

**Vu d'en haut**

avec Stéphane Fouks,  
président de Euro RSCG C&O

## “La vraie recette, c’est la bonne strat”

Le métier de publicitaire vit sa révolution. Témoignage de l'un de ses dynamiteurs.



“Quand vous pilotez votre stratégie uniquement sous la contrainte de la vision majoritaire – homogène et moutonnaire – vous pouvez être amené à faire, de bonne foi, de graves conneries.”

Par Patrick Arnoux et Caroline Castets

Confronté à un métier en voie de dévalorisation aux yeux des grands patrons - qui ne lui reconnaissent plus son rôle de conseil stratégique -, il a fallu moins de 36 mois à ce quadra pour bouleverser les us et coutumes de la profession et restructurer en profondeur les agences du groupe Havas

autour des trois problématiques client : la stratégie et la créativité, le corporate, et le retour sur

**Il a fallu moins de 36 mois à ce quadra pour bouleverser les us et coutumes de la profession et restructurer en profondeur les agences du groupe Havas**

investissement. Réduction drastique du nombre d'agences - de 44 à 4 -, dynamitage des

structures en silos a profit des organisations transverses, renouvellement des équipes, bouleversement des mentalités, accélération à l'international, autant d'initiatives qui lui ont permis de transformer une chaîne de valeur en perdition. Et de s'imposer dorénavant comme l'un des dirigeants incontournables du secteur.

On faisait depuis quelque temps déjà l'analyse selon laquelle ce métier était en train de descendre la chaîne de valeur, glissant vers un métier d'utilités. On finit par se retrouver chez des clients parmi les fournisseurs de gommes, de crayons, de papier... Conséquence ? On n'est plus conseil du PDG ni du DG ni même du directeur marketing. Il y a donc un vrai danger de dévalorisation du métier de publicitaire. En outre, les marchés financiers anticipaient une évolution du mix-média des annonceurs avec un peu moins de publicité traditionnelle, un peu plus de marketing services. Grande théorie des marchés au début des années 2000, portée par la première bulle digitale. Une très forte pression s'est donc exercée sur les agences de communication : “Il faut que votre mix corresponde au futur mix des annonceurs : 60 % marketing services, 40 % publicité, vous devriez donc être à 60-40.”

Aussitôt, les agences, notamment Havas, se sont lancées dans des acquisitions de métiers dits de marketing services dans lesquels, en réalité, il existe une forte volatilité. Pour une raison simple : dans ces métiers l'activité est très liée aux opérations de promotion. Enseignement de ce virage stratégique quand vous pilotez votre stratégie uniquement sous la contrainte de la vision majoritaire - homogène et moutonnaire -, vous pouvez être amené à faire, de bonne foi, de graves erreurs.

**“Ce métier était en train de descendre la chaîne de valeur, glissant vers un métier d'utilités”**

prise, donc de jouer un vrai rôle aux côtés des managers en participant concrètement à la conduite des entreprises, en apportant ce regard externe. Quand on n'investit pas sur ces deux activités qui créent une relation forte au client, on peut mourir. A contrario, investir sur ces deux métiers permet de développer un groupe qui marche. Ce qui, pour nous, s'est traduit par une “recovery” assez forte.

**Les dysfonctionnements**

Ils sont de deux ordres. Primo, ce métier de publicitaire fon-

ctionnant beaucoup à partir de l'ego était organisé en petites unités atomisées. Du style “Monagenceàmoi.com” : chaque talent pense qu'il est bien meilleur chez lui, où il est maître du monde, que dans un collectif. La vraie limite de ce métier : chaque talent fait son agence au détriment de vastes structures dans les-

quelles des talents arriveraient à travailler ensemble. Vision faussée des métiers de la communication. Surtout si on observe les grands centres de design industriel dans le monde. Regardez le succès de Vuitton, ces grandes organisations qui se sont adaptées pour organiser la création et font beaucoup mieux que le bricolo dans son coin.

**“Chaque talent pense qu'il est bien meilleur chez lui, où il est maître du monde, que dans un collectif”**

Deuxio, le marché de la publicité s'était organisé avec des propositions en silo : publicité, promotion, marketing direct, digital, design, relations de presse. Et, comme vous n'êtes pas stupide, les agences proposent une communication holistique à la Momo : “je vous fais venir un expert de chaque business”. Mettez-vous à la place du client : “je suis un patient qui arrive à l'hôpital et je vois 20 médecins autour de moi... je m'enfuis en courant”.

**Les solutions**

On a donc fait un truc simple, assez peu pratiqué dans notre métier : partir de la problématique des clients afin de structurer non seulement nos offres, mais aussi nos organisations : le client ne pense pas en termes de technique mais de problème. Conséquence : nous ne devons pas raisonner technique, mais en solution. Intégrée, par nature. Accessoirement, il faut être au niveau maximum d'expertise dans chacune des techniques. Selon le vieux principe : la qualité de ce que l'on fait est égale au plus mauvais maillon de la chaîne. On a donc anticipé ce puissant mouvement en cassant nos organisations verticalisées pour les remplacer par des organisations structurées en solutions de service. A chaque fois, ces dernières devaient intégrer stratégie et création. EuroRSCG a été notre laboratoire en France. Depuis 3 ans et demi, Mercedes Erra et moi - devenus les patrons - avons réduit le nombre d'agences en France de 44 à 4... Faire les business reviews prenait un mois. Dans le même temps, notre périmètre a doublé, et nous avons doublé la marge brute en même temps que je réduisais le nombre d'hommes. On a surtout organisé notre offre d'une manière lisible et efficace : autour de 3 pôles dédiés à la marque, du corporate et au retour sur investissement.

**“Le client ne pense pas en termes de technique mais de problème. Conséquence : nous devons raisonner en solution.”**

BETC, première agence de pub française, intègre toutes les disciplines de la marque pour les clients qui font de la brand stratégie, et veulent un “brand gourou”. On a fait la première agence de pub française pour eux : elle gère les grands comptes des clients qui fondent leur business sur la marque. D'autres clients expliquent : “Nous avons une problématique plus large que le simple aspect commercial, essentiellement “corporate””. Pour eux, on a fait ce qui ne se fait pas ailleurs avec C&O, mettant la publicité au cœur de l'agence corporate, troisième agence française par la taille. Enfin, d'autres clients ont comme priorité le retour sur investissement. On leur a fabriqué Euro RGSC 360, cinquième agence française dont le marché parle peu. Ainsi, nous sommes aujourd'hui n°1, 3 et 5 sur le marché. Assez stupéfiant alors que les autres sont toujours organisés en 15 agences, ayant pour nom “dialogue, machin, truc et bidule” dont on n'arrive pas à cerner la lisibilité. Nous avons organisé la nôtre en partant d'une idée simple : quels sont les enjeux clients, quels sont les métiers qui créent de la valeur ? Ce qui nous permet de recruter les meilleurs et induit ainsi un cercle vertueux.

**L'international**

Nous sommes passés du marché français à l'international où nous étions peu présents, avec une idée simple : faire de notre faiblesse un atout. Les groupes mondiaux accompagnent leurs clients internationaux à partir de leur base première. Les groupes étaient donc anglo-saxons, puisque les grandes multinationales l'étaient. Historiquement, nous ne sommes pas une agence d'origine américaine. Cela tombe bien, le monde n'est plus unidimensionnellement américain.

Dans un monde devenu multipolaire, le fait d'être un groupe avec une culture entrepreneuriale, plus fédérative que jacobine, s'est révélé un atout. Pour survivre, nos agences locales ne pouvaient se contenter du business apporté par le développement monde : la part des budgets internationaux dans les agences représente rarement plus de 50 % du business. Pour survivre, il fallait que les

**“Etre un groupe avec une culture entrepreneuriale, plus fédérative que jacobine, s'est révélé un atout”**

responsables fassent 50 % eux-mêmes, en local. Nos agences se sont développées sur ces bases de clients locaux. On est capable de les amener à être des clients internationaux et d'être, à ce moment-là, l'agence qui répond à la problématique de clients internationaux. Il ne demandent non pas de faire une campagne monde, mais 10, 15, 20 campagnes pour un monde devenu multiculturel.

**Le digital**

Nous avons pris le bon virage, non pas en en faisant comme d'autres un silo de plus, mais en misant sur le digital inside, le digital

**“Le digital est partout”**

est partout. Nos quatre agences sont digitales. On ne peut pas faire de la stratégie pour des marques si on ne fait pas de digital.

**L'externalisation**

On ne s'est d'ailleurs jamais empêché de faire un truc intelligent



“La révolution de notre métier n'est pas celle du passage au digital : vision d'un archaïsme insensé. La force de notre métier vient de l'alliance de la stratégie avec la créativité. La vraie recette, c'est la bonne strat.”

comme des back office communs. Ce qui compte ? Ce que les clients voient en front office. Derrière, j'ai une machine avec 300 personnes à Bangalore qui produisent pour tout le monde. Je fais le métier de plate-formiste d'intégration : comme la capacité de production est excédentaire sur le marché, je fais du trading inter-

**“Ces intégrations verticales poussées ne m'ont jamais convaincu. Je crois davantage en une forme d'intégration horizontale cohérente sur un cœur de métier”**

national pour savoir qui va me produire et garantir la bonne fin. Les métiers de l'aval du cycle sont ceux pour lesquels je suis partisan de l'externalisation. Ces intégrations verticales poussées ne m'ont jamais convaincu. Je crois davantage en une forme d'intégration horizontale cohérente sur un cœur de métier. Mon modèle économique est assez résistant aux variations du climat. L'idée qu'il faudrait mettre tout le monde au même endroit est idiote. J'ai des équipes pour fabriquer les slide shows à New York, à Paris, à Sydney. Je vais me coucher en ayant indiqué ce que je voulais, et au réveil, je reçois les slides intégrés, nickel.

**Le métier**

La révolution de notre métier n'est pas celle du passage au digital : vision d'un archaïsme insensé. Le vrai sujet n'a pas changé. La force de notre métier vient de l'alliance de la stratégie avec la créativité. La vraie recette, c'est la bonne strat. Bien sûr, on a rarement

**“Le vrai sujet n'a pas changé”**

de très bonnes pub s'il n'y a pas une bonne stratégie. C'est très difficile pour un créatif de bien bosser quand il n'a pas un bon brief.

**L'intéressement**

L'intéressement des managers a permis de piloter la machine en cohérence avec ses objectifs. Premier acte, casser les silos, les boutiques et donc créer de l'intéressement collectif des salariés aux résultats du voisin. En France, on a été les premiers à mettre en place un système - power of one - selon lequel l'ensemble des ma-

**“Afin de créer de la cohérence entre les salariés et les actionnaires, on a mis en place le système de Bons de souscription en action”**

nagers de toutes les sociétés en France sont évalués pour une part de leur bonus sur le résultat de la France globale.

Afin de créer de la cohérence entre les salariés et les actionnaires, on a mis en place le système de Bons de souscription en action remboursable (BSAR) : on achète une fraction d'action, par exemple 35 centimes d'euro une action Havas qui prend de la valeur, mais

que l'on ne peut utiliser que si le cours a fait + 20 % par rapport à l'introduction. Il y a donc un risque pour les 400 cadres intéressés. Mais si l'effet de levier est attractif avec 35 centimes, on peut acquérir une action de 3,50 euros. Havas est le seul groupe de communication dans lequel les salariés, collectivement, représentent 20 % du capital, ce qui est considérable. Nous sommes le deuxième actionnaire du groupe derrière Vincent Bolloré. Cet actionariat est un facteur de fidélisation des salariés devenus actionnaires : c'est un élément de loyauté du management auquel s'ajoute le fait de dépasser l'intérêt de chacun pour aller vers l'intérêt collectif. Je ne suis pas partisan du saupoudrage : je préfère assumer à un moment donné mes choix. Comme c'est un instrument de rétention et que je ne cherche pas à garder tout le monde non plus, le fait qu'il y ait du turnover est sain.

**Blackberry management**

C'est la forme moderne de notre management correspondant à notre mode multipolaire et international. Aujourd'hui, le top management de EuroRSCG au quotidien, ce sont quatre personnes, le Ceo David Jones à New York, le Ceo Chris Pelington à Londres, Jean-Marc Anthony, directeur financier à Suresnes, et moi. On voyage beaucoup. Notre mode de management et de prise de dé-

**“Selon le principe de V.Bolloré, “je préfère une mauvaise décision prise rapidement à une bonne décision prise lentement”**

cision relève d'un processus collectif, mais en temps réel, il passe par de constants échanges de mails grâce à nos Blackberries. Nous nous coordonnons en permanence grâce à une grande rapidité dans la prise de décision. Selon le principe de Vincent Bolloré : “je préfère une mauvaise décision prise rapidement à une bonne décision prise lentement”.

**Si c'était à refaire**

On aurait fait la même chose mais plus vite : on se dit qu'on a manqué de courage et pas mené le combat assez tôt. Finalement, nous sommes la démonstration qu'on savait comment faire d'EuroRSCG à nouveau une grande agence mondiale et d'Havas, à nouveau, un grand groupe mondial.

**“Plus les managers montaient dans la hiérarchie, moins ils allaient chez le client. Plus ils coûtaient cher, moins ils étaient productifs”**

Il y avait une sorte de maladie dans ce métier : plus les managers montent dans la hiérarchie, moins ils vont chez le client. Dérive et paradoxe : plus ils coûtent cher, moins ils sont productifs. On a cassé ça : tous les gens qui n'allaient pas chez le client, on les a virés... le



“La communication est utile quand elle est stratégique. Comme la finance ou le droit, elle offre un point de vue transverse sur l'entreprise. A travers elle, vous pouvez interroger les relations d'une entreprise avec ses clients, ses salariés, ses actionnaires.”

management aux Etats-Unis, en Grande-Bretagne, en France, pas mal de patrons d'agence, à peu près tous les patrons de région.

## La rentabilité

L'actionnaire nous a donné les moyens de le faire et surtout n'a pas exigé de nous un retour sur son investissement immédiat. Il a accepté de jouer le long terme. Quand vous recrutez des talents, vous commencez par prendre tout l'impact en bas de bilan. C'est un investissement qui ne s'amortit pas, à la différence des machines. Voilà pourquoi notre taux d'Ebit est plus faible que celui de nos concurrents et notre taux de rentabilité plus faible que celui de

*“Quand vous recrutez des talents, vous commencez par prendre tout l'impact en bas de bilan”*

nos voisins. C'est vrai, mais c'est bon signe. Les analystes ne sont pas très malins : nos structures de prix de vente ou de coût ne sont pas mauvaises par rapport à celles de nos compétiteurs : simplement, nous avons considérablement renouvelé le management et investi dans les hommes. Ce qui nous permet d'être les premiers de la classe en termes de croissance organique.

On n'est qu'au début d'un chemin : EuroRSCG fait un milliard d'euros de revenus, il n'y a pas de raison qu'il n'en fasse pas beaucoup plus. En France, en 2007 on a fait 8 % de croissance organique quand le marché faisait 1 %. Pour une raison simple : je pense que nos clients n'ont jamais eu tant besoin de la communication. Paradoxalement, elle est redevenue un enjeu de vie ou de mort pour nos clients, dans un monde qui se fragmente de plus en plus, dans les sociétés qui sont de plus en plus complexes et de moins en moins lisibles. Le fait d'être capable de les guider, y compris dans leurs investissements média, est devenu un enjeu majeur, voilà pourquoi l'intérêt de Vincent Bolloré pour Aegis (achat d'espace) est, pour nous, un enjeu majeur. L'acquisition d'Havas se révèle aujourd'hui vraiment intéressante. Vincent Bolloré va finir par payer sa participation à un PER de 5 ou de 6. Du jamais vu dans le monde de la com qui normalement valorise 10, 12 fois de façon

## Euro RSCG worldwide en chiffres

CA 2007 monde : 945 millions d'euros (soit : 62 % du CA de Havas)  
5<sup>e</sup> groupe de communication mondial  
2<sup>e</sup> groupe européen  
233 bureaux dans 75 pays (+5,5 % vs 2006)  
1<sup>er</sup> groupe de communication français  
10 sites en France  
5 agences intégrées  
1 600 collaborateurs

raisonnable, 18 fois dans les périodes de folie.

## Vincent Bolloré

On est une bonne illustration de la fin du capitalisme de papa, celui où les managers se considèrent comme les seuls légitimes propriétaires d'une entreprise. Etre dans une logique où nous partageons la responsabilité, où nous pouvons échanger sur la stratégie avec l'actionnaire représenté par le premier d'entre eux, en situation de quasi-contrôle, c'est très bien. Il nous donne les moyens d'éventuelles acquisitions, en expliquant : “si cela fait du sens, je suis là”. Mais si on était venu le voir avec le dossier Digitas racheté 23 fois les résultats comme l'a fait un de nos compétiteurs... “on se serait fait sortir !” Dans cette maison, en fait, le pouvoir avait glissé des opérationnels vers les fonctionnels, avec une sorte d'affrontement entre le terrain et le holding. A l'arrivée de Vincent Bolloré, les opérationnels ont pris le contrôle du holding en assumant le rapport de force. Ce n'est pas un patron classique, il est assez éloigné des comportements traditionnels : il n'a pas de chauffeur, conduit sa voiture, répond lui-même à son téléphone. On n'a pas vraiment l'impression d'être dans une administration quand on

*“A l'arrivée de Vincent Bolloré, les opérationnels ont pris le contrôle du holding en assumant le rapport de force”*

discute avec lui. Alors, quand il est arrivé ici au début, il voyait le cuisinier, les huissiers et les quatre secrétaires pour le sous-secrétaire général, il a eu un choc.

Depuis, on a vécu en permanence avec l'idée que le management moderne, c'est accepter d'être jugé, critiqué, enfin, ce n'est pas une forme d'autocratie nouvelle. Avec notre nouveau mode de management, les objectifs sont discutés et partagés par le comex. (ndlr : Comité exécutif)

D'un certain point de vue, l'élaboration collective est plus forte qu'elle ne l'était avant. Simultanément, cela permet d'avoir une implication des gens beaucoup plus importante dans les décisions prises. Certes, il y a quelques sujets sur lesquels on n'a pas été assez courageux, assez rapides, dans quelques-unes des restructurations à conduire. Or, dans ce métier, on paye assez vite, cash, les conneries faites. Par exemple, au Brésil, on a mis un peu de temps pour virer les gens et reprendre le contrôle de nos opérations et on l'a payé cher. La stratégie molle est rarement productive. C'est un métier où, si on ne se fait pas mal, on meurt sans douleur mais on meurt.

## Le management

Trop d'entreprises souffrent de ne pas avoir de vision stratégique, de ne pas faire partager à l'interne la direction dans laquelle on va : nous avons des tas d'outils internes, afin de favoriser l'alliance de la créativité avec la stratégie. Nous appelons cela

les CBI, les Creative Business Ideas, on étudie ainsi l'anticipation des mouvements du consommateur, grâce à des études mondiales (prosumer) pour essayer d'anticiper les tendances. Après, on transforme notre discours en réalité et en outils. La consistance dans l'action doit être réductrice d'incertitudes, lisible pour les troupes. A partir du moment où on a indiqué une route, il faut s'y tenir, avec

*“La consistance dans l'action doit être réductrice d'incertitudes”*

le minimum de flexibilité. Nos amis anglo-saxons sont toujours parfaits pour nous inciter à être un peu moins idéologues, mais en même temps, il ne faut pas que la flexibilité se fasse au détriment de la lisibilité. Autre clé : les patrons doivent être les premiers chez les clients, ils doivent bosser et quand il y a une travel policy, ils doivent se l'appliquer, donc voyager en business et pas en première classe.

## L'argent

Ce n'est pas vraiment mon premier centre d'intérêt. Le plaisir, en revanche m'intéresse davantage. Celui que donne la famille, les amis, la cuisine que je fais et bien évidemment celui procuré par le travail... Je vis ce dernier comme un engagement de vie et ne supporte pas les cloisonnements. Un métier qui ne me réveillerait pas la nuit ne m'intéresserait vraiment pas. J'ai la chance d'avoir toujours connu ce genre d'insomnie. Mon travail est mêlé de façon inextricable à ma vie et je n'ai aucun hobby pour en compenser les éventuelles et inexistantes frustrations. J'ai eu la chance d'être bien élevé par les exigences de mes clients comme Michel Pebereau avec lequel il vaut mieux avoir

*“Si j'exerçais un autre métier ? Sans doute avocat ou banquier d'affaires, bref, un job de passeur et de conseil”*

bien travaillé avant d'arriver en réunion, et bien d'autres encore qui vous poussent à cette obligation d'excellence. Publicitaire, c'est un métier où le talent seul ne suffit pas... le travail est indispensable. C'est la beauté de la chose. Aucune étanchéité n'isole mes activités. Si j'exerçais un autre métier ? Sans doute avocat ou banquier d'affaires, bref, un job de passeur et de conseil. Mais je n'ai pas vraiment envie de changer : certes il m'arrive de me planter encore, y compris comme patron où l'expérience ne vous rend pas plus con ! Je peux donc encore progresser, en recevant suffisamment de leçons d'humilité car le retour sur management est excessivement rapide.

## La politique

Mon engagement citoyen est toujours présent dans ma vie. J'ai la chance de pouvoir le concilier avec mes activités professionnelles. Et donc consacrer de mon temps, de mon énergie pour les causes ou les candidats qui ont ma préférence. Mon père m'a dès le départ donné une grille de lecture subtile, plus complexe, per-

*“Mon père m'a dès le départ donné une grille de lecture subtile, plus complexe”*

mettant de discerner non seulement le bien du mal, mais aussi de faire la différence entre le résistant et le collabo, le résistant malhonnête et le collabo honnête. Je sais ainsi facilement identifier mes priorités.

## Bio express King Com



Difficile à croire, mais Stéphane Fouks n'a pas toujours fait de la com. Ses armes, il les a fourbies en politique, en qualité d'adjoint au chef de cabinet de Michel Rocard, alors ministre de l'Agriculture. L'expérience est de courte durée et dès 1988, il rejoint son élément naturel en intégrant Euro RSCG Worldwide, date à laquelle il cofonde l'agence de communication institutionnelle RSCG Public. Quelques fusions plus tard, le voilà propulsé, en 2005, coprésident – aux côtés de Mercedes Erra – de Euro RSCG Worldwide et PDG de Euro RSCG France, un poste qui lui vaut, à 48 ans, une notoriété internationale dans le domaine de la com. D'autant que, à ces fonctions de direction, s'ajoute une dimension de conseiller politique. Le patron de la 5<sup>e</sup> agence de communication mondiale ayant, entre autres, conseillé le président polonais Aleksander Kwasniewski et le Premier ministre israélien Ehud Barak.

C.C.

# Avec Metz-Congrès, donnez de l'espace à vos événements !



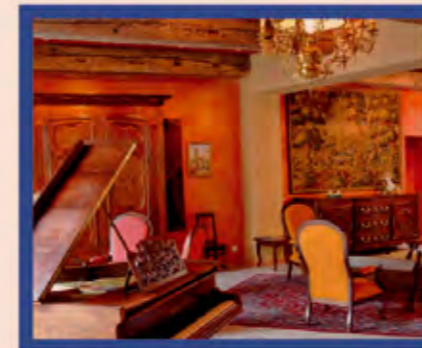
Espaces de Congrès



Lieux de caractère



Espaces de réunions



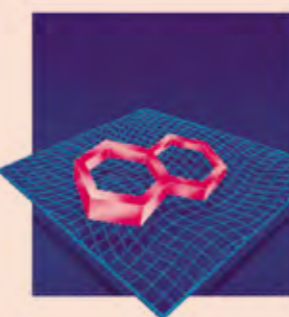
Hôtels Restaurants



Activités Touristiques et Ludiques



METZ-CONGRÈS VOUS PROPOSE  
50 LIEUX D'ACCUEIL SUR-MESURE  
...DANS UN ENVIRONNEMENT CULTUREL  
ET HISTORIQUE DE QUALITÉ !



## METZ-CONGRÈS

Rue de la Grange aux Bois - BP 45059  
57072 METZ CEDEX 03

Tél. : +33 (0) 3 87 75 13 16 - Télécopie : +33 (0) 3 87 75 60 99

E-mail : metz-congres@wanadoo.fr

www.metz-congres.com