Annonceurs à fon

Plus que jamais, le digital bouscule le marché, celui des annonceurs comme celui des agences. L'heure est à la transformation numérique et à la formation des équipes. État des lieux.

L'an dernier, en France, les investissements publicitaires dans l'Internet ont accusé, à 2,75 milliards d'euros, une baisse de 0,6 %, selon Kantar Media. Le Web est aujourd'hui le quatrième média après la télévision, la presse et la radio. Mais l'institut d'études ne comptabilise que les ventes directes des régies, hors RTB. Surtout, ces données ne prennent pas en compte les investissements hors-médias, les plus affectés par la révolution numérique en cours. La prise de conscience de ces bouleversements semble bien avoir eu lieu du côté des annonceurs. L'agence de marketing digital Valtech vient d'ailleurs de publier un livre blanc sur ce qu'il est convenu d'appeler «la transformation digitale» des entreprises, sujet phare du moment. Elle est basée sur une série d'interviews d'une dizaine de directeurs marketing de grandes entreprises françaises, telles L'Oréal, Michelin, Accor, Orange.... Conclusion : le digital constitue aujourd'hui leur priorité.

Des niveaux très divers de prise de conscience

Pour quelles raisons ? « *La transformation digitale n'est jamais décidée en tant que telle,* explique Pauline Wargnier, consultante chez Valtech et auteur du livre blanc. *Elle est la conséquence d'un enjeu de marché, comme l'apparition d'un concurrent au modèle plus performant, tel Orange, confronté à l'arrivée de Free.* » Parfois, il s'agit pour les entreprises d'offrir une expérience plus personnalisée à leurs clients grâce aux outils interactifs. Parfois, elles réalisent que ses clients historiques ne sont plus sur les mêmes canaux, ce qui oblige à créer des dispositifs digitaux pour continuer à les accompagner. C'est le cas d'Allianz. Le réseau physique de l'assureur reste majoritaire, mais le digital progresse vite. Il y a aussi des sociétés comme L'Oréalqui sont tout simplement conscientes que l'avenir passe par le digital. La beauté est aujourd'hui le quatrième sujet le plus évoqué sur les réseaux sociaux, cela fait réfléchir...

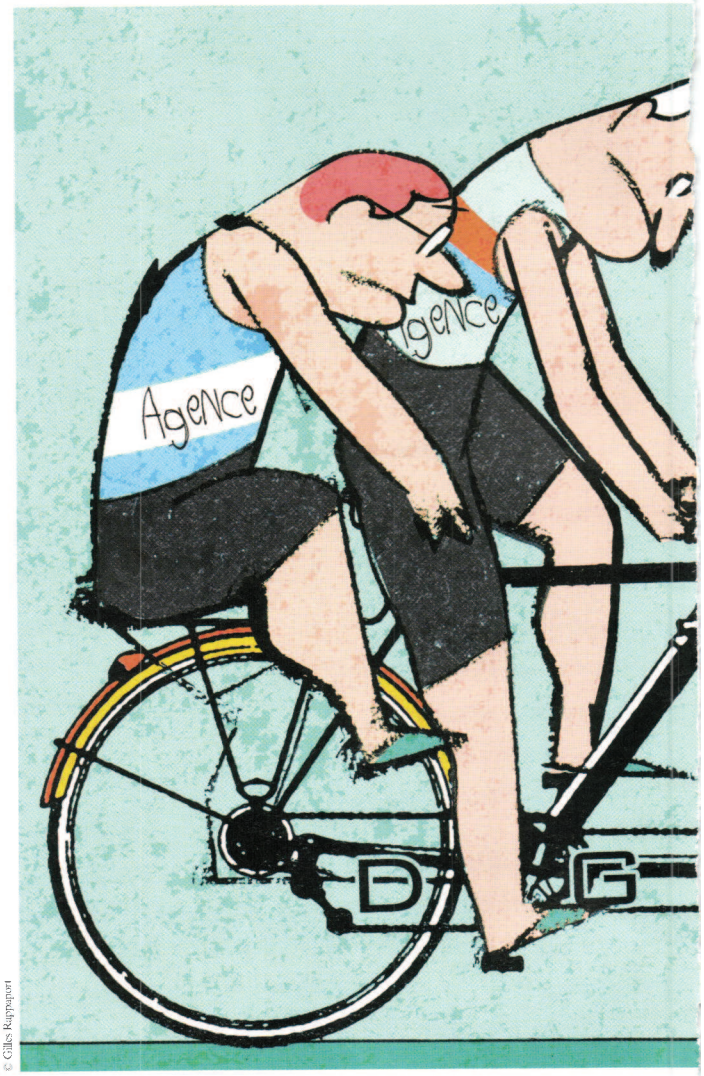
Éviter le syndrome Kodak

Quoiqu'il en soit, le digital a un impact direct sur la stratégie des entreprises, à tous les niveaux. Le marketing doit simplifier ses process, l'organisation doit évoluer, recruter de nouvelles compétences, les gens sont appelés à travailler ensemble de manière plus transversale...

Dans ce contexte, la formation devient un enjeu majeur. Le groupe Orange a ainsi ouvert sa Digital Academy. Objectif : apporter un socle commun de connaissances dans le domaine du numérique à ses 166 000 salariés. Les collaborateurs seront formés à l'utilisation des innovations du groupe ou à l'appropriation et à la mise en perspective des réseaux sociaux.

Mais tous les freins n'ont pas disparu. «*Autant le middle-management est tout à fait conscient des enjeux et des impacts de la transformation digitale, autant le top-management semble moins sensibilisé à la nécessité de se positionner et de dégager des moyens,* note la consultante de Valtech. *Chez les cadres, beaucoup évoquent le syndrome Kodak, avec des patrons qui voient encore en Amazon un simple vendeur de livres...*» Un point de vue partagé. «*Il y a toute une partie du management qui est en retard parce qu'il ne pratique pas lui-même le digital,* avance Emmanuel Vivier, du Hub Institute, un think tank digital de formation et de veille stratégique. *Dans ces conditions, c'est un peu comme parler de l'électricité à quelqu'un qui n'a jamais vu une ampoule.*»

Grégory Pouy, consultant en charge notamment de la formation de l'intégralité des équipes marketing de L'Oréal dans le monde, dresse lui aussi le constat de cette fracture numérique entre les élites et ses équipes. «*En même temps,* explique-



© Gilles Rapaport

d, agences à bloc

t-il, *il y a des niveaux très divers de prise de conscience. Entre L'Oréal, qui n'a pas encore de community manager, et Coca-Cola, qui n'en a déjà plus parce que le sujet est maintenant géré directement par les chefs de groupe, c'est le grand écart»*, relève-t-il.

Même le gouvernement s'intéresse aujourd'hui à la transformation numérique. Il vient ainsi de confier à Philippe Lemoine, président de Laser, une mission sur ce sujet tout autant complexe que vitale pour l'économie française *(lire entretien page suivante)*. Lui aussi pointe des retards mais veut rester optimiste. Il prend notamment l'exemple de la SNCF: *«Le plan stratégique adopté l'été dernier par Guillaume Pépy montre bien la prise de conscience des nouveaux enjeux*, estime-t-il. *L'entreprise a compris qu'il faut changer de métier, développer sa capacité à agréger des services en imaginant, par exemple, vendre au passager un parcours complet avec des taxis, du covoiturage, de l'auto-partage... Car, aujourd'hui, quand on demande aux gens s'ils sont prêts à acheter leurs billets de train avec Google, 77% répondent oui!»*

Qu'en est-il du côté des agences de communication? Pour elles, de nouveaux marchés s'ouvrent, en termes de formation et d'accompagnement au changement des organisations. Mais d'autres concurrents émergent également. À commencer par les cabinets de conseil, aux politiques très agressives. Leur irruption sur les terres des agences de communication apparaît même comme le fait marquant du moment. Ils ont pour nom Accenture, Valtech ou Deloitte, et passent allègrement du conseil en organisation et en formation des équipes à la mise en œuvre de projets.

Ainsi, après de nombreux rachats dans le secteur, Accenture vient de franchir une nouvelle étape en décembre dernier. *«Nous avons créé, en rassemblant nos différentes activités dans ce secteur, la digital platform d'Accenture qui regroupe 23 000 personnes dans le monde,* indique Christine Removille, directrice de l'activité analytics d'Accenture France. *Il s'agit d'une seule entité dont le but est d'aider nos clients à définir et à réaliser leur transformation digitale.»*

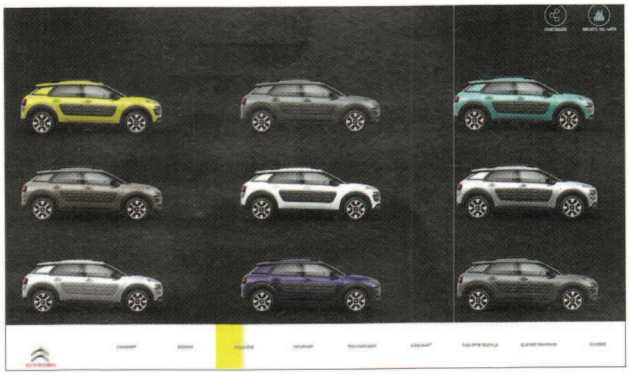
Un rythme éprouvant

Face à cette concurrence, le secteur a vite réagi. En fusionnant avec LBI, Digitas (groupe Publicis) est devenu l'an dernier le premier réseau digital au monde, avec 6000 collaborateurs. *«Nos clients ont des problématiques de plus en plus mondiales et sont à la recherche de réseaux capables de les accompagner partout»*, explique Mathieu Morgensztern, président pour la France et l'Europe de l'Ouest. Les récents appels d'offres gagnés sur Michelin et Renault-Nissan tendent à valider le modèle Digitas, qui surfe sur une croissance de 10%.

Pour le reste du marché, qu'il s'agisse de pure players du numérique, d'agences de publicité traditionnelles ou d'agences médias, tous cravachent pour suivre le train d'enfer imposé par la transformation numérique. Le rythme des mises en compétition devient éprouvant. *« Je n'ai jamais vu un marché aussi dur et aussi tendu qu'aujourd'hui,* relève Elie Ohayon, président de Saatchi &

Saatchi Duke. *Lors des compétitions, la guerre est totale entre agences.* «*Il y en a eu plus de cent dans notre secteur l'an dernier,* soupirent Alexandra Chabanne et Olivier Mazeron, codirecteurs généraux de GroupM Interaction. *Et le début de l'année 2014 est parti sur le même rythme...*»

Denis Pilato, fondateur du pure player Care, constate, pour sa part: «*Nous avons encore un problème de prix de vente par rapport à la publicité classique. Nous n'arrivons pas à valoriser notre travail au même niveau.*» Récemment, son agence a orchestré le lancement digital de la Citroën C4 Cactus. Un dossier suivi de très près par le bureau de style du constructeur, preuve que le digital est désormais au cœur du branding. Ce qui fait dire au dirigeant: «*Nous montons de plus en plus dans l'entreprise en termes d'interlocuteurs. Cela devrait nous aider à valoriser nos prestations.*»



Le bureau de style de Citroën a suivi de près le lancement digital de la C4 Cactus par l'agence Care... Une étape de plus en plus stratégique.

Combiner les expertises

Pour rester dans la course, les agences ont dû se transformer. Toutes ont ainsi mis en œuvre l'intégration du digital. «*Cela fait plusieurs années qu'on a fusionné les expertises on et off pour répondre à la révolution des parcours médias,* rappelle Raphaël de Andréis, directeur général d'Havas Media Group France. *Notre valeur ajoutée vient de cette capacité à combiner les deux expertises. Cependant, il existe dans le digital des compétences hyper pointues. Depuis un an nous avons ouvert plusieurs filiales dans social, le mobile, la performance, le trading desk, les DMP ou les algorithmes pour les acquérir.*»

Schéma un peu différent pour les agences médias du groupe WPP, où l'expertise digitale est regroupée dans une entité, GroupM Interaction. Une même mission est cependant dévolue à Olivier Mazeron et Alexandra Chabanne: nourrir en expertise les agences du groupe.

Côté publicité, l'intégration du digital est désormais acquise. Chez Saatchi & Saatchi Duke, par exemple, le duo composé d'un directeur de création classique, Frédéric Temin, et d'un «chief innovation officer», Nicolas Rauber, a pour mission de «*mettre la technologie au cœur de la création*», note Elie Ohayon. Chez TBWA, «*l'agence a fait sa mutation digitale il y a quatre ans déjà*», rappelle son vice-président, Philippe Simonet, si bien qu'aujourd'hui «*une grande partie des créatifs sont hybrides*». Même modèle chez DDB, où les deux cultures ont été fusionnées en évitant le phénomène culturel dominant-dominé.

> «*Mettre la technologie au cœur de la création*»

Pour ces agences, les plus en pointe, le digital n'est même plus un sujet d'organisation, c'est devenu un contexte de travail. D'autres doivent encore intégrer des savoir-faire complémentaires, procédant à des rachats, à l'image du groupe Makheia avec la start-up Big Youth. Certains, comme Same Same but different, l'agence de Michel Campan, font le choix d'intégrer tous les métiers de la chaîne de valeurs. Cet ancien de Dior et Hermès ajoute ainsi à ses compétences en conseil, création et médias, une brique techno, avec le rachat de deux sociétés de développement en France et en Chine.

Pour toutes ces agences, c'est aussi la course aux talents. Chez AKQA, l'agence de Nike managée par Romain Lartigue, les effectifs ont été multipliés par trois en un an, passant à trente personnes. Créatifs polyvalents, designers d'interface, «creative technologists» et autres spécialistes des médias sociaux sont les profils les plus convoités. «*Il faut être sur la brèche de l'innovation utile en permanence*», explique aussi Vincent Saccomanno, qui vient de reprendre les rênes de Dagobert. Lui-aussi dresse le constat d'une concurrence multiforme, avec des SSII créant des sites Web, des agences de communication proposant du digital, les free-lance et les cabinets de conseil rajoutant un volet digital. Tous veulent leur part du gigantesque chantier de la transformation numérique.

Vincent-Xavier Morvan

« L'idée d'une révolution n'est pas encore totalement partagée »

©A Papai

Président de Laser, Philippe Lemoine s'est vu confier une mission gouvernementale sur la transformation numérique.

Les acteurs privés et publics ont-ils, selon vous, pris la mesure des bouleversements entraînés par la révolution numérique?

Philippe Lemoine. Les entreprises ont depuis longtemps intégré Internet dans leurs préoccupations. Toutefois, l'idée que nous ne sommes pas seulement en face d'une révolution technologique mais également d'une transformation en profondeur des organisations n'est peut-être pas encore totalement partagée par tous les acteurs.

Dans quel contexte intervient votre nomination?

P. L. Depuis quelques mois, on assiste à une multiplication des prises de parole selon un réflexe très défensif. Il y a une prise de conscience qu'Internet bouleverse le jeu concurrentiel dans un certain nombre de secteurs, mais cela se fait dans une tonalité négative. Le risque serait de déboucher sur des demandes de protection qui iraient à l'encontre des opportunités offertes par la révolution numérique.

Quel est le sens de votre mission?

P. L. Elle est pédagogique et prospective, il s'agit d'éclairer les mutations en cours. Elle doit aussi être l'occasion de fédérer les différents acteurs, et conduire à émettre des propositions dans un certain nombre de secteurs, a priori une demi-douzaine.

Avez-vous les moyens de la mener à bien?

P. L. Oui, je dispose de rapporteurs à plein temps et d'un groupe d'experts pour m'accompagner. Je veux aussi donner une forme moderne au débat, sans tables rondes à l'ancienne, mais avec des rencontres ouvertes, auxquelles participeront les ministres, et la mise en ligne d'un site Internet pour permettre au plus grand nombre de s'exprimer. Ce processus participatif débouchera, en juillet, sur une série de propositions d'actions.

Entretien: V.-X. M.