de la culture et de la communication en mutation* sous la dir. de Philippe Bouquillion et Yolande Combès. Paris : L'Harmattan. pp. 129-150.
- Consortium Canadien de Recherche sur les Médias. 2009. « State of the Media in Canada ». Présentation au Congrès de l'Association Canadienne des Journaux – Ink and Beyond, Montréal, mai 2009. En ligne. 67p.
<http://www.cmrcrm.ca/en/projects/documents/CMRC_SOM.pdf>. Consulté le 20 juin 2009.
- Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes. 2007. « Avis d'audience publique de radiodiffusion – CRTC 2007-5 : audience sur la diversité des voix. » in CRTC
En ligne. <<http://www.crtc.gc.ca/fra/archive/2007/n2007-5.htm>>. Consulté le 15 janvier 2009.
- Curran, James, et Jean Seaton. 1997. *Power without responsibility ; the press and broadcasting in Britain*. Londres : Routledge. 429 p.
- Decima Research. 2007. Accès aux nouvelles sources. In CRTC
En ligne. <<http://www.crtc.gc.ca/fra/publications/reports/decima2007.htm>>. Consulté le 16 janvier 2009.
- Demers, François. 2008. « Déstructuration et restructuration du journalisme ». *Revue tic&société*, Volume 1, n°1, 2007, mis en ligne le : 15/02/2008. En ligne, 28p.
<<http://revues.mshparisnord.org/lodel/ticsociete/index.php?id=298>>. Consulté le 15 mars 2008.

- Demers, François. 1996. « Impact des nouvelles technologies de l'information et de la communication : déstructuration et restructuration du journalisme ». *Technologie, Information et Société*, vol 8, n°1, pp. 55-70.
- Demers, François, et Florence Le Cam. 2006. « The fundamental role played by unionism in the self-structuring of professional journalists from Quebec. » *Canadian Journal of Communication*, Vol 31, pp. 659-674.
- Dumont, Monique. 2008. « Qu'est ce qu'un journaliste? » Rapport de recherche pour le compte de la Fédération professionnelle des journalistes du Québec. En ligne, 39 p. .
<http://fpjq.org/fileadmin/FPJQ/pdf/08-06_Recherche_statut.pdf>. Consulté le 15 octobre 2008.
- Estienne, Yannick. 2007. *Le journalisme après Internet*. Paris : L'Harmattan. 313 p.
- Flichy, Patrice. 1980. *Les industries de l'imaginaire : pour une analyse économique des médias*, Grenoble : éditions des Presses universitaires de Grenoble. 261 p.
- Garner, Amy Korzick. 2001. *American journalism in transition : a view at the top*. Washington, DC : Aspen Institute. 53 p.
- Gasher, Mike. « Paper Routes : The Geography of News in Digital Times. » Communication faite lors du Colloque Panaméricain – Industries culturelles et dialogue des civilisations dans les Amériques, Montréal, Avril 2002. En ligne, 15 p.
<<http://www.er.uqam.ca/nobel/gricis/actes/panam/Gasher.pdf>>. Consulté le 15 janvier 2009.
- Gasher, Mike et Sandra Gabriele. 2004. « Increasing circulation ? A comparative news-flow study of the Montreal Gazette's hard-copy and on-line editions ». *Journalism Studies*, Vol. 5, n° 3. pp. 311-323.
- George, Éric. 1998. « Service public de la télévision et marchandisation de la communication ». *Sciences de la société*, n° 43, février, pp. 147-163.
- Huberman, A. Michael, et Mathew B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives – Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boek. 480 p.
- Gingras, Anne-Marie. 2006. *Médias et démocratie – Le grand malentendu*. Québec : PUQ, 2e ed. 287 p.
- Grawitz, Madeleine. 1993. *Méthode des sciences sociales*. Paris : Précis Dalloz. 1102 p.
- Hardt, Hanno. 1998. *Interactions – Critical studies in communication, media and journalism*. Lanham : Rowman and Littlefield. 251 p.

- Herd, Harold. 1952. *The march of journalism : the story of the British press from 1622 to present day*. Wesport : Greenwood Press. 352 p.
- Horkheimer, Max, et Theodor W. Adorno. 1974. « La production industrielle de biens culturels, raison et mystification des masses » chap. in *La dialectique de la raison*. Paris : Gallimard. pp 129-176.
- Horwitz, Robert B. 2005. « On media concentration and the diversity question ». *The information society*, vol. 21, pp. 181 – 204.
- Keane, John. 1991. « Liberty of the press » chap. in *The media and democracy*. Cambridge : Polity Press. 202 p.
- Lacroix, Jean-Guy. 1986. Pour une théorie des industries culturelles dans *Les industries culturelles : un enjeu vital !* sous la dir. de J.G. Lacroix. Cahiers de recherche sociologique, Vol. 4 n°2. Automne 2006 Montréal. pp. 5-19.
- Le Floch, Patrick et Nathalie Sonnac. 2005. *Économie de la Presse*. Paris : La Découverte, coll. Repères. 121 p.
- Marty, Emmanuel, Franck Rebillard, et Nikos Smyrnaiois. 2009. « Does the long tail apply to online news ? A quantitative study of french speaking news Websites » Communication faite lors du colloque New Media and Information, Athènes, 6-9 mai 2009. En ligne, 14 p.
<http://nikos.smyrnaiois.free.fr/Marty_Rebillard_Smyrnaiois_Athens_2009.pdf>.
Consulté le 17 mai 2009.
- McChesney, Robert W., Russell Newman, et Ben Scott. 2005. *The future of media : resistance and reform in the 21st century*. New York : Seven Stories Press. 376 p.
- Mémard, Marc. 2004. *Éléments pour une économie des industries culturelles*. Montréal : SODEC. 167 p.
- Miège, Bernard. 1986. « Les logiques à l'œuvre dans les nouvelles industries culturelles » in *Les industries culturelles : un enjeu vital !* sous la dir. De J. G. Lacroix. Cahiers de recherche sociologique, Vol. 4 n°2. Automne 2006 Montréal, pp. 93-110.
- Miège, Bernard. 2004a. *L'information – communication, objet de connaissance*. Bruxelles : De Boek. 248 p.
- Miège, Bernard. 2004b. « L'économie politique de la communication ». *Hermès*, n° 385. pp. 46-54.
- Morin, Fernand. 1999. (entretien avec), « Où va le capitalisme ? », La Lettre du LEREPS, n°7, décembre.

- Mosco, Vincent. 2001. « Les nouvelles technologies de communication : une approche politico-économique » *Réseaux*, Vol. 18 n°101. Paris : Hermès pp. 95-118.
- Pew Project for excellence in journalism. 2008. « The State of the News Media. » In Pew Project for excellence in journalism.
En ligne. <<http://www.stateofthedia.org/2008/>>. Consulté le 16 janvier 2009.
- Pew Research Center. « The Web : Alarming, Appealing and a Challenge to Journalists » Étude remise au public le 17 mars 2008. En ligne, 37p.
<<http://www.stateofthedia.org/2008/Journalist%20report%202008.pdf>>. Consulté le 25 mars 2008.
- Pew Research Center. 2008. « Key news audiences now blend online and traditional sources. » Août 2008. in Pew Research Center.
En ligne. <<http://people-press.org/report/444/news-media>>. Consulté le 15 janvier 2009.
- Picard, Robert G. 1998. « Media concentration, economics and regulation » in *The politics of news – The news of politics*. sous la dir. de Doris Graber, Denis McQuail et Pipa Norris. Washington D.C. : CQ Press. pp. 193-217.
- Pourpart, Jean. 1997. « L'entretien de type qualitatif : considérations épistémologiques, théoriques et méthodologiques. » in *La recherche qualitative : enjeux épistémologiques et méthodologiques*. sous la dir. de J. Poupard, J.P. Deslauriers, L. Groulx et al. Boucherville : Gaëtan Morin, pp. 173-209.
- Pradié, Christian. 2002. Industrie culturelle et marché financiers : les mutations de l'entreprise de presse au xix^e siècle. Communication faite lors du Congrès Inforcom 2002. 13^eme Congrès national de la Société française des sciences de l'information et de la communication. Marseille, 5-7 octobre 2002 (Actes publiés).
- Pradié, Christian. 2005. « Capitalisme et financiarisation des industries culturelles ». *Réseaux*, 2005/3 – n° 131, pp. 83-109.
- Raboy, Marc. 2000. *Les médias québécois : presse, radio, télévision, inforoute*. Boucherville : Gaëtan Morin, 2^e ed. 409 p.
- Rebillard, Franck. 2007. « L'externalisation des activités de création dans les ICIC. A propos de tendances observables dans le secteur de la presse. » Communication faite lors du Colloque International « Mutations des Industries de la culture, de l'information et de la communication », La Plaine Saint Denis, Septembre 2006. Actes publiés 2007. En ligne, 8 p.
<http://www.observatoire-omic.org/colloque-icic/pdf/Rebillard1_1.pdf>. Consulté le 20 mai 2008.
- Rebillard, Franck. 2006a. « Du traitement de l'information à son retraitement. La publication de l'information journalistique sur l'internet ». *Réseaux*, 2006/3 – n° 137, pp. 29-68.

- Rebillard, Franck. 2006b. « L'information journalistique sur l'internet, entre diffusion mass-médiatique et circulation réticulaire de l'actualité », in Document numérique et société – Actes du colloque DocSoc 06, sous la dir de Broudoux E. et G. Chartron. Paris : ADBS Editions, pp. 213-226.
- Saint-Jean, Armande. 2003. *Les effets de la concentration des médias au Québec : problématique, recherche et consultations*. Rapport final remis au comité conseil sur la qualité et la diversité de l'information, T.2. Janvier 2003. 30 p.
- Sauvageau, Florian. 2001. *La concentration de la presse : expérience canadienne et québécoise*. Mémoire remis à la Commission permanente de la culture de l'Assemblée Nationale du Québec, Mémoires des Consultations générales sur les impacts des mouvements de propriété dans l'industrie des médias et des télécommunications sur la qualité, la diversité, la circulation de l'information et la culture québécoise. En ligne, 53 p.
<<http://www.cem.ulaval.ca/pdf/CONCassnat.pdf>>. Consulté le 17 mai 2007.
- Schiller, Dan. 2007. *How to think about information*. Urbana : University of Illinois Press. 267 p.
- Sénécal, Michel. 2004. Logiques d'acteurs et espace médiatique : contribution à la sociologie critique de la communication. Actes du colloque de Tours – AISLF, 2004.
- Siebert, Fred S., Theodore Peterson et Wilbur Schramm. 1963. *Four theories of the press*. Chicago : University of Illinois Press. 153 p.
- Skinner, David et Mike Gasher. 2005. « So much, so few : Media policy and Ownership in Canada. » in *Converging Media, Diverging Politics: Political Economy of News in the United States and Canada* dirigé par David Skinner, James Compton, et Mike Gasher Lanham, Md.: Lexington Books. pp. 51-76.
- Smyrnaiois, Nikos. 2005. « Quels usages pour l'information en ligne? Une synthèse des études disponibles ». Communication faite lors des 3èmes Doctoriales du GDR TIC et Société, Télécom Paris. 27 et 28 juin 2005.
En ligne. <http://nikos.smyrnaiois.free.fr/gdr_05.html>. Consulté le 20 mai 2008.
- Smyrnaiois, Nikos. 2006. « Essai typologique des positionnements stratégiques mis en oeuvre par les producteurs de l'information en ligne ». Communication faite lors du Colloque International Mutations des Industries de la culture, de l'information et de la communication, La Plaine Saint Denis, Septembre 2006. En ligne, 9 p.
<http://www.observatoire-omic.org/colloque-icic/pdf/Smyrnaiois3_1.pdf>. Consulté le 20 mai 2008.

- Smyrnaiois, Nikos. 2008. « Journalisme et innovation sur l'internet ». *Jurnalism si Comunicare*, N° 1-2, 2008. En ligne, 8 p.
 <http://www.jurnalismsicomunicare.eu/rjrc/gratis/1_2_2008_SMYRNAIOS_journalisme_internet.pdf>. Consulté le 10 décembre 2008.
- Smyrnaiois, Nikos. 2009. « Les groupes de presse américains sur l'Internet : une approche économique ». *Les cahiers du journalisme*, n°20 – Automne 2009. pp. 110-124.
- Stephens, Mitchell. 1997. *A history of news*. New York : Harcourt Brace College Pub. 353 p.
- Tremblay, Gaëtan (dir). 1990. *Les industries de la culture et de la communication au Québec et au Canada*. Montréal : PUQ, Télé-Université. 429 p.

Articles de presse, statistiques, documents corporatifs et syndicaux issus de la recherche documentaire :

- Amiot, Marie-Andrée. 2001. « La famille cyberpresse s'agrandit ». *La Presse*, 26 juillet, p. A3.
- Audit Bureau of Circulation. « e-circ for newspapers » in ABC – Free reports. En ligne.
 <<http://abcas3.accessabc.com/ecirc/newsform.asp>>. Consulté le 10 juillet 2009.
- Baril, Hélène. 2001. « Au menu chez Quebecor – Couper, couper et encore couper ». *Le Devoir*, 9 février, p. B7.
- Baril, Hélène. 2001. « Quebecor Média tient mordicus au câble ». *Le Devoir*, 4 mai, p. B7.
- Baril, Hélène. 2001. « Quebecor : pas d'autres mises à pied ». *La Presse*, 11 octobre, p. D3.
- Baril, Hélène. 2002. « Netgraphe licencie et confirme un grand virage sur le Web ». *La Presse*, 17 avril, p. D1.
- Bergeron, Maxime. 2008. « Quebecor assure avoir les reins solides ». *La Presse*, 8 novembre, p. LP Affaires 5.
- Bergeron, Pierre. 2001. « ledroit.com se joint à cyberpresse.ca ». *Le Droit*, 26 juillet, p. 5.
- Bernard, Sophie. « La Presse enfin sur le Web » in *Branchez-Vous*, 25 février 1999.
 En ligne. <<http://www.branchez-vous.com/actu/99-02/03-156305.html>> Consulté le 15 mai 2009.
- Cauchon, Paul et PC. 2002. « Suppression de 67 emplois – Netgraphe choisit la

- convergence ». Le Devoir, 17 avril, p. B1.
- Cauchon, Paul. « Une agence de presse interne pour Quebecor ». Le Devoir, 29 janvier 2009. En ligne <<http://www.ledevoir.com/2009/01/29/230067.html>> Consulté le 2 février 2009.
- Centre d'Étude sur les Médias. « Portrait sectoriel de la presse quotidienne au Québec ». En ligne. 7 p. <<http://www.cem.ulaval.ca/presse%20hebdomadaire.pdf>>. Consulté le 11 août 2008.
- Cipriani, Jean-Philippe. 2009. « Cyberpresse : le secret de son succès » -Trente-, mars.
- ComScore. « Résultats ComScore Media Metrix, avril 2009 » in BV! Media En ligne. <<http://www.bvmedia.ca/FR/regie-publicitaire-canada/comscore-media-metrix.html>>. Consulté le 10 juillet 2009.
- Corriveau, Jeanne. 2002. « Le Devoir soigne ses internautes ». Le Devoir, 22 mai, p. A1.
- Côté, Charles. 2000. « Un groupe qui sera tout-puissant ». La Presse, 25 mars, p. F1.
- Côté, Charles. 2000. « Le couperet de Quebecor tombe sur Canoë ». La Presse, 16 août, p. D3.
- Desjardins, François. 2008. « MEDAC 1; Power Corporation 0 ». Le Devoir, 4 mars, p. B3.
- Desjardins, Marcel. 2000. « Cyberpresse voit le jour ». La Presse, 4 décembre, p. A2.
- Desrosiers, Éric. 2008. « MEDAC contre Power Corporation – Trancher avec une 'vision philosophique' ». Le Devoir, 26 août, p. B1.
- Drolet, Anne. 2008. « Canoë.ca et Yahoo! Canada s'allient ». Le Soleil, 17 janvier, p. 44.
- Duchesne, André et Nadine Fillion. 2000. « La fermeture des sites du Journal de Montréal et du Journal de Québec étonne le monde des médias ». La Presse, 17 juillet, p. A11.
- Dutrisac, Robert. 2001. « Entente entre La Presse et le syndicat ». Le Devoir, 16 novembre, p. A5.
- Forgues, André. 2000. « lesoleil.com, numéro 1 au Québec ». Le Soleil, 23 juillet, p. B4.
- Galipeau, Silvia. 2001. « Internet et syndicats : un mariage impossible? ». La Presse, 19 février, p. D1.
- Krol, Ariane. 2001. « Le ménage continue de plus belle chez Netgraphe ». La Presse, 2 février, p. D3.

- Kutlu, Nadielle. « Web : le syndicat du JdeM remporte une bataille ». Technaute.ca, 28 mai 2009.
En ligne. <<http://technaute.cyberpresse.ca/nouvelles/internet/200905/28/01-860783-Web-le-syndicat-du-jdem-remporte-une-bataille.php>> Consulté le 29 mai 2009.
- La Presse. 2004. « Des changements au sein du groupe Gesca ». La Presse, 25 mars, p. A2.
- La Presse. 2007. « Gesca numérique se joint au réseau Olive Canada ». La Presse, 18 janvier, p. LP Affaires 4.
- Le Soleil. 2000. « Gesca ». Le Soleil, 5 décembre, p. B7.
- Morissette, Nathaëlle. 2006. « Pluie de griefs au Journal de Montréal ». La Presse, 25 octobre, p. Arts 3.
- Munger, Benoît. 1997. « ledevoir.com: Un succès retentissant ». Le Devoir, 28 juin, p. A1.
- Munger, Benoît. 1999. « Internet: ledevoir.com – out ce que vous avez toujours voulu savoir sur le site Web du Devoir et ne vous êtes pas privés de demander ». Le Devoir, 11 septembre, p. E8.
- NadBank. « Lectorat des éditions en ligne ». NadBank, étude des marché 2008.
En ligne. <<http://www.nadbank.com/fr/study/hebdomadaire/totalweekly>>. Consulté le 10 juillet 2009.
- PC. 1999. « BCE cède Canoë à Quebecor ». Le Soleil, 8 août, p. A5.
- PC. 2001. « Le conseil de Netgraphe donne le feu vert au regroupement avec Canoë ». Le Devoir, 7 mars, p. B3.
- Porter, Isabelle. 2007. « Gesca accusée d'écraser les quotidiens régionaux ». Le Devoir, 21 septembre, p. B2.
- Porter, Isabelle. 2008. « Des formations au « multiplateforme » pour le retour des employés ». Le Devoir, 5 août, p. B8.
- Pouliot, François. 2002. « Netgraphe supprime la moitié de son personnel ». Le Soleil, 17 avril, p. C1.
- Quebecor. 2009. « Rapport d'activité 2008 ». Quebecor inc. - Centre des investisseurs. En ligne. 38 p.
<<http://www.quebecor.com/gallery/RAQ08/index.htm>> Consulté le 15 juin 2009.
- Saint-Laurent, Sylvain. 2000. « Avec un mois et demi de retard – Cyberpresse.ca fait son entrée sur le Web ». Le Droit, 5 décembre, p. 17.

- Simard, André. « Internet : où s'informent les Québécois? ». Technaute.ca, 23 février 2007.
En ligne, <<http://technaute.cyberpresse.ca/nouvelles/200702/23/01-11994-internet-ou-sinforment-les-quebecois.php>> Consulté le 15 mai 2007.
- Shields, Alexandre. « Assemblée annuelle des actionnaires – Quebecor presse le virage médiatique ». Le Devoir, 14 mai 2009.
En ligne <<http://www.ledevoir.com/2009/05/14/250261.html>> Consulté le 14 mai 2009.
- Syndicat de la rédaction du Soleil. « Cinq ans après la commission parlementaire : un bilan ». Le site du syndicat de la rédaction du soleil. En ligne, 21 p.
<<http://www.lesrs.org/docs/Bilan-Gesca-5ans.pdf>> Consulté le 15 juillet 2009.
- Syndicat des travailleurs de l'information de La Presse. « Lettre d'entente 105 entre La Presse, ltée et Le STIP (CSN) ». STIP – Documents. En ligne. 6 p.
<<http://docs.lestip.org/conventions/entente-105-La%20Presse-multiplateformes.pdf>>
Consulté le 12 mars 2009.
- Turcotte, Claude. « Le Devoir affiche des résultats rassurants ». Le Devoir, 21 mai 2009
En ligne <<http://ledevoir.com/2009/05/21/251336.html>> Consulté le 21 mai 2009.