

Brut et le vertige de l'information

par

■ **Guillaume LACROIX** ■

Fondateur et CEO, Brut

En bref

Les chiffres affichés par Brut donnent le vertige. Un milliard de vues par mois par 250 millions de personnes dans le monde, 10 millions de *followers*, 30 vidéos créées par jour, une activité dans 6 pays et une diffusion dans 60, le tout en moins de trois ans d'existence. Les nouvelles générations sont "globales". Les vidéos sur les réseaux sociaux sont devenues leur première voie d'accès à l'information. C'est ce tsunami qu'ont perçu trois acteurs chevronnés des médias traditionnels. Ils ont voulu prendre ce virage en fixant à leur projet l'objectif de parvenir à parler politique aux jeunes et de s'affirmer comme le média de troisième génération. Le pari est en voie d'être gagné. L'entreprise est en train de trouver son *business model*, Brut est le média social le plus présent en France, la marque s'est dotée d'un grand pouvoir de prescription, et l'équipe, qui grandit vite, apprivoise les codes de la communication à l'ère des réseaux sociaux et des médias globaux.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

L'Association des Amis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse les comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.

Séminaire organisé grâce aux parrains de l'École de Paris du management :

Algoé¹ • Carewan¹ • CEMAG² • Conseil régional d'Île-de-France • Danone • EDF • Else & Bang • ENGIE • Fabernovel • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • Groupe OCP • GRTgaz • IdVectoR² • IPAG Business School • L'Oréal • La Fabrique de l'industrie • MINES ParisTech • RATP • Renault-Nissan Consulting • SNCF • Thales • UIMM • Ylios¹

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Management de l'innovation

Des vétérans à l'assaut des nouveaux médias

Ils ont délaissé la télévision au profit d'un smartphone, s'informent sur les réseaux sociaux et détestent que des experts leur dictent une pensée sur la marche du monde... Autant dire que les milléniaux, correspondant à la génération actuelle des 20 à 40 ans, ne se retrouvent pas dans les médias traditionnels. C'est à eux que s'adresse Brut, avec ses courtes vidéos informatives diffusées sur les plateformes sociales.

L'aventure a pourtant été lancée par des représentants de la télévision "à l'ancienne" : Renaud Le Van Kim et Laurent Lucas ont fait les grandes heures de Canal+, et j'ai moi-même travaillé dix ans chez TF1, d'abord comme journaliste et in fine comme directeur adjoint de la branche production. J'ai ensuite créé une société de production en association avec Jean Dujardin. Parallèlement à nos projets de cinéma, nous avons monté presque "par hasard" une chaîne YouTube de comédie, Studio Bagel, qui a connu un immense succès. Depuis, Canal+ l'a d'ailleurs rachetée.

Brut a vu le jour à l'été 2016, au sein d'une compagnie de production que j'avais fondée avec, entre autres, Renaud Le Van Kim. L'idée est née de frustrations que provoquait en nous le média télévisé. Nous avions le sentiment de déclencher des conversations grâce à nos émissions, mais sans pouvoir les poursuivre. Lorsque j'ai débuté à la télévision, il y a vingt-cinq ans, les dirigeants des chaînes estimaient qu'un programme était un succès si l'on en parlait le lendemain autour de la machine à café ou dans les cours d'école. Il en est de même aujourd'hui pour les vidéos, à la différence près que les conversations se sont déportées vers les réseaux sociaux. L'essentiel du temps qu'un jeune adulte passe sur son smartphone est consacré à échanger des messages plutôt qu'à consommer des contenus. L'enjeu de Brut était de pénétrer ces conversations.

Par ailleurs, nous étions persuadés que l'époque des éditorialistes était révolue. Les jeunes générations n'accordent aucun crédit aux experts autoproclamés et ont horreur qu'on leur dise quoi penser. Comment engager malgré tout, avec elles, une conversation intéressante? Nous avons employé un format que nous maîtrisions et qui s'imposait sur les réseaux sociaux, la vidéo, pour éclairer l'actualité et fournir aux internautes des éléments d'information susceptibles de nourrir de vraies discussions, loin des polémiques des plateaux télévisés.

Enfin, une élection présidentielle se profilait, moment traditionnel d'accélération des médias dont nous pourrions tirer profit. Les médias traditionnels ne savaient trop comment manier les nouvelles technologies. Trente millions d'internautes utilisaient pourtant Facebook quotidiennement et les réseaux sociaux nous ouvraient un champ gratuit de partage de contenus, sans frais de distribution ni de marketing.

Une réussite vertigineuse

Deux ans après la création de Brut, ses vidéos suscitent plus d'un milliard de vues chaque mois dans le monde, 30 millions de personnes en regardent au moins une chaque jour et 300 millions au moins une chaque mois.

À la conquête de la planète

Outre notre position de leader en France, nous sommes le plus grand média en langue anglaise sur les réseaux sociaux en Inde. Aux États-Unis, où nous nous sommes lancés il y a à peine plus d'un an, nous occupons la deuxième place sur les plateformes sociales. En France, lors du troisième samedi de mobilisation des Gilets jaunes, et tandis que BFM réalisait son record historique avec 20 millions de spectateurs, l'émission diffusée en direct par Brut sur Facebook pendant dix heures a été suivie par 22 millions de Français.

Nous tâchons d'être présents sur le plus grand nombre possible de réseaux et plateformes, pour rester en contact avec les jeunes générations et éviter une trop forte dépendance vis-à-vis d'un diffuseur. Facebook ne représente

plus que la moitié de nos vues, contre près de 100 % il y a un an. L'indicateur qui nous tient le plus à cœur est qu'aucun média dans le monde ne génère plus de conversations que Brut par vidéo. Les moins de 35 ans – les fameux milléniaux – constituent 70 % de notre public.

Fait rare pour un média, notre audience est pour moitié féminine. Lors de notre lancement en Inde, nous comptions pourtant 70 % d'hommes. Nous avons compris que les Indiennes ne se sentaient pas libres de partager des vidéos sur Facebook, notamment lorsqu'elles concernaient le droit des femmes, mais préféraient des messageries privées comme WhatsApp. Nous avons réorienté notre stratégie en conséquence.

Selon le Reuters Institute, Brut est devenu la troisième source d'information la plus crédible en France en dix-huit mois. J'ai longtemps cru que le bouleversement du paysage médiatique tenait à une concurrence entre les supports : télévision, numérique, presse, etc. En réalité, la concurrence s'exerce entre les anciennes et les nouvelles marques médias. Les jeunes souhaitent s'engager auprès de médias dans lesquels ils se reconnaissent, qui leur "appartiennent". Brut répond à cette aspiration.

Les trois clés du succès

En deux ans, et en ayant levé 10 millions d'euros, nous nous sommes imposés comme le principal média social "global". J'identifie trois clés à ce succès.

Tout d'abord, les grands médias digitaux, comme les américains BuzzFeed ou Vice, n'ont pas été créés par des familiers de la vidéo. Venant de la télévision, l'équipe de Brut, au contraire, maîtrise cette technique.

Ensuite, nous nous adressons à une génération globalisée, soit quelque 2 milliards de milléniaux qui partagent les mêmes comportements et engagements sur l'ensemble de la planète. Seules subsistent des particularités nationales en matière de culture et de sport. Dans tous les autres domaines, nous pouvons parler à 2 milliards de personnes à la fois. Cela induit un modèle économique innovant. Jusque-là, les industries médiatique et publicitaire se sont développées sur des marchés domestiques avant de s'exporter. C'est ce qu'ont fait Vice et CNN, par exemple. Pour sa part, Brut a ciblé d'emblée une audience mondiale, tout en concentrant son équipe éditoriale à Paris et, dans une plus faible mesure, à New York. Nous avons certes des freelances aux quatre coins du monde, mais nos rédacteurs en chef indien, chinois, anglais, espagnol et français, tout comme le responsable de la rubrique environnement, se côtoient quotidiennement dans nos bureaux parisiens. Ils partagent leur compréhension de la génération à laquelle ils s'adressent : quels sujets l'intéressent, quelles valeurs la mobilisent ? Cette centralisation éditoriale nous permet aussi de piloter notre marque média (choix des sujets, mode de narration...) et d'en assurer la cohérence partout dans le monde.

Les réseaux sociaux ont aboli la barrière de la langue, puisque, grâce aux sous-titres, les vidéos y sont majoritairement regardées sans le son. C'est le cas pour 90 % d'entre elles sur Facebook, 70 % sur Snapchat et 50 % sur YouTube. Il nous suffit donc de traduire les sous-titres pour assurer une diffusion mondiale.

Troisième clé de succès, nos choix éditoriaux ne sont pas guidés par les données d'audience. Cela irait à l'encontre de notre ambition de média : nous offririons aux internautes les sujets qu'ils connaissent déjà et qui leur plaisent. Grâce à la légitimité et à la puissance de notre marque, nous espérons au contraire inciter les lecteurs à s'intéresser à des sujets inédits.

Nous recourons néanmoins aux données pour analyser l'efficacité de nos modes de narration. Notre outil de *machine learning* décortique toutes nos productions (textes, structures de montage, type d'images, etc.) pour identifier le traitement le plus efficace pour chaque type d'actualité. Bientôt, un outil nous fera des recommandations sur la structure des vidéos : doivent-elles commencer par une interview, une carte, une phrase-clé... ?

Nous sommes capables de prédire la performance de nos vidéos avant de les publier ou dans la première heure suivant leur mise en ligne. Cela nous permet de piloter nos investissements, notamment aux États-Unis où l'on ne peut espérer exister sur des réseaux sociaux sursaturés sans en payer le prix. La qualité de nos contenus fait le reste : alors que nous nous sommes lancés il y a un an en Amérique du Nord, sans budgets mirobolants, nous comptabilisons davantage de vues que CNN ou Fox sur les réseaux sociaux.

Enfin, les données nous aident à valoriser notre catalogue de vidéos. Sachant que 80 % de nos contenus traitent de sujets généraux, indépendants de l'actualité immédiate, nous les republions quand les circonstances s'y prêtent sans qu'ils perdent leur pertinence.

Comment parler aux milléniaux ?

L'intelligence artificielle appliquée aux conversations sur les réseaux sociaux nous a appris que les enjeux qui tenaient à cœur aux milléniaux n'étaient pas traités par les médias traditionnels : la responsabilité des acteurs du pouvoir – y compris des marques, institutions et personnages publics –, le droit des femmes, la lutte contre toute discrimination, les solutions susceptibles d'améliorer le monde et, enfin, l'environnement. Nous nous y sommes engouffrés, quitte à briser la sempiternelle, mais arbitraire hiérarchie déroulant l'international, puis l'économie, la politique nationale... Sur les 50 vidéos que nous produisons chaque jour, 25 sont globales : elles pourront intéresser les milléniaux partout dans le monde, parce qu'elles traitent de ces sujets. Nos contenus prennent suffisamment de recul par rapport à l'actualité factuelle pour se démarquer de l'incessante rengaine des chaînes d'information en continu, qui se contentent d'effleurer les questions de fond.

Donner la parole aux premiers concernés

Contrairement à une idée reçue, les milléniaux sont engagés politiquement, bien qu'ils l'expriment moins par le vote que par des actions dans la société civile. Ils rejettent les conclusions toutes faites et veulent comprendre un sujet pour se forger leur opinion. Ils sont d'autant plus réceptifs qu'un membre de leur génération s'adresse à eux. Ils n'entendent rien aux propos d'un expert débitant des chiffres sur le changement climatique, mais s'identifieront à une jeune Indienne vivant dans la banlieue de Mumbai qui agit tous les jours, à son niveau, pour l'environnement.

C'est pourquoi les vidéos de Brut ont une dimension très humaine : nous y interrogeons des acteurs des domaines considérés plutôt que des éditorialistes et partons d'exemples précis pour développer un discours universel. Contrairement à ce qui se pratique à la télévision, ce sont nos journalistes – et non le directeur de la rédaction – qui proposent les sujets. Nous ne sommes abonnés à aucun fil d'information de type AFP ou Reuters, car nous voulons que nos collaborateurs sortent du cadre et adoptent des angles originaux capables de déclencher des conversations.

Par ailleurs, 80 % de nos images sont tournées avec un smartphone, gage d'authenticité pour les internautes. À titre d'expérience, nous avons posté sur un même réseau deux vidéos strictement identiques, à la seule différence que l'une était tournée avec un téléphone et l'autre avec une caméra de télévision. La première a suscité un engagement supérieur de 300 % à la deuxième ! Les images sophistiquées sont perçues comme "fabriquées" et induisent de la distance, tandis que les images des smartphones sont assimilées à celles que nous envoyons nos proches, auxquels nous faisons confiance. Nous demandons d'ailleurs à nos journalistes de fabriquer des vidéos qu'ils seraient fiers de partager avec leurs trois meilleurs amis. Sinon, autant qu'ils s'abstiennent.

Les règles d'or d'une vidéo sociale

Sur les réseaux sociaux, une vidéo est faite pour être partagée et commentée. Elle échoue si elle est uniquement visionnée : ce n'est alors que de la télévision. Elle doit susciter l'intérêt immédiat de l'internaute, pour ne pas être éliminée d'un simple glissement de doigt, puis doit entretenir son attention. Le format rectangulaire et vertical de nos contenus y contribue : il occupe la totalité d'un écran de smartphone sur le fil d'un réseau social et offre donc davantage de temps à l'internaute pour cliquer. Une image en 16/9°, comme celle de la télévision, n'occupe qu'un quart de l'écran et une image carrée la moitié. Elles ont plus de chances d'échapper à l'attention d'un internaute. L'effet est mécanique. Après avoir démarré en 16/9°, nous sommes passés au format vertical et, dès la première demi-heure, l'engagement a crû de 50 %.

Les cinq à dix premières secondes de la vidéo sont déterminantes pour créer de l'engagement. Dans ce laps de temps, il faut énoncer une promesse éditoriale très claire, généralement résumée en une idée et, idéalement, renforcée visuellement. Il faut aussi introduire un élément de surprise. Notre première vidéo, en novembre 2016,

faisait ainsi dialoguer le candidat François Hollande de 2011 avec le président François Hollande de 2016, par un habile effet de montage d'archives. Or, les deux discours étaient parfaitement contradictoires... Cette vidéo a atteint 5,5 millions de vues.

Tandis que la durée moyenne de visionnage d'une vidéo est de quatorze secondes sur Facebook, elle dépasse une minute pour Brut. Nous avons peu de temps pour faire la différence. Dans les trente premières secondes, l'internaute doit avoir compris le sujet et, surtout, avoir envie de le partager. Ce faisant, il construit et valorise son image sociale, indépendamment de son intérêt réel pour le contenu. L'une de nos vidéos les plus partagées n'a d'ailleurs presque pas été visionnée. On y voyait la Garde républicaine interpréter un morceau de pop anglaise au Stade de France, avant un match opposant la France et l'Angleterre, en hommage aux victimes des attentats de Manchester. Les internautes l'ont relayée pour prendre part à une émotion collective, sans aller plus avant.

À cela s'ajoutent des techniques plus classiques de narration, comme des mini-suspenses au bout de cinquante secondes, pour passer le cap de la minute.

Contrairement à certains messages alarmants relayés par les médias, la capacité d'attention de l'humain n'a pas changé depuis des millénaires; elle est de l'ordre de huit à dix secondes, temps moyen dont le cerveau a besoin pour traiter et comprendre une information. Si vous abandonnez au bout de dix secondes, ce n'est pas par défaut de concentration, mais parce que le sujet vous ennue! Vous pouvez y consacrer six heures s'il vous intéresse. Cette capacité d'attention n'est pas liée à la densité de l'information. En une minute trente, un sujet du journal de TF1 décline 6 à 10 idées (et non informations) différentes. Une vidéo de Brut se concentre sur une seule idée, mais l'éclaire par une foule d'informations. Cela suscite l'intérêt des internautes et les incite à creuser un sujet.

Économie de la conversation

Brut surpasse largement BFM au quart d'heure moyen, et touche 7 à 8 millions de personnes quotidiennement – 10 à 15 millions dans les grands moments d'actualité. À nos débuts pourtant, il y a deux ans et demi, nous n'avons trouvé aucun investisseur. Personne n'y a cru, hormis la présidente de France Télévisions, Delphine Ernotte, et Xavier Niel. Nous nous sommes lancés en novembre 2016 avec nos deniers personnels, après avoir réuni une équipe de 12 personnes. Pratique totalement déconseillée, nous avons puisé dans la trésorerie de notre société de production pour financer Brut. En mars 2017, les deux entités frôlaient la banqueroute... Par miracle, nous avons été contactés par Xavier Niel, qui rentrait de vacances et avait constaté que ses enfants étaient accros à Brut dès le petit-déjeuner. Il y avait là un filon à exploiter! Il a immédiatement investi dans Brut et lui est resté fidèle.

Nous n'avons pas tout de suite monétisé notre offre, mais avons commencé par acquérir de l'audience et tisser un lien avec notre communauté. Une fois notre position renforcée, nous avons pu nous vendre au prix fort à quelques clients triés sur le volet.

Aujourd'hui, nous gagnons de l'argent en répondant aux principales difficultés du marché publicitaire.

Tout d'abord, les marques ont le plus grand mal à s'adresser aux milléniaux, dont la moitié ne regarde plus la télévision aux États-Unis et dont une immense majorité utilise des logiciels de blocage de publicité sur les sites web. Les traditionnelles campagnes télévisées n'ont aucun écho chez les moins de 35 ans. L'âge moyen des téléspectateurs est d'ailleurs aujourd'hui de 60 ans.

Bien que les milléniaux détestent la publicité, ils adorent les marques – schizophrénie intéressante à exploiter. Ils rejettent les discours qui leur sont assésés et exigent des preuves. Une marque a besoin qu'un tiers de confiance légitime son discours auprès d'eux. Brut endosse ce rôle. Des études ont montré que les informations sur les marques relayées par un intermédiaire crédible étaient dix fois plus puissantes que les messages publicitaires conçus comme tels. Pour 1 euro dépensé en marketing sur Facebook plutôt qu'à la télévision, vous touchez quatre fois plus de personnes, ou quatre fois la même personne, et de manière bien plus ciblée. Si une marque veut communiquer par notre entremise sur des sujets de développement durable, nous imposons de vérifier la véracité de son discours. Cette exigence en a dissuadé un bon nombre dans un premier temps, mais elle nous

a dotés d'une crédibilité qui a finalement convaincu des annonceurs de s'adresser à nous, même au prix fort. Ils avaient trop de difficulté à toucher les milléniaux.

D'une étude menée par Havas sur 2 500 marques, il ressort que 87% d'entre elles pourraient disparaître demain sans que personne ne s'en émeuve. Elles ne sont que 13% à présenter un intérêt aux yeux des consommateurs – lesquels, paradoxalement, se réjouissent que les marques qu'ils aiment interviennent dans leur vie et portent des valeurs. C'est une immense transformation.

Par ailleurs, les réseaux sociaux ont beau être tirés par les vidéos, les sites qui souhaitent en diffuser manquent de contenus de qualité. C'est pourquoi Brut vend ses contenus ou les cède en échange d'un partage de revenus avec des médias comme France Télévisions, *20 Minutes*, *Chicago Tribune*, *The Baltimore Sun*, Verizon, etc.

Enfin, le secteur manque d'expertise sur ces phénomènes médiatiques très récents. Nous aidons certains de nos clients à créer une logique de média dans ce paysage.

La moitié de nos revenus provient de vidéos élaborées avec des marques, comme Danone, et qui affichent clairement la donne vis-à-vis des internautes. Elles représentent 2% de notre production totale. La vente de contenus à des diffuseurs tiers constitue 40% de nos revenus, et les opérations spéciales – comme un prime time consacré à l'environnement que nous produisons depuis la rentrée 2019 pour France 2 – les 10% restants.

À l'instar d'Uber, qui perd des milliards de dollars de façon globale, mais en gagne 500 millions chaque année à New York, Brut est déficitaire dans le monde, mais extrêmement rentable en France. Nous réinvestissons tous nos bénéfices dans notre développement international afin de remporter la prime au premier arrivé dans les territoires non encore saturés par les réseaux sociaux, comme le Mexique, l'Espagne, le Japon ou, à l'époque, l'Inde. Les internautes nippons nous confrontent d'ailleurs à un nouveau mode de conversation, puisqu'ils ne commentent pas les publications... Sur ce type de marché, nous nous lançons à titre de test et nous retirons au bout de six mois en cas de résultats insuffisants.

Nous restons présents sur d'autres marchés sans y surinvestir – ce qui impliquerait d'y trouver des partenaires –, comme l'Angleterre et la Chine. En Chine en particulier, nous atteignons la taille critique à partir de laquelle le gouvernement commencera à s'intéresser à nos affaires et où nous devons nous adosser à un acteur national. Cela pose évidemment une question éthique : pouvons-nous accepter un droit de regard sur nos contenus ? Nous aurons cette discussion en interne.

Brut demain ?

Le marché publicitaire est tiré par la vidéo, les réseaux sociaux et le mobile, autant de caractéristiques qui nous définissent parfaitement. Il est particulièrement actif en Asie, en Inde, en Amérique du Sud, en Europe et en Amérique du Nord, pays où nous sommes en position dominante. Reste toutefois un enjeu stratégique majeur : la monétisation de nos contenus sur le marché américain, où Brut est un média très important, mais gratuit. À un horizon de trois ans, ce marché pourrait représenter quelque 100 millions de dollars de recettes. Si nous parvenons à y monétiser notre marque, la question de notre valeur et de notre attractivité pour de grands conglomérats médiatiques internationaux ne se posera plus. C'est notre priorité absolue.

Dans nos marchés principaux, où nous atteignons une certaine saturation auprès de la population qui partage nos valeurs, nous devons séduire de nouveaux internautes. C'est par la culture et le divertissement que nous y parviendrons. Cette stratégie a payé en Inde. En effet, après avoir atteint un palier, notre audience a redécollé lorsque nous avons consacré des sujets à Bollywood, tout particulièrement sous l'angle du droit des femmes. Par capillarité, les nouveaux venus se sont intéressés à nos autres sujets.

Enfin, nous devons toujours affiner notre compréhension des jeunes générations et être capables de répondre à leurs aspirations. Nos données, croisées aux études marketing, révèlent que les moins de 20 ans sont particulièrement activistes et ont une vision manichéenne du monde, n'hésitant pas à lancer des campagnes de dénonciation publique à l'encontre d'acteurs qui, selon eux, ne contribuent pas au bien-être de la planète et de ses habitants. Nous devons répondre à ce mode d'engagement.

L'humain et la machine en bonne intelligence

Un intervenant : *Quel processus de création vous permet de produire 30 vidéos par jour? Tenez-vous une conférence de rédaction quotidienne, et quel est le circuit de validation des contenus?*

Guillaume Lacroix : Notre souci d'apporter une plus-value à l'information implique de ne pas réagir aux événements dans l'urgence. Notre flux ne compte ainsi que 30% d'actualité "chaude". Lors de la conférence de rédaction du matin, nos journalistes proposent les thèmes qu'ils souhaitent traiter. Nous nous accordons sur les sujets du jour et ils partent en tournage ou en montage, encadrés par de grands professionnels de la télévision et de l'information. Nous filmons la moitié des images que nous utilisons et achetons l'autre moitié à des agences de presse.

Une vidéo ne peut pas être publiée sans avoir été contrôlée par au moins trois membres de la chaîne de validation. Nous ne pouvons nous permettre la moindre erreur – contrairement à un acteur installé comme l'AFP qui a survécu à l'annonce de la mort de Martin Bouygues, alors qu'il se portait comme un charme... Les *fake news* infusent à ce point notre société que toute information doit être vérifiée, y compris lorsqu'elle est glanée par nos journalistes dans la presse traditionnelle lors de leurs recherches documentaires.

Nos équipes chargées de l'analyse des données nous indiquent lesquels de nos sujets peuvent intéresser notre audience à l'international. La *machine learning* est capable de juger qu'une thématique donnée, traitée d'une façon précise, intéresse au moins 80% des pays où nous sommes présents. Si ce "score de globalisation" dépasse 90%, nous postons la vidéo dans le monde entier.

Int. : *Vos atouts tiennent notamment à votre compréhension fine de l'efficacité narrative sur les réseaux sociaux et à votre fraîcheur dans un monde où la confiance s'érode vis-à-vis des acteurs traditionnels. Comment entretenez-vous ces avantages à mesure que vos concurrents reproduiront vos formats?*

G. L. : Nous entretenons une barrière humaine à l'entrée. Notre équipe compte des talents presque uniques en France, si ce n'est dans le monde, capables de mêler exigence journalistique, humour et maîtrise de la vidéo. Laurent Lucas, notre directeur éditorial, fut l'un des pères du Petit Journal de Canal+, émission qui a concilié comme nulle autre l'actualité, la comédie et la satire. À nos débuts, notre offre comportait d'ailleurs une bonne dose d'humour, qui a contribué à notre essor. Depuis, nous avons adopté une tonalité plus sérieuse.

C'est à Roger Coste, ancien directeur de la régie commerciale de Canal+, que nous devons de ne pas avoir monétisé d'emblée l'offre de Brut, mais d'avoir commencé par consolider notre audience, gage de notre valeur future. Il était pourtant contre-intuitif de refuser des clients qui proposaient des sommes alléchantes! Nous avons aussi la chance de travailler avec Rodolphe Belmer, ancien directeur général de Canal+ qui préside aujourd'hui Eutelsat, sans compter qu'il est membre du conseil d'administration de Netflix. Il nous a aidés à structurer notre offre internationale et notre marketing. Citons aussi Emmanuel Seugé, ancien vice-président marketing monde de Coca-Cola, qui nous apporte sa vision croisée du commerce et du contenu.

Nous avons choisi nos rédacteurs en chef parmi les figures montantes du journalisme dans leur pays : Weiyu Chan était la correspondante à Paris de CGTN, branche internationale de la télévision chinoise; Sruthi Gottipati avait fait un scoop retentissant avec le président Narendra Modi; Katie Walmsley a passé dix ans chez CNN...

On pourrait considérer que cette dépendance vis-à-vis des personnalités nous fragilise. C'est pourquoi nous organisons une transmission du savoir-faire auprès de nos équipes.

Quant à notre compréhension fine des mécanismes narratifs et de l'audience, un concurrent ne pourrait l'égaliser qu'à condition d'investir énormément. Des Américains en auraient les moyens, mais la tension financière et réglementaire qui touche aujourd'hui ces métiers ne s'y prête pas. Nous sommes riches de trois ans d'historique de données qualitatives mondiales et d'un catalogue dont 80% des sujets ne sont pas strictement liés à l'actualité, mais peuvent être republiés. Nous entretenons aussi un lien direct avec les internautes. En d'autres termes, nous avons trois ans d'avance.

Fragmentation, émotion, publicité ou information ?

Int. : *Quelles sont vos relations avec les grandes marques, notamment celles qui se veulent porteuses d'une promesse universelle ? Vous demandent-elles l'exclusivité ?*

G. L. : Nous refusons les demandes d'exclusivité, car elles attenteraient à notre intégrité. Au nom de quoi refuserions-nous au concurrent d'un annonceur de parler des actions positives qu'il mène lui aussi ?

En tant que média de masse, nous porterons d'autant plus haut nos valeurs que nous nous appuyerons sur des partenariats avec les grands acteurs du monde, y compris les marques. Si nous étions un média de contre-culture, elles seraient au contraire notre ennemi.

Les marques qui nous accompagnent doivent accepter que nous investiguions à leur sujet. Nous avons par exemple été sollicités par un grand constructeur automobile, intéressé par notre position de leader des conversations sociales sur la mobilité électrique, sujet qui le concernait au plus haut point. Nous avons exigé de rencontrer ses dirigeants et de visiter ses chaînes de montage, pour valider son discours. Étonnamment, nul autre média ne le fait vis-à-vis de ses annonceurs. Je pense au contraire que l'éditorial doit se mêler de la publicité, tant que l'engagement du média et le contrat de lecture sont clairs. Les jeunes générations ne se questionnent plus sur la source de l'information, car pour elles, la séparation entre l'éditorial et la publicité n'a plus de sens.

Quoi qu'il en soit, nous réduirons probablement notre inventaire publicitaire pour approfondir durablement certains sujets avec quelques grandes marques. Par exemple, comment Évian peut-il agir pour limiter l'impact écologique de ses bouteilles en plastique ? Le discours attendu voudrait qu'on les remplace par des bouteilles en verre. Or, cela alourdirait l'empreinte environnementale liée à leur transport de par le monde, outre le fait que cela pénaliserait les pays du Sud qui n'ont pas les moyens de recycler le verre, et que cela accroîtrait le carnage environnemental qu'est l'extraction du sable. Voici le type de sujet qui permet de lancer une conversation éclairée sur la pollution au plastique.

Int. : *Brut semble proposer des bribes d'information fragmentées, qui jouent largement sur le partage émotionnel. Est-ce encore de l'information ?*

G. L. : Votre remarque illustre la rupture entre la conception traditionnelle de l'information et celle qui prévaut à l'ère des réseaux sociaux. Notre approche est effectivement fragmentée. Mais pour avoir une chance que la jeune génération s'informe, il faut miser sur la fragmentation. Il est compliqué de lire *Le Monde* la première fois, quand on ne maîtrise pas un certain nombre de références ! Je considère Brut comme un formidable outil d'amorçage, qui incite les internautes à s'intéresser à des questions qu'ils approfondiront ailleurs. D'ailleurs, la publication de vidéos par Brut occasionne des pics de recherche sur Google. C'est la preuve que nous sommes une porte d'entrée dans l'information.

Dans un second temps, nous approfondirons notre démarche avec des sujets plus fournis. Reste à trouver les bons formats et les bons modes de narration. Un documentaire d'Arte n'est pas regardable par les moins de 25 ans ! Ce n'est pas une question d'intelligence, mais de "bande passante" : cette génération a grandi dans un monde où elle était sollicitée en permanence. Comment garder son attention pendant cinquante ou quatre-vingt-dix minutes ? Déjà, nous expérimentons des mini-documentaires de moins d'une demi-heure, diffusés notamment sur YouTube. Un de nos journalistes a ainsi tourné un sujet au Yémen. Il était le premier à en rapporter des images depuis trois ans.

Int. : *Après avoir déclenché des conversations sur les réseaux sociaux, comment y rester présent ?*

G. L. : C'est un vrai enjeu. Nous voudrions pouvoir analyser les flux de conversation grâce à l'intelligence artificielle, pour y déceler de façon automatique de nouveaux sujets potentiels. En la matière, notre eldorado est l'analyse du langage naturel. Aujourd'hui, grâce à la veille de nos journalistes sur les fils de discussion et aux outils qui font remonter des mots-clés, près d'un tiers de nos sujets sont issus des conversations.

Int. : *Comment vous jouez-vous des filtres des réseaux sociaux? Si je m'en tiens à mon fil d'information, Brut parle presque exclusivement de féminisme, de droits des LGBT et de développement durable. Pourquoi n'ai-je pas connaissance de vos vidéos sur le sport et la culture?*

G. L. : Quand Rodolphe Belmer est entré au conseil d'administration de Brut, il nous a demandé d'arrêter de consacrer des vidéos aux animaux bizarres... Il se trouve que son fil d'information lui soumettait ces contenus, qui ne répondaient en rien à un axe éditorial! C'est tout le problème des "bulles conversationnelles" qui vous enferment dans des sujets que vous connaissez et appréciez déjà. Si vous suivez Brut sur Facebook ou évoluez dans un environnement qui le suit, vous verrez en moyenne une à deux vidéos que nous produisons sur cinq.

Nous pourrions nous affranchir de cette logique en misant sur la consultation de notre propre site ou application, mais le coût d'acquisition de lecteurs est tel que cela nous demanderait un budget colossal. Nous devrions quasiment doubler notre budget opérationnel pour y attirer autant de personnes que sur les réseaux sociaux, où prévaut un marketing gratuit du partage. Ce problème se résorbera au fil du temps, à mesure que notre marque média s'étendra. C'est la raison pour laquelle nous veillons à être présents tous azimuts, depuis les grandes plateformes avec nos vidéos jusqu'à Netflix et Amazon avec nos documentaires. J'espère aussi que nous aurons bientôt les moyens de faire du marketing pour mieux expliquer qui nous sommes.

Int. : *L'audience de Facebook semble s'éroder auprès des plus âgés, mais aussi des plus jeunes. Une récente étude révélait que 65% des Anglais de moins de 20 ans auraient préféré que les réseaux sociaux n'existent pas, car ils les rendaient plutôt malheureux. Envisagez-vous un déclin des réseaux sociaux?*

G. L. : Je n'y crois pas un seul instant. Les plateformes ont pris une telle importance en si peu de temps – Facebook n'a que 13 ans, Instagram 9! – que nous les appréhendons encore de façon maladroite, avec certains excès. Instagram expérimente d'ailleurs la suppression des likes dans 8 pays, pour diminuer la pression sociale qu'induit cette validation constante par la communauté. Avec le temps, les choses s'apaiseront. Les régulations européenne et américaine se mettent d'ailleurs en ordre de marche, particulièrement pour traquer les discours haineux sur les plateformes.

Nous devons aussi éduquer les plus jeunes à utiliser les réseaux de façon intelligente. Je suis consterné de voir que des enfants de 8 ans ont des comptes Instagram et je déplore que l'Éducation nationale n'enseigne pas la hiérarchie de l'information et les bons comportements sur les réseaux sociaux. Pour autant, ces réseaux restent à mes yeux un merveilleux outil d'accès à l'information.

■ Présentation de l'orateur ■

Guillaume Lacroix : producteur, fondateur et CEO de Brut. Il a travaillé dix ans chez TF1, d'abord comme journaliste, puis comme directeur adjoint de la branche production. Il a ensuite créé une société de production en association avec Jean Dujardin et participé à la création de la chaîne YouTube Studio Bagel.

■ <https://www.brut.media/fr>

Diffusion novembre 2019
