

Financé par l'Union européenne. Les opinions exprimées n'engagent que leurs auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de l'Union européenne ni de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'autorité subventionnaire ne sauraient en être tenues responsables.

Document type (nature)	Digital Whitepaper
Deliverable No	D.2.1
Work package number(s)	WP2
Document ID, Reference or Revision No	1.0
Date	31.10.2025
Responsible Beneficiary	TULODZ Spolka z ograniczona odpowiedzialnoscia (TULODZ), PIC 881971725, established in ul. ZACHODNIA, nr 70, Lodz 90001, Poland
Author(s)	TuLodz sp. z o.o. Editorial Team TuLodz sp. z o.o. Editorial and Management Team
Publicity level	Public
Short description	A comprehensive guide covering the essential aspects of data analytics in the media industry, from data maturity to content distribution and success evaluation. Available in all partner languages and in English.

History			
Revision	Date	Modification	Author
1.0	31.10.2025		Tu Lodz



Co-funded by
the European Union

Guide complet à propos des aspects clés de l'analyse de données dans l'industrie des médias, de la maturité des données à la distribution de contenu, et à l'évaluation du succès

Table of contents

A. Introduction and Methodology	2
B. Data Maturity in Media Organisations	3
C. How Organisations Can Assess Their Data Maturity	6
D. Data Maturity in Newsrooms and Media Companies	12
E. Content Distribution and Audience Knowledge	16
F. Assessing Success and Key Performance Indicators (KPIs)	18
G. Summary	24

A. Introduction et méthodologie

Lors de la préparation du Livre blanc numérique sur l'utilisation des données dans le journalisme, les auteurs se sont appuyés sur l'approche présentée par John W. Creswell dans l'ouvrage *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Bien que ce livre traite d'un large éventail de méthodes de recherche (utilisées dans le milieu académique ainsi que dans l'élaboration de rapports avancés, d'analyses, d'études de marché ou de recherches d'opinion publique), les auteurs se sont concentrés principalement sur les méthodes qualitatives, qui correspondaient le mieux à la nature du projet. En raison de l'absence d'outils statistiques avancés permettant une extrapolation des résultats à l'ensemble de la population des journalistes en Europe, ou même à certains pays, les auteurs ont décidé de mener une exploration qualitative approfondie des expériences et opinions de groupes restreints.

L'utilisation de méthodes qualitatives, telles que les entretiens approfondis et l'observation, a permis de saisir plus précisément les perspectives individuelles et les comportements des journalistes dans le contexte de l'utilisation des données. Ces démarches ont permis de comprendre les motivations, les besoins et les défis liés à ce sujet, ainsi que d'obtenir un aperçu des processus difficiles à capturer uniquement à travers des données quantitatives.



**Co-funded by
the European Union**

Grâce à ces techniques, il a été possible d'obtenir des informations précieuses qui ont constitué la base des conclusions présentées dans le document.

De plus, les auteurs se sont appuyés sur les connaissances contenues dans l'ouvrage *Badania jakościowe. Metody i zastosowania* (Recherche qualitative. Méthodes et applications) d'Olejnik, Kaczmarek et Springer. Cette publication a fourni des orientations pratiques concernant la conduite de recherches qualitatives, ce qui a permis aux auteurs d'affiner l'approche méthodologique et de garantir que la méthodologie était solide et adaptée à la nature du projet. La combinaison du cadre méthodologique de Creswell et des applications pratiques décrites par Olejnik et ses co-auteurs a assuré que le Livre blanc numérique ne reposait pas uniquement sur des recherches en ligne.

B. Maturité des données dans les organisations médiatiques

Définition de la maturité des données

Selon les journalistes ayant participé aux entretiens individuels approfondis menés pour le Livre blanc numérique, le terme *maturité des données* est en grande partie méconnu par les employés des rédactions (à l'exception probable des analystes de données professionnels disposant d'une formation en statistique, data science ou big data – un groupe qui reste toutefois très limité au sein des rédactions, et pratiquement inexistant dans les petites et moyennes entreprises médiatiques).

Par conséquent, ce concept nécessite une présentation approfondie et doit être introduit – y compris d'un point de vue théorique – d'abord dans le contexte des organisations en général, puis appliqué au domaine spécifique du journalisme, des rédactions et des entreprises médiatiques.

La maturité des données dans une organisation fait référence au niveau d'avancement avec lequel celle-ci collecte, gère, analyse et exploite ses données pour la prise de décision. Il s'agit d'un processus qui englobe l'ensemble de l'organisation, et non uniquement les départements analytiques ou informatiques. La maturité des données correspond à la capacité de l'organisation à utiliser les données de manière stratégique et systématique afin de soutenir les décisions commerciales et les processus opérationnels. En résumé, une organisation à forte maturité des données est capable de collecter et de traiter les données pour prévoir l'avenir, identifier des schémas cachés et mettre en œuvre des actions d'optimisation. En réalité, le terme *maturité des données* est en partie un raccourci conceptuel, puisque son essence reflète la maturité organisationnelle dans l'utilisation des données. Toutefois, par souci de cohérence, ce document utilise le terme *maturité des données*.

La maturité des données est aujourd'hui un facteur clé pour de nombreuses organisations – voire toutes – car elle permet :

- **L'optimisation des processus commerciaux** : la collecte et l'analyse des données permettent d'identifier les domaines où du temps ou des ressources peuvent être



Co-funded by
the European Union

économisés.

- **Une meilleure prise de décision** : des données précises permettent de prendre des décisions plus pertinentes qu'en se basant uniquement sur l'intuition.
- **Un avantage concurrentiel accru** : l'utilisation des données pour prévoir les tendances du marché permet d'adapter les stratégies aux évolutions de l'environnement.

Niveaux de maturité des données

La maturité des données n'est pas uniforme ; elle évolue par étapes qui reflètent la manière dont une organisation utilise ses données. Ces niveaux aident les organisations à évaluer leur progression sur la voie de la maturité complète des données. Cinq niveaux principaux peuvent être distingués :

Niveau 1 – Ad hoc (absence de structure)

À ce stade, l'organisation collecte des données de manière aléatoire et non structurée. Les rapports sont sporadiques et produits à la demande. Les données ne sont utilisées qu'en cas de besoin urgent. Il n'existe aucune stratégie intégrée et les données sont dispersées, ce qui rend leur analyse difficile.

Niveau 2 – Rapports standardisés (rapports à la demande)

L'organisation adopte une approche plus structurée, en mettant en place des rapports standardisés. La collecte des données devient plus méthodique, mais l'analyse reste essentiellement rétrospective. Les rapports sont générés manuellement et souvent sur demande. Les systèmes de stockage des données deviennent plus organisés, bien que les sources restent fragmentées.

Niveau 3 – Analytique descriptive

À ce niveau, l'organisation commence à utiliser l'analytique descriptive afin de comprendre les événements passés. Les principaux outils incluent des rapports analytiques, des tableaux de bord et des visualisations de données, permettant d'interpréter les résultats historiques. L'accès aux données est structuré, mais il n'y a pas encore d'analyse prédictive avancée.

Niveau 4 – Analytique diagnostique

L'organisation analyse les causes des événements passés. L'objectif est de comprendre *pourquoi* quelque chose s'est produit. Des outils comme l'analyse des tendances ou la régression sont utilisés. La capacité analytique devient plus mature et permet d'anticiper les résultats à partir des données historiques.

Niveau 5 – Analytique prédictive et prescriptive



Co-funded by
the European Union

À ce niveau, l'organisation utilise les données pour prévoir les événements futurs (analytique prédictive) et recommander les meilleures actions à entreprendre (analytique prescriptive). L'utilisation de modèles avancés, d'intelligence artificielle et d'apprentissage automatique permet l'automatisation des décisions et l'optimisation des processus en temps réel.

Comment les organisations peuvent évaluer leur maturité des données

- **Modèles de maturité des données**
- **Auto-évaluation Analyse comparative (benchmarking)**

La maturité des données dans les salles de rédaction et les sociétés de médias

Dans le contexte des salles de rédaction et des sociétés de médias, la maturité des données devient un facteur critique influençant la compétitivité et l'efficacité opérationnelle. Dans l'environnement numérique actuel, la gestion des données est une composante essentielle des processus de création de contenu, de distribution et de monétisation. Les organisations médiatiques qui collectent, analysent et appliquent les données avec succès peuvent mieux adapter leur contenu aux attentes de leur public, prédire les tendances et prendre des décisions éditoriales plus précises.

La maturité des données dans les salles de rédaction fait référence à la capacité d'utiliser les données de manière stratégique et systématique. Par exemple, les sociétés de médias peuvent recueillir des informations sur les types de contenu les plus consommés, la manière et le moment où les utilisateurs interagissent avec le contenu, et quelles sources captent le plus d'attention. Ces informations permettent aux rédactions d'optimiser leurs stratégies de publication, de personnaliser leur offre de contenu pour différents segments d'audience et d'adapter leurs stratégies publicitaires aux besoins du marché.

Malheureusement, dans de nombreuses salles de rédaction – en particulier les petites et moyennes – la maturité des données en est encore à ses débuts. Le manque d'outils d'analyse appropriés, les ressources limitées et la pénurie d'experts en données conduisent à une utilisation sporadique ou non structurée des données. La plupart des décisions éditoriales reposent encore sur l'intuition ou des méthodes obsolètes, ce qui entrave l'exploitation du plein potentiel des données. Les rédactions qui commencent à reconnaître la valeur des données peuvent progresser en franchissant les étapes fondamentales de la maturité des données, telles que l'adoption de rapports standardisés, la collecte de données à partir de sources multiples ou l'utilisation d'analyses descriptives pour comprendre les performances historiques. À long terme, les organisations médiatiques peuvent développer des capacités d'analyse diagnostique et prédictive, ce qui leur permettra de mieux anticiper les changements dans les préférences des utilisateurs et d'adapter leurs stratégies éditoriales en temps réel.

Défis rencontrés par les sociétés de médias



**Co-funded by
the European Union**

Les organisations médiatiques, comme toute autre entreprise, sont confrontées à plusieurs défis liés à la maturité des données, notamment :

- **Données fragmentées** : Les données sont souvent dispersées dans différents systèmes et bases de données, ce qui rend difficile la gestion et l'analyse centralisées.
- **Silos inter-départementaux** : Les équipes responsables de la publicité, de la production de contenu ou des études de marché travaillent souvent de manière isolée, ce qui limite le plein potentiel de l'exploitation des données.
- **Systèmes hérités (Legacy systems)** : De nombreuses organisations médiatiques utilisent encore des systèmes obsolètes qui ne sont pas adaptés aux exigences modernes en matière de données.
- **Gestion de la qualité des données** : Des données de haute qualité sont essentielles pour une analyse efficace, mais de nombreuses organisations luttent contre des inexactitudes, des incomplétudes ou des ensembles de données périmés.

Conclusion

La maturité des données est un processus évolutif qui nécessite à la fois des avancées technologiques et un changement culturel. À mesure que les organisations développent leurs capacités de gestion des données, elles acquièrent un avantage concurrentiel grâce à une meilleure prise de décision, à l'optimisation des processus et à l'adaptation aux conditions changeantes du marché. La sensibilisation des employés à la maturité des données varie en fonction du stade de l'organisation ; dans les entreprises très avancées en matière de maturité des données, celles-ci deviennent une partie intégrante de la culture organisationnelle.

C. Collecte et gestion des données dans les médias et le journalisme

Les données sont aujourd'hui le système circulatoire des rédactions : de la planification des sujets à la distribution et à la monétisation, en passant par le reporting des résultats aux partenaires et annonceurs. Le guide ci-dessous — basé sur des sources journalistiques, commerciales et scientifiques fiables en anglais et en polonais — organise les types de données, les outils et méthodes d'acquisition, les normes éthico-légales (y compris le RGPD), ainsi que les meilleures pratiques de stockage, de gestion et d'amélioration de la qualité des données dans les organisations médiatiques.

Types de données médiatiques

- **Données d'audience** : Ce sont les métriques décrivant qui sont les destinataires et comment ils accèdent au contenu : utilisateurs, sessions, nouveaux/récurrents, localisation, appareils, sources de trafic. Dans les outils plus récents (ex. Google Analytics 4), le cœur est la « session engagée » (*engaged session*) — dure plus de 10 s, comporte un événement clé ou ≥ 2 vues ; le pourcentage de ces sessions est le taux d'engagement (*engagement rate*). Dans l'analytique des *newsrooms*, le temps d'engagement (*engaged time*), calculé sur la base des interactions réelles de



Co-funded by
the European Union

l'utilisateur sur la page (défilement, clic, activité du curseur, etc.), devient de plus en plus important par rapport aux « vues » - ce que décrit précisément la méthodologie Chartbeat.

- **Données d'engagement** : Outre le temps d'engagement et le taux d'engagement, il est utile de mesurer : la profondeur de défilement, les interactions avec les éléments de la page, les inscriptions à la newsletter, les commentaires, et pour l'audio/vidéo — le temps de lecture et le *completion rate*. Les études éditoriales et sectorielles (Tow Center, Nieman Lab) soulignent depuis des années que la seule course aux PV mène à la distorsion ; les organisations créent leurs propres indicateurs d'« impact » et d'« utilité » du contenu à la place du simple trafic. Les journalistes interrogés par les auteurs du *Livre blanc numérique* dans le cadre d'entretiens individuels approfondis sont d'accord avec cette approche. - « Dans notre portail, une poursuite aveugle du PV a conduit à une situation où nous publions des galeries de 300 photos, mais avec moins de 1 000 caractères de texte. Les images ont remplacé le contenu, de qualité naturellement pas très élevée avec de tels chiffres » a déclaré l'un de nos interlocuteurs.
- **Données de distribution** : Ce sont les chemins d'accès : SEO, services d'agrégation, notifications, newsletters, applications, plateformes sociales. Les changements du côté des plateformes affectent la disponibilité et l'exhaustivité des données — exemple : la fermeture par Meta de l'outil CrowdTangle et son remplacement par la *Meta Content Library* avec un accès limité pour les rédactions, ce que la communauté de recherche a considéré comme un coup porté à la transparence de l'écosystème (source : « The Wall Street Journal »).
- **Données des médias sociaux** : Outre les métriques des plateformes (portée, clics, CTR, temps de visionnage), les signaux de qualité sont importants : partages dans le contexte, commentaires factuels, mentions par des influenceurs/institutions. Il faut également se souvenir des limites des API (ex. X/Twitter — accès payants et limites qui affectent la surveillance et les coûts).
- **Données publicitaires** : Dans le domaine de la publicité, l'environnement de la confidentialité change : Google s'est retiré de son plan d'extinction totale des cookies tiers dans Chrome et a abandonné ses ambitions antérieures de *Privacy Sandbox* dans sa forme actuelle. Le modèle de « choix de l'utilisateur » a été maintenu au lieu d'une élimination stricte des cookies tiers. Cela a des conséquences directes sur le ciblage, l'attribution et la modélisation des données dans les médias.
- **Données de revenus** : Outre la publicité, l'importance des revenus des lecteurs et de la diversification augmente : abonnements, adhésions, événements, e-commerce, licences, syndication, vidéo premium. Les rapports WAN-IFRA et DCN montrent la maturation des modèles d'abonnement et des croissances modérées en 2024/2025, avec un accent sur la qualité des destinataires et la rétention.

Meilleures pratiques de collecte de données Outils et méthodes

Analyse éditoriale : Google Analytics 4 avec exportation des événements bruts vers BigQuery (contrôle total et possibilité de combiner les données éditoriales, publicitaires et d'abonnement dans un seul environnement). Chartbeat / Parse.ly pour la mesure du temps d'engagement, du flux des destinataires et des *benchmarks* (avec une méthodologie claire pour l'*engaged time*) Outils CDP (Customer Data Platform) — Adobe Real-Time CDP, Twilio



Co-funded by
the European Union

Segment, Tealium — pour unifier l'identification, le mappage des consentements et l'orchestration des données entre les canaux et les systèmes (avec fonctions de *governance*).

Recherche qualitative et par sondage : Enquêtes courtes sur site, formulaires de *feedback*, entretiens avec les abonnés (outils de sondage + CRM/CDP pour lier aux données comportementales).

En complément : audits des parcours utilisateur (*heatmapy*, enregistrements de session) — conformément au RGPD et au principe de minimisation. Intégrations et ELT/ETL : Collecte des données vers un entrepôt central (BigQuery, Snowflake), puis modélisation pour les rapports *newsroom*, publicitaires et de gestion. Les solutions cloud facilitent la combinaison et le partage des données sans réplication (ex. *Analytics Hub* dans BigQuery).

Questions éthiques

Objectif et proportionnalité. Mesurez ce qui est nécessaire pour améliorer la qualité du journalisme et l'expérience du destinataire. Évitez les métriques qui faussent les priorités éditoriales (ex. la course au *clickbait*). Les travaux scientifiques et les analyses environnementales (Tow Center, Nieman Lab) critiquent la fétichisation des PV au profit des indicateurs d'« attention », d'impact et d'utilité. L'expérience des éditeurs de médias confirme la pertinence de cette approche.

Transparence envers les utilisateurs. Des objectifs clairs de collecte de données, une politique de confidentialité transparente et un choix réel pour le destinataire sont le fondement de la confiance. Les directives de l'EDPB concernant les « *dark patterns* » (interfaces trompeuses) indiquent clairement que les interfaces qui forcent les choix ou compliquent le refus de traitement sont incompatibles avec le RGPD — cela s'applique également aux plateformes sociales, mais les pratiques se répercutent sur la conception générale des consentements et des bannières.

Conformité au RGPD (GDPR) — raccourci pratique pour les éditeurs

Consentement et bannières de cookies. L'autorité européenne EDPB et les autorités nationales (ex. CNIL) indiquent que les murs de cookies (*cookie walls*) ne garantissent pas un consentement libre et que le refus doit être aussi simple que l'acceptation. En 2024, la CNIL a sanctionné des entités précisément pour avoir rendu le refus des cookies difficile. Pour un éditeur, cela signifie notamment des boutons « Refuser tout »/« Gérer » visibles sur la première couche et l'absence de catégories cochées par défaut pour le marketing/le suivi.

Transferts internationaux de données. Les affaires concernant Google Analytics (CNIL et autres DPA après Schrems II) ont montré le risque juridique lors du transfert de données vers les États-Unis. Même avec GA4 et les nouveaux mécanismes, il faut évaluer la conformité des transferts et les bases juridiques (SCC, TIA). C'est un point sensible lors de la conception de la pile analytique dans l'UE. Changements des « cookies » dans les navigateurs. Google n'a finalement pas retiré les cookies tiers dans Chrome et est passé au modèle de « choix de l'utilisateur » ; les plans précédents de *Privacy Sandbox* ont été abandonnés ou fortement limités, ce que les médias spécialisés et Reuters ont noté. Néanmoins, la conformité en matière de consentements et de profilage reste requise — le statut des navigateurs ne



Co-funded by
the European Union

dispense pas des obligations du RGPD.

Opérationnalisation de la conformité (outils). Plateforme de gestion du consentement (*Consent Management Platform*) avec audit des fournisseurs et journal des consentements (ex. modules intégrés Tealium/Segment, TCF v2.2 IAB Europe). Politiques d'utilisation des données et étiquetage des données dans le CDP (Adobe dispose de « *data usage labels* » intégrés et d'une "*policy enforcement*").

Stockage et gestion des données

Les rédactions modernes opèrent sur de nombreux canaux simultanément — site web, application, newsletters, publicité, abonnements, médias sociaux. Chacun de ces canaux génère un nombre énorme de données qui étaient auparavant dispersées dans des systèmes distincts. C'est pourquoi de plus en plus de médias passent à un modèle de « colonne vertébrale de données unique », c'est-à-dire une base commune dans le cloud. C'est comme si toutes les informations — du nombre de vues aux revenus publicitaires, en passant par l'activité des abonnés — convergeaient vers un centre de commandement unique. Des outils tels que BigQuery ou Snowflake collectent automatiquement des données provenant de diverses sources (Google Analytics 4, CRM, plateformes publicitaires, newsletters, système de paiement) et les combinent en une image cohérente du fonctionnement de la rédaction. Grâce à cela, au lieu de se demander quelles statistiques sont vraies, la rédaction dispose d'une source d'information unique et fiable et peut prendre des décisions plus rapidement et avec plus de précision. Le cloud offre aux médias de la flexibilité — il n'est pas nécessaire d'acheter des serveurs coûteux ni d'employer des départements informatiques pour les maintenir. On ne paie que pour l'utilisation réelle de la puissance de calcul, ce qui permet d'augmenter facilement les capacités lorsque le trafic ou le nombre d'abonnés augmente. De plus, les données peuvent être analysées sans nécessiter de copie — c'est important par exemple pour les projets commerciaux ou la collaboration avec des partenaires. Une telle architecture donne aux rédactions accès à des outils analytiques avancés, à la segmentation ou à l'intelligence artificielle, ce qui permet de tester de nouveaux formats, d'évaluer l'engagement des utilisateurs et de créer des stratégies basées sur les comportements réels des lecteurs, et non sur l'intuition. En pratique, la *newsroom* obtient une colonne vertébrale numérique qui soutient toutes les activités — de la création de contenu à la monétisation.

Sécurité et conformité

La sécurité des données dans les médias n'est pas seulement une question technique, mais aussi une question de confiance des destinataires, des partenaires et des annonceurs. C'est pourquoi les entreprises médiatiques doivent utiliser des normes universellement reconnues, telles que l'**ISO/IEC 27001** — il s'agit d'un certificat international qui confirme que l'organisation sait comment protéger les données et gérer les risques. Cela fonctionne comme un ensemble de règles éprouvées qui aident à organiser les processus de sécurité dans toute l'entreprise — de la *newsroom* au département publicité et abonnements. Lors de l'utilisation du cloud, il est particulièrement important de s'assurer que les données sont chiffrées à chaque étape — à la fois lorsqu'elles sont stockées sur le serveur (« au repos ») et lors de leur transmission (« en transit »). Le contrôle d'accès est également crucial, c'est-à-dire définir clairement qui peut voir quelles données — par exemple via les systèmes RBAC ou ABAC,



Co-funded by
the European Union

qui attribuent des droits en fonction du rôle de l'utilisateur ou du type de données. De plus, l'environnement de données doit être divisé en zones (ex. test, production) pour éviter les fuites accidentelles, et toutes les activités doivent être surveillées et journalisées pour détecter rapidement les anomalies. L'ISO 27001 sert de point de référence ici — il fournit une structure de gestion de la sécurité de l'information (ISMS) prête à l'emploi, que les grandes entreprises médiatiques ainsi que les petites maisons d'édition numériques peuvent utiliser.

Qualité et gestion des données

Qu'est-ce que la « qualité des données » dans les médias ?

C'est l'exactitude, l'exhaustivité, la cohérence, l'actualité, l'unicité et la disponibilité des données — caractéristiques décrites, entre autres, dans la famille de normes ISO 8000. Les éditeurs les appliquent pour minimiser les divergences (ex. différentes définitions d'une « vue » entre départements), réduire les erreurs d'identification (doublons de profils) et assurer l'auditabilité des métriques (pour les annonceurs et les régulateurs).

Cadre de gestion des données. DAMA-DMBOK est un corpus de connaissances reconnu couvrant, entre autres, la gestion des métadonnées, de la qualité, de la sécurité, de l'architecture, de la modélisation, de l'intégration et des données de référence (*master data*). Dans la réalité des médias, il aide à définir les rôles (Data Owner/Steward), les processus de vérification de la qualité et le cycle de vie des données (de l'acquisition à l'archivage/suppression).

Pratique en *newsroom* : Data Steward dans la rédaction : personne qui relie la *newsroom* à l'analytique, veille aux définitions des métriques et au *backlog* des changements. Comités de données : révisions cycliques des définitions, incidents de qualité, besoins en reporting. Ligne de vie de la métrique : *brief* → définition → sources → logique de calcul → tests → documentation → formation des utilisateurs.

Processus d'amélioration de la qualité : Validations à l'entrée (schémas d'événements, tests, contrats de données avec les fournisseurs).

Surveillance de la continuité des flux (alertes, SLO pour les retards). Déduplication et nettoyage des identifiants (surtout dans le CDP/CRM). Tests de transformation (tests dbt) et comparaison des ensembles de données (ex. cohérence du nombre de vues GA4 vs. journaux CDN dans les limites de tolérance). Catalogue de données et métadonnées (qui utilise, à quelles fins, avec quels droits).

Étiquetage et politiques d'utilisation

Les systèmes modernes de gestion des données utilisateur (CDP - Customer Data Platform) permettent d'étiqueter chaque information avec une étiquette indiquant si elle peut être utilisée dans la publicité, les newsletters, les analyses ou uniquement à des fins internes spécifiques. Grâce à cela, la rédaction ou le département marketing n'a pas besoin de vérifier manuellement si les données sont conformes au RGPD ou aux conditions du contrat avec un partenaire — le système bloque automatiquement l'utilisation d'un segment de destinataires donné si cela viole la loi ou les réglementations. Adobe appelle cela des « *data usage labels* » et une « *policy enforcement* ». En pratique, cela signifie que les grands groupes médiatiques et les réseaux publicitaires peuvent utiliser les données des lecteurs en toute sécurité, en



Co-funded by
the European Union

étant certains que toute erreur — par exemple, l'envoi d'une campagne à des personnes qui n'ont pas donné leur consentement — sera automatiquement arrêtée avant la publication.

Opérationnalisation des données : de l'information à la décision

Les données n'ont de sens que lorsqu'elles aident au travail quotidien de la rédaction. C'est pourquoi de nombreuses *newsrooms* modernes introduisent des rituels fixes, tels que des réunions analytiques matinales, au cours desquelles on discute des signaux clés : quels articles suscitent de l'attention, où l'on observe des baisses de trafic et quelle pourrait être la tendance du jour. Ces réunions ne consistent pas à analyser des tableaux, mais à rechercher des conclusions et des idées. Des tableaux de bord séparés montrent la « santé de la distribution » : la situation en SEO, les ouvertures et désabonnements des newsletters, l'efficacité sur les médias sociaux. La rédaction examine également les indicateurs de revenus — combien nous gagnons pour mille vues, quelle est la valeur moyenne de l'utilisateur, quelle est la part des abonnements et des publicités. Cela permet à chaque département de prendre des décisions basées sur des faits concrets, et non sur l'intuition.

Données dans les décisions éditoriales et produit.

Les rédactions modernes utilisent de plus en plus les données pour planifier les formats, les heures de publication et la stratégie de distribution. L'analyse de l'engagement montre si la vidéo courte ou longue fonctionne mieux, si les utilisateurs préfèrent les contenus de type Q&A ou les articles explicatifs. Les heures de publication, les canaux de notification et l'impact des *pushs*, des médias sociaux et des newsletters sur la portée sont testés. Grâce à la segmentation, on peut également identifier les « super-utilisateurs » — un petit groupe qui génère la majorité des vues et des revenus. Sur leur base, on construit des stratégies de fidélisation, des modèles d'abonnement et des actions de rétention des utilisateurs, comme le retour après une annulation.

Données dans les relations avec les annonceurs.

Les annonceurs regardent de plus en plus rarement uniquement le nombre de vues. Au centre de l'attention se trouvent les indicateurs qualitatifs : le temps de contact avec le contenu, le niveau d'engagement et la perception de la marque. Les rédactions qui savent montrer que leurs destinataires passent du temps de manière attentive et que les publicités sont affichées dans un environnement sûr et fiable ont un avantage concurrentiel. La qualité du destinataire devient plus importante que la portée elle-même.

Défis actuels et comment y faire face.

L'un des sujets les plus brûlants est l'extinction des cookies tiers. Même si cela ne se produit pas immédiatement, les éditeurs en Europe doivent de toute façon se conformer au RGPD, à la minimisation des données et aux consentements clairs des utilisateurs. Ceux qui développent leurs propres données (*first-party*), disposent d'un système de consentement transparent et ne basent pas leur stratégie uniquement sur le suivi du comportement de l'utilisateur sur d'autres sites, obtiennent un avantage. Simultanément, l'accès aux données des plateformes externes diminue. Les outils de surveillance des médias sociaux sont limités



**Co-funded by
the European Union**

ou fermés, ce qui complique l'analyse des tendances, la lutte contre la désinformation et l'évaluation des risques de réputation. Les rédactions investissent de plus en plus dans le développement de leurs propres canaux, newsletters et communautés de lecteurs qui expriment consciemment leur consentement à être contactés. Une question importante se pose également : les données peuvent-elles fausser la mission journalistique ? La réponse est : oui — si nous ne nous fions qu'aux clics. Les métriques correctement utilisées ne doivent pas remplacer le journalisme, mais aider à l'améliorer. Les données peuvent indiquer où notre travail aide réellement les destinataires à comprendre le monde, et pas seulement où cela « clique bien ».

Ce que doit posséder un éditeur moderne.

Une organisation médiatique moderne a besoin d'une carte de données commune — des définitions claires des indicateurs clés, tels que « lecteur actif », « session engagée » ou « impression publicitaire ». Toutes les sources de données — site, application, newsletter, système d'abonnement, publicité, médias sociaux — doivent être connectées dans un seul écosystème. Technologiquement, cela signifie disposer d'outils analytiques, d'une plateforme de gestion des données utilisateur et d'un tableau de bord *newsroom* montrant le temps d'engagement. Parallèlement, l'éditeur doit satisfaire aux exigences du RGPD : disposer d'un système de gestion des consentements, éviter les interfaces manipulatoires, tenir un registre des fournisseurs et bloquer l'utilisation des données s'il n'y a pas de base légale. Des rôles clairs sont également nécessaires dans l'organisation — qui est responsable des données, qui de leur qualité et qui de la mise en œuvre des changements. Cette approche construit une culture de travail basée sur la confiance et des métriques communes.

Conclusion

clé.

Les données ne sont pas une valeur en soi. Elles le deviennent seulement lorsqu'elles sont organisées, conformes à la loi et traduites en décisions qui améliorent la qualité du journalisme et augmentent les revenus. Gagnent les médias qui ne courent plus après les clics vides, mais construisent une relation avec le destinataire basée sur le temps, l'engagement et la confiance.

D. Techniques d'analyse de données dans les médias

Analyse descriptive (ce qui s'est passé)

Dans toute rédaction, les données ne commencent à parler que lorsque nous sommes capables de comprendre ce qui s'est réellement passé. C'est le premier niveau d'analyse — descriptive. Dans les *newsrooms*, cela signifie répondre aux questions de base : combien de personnes ont lu l'article, combien de temps sont-elles restées sur la page, de quelle source sont-elles venues et quels sujets ont suscité le plus grand intérêt. Cela semble simple, mais c'est le fondement sur lequel repose tout le travail ultérieur avec les données. Les journalistes qui utilisent quotidiennement Chartbeat, Parse.ly ou Google Analytics savent bien que



**Co-funded by
the European Union**

l'analyse descriptive est comme un thermomètre quotidien de la rédaction. Elle montre l'état actuel — le pouls de ce qui se passe sur le site. Dans *The Guardian*, le rapport quotidien arrive le matin à tous les rédacteurs. Il montre quels articles ont été lus le plus longtemps, lesquels ont obtenu le plus de vues depuis le moteur de recherche, et lesquels avaient beaucoup de trafic mais un faible temps d'engagement. Ce ne sont pas des statistiques sèches. C'est une histoire de la manière dont les décisions éditoriales d'hier se sont traduites par les comportements des lecteurs. Dans *Dagens Nyheter* en Suède, la réunion matinale commence par trois données simples : combien de nouveaux abonnés ont été ajoutés, quel était le temps de lecture moyen et quels articles ont été le plus souvent terminés. La rédaction considère ces indicateurs comme l'équivalent de la « santé » de l'organisme rédactionnel. Si le nombre de visites courtes augmente et que le nombre de sessions longues diminue, c'est un signe que quelque chose dans le contenu ou la distribution nécessite une correction. L'analyse descriptive n'est pas faite pour punir les résultats. Son rôle est de fournir une image fiable de la situation. Le journaliste n'est pas là pour se battre sur les clics, mais pour savoir quels textes touchent réellement les lecteurs et de quelle manière. *La Repubblica* a introduit des rapports internes montrant non seulement combien de personnes ont accédé à un texte, mais aussi combien d'entre elles sont revenues quelques jours plus tard. Il s'est avéré que les sujets d'investigation et les entretiens plus longs ont une portée plus faible, mais construisent la fidélité — ce sont eux qui attirent les utilisateurs récurrents. Les indicateurs descriptifs de base — vues, nombre d'utilisateurs, temps passé sur la page, profondeur de défilement, sources de trafic — sont aujourd'hui complétés par des données qualitatives : engagement, part des abonnés, taux de conversion ou fidélité de l'utilisateur.

Les éditeurs tels que *El País* ou *The Independent* ont commencé à comparer régulièrement les résultats entre les canaux : portail, application, newsletters et médias sociaux. Grâce à cela, ils savent par exemple que les utilisateurs de newsletters passent deux fois plus de temps sur un article que les utilisateurs de Facebook.

Analyse diagnostique (pourquoi cela s'est produit)

Lorsqu'une rédaction constate une baisse du nombre de lecteurs ou une augmentation surprenante de la popularité d'un sujet particulier, la question naturelle est : pourquoi ? C'est là qu'intervient l'analyse diagnostique. Il ne suffit plus de regarder les chiffres — il faut comprendre les causes. Les rédactions de toute l'Europe ont de plus en plus d'équipes analytiques dédiées qui aident les rédacteurs à « décomposer les données ». Dans *Der Spiegel*, l'analyste et le rédacteur travaillent ensemble sur l'interprétation des résultats : l'article sur la politique nationale a-t-il gagné plus d'entrées parce qu'il était bien optimisé pour le moteur de recherche, ou parce qu'une discussion avait lieu sur ce sujet en ligne ? Ou peut-être simplement parce que le titre était plus compréhensible que d'habitude ? L'analyse diagnostique consiste à combiner différentes sources de données — statistiques de lecture, actions sur les réseaux sociaux, résultats des newsletters, données sur les abonnements et la publicité. Ce n'est qu'ainsi que l'on peut voir l'image dans son ensemble. Par exemple, chez *Politico Europe*, après chaque publication majeure, l'équipe vérifie comment les textes se sont diffusés sur différents canaux. Parfois, le même article se comporte modestement sur la page d'accueil, mais après avoir été envoyé par newsletter, il génère des taux d'engagement et de conversion par abonnement élevés. Il est important que



**Co-funded by
the European Union**

l'analyse diagnostique ne serve pas à trouver des coupables. Elle doit aider à comprendre les phénomènes.

Dans *The Guardian*, les analystes répètent aux rédacteurs une phrase : « Ne demandez pas qui a écrit l'article qui n'a pas fonctionné. Demandez ce que nous en avons appris. » Cette approche construit une culture basée sur les conclusions, et non sur la pression des résultats. Exemple typique issu de la pratique : si les articles sur la culture ont un temps de lecture plus court que les actualités politiques, cela ne signifie pas que « la culture ne clique pas ». Il peut s'agir d'une question de forme — des *leads* trop longs, un manque de multimédias, trop peu de citations. L'analyse du parcours utilisateur, des *scroll maps* et des « *heatmapy* » peut montrer que les lecteurs abandonnent après le troisième paragraphe. C'est une indication précieuse sur la manière d'améliorer la structure du matériel. *El Mundo* a même introduit un cycle de « post-mortems rédactionnels » — brèves réunions après de grandes actions d'information, au cours desquelles l'équipe discute non seulement de ce qui a réussi, mais aussi des raisons pour lesquelles certains textes n'ont pas fonctionné. Parfois, c'est une question de moment de publication, parfois un décalage entre le format et les attentes des destinataires. Ces discussions deviennent une mine de connaissances qui sert ensuite à planifier les projets suivants. L'analyse diagnostique offre également un contexte plus large.

Par exemple, *Le Monde* a découvert que les baisses du trafic le week-end n'étaient pas dues à un manque d'intérêt des lecteurs, mais au fait que leur principale source de trafic — Google Discover — privilégiait le samedi les contenus lifestyle et magazine plutôt que politiques. Après avoir compris cette dépendance, la rédaction a modifié le calendrier des publications : les analyses politiques ont été reportées à lundi, et le week-end, des cycles de longs reportages ont été introduits. Les résultats ont augmenté de plusieurs pour cent. Les journalistes ont souvent peur des données parce qu'ils les associent à des tableaux et des formules. Or, l'analyse diagnostique n'est rien d'autre que des questions bien posées : pourquoi quelque chose a-t-il réussi ? Pourquoi quelque chose ne fonctionne pas ? Qu'est-ce que nous pouvons améliorer ? Lorsque ces questions deviennent une partie du rythme de travail quotidien, la rédaction acquiert une nouvelle perspective — elle sait non seulement ce qui s'est passé, mais comprend pourquoi.

Analyse prédictive (ce qui pourrait se passer)

Au stade prédictif, les données cessent d'être seulement un enregistrement du passé et commencent à fonctionner comme un radar — elles indiquent la direction dans laquelle se dirigent le marché, les destinataires et les comportements des utilisateurs. C'est le niveau qui répond à la question : que pourrait-il se passer demain, dans une semaine, dans un mois — si nous voyons aujourd'hui ces signaux et non d'autres ? En pratique, l'analyse prédictive dans la *newsroom* ne signifie pas des modèles mathématiques complexes. Cela signifie regarder les tendances et en tirer des conclusions avant que quelque chose ne devienne évident. Si, par exemple, nous voyons que l'intérêt pour les articles sur l'énergie augmente pendant plusieurs semaines d'affilée, la rédaction peut prédire que c'est un sujet qui gagnera en importance — et préparer à l'avance une série d'analyses approfondies. C'est ainsi que fonctionnent les grands médias européens qui n'attendent pas que la concurrence les dépasse, mais façonnent eux-mêmes l'agenda. Dans *The Guardian*, l'équipe *data newsroom* analyse les données relatives aux différentes sections et crée des « prévisions éditoriales » qui suggèrent des sujets à potentiel croissant.



**Co-funded by
the European Union**

Il ne s'agit pas de deviner l'avenir, mais de voir quels sujets commencent à attirer plus d'attention qu'il y a une semaine ou un mois. Sur la base de ces signaux, la rédaction peut planifier les reportages, les entretiens ou la production audio et vidéo à l'avance, au lieu d'agir de manière réactive. Une approche similaire est utilisée par *Dagens Nyheter* en Suède. Lorsque le système remarque une augmentation constante des vues dans le segment « coût de la vie » ou « santé publique », la rédaction prévoit que ce sont des sujets qui seront essentiels pour le maintien des abonnés. Cela leur permet d'orienter les journalistes vers des analyses approfondies, ce qui se traduit par un taux de fidélisation des utilisateurs plus élevé. La prédiction fonctionne également au niveau commercial. *El País* utilise les données comportementales des utilisateurs pour prédire leur probabilité d'abonnement. Si un lecteur revient régulièrement sur le site, lit des articles thématiquement profonds et s'inscrit aux newsletters, le système prédit que cette personne est « proche de la conversion ». Cela permet à la rédaction de réagir plus tôt — en lui proposant des offres d'abonnement, du contenu premium ou des invitations à des événements en ligne. L'analyse prédictive n'a pas besoin d'être compliquée. Dans de nombreuses rédactions européennes, des modèles de prévision simples basés sur la saisonnalité sont utilisés : on sait qu'en janvier, l'intérêt pour les sujets de santé augmente, et en août — pour le tourisme. Cependant, les rédactions matures combinent les prévisions saisonnières avec des données comportementales en temps réel pour détecter de nouveaux phénomènes. *Der Spiegel* a par exemple découvert que l'intérêt pour le sujet de l'énergie avait commencé à croître avant même l'éclatement de la crise du carburant — les utilisateurs avaient commencé à entrer des termes de recherche associés, mais le trafic n'était pas encore massif. La rédaction a préparé une série d'analyses avant les autres médias et a gagné un avantage informationnel. L'analyse prédictive permet aux rédactions non seulement de réagir à l'avenir, mais aussi de le co-crée. Cela signifie planifier le contenu non pas pour aujourd'hui, mais en gardant à l'esprit les besoins que les utilisateurs auront dans une semaine ou un mois.

Analyse prescriptive (quelles actions entreprendre)

Le niveau suivant d'analyse répond à la question la plus importante pour toute rédaction et tout éditeur : qu'est-ce qui doit être fait ? Si l'analyse descriptive indique ce qui s'est passé, la diagnostique pourquoi, et la prédictive ce qui se passera, alors l'analyse prescriptive donne une recommandation d'action concrète. En pratique, cela signifie que les données commencent à soutenir les décisions opérationnelles. Dans de nombreuses rédactions européennes, des systèmes ont été mis en œuvre qui suggèrent automatiquement quelles actions apporteront le meilleur effet. Il peut s'agir d'une suggestion de republier un article sur les réseaux sociaux si les utilisateurs y reviennent de manière organique. Il peut s'agir d'une recommandation de changer le titre, car celui actuel a un faible taux de clics. Il s'agit également souvent d'outils qui personnalisent l'affichage de la page d'accueil — chaque utilisateur voit une disposition légèrement différente, en fonction de ses besoins. Dans *The Guardian*, les outils prescriptifs soutiennent l'équipe d'abonnement — si le système constate qu'un utilisateur consomme régulièrement du contenu économique, il lui propose non pas une offre d'abonnement générale, mais l'accès à des analyses *premium* spéciales qui créent un sentiment d'exclusivité. Chez *Dagens Nyheter*, l'analyse prescriptive décide quels articles doivent être ouverts à tous les utilisateurs (pour augmenter la portée) et lesquels il vaut mieux fermer par un paywall (pour



**Co-funded by
the European Union**

augmenter les revenus). Il est important que l'analyse prescriptive n'ait pas pour but de remplacer les décisions des rédacteurs. Son rôle est de donner des recommandations, mais les décisions finales sont toujours prises par l'humain. Les meilleures rédactions combinent les données avec l'intuition journalistique. Comme l'a dit un rédacteur d'*El Mundo* : « Les données nous disent où se trouve l'intérêt. Mais c'est à nous de décider si c'est un sujet important. » La prescription peut également fonctionner au niveau du marketing et de la monétisation. Les systèmes analytiques suggèrent à qui envoyer un rappel de fin d'abonnement, comment structurer une offre groupée, qui est dans le groupe à risque de désabonnement (*churn*) et qui peut devenir un ambassadeur de la marque. Ce niveau d'analyse n'est plus seulement de l'observation, mais un impact réel sur la stratégie de la rédaction, de la publicité et des abonnements. Grâce à lui, les données cessent d'être un rapport et deviennent un mécanisme de gestion de l'avenir.

Outils et plateformes couramment utilisés dans les médias

Pour que l'analyse fonctionne à tous les niveaux — du descriptif au prescriptif — les rédactions ont besoin d'outils qui non seulement collectent des données, mais savent les interpréter et les partager sous une forme compréhensible. L'outil le plus courant est Google Analytics, en particulier dans sa version intégrée à BigQuery. C'est un ensemble qui permet de comprendre le trafic des utilisateurs, leurs comportements en temps réel et le cheminement à travers le site. Dans les médias matures, les données de Google Analytics sont combinées avec d'autres systèmes : *paywall*, base d'abonnés, CRM ou système publicitaire. Tableau et Adobe Analytics permettent de créer des tableaux de bord interactifs pour la *newsroom* et la direction. Ce sont des outils qui font la différence dans la culture organisationnelle : au lieu de s'envoyer des fichiers Excel, la rédaction peut accéder à un panneau commun et voir toutes les données au même endroit. Chartbeat et Parse.ly sont des outils typiquement *newsroom* : ils montrent en temps réel combien de personnes lisent un article donné et combien de temps elles maintiennent leur attention. Grâce à cela, les journalistes ne regardent pas les « clics », mais le « temps passé », ce qui change la façon de penser la qualité du contenu. Lorsque *El País* a introduit des indicateurs d'engagement dans le travail quotidien, les journalistes ont commencé à construire consciemment les *leads* pour encourager la poursuite de la lecture, et non seulement pour attirer le clic. Les outils de *social listening*, tels que Brandwatch ou Talkwalker, aident à comprendre comment le contenu se diffuse sur les médias sociaux. C'est particulièrement important pour les rédactions qui ne sont pas seulement en concurrence pour l'attention, mais aussi pour l'influence — car les données sociales montrent quels sujets font partie d'une conversation sociale plus large. Les CDP (*Customer Data Platforms*), tels qu'Adobe Real-Time CDP ou Tealium, permettent aux rédactions de combiner des données comportementales, d'abonnement et marketing en un seul profil utilisateur. C'est grâce à eux que l'on peut construire des segments de destinataires et créer des scénarios de personnalisation en temps réel. Tous ces outils fonctionnent mieux lorsqu'ils sont connectés en un seul écosystème cohérent. Les rédactions qui ont atteint une maturité analytique ne regardent plus les chiffres individuels, mais voient l'image complète : l'utilisateur est arrivé via Google, a lu l'article jusqu'au bout, s'est inscrit à la newsletter, est revenu trois jours plus tard et a acheté un abonnement. Ce n'est pas de la magie — c'est le résultat de l'intégration des données et de l'utilisation consciente des outils.



**Co-funded by
the European Union**

E. Distribution des contenus et connaissance des audiences

Dans les médias numériques contemporains, il ne suffit pas d'écrire un contenu – il faut encore le délivrer efficacement au public. La distribution n'est plus l'étape finale du travail rédactionnel, mais une partie intégrante de celui-ci. L'analytique n'est plus un outil qui résume les résultats a posteriori. Elle est devenue une boussole, permettant à la rédaction de décider en toute connaissance de cause : où publier, quand publier, comment présenter le contenu à différents groupes d'audience et comment utiliser les données pour accroître la loyauté et les revenus.

Il y a encore quelques années, de nombreux journalistes considéraient les canaux de distribution comme accessoires – ils publiaient principalement les contenus sur la page d'accueil. Aujourd'hui, nous savons que les utilisateurs accèdent aux contenus par divers chemins : via les réseaux sociaux, les notifications push, les newsletters, les moteurs de recherche, les applications mobiles, les plateformes vidéo et les podcasts. Cela signifie que la rédaction doit comprendre comment ces canaux fonctionnent et comment adapter le contenu à chacun d'eux. L'analytique joue ici le rôle de signalisation – elle ne dit pas ce qui est important du point de vue de l'algorithme, mais montre où les formats spécifiques remplissent le mieux leur fonction.

Analyse des canaux de distribution : ce qui fonctionne et ce qui ne fait que générer du bruit.

La première étape consiste à comprendre que tous les canaux n'ont pas le même objectif. Le trafic en provenance de Facebook peut apporter une large portée, mais un faible temps de lecture. La newsletter peut avoir une portée plus modeste, mais un taux de conversion à l'abonnement plus élevé. L'application mobile peut être la meilleure source d'utilisateurs fidèles, mais elle exige des formats et des notifications spécifiques. Chez *El País*, les analystes ont créé un modèle attribuant à chaque canal un rôle précis : certains canaux stimulent la portée et la notoriété de la marque, d'autres construisent la loyauté et le revenu d'abonnement. Exemple de *The Guardian* : la rédaction a constaté que les brèves généraient un trafic élevé depuis Twitter (actuellement X), mais ne se traduisaient pas par un temps de lecture conséquent. En revanche, des analyses plus longues, moins populaires sur les réseaux sociaux, généraient un temps d'engagement très élevé ainsi que des conversions à l'abonnement. Cela a conduit à un changement de stratégie – au lieu de publier le même contenu de la même manière sur tous les canaux, la rédaction a commencé à adapter le format et l'accroche au public spécifique de chaque canal. À *Dagens Nyheter*, on a observé que les abonnés aux newsletters étaient jusqu'à quatre fois plus susceptibles de souscrire un abonnement que les utilisateurs venant des moteurs de recherche. Les résultats analytiques ont montré que la newsletter n'est pas uniquement un canal de distribution, mais un outil de construction de la relation. Cela a conduit à une augmentation radicale du nombre de newsletters thématiques et personnalisées – animées par des rédacteurs, des journalistes et des experts.

Personnalisation et segmentation : donc pas pour « l'utilisateur de masse »
L'un des plus grands mythes de l'ère numérique consistait à supposer que tout le trafic en



**Co-funded by
the European Union**

ligne est homogène. Or, les données montrent clairement qu'il existe des segments d'audience très différents – même s'ils utilisent le même média. Chez *Politico Europe*, les utilisateurs ont été segmentés en : lecteurs gratuits, lecteurs professionnels, lecteurs institutionnels et utilisateurs qui consomment exclusivement des newsletters. Chaque groupe reçoit des suggestions de contenus différents, des appels à l'action adaptés et un mode de communication personnalisé.

La personnalisation ne signifie pas manipulation. Elle signifie adaptation du contenu aux besoins. Chez *Der Spiegel*, chaque utilisateur connecté voit la page d'accueil dans une mise en page adaptée à son historique de lecture. Il ne s'agit pas d'enfermer l'utilisateur dans une bulle, mais de lui proposer les contenus susceptibles d'avoir pour lui la plus grande valeur. Les informations principales du jour restent accessibles à tous, mais des modules supplémentaires sont personnalisés. La segmentation permet également une gestion consciente de l'attention de l'utilisateur. De nombreux médias ont identifié un groupe de « super-utilisateurs » – soit 5 à 10 % de l'audience générant 40 à 60 % des revenus (via les abonnements, les événements, l'achat de contenus premium). Comprendre leurs comportements est essentiel pour construire une stratégie à long terme. Chez *Dagens Nyheter*, le processus de détection des utilisateurs qui commencent à passer plus de temps sur le site et à accéder à des contenus analytiques a été automatisé. Lorsque le système détecte un tel comportement, il déclenche une séquence d'actions d'activation – proposition d'une newsletter, invitation à un webinaire ou offre d'abonnement d'essai.

Les données comme boussole de recommandations.

Les recommandations basées sur les données sont devenues l'un des éléments les plus importants des médias numériques modernes. Leur objectif n'est pas seulement d'augmenter le nombre de pages vues. Il s'agit de maintenir l'utilisateur dans l'écosystème de la rédaction, plutôt que de le laisser partir après la lecture d'un seul article. Chez *The Guardian*, les modules de recommandation ont été testés de manière à ne pas promouvoir uniquement les contenus les plus populaires, mais également ceux qui affichent de forts indicateurs d'engagement. Il s'est avéré que les utilisateurs cliquaient plus volontiers sur les contenus proposés par la rédaction que sur ceux issus de simples classements. C'est pourquoi le système de recommandation actuel repose non seulement sur un algorithme, mais aussi sur une curation éditoriale – une combinaison de données et d'intuition journalistique. Chez *El País*, les données ont montré que les utilisateurs ayant lu trois contenus d'une même rubrique au cours d'une semaine ont 70 % de chances supplémentaires de souscrire un abonnement. Sur cette base, la rédaction a introduit un module de recommandation qui, après deux contenus lus, commence à en proposer d'autres de la même catégorie – approfondissant l'intérêt de l'utilisateur pour un domaine thématique et le guidant vers l'abonnement.

Exemples de mises en œuvre pratiques.

À *Dagens Nyheter*, l'analytique a montré que les utilisateurs qui s'informent exclusivement via les réseaux sociaux présentent un faible niveau de loyauté. La rédaction a donc lancé des campagnes pour encourager ces utilisateurs à s'inscrire aux newsletters, en offrant des contenus exclusifs indisponibles sur les réseaux sociaux. Cela a généré plus de 50 000 nouveaux abonnements aux newsletters en un an, et une partie de ces utilisateurs sont ensuite passés à l'abonnement payant. Chez *El Mundo*, l'analyse des données a révélé que les articles politiques obtiennent de bons



**Co-funded by
the European Union**

résultats dans les moteurs de recherche, tandis que les contenus lifestyle performant mieux dans l'application mobile. La rédaction a donc développé deux styles de distribution distincts : la politique, optimisée pour le SEO et diffusée largement ; le lifestyle, personnalisé et envoyé via notifications push. En conséquence, l'application mobile a commencé à surpasser la page d'accueil en termes de temps d'engagement. À la Finnish Broadcasting Company *Yle*, les données ont montré que les auditeurs de podcasts se rendent rarement sur la page d'accueil du portail, mais qu'ils sont très fidèles. En réponse, un centre audio dédié a été créé avec une fonction de personnalisation automatique des épisodes suivants. L'utilisateur n'avait plus besoin de chercher le contenu – le système lui suggérait ce qu'il valait la peine d'écouter ensuite. Résultat : le temps d'écoute moyen a augmenté de 30 %.

La conclusion est claire : la distribution des contenus dans les médias modernes ne consiste pas à « publier un article sur un site ». Elle consiste à gérer consciemment le parcours de l'utilisateur – du premier contact, en passant par l'engagement, jusqu'à l'abonnement ou le retour. L'analytique permet de comprendre ce parcours, de l'optimiser et de le développer.

F. Évaluation du succès et indicateurs clés de performance (KPIs)

Dans le monde numérique, les médias doivent non seulement créer des contenus, mais aussi comprendre quels effets ils produisent – tant sur le plan éditorial que commercial. L'évaluation du succès ne peut pas reposer uniquement sur l'intuition. Les journalistes répètent depuis longtemps que le nombre de pages vues ne reflète pas la valeur d'un article. Les médias d'aujourd'hui mesurent autre chose : l'attention, la fidélité, la conversion à l'abonnement, l'impact à long terme sur la relation avec l'audience. Les indicateurs clés de performance (KPIs) deviennent un outil non seulement de reporting, mais de véritable pilotage de la rédaction.

Métriques d'engagement : du clic à la relation

Dans de nombreuses rédactions européennes, un changement de paradigme est en cours. *Der Spiegel* a cessé de considérer les pages vues comme la principale mesure du succès. Dans leurs rapports internes, le premier indicateur est désormais le « temps d'engagement ». Si un utilisateur passe au moins 60 secondes sur un article, le contenu est considéré comme « consommé », c'est-à-dire réellement lu. Pourquoi est-ce important ? Parce que seuls les textes lus avec attention construisent l'autorité de la rédaction et conduisent à la conversion. De manière similaire, *The Guardian* se concentre sur l'indicateur « attention time » – lequel est corrélé à la fois à la fidélité et à la propension aux dons et aux abonnements.

Les brèves d'actualité (breaking news) sont évaluées différemment des analyses. La news doit être rapide et largement distribuée, mais son succès se mesure surtout par la portée et le nombre d'utilisateurs revenant dans les 24 heures. À l'inverse, le reportage ou l'enquête ont une autre mission : maintenir l'attention et inciter à l'abonnement. Des éditeurs comme



**Co-funded by
the European Union**

Dagens Nyheter évaluent ces contenus via le nombre d'abonnements initiés, le nombre de lectures par des utilisateurs connectés et un « indicateur de fidélité » – combien de personnes reviennent pour continuer une série.

Les métriques d'engagement comprennent :

- moyenne du temps passé sur le contenu,
- pourcentage de défilement de l'article,
- nombre d'interactions (commentaires, inscriptions à la newsletter, participation à des sondages),
- nombre de retours sur le site au cours de la semaine,
- part des lecteurs qui consomment plus d'un contenu au sein d'une même rubrique.

Grâce à ces données, les rédactions savent quels contenus ne sont pas seulement « cliqués », mais influent réellement sur la relation avec l'audience.

Métriques de portée : pas seulement la quantité, mais le contexte

La portée conserve son importance. Un nombre élevé d'utilisateurs uniques témoigne de la force de la marque. Mais dans les rédactions matures, la portée est analysée dans son contexte – non comme un chiffre absolu, mais comme une « portée qualitative ». Chez *El País*, l'équipe analyse combien de nouveaux utilisateurs sont entrés sur le site grâce à un article donné et combien d'entre eux sont revenus dans les sept jours. Cela permet de distinguer les contenus qui génèrent des visites uniques de ceux qui attirent des publics récurrents.

Chez *Le Monde*, on a introduit l'indicateur de « premier contact » – combien de personnes ont découvert le site pour la première fois grâce à un article précis. Les articles à fort « premier contact » sont essentiels pour construire la marque et étendre l'influence de la rédaction.

Conversion et abonnements : du lecteur au partenaire

Pour les rédactions fondées sur le modèle de l'abonnement, l'indicateur clé est la conversion. Mais il ne s'agit pas seulement de savoir combien de personnes ont acheté un abonnement. Il est crucial de comprendre quels contenus ont conduit à ce moment. Chez *Dagens Nyheter*, chaque article se voit attribuer une « valeur d'abonnement » – calculée sur la base du nombre d'abonnements initiés après sa lecture. Au *Financial Times*, on utilise l'indicateur RFV (recency, frequency, volume) qui mesure la fréquence et l'intensité d'usage du service – et évalue ainsi la proximité de la conversion. Pour un journaliste, cette métrique est extrêmement précieuse. Elle montre quels sujets, formats et styles d'écriture se traduisent en valeur business réelle. La rédaction peut investir du temps et des ressources dans les domaines qui non seulement augmentent le trafic, mais construisent aussi des revenus durables. Dans des rédactions comme *El Mundo* et *The Guardian*, on analyse également le taux de désabonnement – combien de souscripteurs arrêtent de payer et pourquoi. Si la sortie est principalement le fait d'utilisateurs intéressés par un seul segment thématique, la rédaction peut ajuster l'offre ou ajouter une série dédiée à leurs besoins.



**Co-funded by
the European Union**

Évaluation du ROI : quelle est la vraie valeur des contenus

Le ROI (retour sur investissement) n'est plus un concept réservé au service commercial. Les rédactions analysent de plus en plus les revenus générés non seulement par une campagne publicitaire, mais aussi par un article ou un format éditorial pris isolément. À *Politico Europe*, on mesure les revenus générés par les rapports spéciaux et les événements issus d'un même grand thème éditorial. La rédaction sait ainsi qu'investir dans des contenus approfondis n'est pas un coût, mais un investissement stratégique. Au *Guardian*, les campagnes sociales financées par des donateurs sont évaluées selon le « coût d'acquisition du don ». Si une campagne vidéo attire des donateurs à forte valeur, la rédaction peut l'étendre. Si un autre format génère un faible retour, il est suspendu ou transformé.

Amélioration continue : les données comme outil de feedback

Le changement le plus important apporté par l'analytique aux médias est l'abandon du schéma « on a fait – on a vérifié – on a oublié ». À la place, les rédactions mettent en œuvre un cycle d'amélioration continue. Chaque contenu devient une source d'information. Chaque résultat sert à apprendre. Chez *El País*, on a introduit des « cycles analytiques » : après la publication, après une semaine et après un mois, la rédaction analyse l'impact du contenu. Si le sujet s'avère important, on produit de nouvelles itérations, des compléments, des formats interactifs. S'il s'avère faible, la rédaction tire des conclusions et passe à autre chose. Chez *Dagens Nyheter*, la création de nouvelles rubriques est décidée exclusivement sur la base des données : on analyse les tendances, les niveaux de fidélité et les conversions générées par les contenus. Cette culture de travail transforme la manière de penser le journalisme. Les données ne servent pas à sanctionner, mais à apprendre. Elles ne montrent pas seulement le passé, elles suggèrent comment créer l'avenir. Les médias qui comprennent comment évaluer le succès – non à travers un seul indicateur, mais via une vision complète de la relation avec l'audience – deviennent non seulement plus efficaces, mais aussi plus résistants aux changements du marché.

Fidélité des utilisateurs – l'indicateur qui change la donne

Dans les médias traditionnels, le succès se mesurait à la portée – nombre d'exemplaires vendus, d'audiences d'une émission ou de pages vues. Aujourd'hui, il est tout aussi important, sinon plus, de savoir si l'utilisateur revient, à quelle fréquence et à quel niveau de profondeur il consomme les contenus. La fidélité est devenue un indicateur clé, car l'utilisateur fidèle souscrit plus souvent, participe aux événements, fait des dons ou devient ambassadeur de la marque média. Chez *Dagens Nyheter*, la fidélité est mesurée via l'indicateur des « utilisateurs revenant sur 7 jours », qui montre combien de lecteurs ont visité le service au moins trois fois au cours d'une semaine. C'est un chiffre simple, mais crucial – sa hausse signifie que le média devient une habitude quotidienne, et non un site visité sporadiquement. *The Guardian* applique une approche similaire avec un « loyalty index ». Si un utilisateur visite le service en moyenne quatre fois par semaine et consomme divers formats – lit des articles, écoute des podcasts, s'inscrit à des newsletters – il est qualifié d'utilisateur fortement engagé.



**Co-funded by
the European Union**

Ce sont précisément ces publics qui constituent la base de la stabilité financière de la rédaction.

Dans la rédaction de *El País*, la fidélité est devenue un nouvel objectif stratégique. Plutôt que de célébrer des records de portée ponctuels, la rédaction a commencé à analyser quels contenus font revenir les utilisateurs. Il s'est avéré que les cycles réguliers – analyses politiques hebdomadaires, chroniques économiques et newsletters d'auteur – sont le facteur le plus déterminant de la fidélité. La planification des publications suit donc le rythme des lecteurs, et non les tendances du moment.

Métriques d'attention : combien l'utilisateur « donne » réellement au média

Les *attention metrics*, ou métriques d'attention, répondent au problème de la « portée vide ». On peut avoir un million de pages vues, mais si la plupart des utilisateurs passent à peine 10 secondes sur la page, cela signifie que le contenu ne touche pas et ne construit pas de relation.

Chartbeat a introduit le concept d'« active engaged time » – le temps durant lequel l'utilisateur lit effectivement (défilement, clics, activité de la souris). À *The Independent*, cet indicateur est devenu plus important que le nombre de pages vues. La rédaction a observé que les contenus au long temps d'engagement influent davantage sur les décisions d'abonnement et convainquent mieux les annonceurs, prêts à payer davantage pour des emplacements autour de contenus qui retiennent l'attention. Au *Financial Times*, on a mis en place le KPI « Quality Reads », qui mesure combien d'utilisateurs ont fait défiler l'article au moins jusqu'à la moitié. Outil simple, mais qui a permis de comprendre quels textes incitent à rester sur le site. Il s'est avéré que les brèves attiraient beaucoup d'utilisateurs, mais que les longs papiers analytiques construisaient une relation plus profonde.

Portée court terme vs valeur long terme

Une des leçons majeures du travail avec les données consiste à distinguer les contenus qui génèrent un trafic à court terme de ceux qui créent une valeur à long terme. *Politico Europe* analyse ses contenus via deux filtres : *immediate impact* et *enduring impact*. Le premier concerne les sujets qui dominent l'agenda du jour – brèves, exclusivités, breaking news. Le second vise les contenus qui, des mois durant, génèrent du trafic et des abonnements – rapports spéciaux, enquêtes, analyses. À *Der Spiegel*, la rédaction a constaté que les enquêtes publiées le vendredi généraient moins de clics que celles publiées le mardi, mais affichaient une conversion à l'abonnement deux fois plus élevée. Sur cette base, la stratégie de publication a été ajustée : les news paraissent quand les utilisateurs ont plus de temps, tandis que les contenus stratégiques paraissent quand ils décident d'acheter un abonnement.

Le ROI dans le journalisme : quelle est la vraie valeur des contenus

Le retour sur investissement (ROI) est de plus en plus analysé non seulement dans le contexte publicitaire, mais à l'échelle de tout le journalisme. Dans des rédactions comme *El País* et *The Guardian*, chaque service reçoit un rapport montrant les revenus générés par ses contenus – non seulement par la publicité, mais aussi par les abonnements, les événements



**Co-funded by
the European Union**

et les produits partenaires. L'évaluation du ROI permet de prendre des décisions stratégiques. Si la rubrique économie génère moins de trafic mais davantage de revenus d'abonnement, on y investit plus. Si la rubrique divertissement génère un trafic important mais un faible temps d'engagement et un faible impact sur les abonnements, la rédaction peut changer le format ou réduire les moyens. Le ROI est aussi analysé au niveau des formats. Chez *Dagens Nyheter*, on a constaté que les podcasts d'actualité génèrent moins de pages vues que les articles, mais que les utilisateurs qui les écoutent ont deux fois plus de chances de prolonger leur abonnement. Cela a conduit à augmenter l'investissement dans l'audio, même si la mesure traditionnelle des pages vues ne le justifiait pas.

Amélioration continue : la stratégie comme processus, pas comme action ponctuelle

L'élément le plus important de l'évaluation du succès est de comprendre qu'il ne s'agit pas d'un processus achevé, mais d'un cycle continu. Les rédactions qui construisent un avantage n'attendent pas les bilans annuels – elles analysent les données chaque jour, déploient la stratégie et testent de nouvelles solutions. *The Guardian* pratique des « tests d'hypothèses » – les éditeurs posent une thèse, par ex. que des accroches plus courtes augmentent le temps de lecture, ou que des articles comportant une analyse d'auteur en intertitre génèrent une meilleure conversion à l'abonnement. Ils comparent ensuite deux variantes de publication. Le résultat n'est pas une évaluation du journaliste, mais un matériau d'apprentissage. Chez *El Mundo*, on tient chaque semaine des « réunions stratégiques » où l'on discute des indicateurs des jours précédents, mais où l'essentiel n'est pas le chiffre, c'est la conclusion. Le but n'est pas « mission accomplie », mais « que pouvons-nous faire mieux ? ». Différence fondamentale : les données cessent d'être un relevé comptable pour devenir un outil de développement.

Ce que cela signifie pour les journalistes et les rédactions

Les KPIs modernes ne servent pas à contrôler, mais à renforcer la valeur du journalisme. Ils montrent quels contenus bâtissent l'influence, la confiance et la relation avec l'audience. Ils aident à prendre des décisions éclairées, au lieu d'agir à l'intuition. Ils permettent d'équilibrer objectifs éditoriaux et objectifs business sans en abaisser la qualité. Les médias qui comprennent comment mesurer le succès et utiliser ces données pour améliorer la stratégie ont un avantage sur ceux qui ne regardent que le nombre de clics. Car, dans l'écosystème médiatique moderne, ne gagne pas celui qui court après le sensationnel, mais celui qui construit une valeur durable – l'attention, la confiance et la fidélité de son audience.

G. Recommandations de mise en œuvre

Instaurer une culture fondée sur les données dans une rédaction ne consiste ni à acheter un nouvel outil ni à recruter un seul analyste. C'est un processus qui touche la manière de travailler, la structure des responsabilités, le langage employé pour parler des publics, ainsi que les décisions prises au quotidien. Les rédactions qui ont intégré l'analytique avec succès



**Co-funded by
the European Union**

n'ont pas commencé par des algorithmes complexes, mais par un changement d'état d'esprit : les données ne sont pas une menace pour le journalisme — ce sont un outil qui permet de le renforcer.

Par où commencer — un pas côté rédaction, pas côté technologie

La première étape consiste à établir un langage commun. Chaque rédaction devrait définir clairement ses indicateurs clés : ce qu'est une « session engagée », en quoi un « utilisateur unique » diffère d'un « utilisateur loyal », ce que l'on entend par « conversion ». Sans ce glossaire, la rédaction et le pôle business liront les chiffres de façons totalement différentes. À *Dagens Nyheter* et *El País*, le premier élément de l'implémentation analytique a été une « carte des métriques » — un document sans données techniques, uniquement des définitions rédigées en langage clair. Grâce à cela, chaque collaborateur savait faire la différence entre une page vue et le temps d'engagement — et pourquoi ce dernier est plus important. Cette étape a permis d'éviter les tensions entre l'intuition journalistique et l'analyse de données.

Le rôle des personnes — qui est responsable des données

Dans les rédactions européennes matures, la construction d'une culture de travail orientée données n'a pas été une mission IT, mais un processus éditorial. De nombreux titres ont créé la fonction « d'analyste de rédaction » ou « d'éditeur des données », dont la mission n'est pas de livrer des chiffres, mais de les traduire en langage éditorial. À *The Guardian*, les analystes font partie des équipes éditoriales, assis aux mêmes tables que les reporters et les éditeurs. Ils ne transmettent pas des rapports « par le haut », mais discutent de la manière dont les données peuvent soutenir le travail journalistique. À *Der Spiegel*, chaque rubrique dispose d'une personne qui suit la performance de ses contenus et planifie, avec les éditeurs, les actions suivantes.

Intégrer l'analytique dans la culture de travail quotidienne.

Mettre en place l'analytique ne revient pas à produire un rapport hebdomadaire. Il s'agit d'inscrire les données dans les rituels quotidiens de la rédaction. Chez *Politico Europe*, la conférence du matin commence toujours par un bref tour d'horizon des données — et il ne s'agit pas de tableaux. L'analyste présente deux ou trois enseignements : quels contenus ont suscité la plus forte réaction, ce qui a bien fonctionné, ce qui a surpris le public. Ces enseignements influencent les choix éditoriaux du jour. À *La Repubblica*, les réunions analytiques prennent la forme de « conversations éditoriales sur l'avenir ». On n'y revient pas sur les erreurs passées ; on explore les opportunités : si l'intérêt pour le climat augmente, faut-il lancer une nouvelle série, un podcast ou une newsletter ? Si les utilisateurs ne défilent qu'à mi-article, que peut-on changer dans la structure ?

Intégration des outils — pensée pour l'utilisateur, pas pour le système.

La technologie doit soutenir la rédaction, non la dominer. Les rédactions européennes les plus efficaces assemblent quelques outils en un seul écosystème : l'analytique comportementale montre ce que fait l'utilisateur ; une CDP relie son activité aux abonnements et newsletters ; des outils « newsroom » restituent les données en temps réel. L'essentiel est que le journaliste n'ait pas à ouvrir cinq logiciels — il voit l'information clé en un seul endroit. Exemple : *Dagens Nyheter* a créé un tableau de bord interne. Chaque journaliste y voit combien d'abonnés ont lu son article, le temps de lecture moyen et si le contenu a conduit à



**Co-funded by
the European Union**

de nouveaux abonnements. Ce n'est pas un outil de contrôle, mais un feedback qui aide à développer le savoir-faire.

Changement de mentalité : des « clics » à la valeur.

La plus grande barrière n'est pas technologique, mais culturelle. Pendant des années, beaucoup de rédactions ont fonctionné dans une logique de chasse aux clics. La nouvelle génération d'analytique permet de passer à une logique de qualité et de valeur de long terme. Le journaliste n'a pas à écrire « pour l'algorithme » — il peut écrire pour bâtir la loyauté et la confiance, car ce sont ces éléments qui sont mesurés et valorisés. Comme l'a dit un éditeur du *Financial Times* : « L'analytique ne nous dit pas quoi écrire. Elle nous dit comment le public utilise notre travail. Le reste relève de notre responsabilité éditoriale. » Cette phrase résume bien une approche mature des données.

Ce qu'apporte une mise en œuvre réussie.

Lorsqu'une rédaction passe à un modèle guidé par les données, trois choses se produisent presque automatiquement : la qualité du journalisme augmente (on produit des contenus plus utiles), la loyauté du public croît (les contenus arrivent aux bonnes personnes, au bon moment, sous la bonne forme) et les revenus progressent (le business soutient les contenus de valeur, pas seulement les plus populaires). Les données cessent d'être un simple rapport et deviennent l'épine dorsale de la stratégie éditoriale et commerciale.

H. Conclusion

La transformation numérique des médias ne consiste pas à remplacer le papier par Internet ni à déplacer la rédaction dans le cloud. Elle relève d'un changement de mentalité : passer d'un travail fondé sur l'intuition et le hasard à une gestion consciente de la relation avec le public. Les données n'ont pas de valeur en soi — elles sont un outil qui aide la rédaction à mieux comprendre ses utilisateurs, à choisir plus justement ses sujets, à distribuer plus efficacement et à bâtir des revenus stables. La leçon essentielle des rédactions européennes est que les indicateurs de succès doivent être cohérents avec la mission et le modèle économique. Si le média repose sur l'abonnement, la réussite se mesure par l'engagement, le temps de lecture et la valeur vie client. Si la base est publicitaire, comptent la qualité d'audience, la visibilité des annonces et la crédibilité de la marque. Quel que soit le modèle, tous les médias modernes s'accordent : les clics ne suffisent pas. L'avenir se joue sur l'attention, la loyauté et la confiance du public. Les rédactions qui utilisent bien les données ne renoncent pas au jugement éditorial — au contraire, elles le renforcent. Les données n'imposent pas les sujets ; elles aident à mieux comprendre où se trouve le public, quelles questions il pose et quelles réponses il attend réellement. En ce sens, l'analytique devient l'alliée de la mission publique des médias, et non une menace.

Voici une liste d'outils et de plateformes éprouvés utilisés dans les médias — tous légaux, bien évalués, avec descriptions et sans numérotation. Les liens sont intégrés directement dans le texte.

Chartbeat

La plateforme Chartbeat (<https://chartbeat.com/>) est un outil d'analyse conçu pour les



**Co-funded by
the European Union**

éditeurs et les rédactions. Elle permet le suivi en temps réel des comportements — quels articles captent l'attention, la durée des sessions, quelles sources de trafic sont les plus efficaces. Les rédactions le choisissent souvent comme « radar » rapide de ce qui se passe sur leur site à l'instant T, pour réagir immédiatement.

Parse.ly

Parse.ly (<https://parse.ly/>) est une plateforme centrée sur l'analyse de contenu — elle mesure la popularité des articles, la profondeur d'engagement, les interactions et les conversions (inscriptions newsletter, abonnements). Elle aide à comprendre quels contenus et formats ont une valeur non seulement en audience, mais aussi business.

Adobe

Real-Time

CDP

Adobe Real-Time CDP (<https://business.adobe.com/products/real-time-customer-data-platform/rtcdp.html>) est une solution de niveau entreprise qui unifie les données utilisateurs issues du site, de l'app, du CRM et de la publicité en une vue unique, puis les exploite pour la segmentation et la personnalisation. Un outil avancé pour les éditeurs qui développent l'abonnement et veulent mieux connaître leurs lecteurs.

Tableau

Tableau (<https://tableau.com/>) est un outil de Business Intelligence et de visualisation. Il permet aux rédactions et aux équipes data de créer des tableaux de bord interactifs, lisibles par journalistes et managers, et de transformer la donnée brute en matière à discussion lors des conférences de rédaction.

Google

Analytics

4

(GA4)

Google Analytics 4 (analytics.google.com) est la dernière version de l'outil standard d'analyse du trafic web et app. Collecte orientée événements, meilleure analyse des parcours et intégration multi-appareils. Pour la plupart des rédactions, c'est le point de départ d'un dispositif de mesure.

Quelques remarques pour le choix et le déploiement

- Veillez à la facilité d'adoption en rédaction — les journalistes et éditeurs peuvent-ils exploiter les données sans assistance technique permanente ?
- Vérifiez l'interopérabilité avec les autres systèmes (newsletter, CRM, application), car la donnée est plus utile lorsqu'elle est intégrée.
- Licence et coûts : certaines solutions sont gratuites (avec limites), d'autres nécessitent un investissement. Il faut évaluer si la valeur attendue justifie la dépense.
- Prévoyez la formation — un outil seul ne change rien si les journalistes ne savent pas s'en servir.
- N'oubliez pas la conformité juridique : données utilisateurs, analyse des comportements, segmentation — tout doit respecter les lois sur la protection des



**Co-funded by
the European Union**

Il ne s'agit pas d'un énième rapport technique sur la « magie des données ». C'est une tentative de guide pour les rédactions, montrant comment transformer la donnée en meilleures décisions éditoriales et en revenus plus stables. De la définition de la maturité data et l'organisation des sources, au stockage cloud sécurisé et à la conformité RGPD, jusqu'à l'opérationnalisation quotidienne : rituels de travail, tableaux de bord de la distribution, segmentation des audiences, métriques d'attention et vrais KPI. L'enseignement clé est simple : le nombre de clics cède la place à la qualité du contact avec le contenu — temps, engagement, loyauté et conversion à l'abonnement. Des entretiens approfondis avec des journalistes et éditeurs ont largement nourri ce document. Ils montrent l'usage réel des outils : où GA4 manque d'intuitivité, comment un tableau de bord facilite la discussion sur la performance, ce qui gêne le reporting quotidien et ce qui fonctionne d'emblée. Ces échanges ont « ancré » le texte : écart entre théorie et pratique, freins culturels (pression aux clics), organisationnels (silos) et techniques (données dispersées, systèmes hérités). Limite assumée : il s'agit d'un éclairage qualitatif — utile pour comprendre mécanismes et besoins, sans prétention à la représentativité statistique du secteur.

Le chemin vers la maturité data ne commence pas par des algorithmes, mais par un vocabulaire partagé et une « colonne vertébrale des données » unique. Quand rédaction, publicité et produit s'appuient sur la même source de confiance (entrepôt cloud, définitions claires, couche sémantique), le débat « qui a les bons chiffres » disparaît. Alors seulement les métriques prennent sens : *engaged time* plutôt que PV, loyauté plutôt que portée ponctuelle, « valeur d'abonnement » d'un contenu plutôt que pics de trafic. En distribution, l'adéquation au canal et la personnalisation gagnent ; en monétisation, la segmentation des super-utilisateurs, la rétention et une mesure honnête du ROI.

Enfin — un effet concret pour les éditeurs : gagneront ceux qui normalisent les métriques, consolident les données dans le cloud, investissent dans des outils accessibles aux journalistes et intègrent l'analytique au rythme de travail. Les entretiens montrent que même de petits pas — glossaire partagé, tableau de bord simple, « comité data » hebdomadaire — produisent vite des effets. Ce n'est pas une révolution du jour au lendemain, mais une évolution continue : moins de « chasse aux clics », plus de qualité, de confiance et de retours d'utilisateurs. Et c'est là tout le message central de ce guide.

