

# Stratégie digitale : la bataille de la qualité des contenus

par

■ **Guillaume de Lacoste Lareymondie** ■

Directeur des contenus digitaux, Ooreka

## En bref

Pour attirer leurs clients digitaux, les entreprises mobilisent des stratégies très variées mais qui peuvent se résumer ainsi : placer un contenu adapté en face d'une demande d'utilisateur, explicite ou non, pour susciter son engagement. Cette "main invisible" qui oriente les utilisateurs vers les contenus peut s'appeler moteur de recherche (Google...) ou recommandation sociale (*like*). Elle est, dans tous les cas, de plus en plus sensible à la pertinence et à la fiabilité du contenu. Les textes produits en masse et à bas prix pour remplir les sites, ou encore les contenus générés par l'utilisateur (forums...), chers au web 2.0, se révèlent souvent inadaptés. Savoir générer des contenus de qualité à coût maîtrisé est donc (re)devenu le nerf de la guerre. Habitué des méandres de Google et des *process* de production de contenus, Guillaume de Lacoste, ancien éditeur, directeur des contenus d'Ooreka, livre ici les clés de l'attractivité par des contenus de qualité.

Compte rendu rédigé par François Boisivon

*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 (liste au 1<sup>er</sup> octobre 2017) :

Algoé<sup>1</sup> • ANRT • Be Angels • Carewan • CEA • Caisse des dépôts et consignations • Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France • Conseil régional d'Île-de-France • EDF • ENGIE • ESCP Europe • FABERNOVEL • Fondation Crédit Coopératif • Fondation Roger Godino • Groupe BPCE • HRA Pharma<sup>2</sup> • IdVector<sup>2</sup> • La Fabrique de l'Industrie • Mairie de Paris • MINES ParisTech • Ministère de l'Économie et des Finances – DGE • Ministère de la Culture – DEPS • PSA Peugeot Citroën • SNCF • Thales • UIMM • VINCI • Ylios

1. pour le séminaire Vie des affaires
2. pour le séminaire Ressources technologiques et innovation

## UX vs UI

On pense souvent, à tort, que l'expérience de l'utilisateur sur le web (UX) ne dépend que de la fluidité des interfaces (UI). Or, celles-ci ne suffisent pas à garantir la satisfaction du client, qui tient aussi, et surtout, à la matière qui la nourrit : concrètement, c'est le contenu qui produit l'engagement de l'internaute, qui l'attire sur le site. L'interface, malgré tous les efforts et investissements qu'on peut y consacrer, ne remplace pas le contenu. Ainsi, les fiches produit d'une enseigne en ligne, dont l'interface a été entièrement redessinée, peuvent être parfaites lorsqu'elles sont correctement renseignées, mais si les contenus manquent pour quantité de produits, l'expérience utilisateur est évidemment mauvaise. Cela rappelle que l'interface n'est qu'un moyen d'accéder au contenu.

Les récriminations sur le manque de qualité des contenus du web sont fréquentes, et force est de constater qu'elles ont quelques fondements. Les forums, par exemple, qui constituent un tiers du trafic de certains gros sites, même s'ils sont aujourd'hui en déclin, sont le plus souvent de peu d'utilité et deviennent illisibles dans la durée. On trouve aussi des sites qui attirent le chaland avec des titres racleurs, mais dont les contenus sont indignes. De très nombreuses pages n'ont d'autres raisons d'être lues que la diffusion de *fake news* ou de rumeurs complotistes, sans parler des diaporamas de chats... Tous ces contenus de qualité médiocre génèrent néanmoins un trafic important.

Le web, comme l'industrie, externalise un certain nombre de services. Un pays comme Madagascar s'est fait une spécialité de la rédaction offshore de contenus, à des prix très compétitifs, dont la qualité n'est pas l'argument principal.

## Le web, support publicitaire spécifique

Les *fake news* n'ont pas été inventées par les réseaux sociaux ou le web. La presse, soumise aux exigences de la propagande de guerre, par exemple, en a produit pendant tout le premier conflit mondial ; la librairie a vendu à des centaines de milliers d'exemplaires des livres de conseils en santé écrits par des personnes dont la compétence est sujette à caution. Internet n'a pas le monopole de l'information biaisée.

En revanche, le web apporte quelques nouveautés d'importance : la création d'un site ne coûte pratiquement rien, et dès lors que ce site est branché sur la régie publicitaire de Google, AdSense, il peut devenir rentable. Ainsi ont longtemps fonctionné des "fermes de contenu", qui pratiquent la culture extensive et attirent les clics, en occupant le terrain par effet de masse.

En outre, le média est neuf, et comme tous les médias neufs, il commence par tenter de recycler les pratiques des médias plus anciens, quels que soient les contenus. Pour prétendre à la qualité sur le web, il faut entrer dans ses logiques spécifiques, définies par ses contraintes propres, qui sont principalement au nombre de trois : le confort de lecture est médiocre (les écrans sont mal adaptés) ; le visiteur est toujours à un clic de la sortie, c'est-à-dire, étant donnée l'infinité du nombre de sites à sa disposition, au bord de la possibilité de ne plus jamais revenir ; et, enfin, les sites doivent d'abord être lus par un robot indexeur avant de prétendre l'être par un lecteur de chair et d'os.

## Pour une définition de la qualité orientée client

Si l'on prétend diffuser des contenus de qualité, encore faut-il définir celle-ci. C'est une question que les industriels connaissent bien. Pour l'American Society for Quality, elle tient aux « *caractéristiques d'un produit ou d'un service qui déterminent sa capacité à satisfaire les besoins explicites ou implicites. [...] La qualité signifie "l'adéquation à l'usage" ou encore "la conformité aux attentes"* ». Pour Jean-Louis Giordano, auteur de *L'Approche qualité perçue*,

« la qualité est ce qui donne satisfaction à un client ». Ce point de vue subjectif est très important, car il évite le biais élitiste. Google, quant à lui, à l'appui de cette acception, conseille aux webmasters « de se concentrer sur la création de sites de grande qualité qui procurent une bonne expérience à leurs utilisateurs ». À cet égard, il en va du web comme de la “vraie vie”, où existent des romans populaires, et même de la “télé-poubelle” de qualité, qui s'appuient sur un indéniable savoir-faire. Ce type de qualité doit en revanche coller aux tendances du moment et à l'évolution des modes, et par conséquent se réinventer constamment. C'est un travail complexe. Webedia, par exemple, avec *Pure People* ou *Topito*, sait rester dans l'esprit du temps, ce qui est une énorme part de sa valeur ajoutée. Cependant, notre conception de la qualité est différente, car si nous nous adressons nous aussi au grand public, nous misons sur la pérennité de nos contenus.

## Google, le maître du donjon

Google explique lui-même que sa mission « consiste à organiser les informations à l'échelle mondiale pour les rendre accessibles et utiles à tous », et précise : « Notre volonté constante de trouver de meilleures réponses reste au cœur de notre démarche. » Qu'est-ce à dire ? D'une part, Google est une entreprise orientée client, mais, d'autre part, c'est aussi une entreprise orientée qualité ! Avant le lancement de Google, Yahoo avait tenté de fournir à l'utilisateur du web une sorte d'annuaire, d'usage exponentiellement lourd. Google a décidé de procéder autrement, en articulant ses résultats de recherche sur la sémantique et en les classant – ce qui n'a rien à voir avec le projet irréalisable de fournir une arborescence, un classement, même partiel, du web lui-même. Si tous les résultats ainsi fournis n'étaient pas, loin s'en faut, pertinents, les réponses aux requêtes émergeaient néanmoins plus rapidement. Plus tard, Google a amélioré ses analyses. Son approche dynamique l'a emporté sur les arborescences statiques de Yahoo. Mais le moteur de recherche de Google, même s'il est en position très dominante sur le web, a besoin de sites de qualité pour que ses réponses soient pertinentes, ce qui est son cœur de métier : c'est parce qu'il référence ces sites que les utilisateurs utilisent ses fonctions. Si des plateformes comme Amazon ou Wikipédia sont bien référencées, c'est en raison de la qualité de leurs contenus.

En 2011, le moteur de recherche a lancé l'algorithme Panda, conçu pour dévaluer les sites de qualité insuffisante et pour faire la chasse aux fermes de contenus. En 2012, Penguin, une modification de l'algorithme de classement des réponses PageRank, a constitué la deuxième vague de l'offensive. Ce fut une hécatombe. Google est parvenu à ses fins : les sites où la matière était plus dense sont remontés vers la tête du classement.

Toutefois, pour que Google demeure le point de passage incontournable de l'utilisateur, il doit aussi empêcher l'émergence de sites qui, par leur exhaustivité dans un domaine, risqueraient de le “coloniser”, de capter une part trop importante de son trafic en détournant vers eux-mêmes les requêtes qui lui sont habituellement adressées. Voici quelques années, Ooreka était très bien positionné sur les requêtes de médicaments; notre site utilisait la base de la Sécurité sociale et notre trafic ne cessait de monter. Jusqu'au jour où il a disparu, complètement : nous prenions trop de place et avons été désindexés sur ce champ de requêtes. Dans le même temps, les bases de données en anglais ou en espagnol sont remontées vers les premières pages des index. Nous avons retrouvé depuis une certaine place et nous partageons le territoire avec d'autres sites comme Doctissimo et Vidal.

## Le pari gagnant d'Ooreka : identifier les attentes des internautes

L'histoire d'Ooreka, start-up devenue une entreprise ayant pignon sur web, est somme toute assez classique. Pourtant, la conviction qui nous anime l'est moins : à long terme, sur Internet, c'est la qualité, notamment celle des contenus, qui l'emporte.

Nous sommes partis d'un double constat : l'utilisateur passe par Google pour poser ses questions; les forums ne garantissent pas la qualité de l'information et leur lecture est particulièrement pénible. Nous nous sommes alors fixé un cap : devenir la référence sur tout ce qui touche à la maison et au quotidien – bricolage, travaux, droit pratique, droit du travail, argent, santé...

Nous avons mis en place une méthodologie d'analyse des requêtes des utilisateurs sur Google, afin de déterminer d'une part les sujets qui les intéressent, d'autre part ceux que nous sommes capables de traiter, sur lesquels nous

demandons à des experts de rédiger des contenus. Voici sept ans, lorsque je suis entré dans l'entreprise, nous analysions ainsi environ quatre mille requêtes par mois; aujourd'hui, nous approchons des quatre millions.

## Une organisation claire, qui s'appuie sur des *process* industriels

Nous avons une charte éditoriale détaillée et claire, qui a déjà été refondue deux fois et qui est une aide puissante au calibrage de nos contenus.

Nos auteurs sont sélectionnés en fonction de leurs compétences dans des domaines spécifiques, puis formés à la rédaction et régulièrement évalués. Leurs textes sont notre matière première et la qualité de ceux-ci détermine le résultat final, comme celle des ingrédients est indispensable à la réussite d'un plat. C'est un combat permanent.

Nous avons mis en place, comme dans l'industrie, des *process* de contrôle formalisés à chaque étape de la chaîne de fabrication, et des outils de publication ont été élaborés sur mesure.

Nous accordons une grande attention aux conseils, aux retours, aux corrections de toutes sortes que nous envoient nos lecteurs, souvent avec une grande bienveillance. Ces retours se complètent d'enquêtes de qualité permanentes.

Par ailleurs, Internet est devenu un lieu de certification (eBay fut une des premières plateformes à mettre en place un système de notation des acheteurs par les vendeurs et *vice versa*), et nous espérons pouvoir prochainement nous développer dans cette direction.

Enfin, tous les points cités précédemment font l'objet d'une démarche continue d'amélioration.

## Le triomphe d'une conviction

Un an après avoir créé le site ComprendreChoisir, l'ancien nom d'Ooreka, nous avons lancé une ferme de contenus, nommée CommentFaitOn, hébergeant, comme son nom l'indique, un flux de contenus obtenus à moindre prix – nous avons trois cents rédacteurs, dont beaucoup à Madagascar. Un an plus tard, CommentFaitOn générait plus de trafic que ComprendreChoisir, et il en fut ainsi jusqu'en 2011, l'année où Google a mis en œuvre son algorithme Panda, qui a déclassé CommentFaitOn. Nous avons alors modifié la charte de notre site low cost, avons regagné un peu de fréquentation, mais la deuxième vague de l'offensive de Google, en 2012, a confirmé son décrochage, tandis qu'elle permettait, simultanément, le décollage de ComprendreChoisir. CommentFaitOn fonctionne toujours, gagne de l'argent, mais nous n'y investissons plus depuis la fin de l'année 2013. Personne n'y travaille plus et nous nous contentons de cinq cent mille visites mensuelles, alors qu'Ooreka enregistre dix-huit millions. Le destin inverse des deux sites a corroboré nos intuitions concernant le primat de la qualité. C'est une chance que nous ayons pu faire cette expérience.

## Inventer un métier et sans cesse y remettre l'ouvrage

Pour créer les contenus d'Ooreka, nous avons besoins de collaborateurs capables de maîtriser non seulement la chaîne de fabrication de l'édition, mais aussi les particularités du web, et notamment l'optimisation pour les moteurs de recherche. Je me suis moi-même formé "sur le tas". Nous avons recruté des stagiaires au niveau bac +5, tentés par l'édition, que nous avons transformés en éditeurs de contenus web. La création de cette équipe et l'invention de ce métier furent de rudes tâches. Depuis deux ou trois ans, ces compétences nouvelles sont disponibles sur le marché, mais nous avons été des pionniers.

Nous procédons actuellement à une nouvelle refonte d'Ooreka, qui s'appuie sur les tests utilisateurs, afin d'affiner nos contenus et de fidéliser les internautes qui nous rendent visite pour les accompagner dans leurs recherches ultérieures. Nous avons également renouvelé, pour la troisième fois, notre équipe d'auteurs, qui doivent répondre à des critères d'aptitude plus exigeants dans leur domaine d'intervention. Enfin, nous avons lancé une réflexion sur l'aide au choix d'un artisan.

## Qualificateur de trafic

**Un intervenant :** *Pourriez-vous décrire votre business model?*

**Guillaume de Lacoste Lareymondie :** Nous créons des contenus qui correspondent à ce que les gens recherchent et qui peuvent se prévaloir d'un excellent niveau d'expertise. Nous sommes tournés vers le grand public, auquel nous livrons des connaissances vulgarisées, pratiques et de la meilleure qualité possible. Grâce à l'optimisation pour les moteurs de recherche, nous générons beaucoup de trafic. Comme nous sommes capables de qualifier très finement les requêtes de nos utilisateurs, nous pouvons cibler très précisément les annonces publicitaires. Si quelqu'un visite notre site en cherchant une porte pour son garage, nous l'identifions et pouvons administrer la publicité en conséquence. Nous sommes un qualificateur de trafic pour les marques.

**Int. :** *Est-ce vous, ou Google, qui prescrivez la publicité?*

**G. de L. L. :** Nous vendons de la visibilité aux artisans via PagesJaunes, ainsi qu'en régie nationale, mais nous achetons aussi de l'inventaire publicitaire, comme on peut en acheter sur AdSense. L'accès à notre site étant gratuit, nous vivons de la publicité et les artisans sont nos principaux annonceurs.

## Un capital rationnel plutôt qu'un flux affectif

**Int. :** *Nombre d'utilisateurs du web, notamment les adolescents, échangent ou consultent des contenus qui véhiculent essentiellement de l'affectivité. Or, vous semblez répondre à une autre logique...*

**G. de L. L. :** Effectivement. Nos auteurs sont tenus à un strict respect de notre charte. Nous privilégions des problématiques concrètes, opérationnelles, y compris dans les conseils relationnels qu'il nous arrive de prodiguer lorsque, par exemple, l'utilisateur est en litige avec un commerçant. Les animaux domestiques et le jardinage, qui font également partie des thèmes que nous traitons, véhiculent des affects, mais nous abordons ces sujets de façon rationnelle. Nous avons délibérément choisi de diffuser l'information de la façon la plus objective et la plus sincère possible. Nous apportons des solutions, mais nous ne sommes pas un réseau social. Nous ne prenons pas non plus en compte les paramètres esthétiques ou liés à la mode, qui sont par nature périssables. Nos contenus sont des capitaux, et non pas des flux; ils doivent pouvoir être maintenus durant trois ou quatre ans. C'est ainsi que nous les rentabilisons et rémunérons nos auteurs.

**Int. :** *Combien avez-vous de fiches? et combien d'auteurs?*

**G. de L. L. :** Nous avons environ quarante mille pages de contenu, dont trente mille sont de très bonne qualité. Nous faisons travailler jusqu'à cent vingt auteurs en file active. Plus de trois cents auteurs en tout ont écrit pour Ooreka. L'équipe éditoriale comprend une dizaine de personnes.

## Vulgariser pour demeurer à proximité des internautes

**Int. :** *La qualité des sites d'information médicale n'est pas homogène d'une rubrique à l'autre, ce qui crée, dans les rapports entre les praticiens et les patients, beaucoup de confusion. Comment choisissez-vous vos auteurs? comment vérifiez-vous la pérennité des contenus qu'ils rédigent? Par ailleurs, il existe un site anglais spécialisé dans le bricolage qui présente des vidéos. Quel bonheur! Diffusez-vous des images?*

**G. de L. L. :** Nous diffusons quelques vidéos de bricolage, mais ce n'est pas encore rentable; nous ne sommes pas parvenus à produire la qualité que nous souhaitons pour le prix que nous souhaiterions. YouTube est le seul, pour le moment, à gagner de l'argent avec la vidéo, dont les coûts de production sont très élevés. Dans le domaine de la santé, ce sont les forums qui posent problème. Les articles de Doctissimo, par exemple, sont corrects. On ne trouve pas non plus de bêtises dans les nôtres. Nous avons notre charte, des points de contrôle... Les fournisseurs officiels d'information sur les soins de santé – les universités, l'Académie de médecine, le ministère de la Santé – produisent beaucoup de contenus, tous mis en ligne et d'un accès aisé. Mais cette information ne part pas des utilisateurs, et par conséquent ne les atteint pas. Ce sont en effet les termes mêmes de leurs requêtes qui les orientent sur le web, en l'occurrence vers les forums – ou vers nous – c'est-à-dire vers des gens qui parlent le même langage qu'eux. La réponse, si l'on souhaite qu'elle introduise une certaine qualité, passe par la vulgarisation. C'est ce que nous tentons de faire. Nous avons travaillé, à nos débuts, avec des journalistes généralistes ou spécialisés, puis nous nous sommes orientés vers des professionnels. Dans le domaine de la santé, nous nous sommes notamment tournés vers les pharmaciens, dont le travail est précisément d'informer le grand public sur les pathologies courantes et leurs traitements, ainsi que vers quelques médecins spécialistes, auxquels quelques professionnels du secteur paramédical sont venus prêter main forte sur des points précis. Dans le domaine de la maison, nous faisons appel à des artisans, à des ingénieurs, à des chefs de chantier; dans celui du jardinage à des horticulteurs. Nous les testons et les formons à l'écriture. Ils sont bien entendu rémunérés, non pas à la performance (au nombre d'exemplaires vendus comme dans l'édition), mais au forfait.

**Int. :** *L'entreprise Leroy Merlin semble elle aussi vouloir diffuser des contenus sur le web...*

**G. de L. L. :** Elle possède le premier site de vente bricolage-maison, secteur dont nous sommes le premier média. Ses contenus sont de bonne qualité : elle nous a pris notre première série d'auteurs! Elle constitue donc une concurrence, mais son approche est orientée produit. Il lui faudrait, pour réaliser un véritable site de contenus, le démarquer de son site de vente, car les logiques de navigation sont différentes.

## Investissements financiers et humains

**Int. :** *Comment avez-vous trouvé des investisseurs au début de votre aventure, alors même qu'on pouvait croire que la qualité n'était pas un enjeu? Le pari était osé.*

**G. de L. L. :** Nous avons obtenu le soutien d'importants *business angels*, convaincus eux aussi que les forums à eux seuls ne pouvaient faire vivre cette industrie. Amazon, très exigeant sur la qualité des contenus, montrait l'exemple. Nous avons aussi une petite plateforme parallèle, spécialisée dans les questions de défiscalisation, qui marchait très bien et nous a permis de dégager de la rentabilité rapidement.

**Int. :** *Gratifiez-vous les auteurs lorsqu'ils vous proposent d'autres professionnels, notamment dans des domaines d'activité adjacents au leur? Dans la construction, par exemple, on peut imaginer qu'un chauffagiste indique un électricien, et celui-ci, à son tour, un menuisier, etc. De sorte que de fil en aiguille, c'est toute une chaîne d'auteurs, sans doute de qualité, que peut entraîner un premier collaborateur...*

**G. de L. L. :** Nous avons pratiqué et encouragé ces cooptations, mais sans grande efficacité : quand un de nos auteurs nous recommande un proche qui n'atteint pas le niveau de qualité que nous souhaitons, les relations peuvent se compliquer sérieusement avec notre auteur. Nous ne faisons pas non plus de "grand-messes", comme cela se pratique ailleurs, pour valoriser nos auteurs, qui sont répartis sur tout le territoire et difficiles à rassembler. Une bonne partie d'entre eux souhaite en outre garder l'anonymat. En revanche, les relations entre les auteurs et l'équipe éditoriale sont très bonnes; c'est un point capital. Certains de nos auteurs sont attirés par la rémunération, mais d'autres par leur volonté de partager leur savoir. Beaucoup d'artisans, notamment, sont motivés par une envie de transmettre.

**Int. :** *Comment faites-vous rêver vos collaborateurs? Les exigences de qualité “processorale” ne les rebutent-elle pas eu égard à leurs rêves d’édition ?*

**G. de L. L. :** La qualité fait partie des motivations de nos collaborateurs, qui comprennent rapidement l’utilité des *process*. Certains sont aussi rassurés par le côté pratique, qui leur permet de se projeter dans les sujets. D’autre part, les utilisateurs de nos contenus sont très réactifs, ce qui est évidemment appréciable pour l’équipe éditoriale. Certaines pages sont abondamment consultées, ce qui donne un sens concret de l’utilité du métier que nous exerçons.

## Génération

**Int. :** *Aujourd’hui, la clientèle est divisée en deux grands segments, les moins de 35 ans et les autres. Est-ce à ces derniers que vous vous adressez en priorité ?*

**G. de L. L. :** Nous visons clairement les plus de 35 ans, qu’il s’agisse de nos utilisateurs ou de nos annonceurs. Nous ne nous adressons qu’à la marge aux jeunes : il faut attendre qu’ils deviennent propriétaires et aient des travaux à engager.

**Int. :** *De grandes entreprises, mais aussi certaines ONG ont mis en place un comité exécutif fantôme (shadow comex), dont les membres sont jeunes. Chez Accor, ils ont tous moins de 35 ans. On le comprend aisément lorsqu’on se souvient que le groupe hôtelier s’est fait “disrupté” par Airbnb et par booking.com, des sociétés dont les membres, à leur création, étaient très jeunes. Sentez-vous la nécessité de connaître le point de vue de gens qui ont moins de 35 ans ?*

**G. de L. L. :** Le décalage, chez nous, est en sens inverse. Notre équipe, à l’exception des auteurs, est beaucoup plus jeune que nos clients ! Nous ne nous sommes pas pensés comme des “disrupteurs” ; nous nous sommes rassemblés autour de l’idée d’une belle marque digitale, comme il en existe sur support papier (le guide Michelin par exemple). Puis nous avons industrialisé notre démarche pour atteindre la meilleure qualité à bon coût.

## Dynamique des contenus, cinématique de la qualité

**Int. :** *Il existe sur le web une grande diversité de modèles économiques, dont le vôtre qui, s’il fonctionne, n’est pas pour autant un modèle universel. Certaines grandes entreprises, qui ont réussi leur transformation digitale (L’Oréal, Pernod Ricard...), fabriquent désormais des contenus en abondance et drainent un important trafic. Quelles leçons peuvent-elles tirer de votre expérience ?*

**G. de L. L. :** La rigueur des *process* et une bonne gestion des coûts me semblent les deux atouts majeurs du succès. Nous avons construit un modèle de rentabilité des contenus où nous vérifions continuellement leur performance, c’est-à-dire leur capacité à se transformer en publicité monétisée. Un contenu est un actif qui a une rentabilité, que nous traçons de la façon la plus fine possible. Chez Ooreka, les contenus ne sont pas un centre de coûts mais d’investissements. C’est très important pour notre dynamique de développement.

**Int. :** *La qualité est donc relative, comme vous le souligniez plus tôt, mesurée par la satisfaction du client...*

**G. de L. L. :** Oui, mais nous devons aussi veiller à demeurer les meilleurs, sinon les internautes nous quitteront pour aller vers des sites qui leur apporteront une information plus pertinente. Dans le domaine de la maison, nous sommes en tête du peloton, en concurrence avec déco.fr et Rustica ; sur les questions de droit et d’argent, nous sommes nettement surclassés par la chaîne Droit-finances.net de la plateforme CommentCaMarche.net ; parmi les nombreux acteurs du domaine de la santé (PasseportSanté.net, Doctissimo, etc.), nous sommes à la quatrième place en termes de fréquentation.



## Les voies de la croissance

**Int. :** *Vous espériez, voici un an, vous classer dans les vingt premiers sites français. Où en êtes-vous aujourd'hui? Vos thématiques ne comportent-elles pas certaines limites?*

**G. de L. L. :** Notre ambition demeure d'accéder à une taille significative, mais, effectivement, nos thématiques nous limitent. Nous réussissons certainement à faire partie, d'ici un an ou deux, des cinquante sites les plus importants. Dans le secteur de la maison, où nous sommes en tête, il reste de la place à prendre, mais insuffisante pour doubler notre volume; nous pourrions tripler ou quadrupler sur la thématique argent-finances-droit, qui ne permettra pas pour autant une augmentation considérable d'audience; sur les questions de santé, nous pouvons décupler notre taille, mais les perspectives de monétisation sont moindres. Aborderons-nous d'autres domaines? Nous resterons, quoi qu'il en soit, un site de contenus pratiques. Nous sommes absents des savoirs, des sciences. Notre raison d'être demeure notre ambition d'aider les gens à réaliser leurs projets, à résoudre leurs problèmes au quotidien, et c'est ce qui détermine notre périmètre d'action.

**Int. :** *Philippe Carli, qui venait de l'industrie, s'est appliqué à casser sur le web les processus de l'édition, dont il n'a pas la même définition que vous, pour baisser le coût de fabrication des contenus du groupe Amaury<sup>1</sup>. Alexandre Ricard considère, quant à lui, que son prochain défi est de parvenir à orienter en faveur des produits de son entreprise les choix de l'assistant personnel d'Amazon, Alexa<sup>2</sup>...*

**G. de L. L. :** En lançant une structure nouvelle, nous n'avons pas eu le problème d'une confrontation avec la tradition syndicale, forte, comme chacun sait, dans le milieu du livre. D'autre part, lors des tests, nous refusons les candidats qui s'attachent à certaines pratiques éditoriales trop faiblement créatrices de valeur. Chaque contenu a un budget, qu'il n'est pas question de dépasser, mais nous sommes très sensibles à la qualité grammaticale et orthographique, ce qui n'est pas le cas de tous les contenus web. Lorsque l'utilisateur, qui est tout de même encore un peu lecteur, découvre une faute d'orthographe, un doute s'installe dans son esprit sur la qualité globale du contenu. Le manque de soin rédactionnel peut donc être très pénalisant.

## Hier et demain

**Int. :** *Où avez-vous trouvé ces premiers collaborateurs qui ne correspondaient pas aux compétences que vous recherchiez et que vous avez formés? Où iriez-vous aujourd'hui, si vous étiez à nouveau placé dans une situation comparable?*

**G. de L. L. :** Au début j'ai beaucoup recruté sur le site de l'Asfored (Association nationale pour la formation et le perfectionnement professionnels dans les métiers de l'édition) des jeunes gens de niveau bac +5, avec un bon parcours universitaire, qui ne souhaitent pas poursuivre en thèse et cherchaient une voie pour ne pas devenir enseignants. Ils ont une solide formation de base et constituent un excellent vivier. Je les prenais d'abord en stage pour les former. Ceux dont les préférences allaient vers le travail éditorial pur sont devenus des collaborateurs extérieurs et ceux qui s'orientaient plutôt vers la gestion de projet ont été recrutés en interne. Pour l'avenir, nous savons que nous devons améliorer notre base de contenus. C'est dans l'interface entre grand public et artisans que nous créons le plus de valeur. Pour l'écriture, nous faisons appel, de plus en plus, à des formateurs en parcours professionnel. En matière de santé, nous sommes des vulgarisateurs et ne prétendons pas nous substituer à l'expertise diagnostique.

---

1. Philippe Carli, "La transformation digitale du groupe Amaury", séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management du 19 janvier 2017.

2. Alexandre Ricard et Antonia McCahon, "Connaissance client et communautés : le cocktail digital détonnant de Pernod Ricard", séminaire Transformations numériques de l'École de Paris du management du 12 avril 2017.



**Int. :** *Comment identifiez-vous les attentes, sur lesquelles vous articulez votre définition de la qualité? non seulement celles qui ont cours aujourd'hui, mais celles qui surgiront demain? Comment intégrez-vous la prospective à l'analyse des requêtes? Steve Job, en développant Apple, n'a pas répondu aux attentes, il les a créées.*

**G. de L. L. :** Nous avons mis en place des programmes pour traiter les requêtes par paquets, distinguer les structures de requêtes que nous savons servir de celles que nous ne savons pas servir. Après cette analyse algorithmique de masse, le travail humain prend la relève pour fixer les orientations stratégiques. Pour ce qui concerne les attentes, nous savons que les gens veulent des vidéos, mais nous ne savons pas encore comment être rentables avec ce genre de contenus (Leroy Merlin, dont les structures budgétaires sont différentes, n'a pas besoin de rentabiliser ses contenus vidéos). Nous partons de nos convictions, quant au niveau d'exigence, et nous effectuons des tests en ligne; nous mesurons l'audience et sommes très attentifs aux réactions et aux retours d'expérience. De cette façon, nous pouvons absorber une partie des tendances. Nos tests sont sans cesse renouvelés, nous sommes tirés par nos contenus et le suivi des attentes fait partie du travail ordinaire de l'équipe éditoriale. Nous travaillons aussi sur l'évolution de l'interface d'écriture, avec l'équipe technique.

## Dans le web, un lecteur entreprenant, hors du livre

**Int. :** *Pourriez-vous nous résumer votre parcours?*

**G. de L. L. :** Après les classes préparatoires, j'ai suivi, en parallèle, les cours d'une école de commerce et un cursus de philosophie, puis je suis entré aux éditions Desclée de Brouwer, spécialisées en histoire des religions. J'ai toujours été un grand lecteur, et j'étais enthousiaste. J'ai pourtant été congédié au bout de quatre mois! Mes conceptions de la gestion n'avaient pas cours dans cette entreprise. J'ai ensuite été embauché chez Village Mondial, un éditeur spécialisé dans le management, où le patron, Geoffrey Staines, m'a appris le métier et communiqué, je crois, sa rigueur. Après le rachat de l'entreprise par Pearson, j'ai poursuivi mon activité pendant cinq ans aux Éditions d'Organisation, pour devenir ensuite chef de projet numérique du groupe Eyrolles. Mais le livre électronique me semblait un domaine trop limité, et j'étais curieux des possibilités qu'offrait le web. Comprendre Choisir avait un vrai projet, pour un support différent du papier, qui correspondait à mes aspirations.

■ Présentation de l'orateur ■

**Guillaume de Lacoste Lareymondie** : diplômé de l'ESCP Europe et en philosophie, il a d'abord travaillé à la digitalisation de l'édition ; il a rejoint Ooreka en 2010, pour en faire le site de référence qui apporte des réponses d'experts aux questions du quotidien, et qui figure dans le top 100 du web français ; régulièrement sollicité pour des missions de visibilité sur Internet, il est conseiller en stratégie digitale.

---

Diffusion octobre 2017

---