

**ECOLE DOCTORALE  
Sciences du Management**



**Gestion – Organisation  
Décision - Information**



## **ECOLE DES HAUTES ETUDES COMMERCIALES DE PARIS**

**Ecole Doctorale « Sciences du Management/GODI » - ED 533  
Gestion Organisation Décision Information**

**« LES TRANSFORMATIONS DU CHAMP COMME FACTEUR D'EMERGENCE DE  
L'ENTREPRENEUR INNOVANT :  
LE CAS DU CONSEIL EN COMMUNICATION »**

**TOME 2**

THESE  
présentée et soutenue publiquement le 13 décembre 2010  
en vue de l'obtention du  
DOCTORAT EN SCIENCES DE GESTION  
par

**Thierry VIALE**

JURY

- Président du Jury :** **Monsieur Maurice THEVENET**  
Professeur Agrégé des Facultés en Sciences de Gestion - HDR  
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)
- Directeurs de Recherche :** **Monsieur Charles-Henri BESSEYRE-des-HORTS**  
Professeur Associé  
Ecole des Hautes Etudes Commerciales
- Monsieur Roy SUDDABY**  
Professeur  
University of Alberta – Edmonton – Canada
- Rapporteurs :** **Monsieur Jean-Philippe BOUILLOUD**  
Professeur HDR  
ESCP - EUROPE
- Monsieur Yves GENDRON**  
Professeur des Universités  
Université Laval – Québec – Canada
- Suffragants :** **Monsieur Patrick GILBERT**  
Professeur des Universités  
Institut d'Administration des Entreprises – Paris 1 Panthéon Sorbonne



**Ecole des Hautes Etudes Commerciales**

**Le Groupe HEC Paris n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.**



## TABLE DES MATIERES TOME 2

<b><u>CHAP. IV. LES PRESSIONS SUR LE CHAMP : L'« EXTERNAL JOLT »</u></b>	<b>244</b>
<b>4.1. La législation encadrant la communication commerciale</b>	<b>244</b>
4.1.1. Le cas emblématique de la loi sapin	245
4.1.2. La fin de l'âge d'or	247
4.1.3 Redéfinir le modèle de rémunération	251
4.1.4. Politique RH : paupérisation et dégradation des conditions de travail	261
<b>4.2. Le consommateur force les codes publicitaires</b>	<b>267</b>
4.2.1. Saturation des messages et professionnalisation des acteurs	267
4.2.2. L'évolution du rapport de force entre l'offre et la demande	273
4.2.3. Internet : le dialogue come code	280
<b>4.3. La fracture digitale</b>	<b>287</b>
4.3.1. De l'invention à l'innovation	287
4.3.2. Effacement des repères et des catégories traditionnels	294
4.3.3. Effondrement du modèle de communication	297
<b><u>CHAP. V. L'INDIVIDU FACE AUX TRANSFORMATIONS DU CHAMP</u></b>	<b>309</b>
<b>5.1. Structuration et volume du portefeuille institutionnel des <i>top managers</i></b>	<b>309</b>
5.1.1. Les origines et les trajectoires sociales	314
5.1.2. Le capital culturel	315
5.1.3. Le capital économique	322
5.1.4. Le capital social et le capital symbolique	325
a) Les réseaux de sociabilité	325
b) Les annuaires	327
c) Le « hasard » des rencontres utiles	328
d) Les prix et les récompenses	329
<b>5.2. Publicitaires vs. Entrepreneurs innovants</b>	<b>332</b>
<b>5.3. Quelle place aux entrepreneurs innovants dans les groupes traditionnels ?</b>	<b>340</b>
<b>5.4. Mais alors qui sont les entrepreneurs innovateurs qui réussissent ?</b>	<b>346</b>

5.4.1. Hugues : la demi-victoire d'un ancien « <i>pure player</i> »	346
5.4.2. Marc-Antoine : bâtisseur d'empire	361

\* \* \*

<b>DISCUSSION CONCLUSIVE</b>
------------------------------

<b>1. Les éléments constitutifs du champ</b>	<b>373</b>
Hypothèse 1-a	374
Hypothèse 1-b	376
Hypothèse 1-c	378
<b>2. Les pressions externes qui s'exercent sur le champ</b>	<b>380</b>
Hypothèse 2-a	380
Hypothèse 2-b	383
Hypothèse 2-c	385
<b>3. L'individu face aux transformations du champ</b>	<b>388</b>
Hypothèse 3-a	389
Hypothèse 3-b	393
<b>4. Limites et ouverture</b>	<b>397</b>

\* \* \*

<b>Bibliographie</b>	<b>398</b>
Ouvrages et articles académiques	398
Articles de presse	410
Sites Internet	412
Etudes sectorielles et économiques	413
Annuaire biographiques	
<b>Annexes</b>	<b>414</b>
Annexe 1. Entretien avec le président d'un groupe de communication	414
Annexe 2. Entretien avec le président et directeur de création d'un réseau à Paris	422
Annexe 3. Entretien avec le président d'une agence interactive	433
Annexe 4. Entretien avec le directeur d'une agence de marketing service	471
Annexe 5. Entretien avec un <i>middle manager</i> d'une agence interactive	483
Annexe 6. Entretien avec un expert de la communication hors agence	491
Annexe 7. Entretien avec le directeur de la communication d'un annonceur	497

## **CHAP. IV. LES PRESSIONS SUR LE CHAMP : L'« EXTERNAL JOLT »**

Dans la littérature institutionnaliste, il est très souvent fait référence à la «pression exogène (« *exogenous pressure* ») ou au choc externe (« *external jolt* ») comme facteur explicatif des transformations du champ organisationnel (Romanelli & Tushman, 1994 ; Greenwood & Hinings, 1996). Nous avons précédemment analysé différents facteurs de transformation du champ du conseil en communication. Nous avons montré que l'annonceur est au principe de l'existence du champ des agences conseil en communication. Ces dernières, en tant que prestataire de service, sont ainsi en situation de grande dépendance à l'égard de l'allocataire de la ressource. Par ses exigences, l'annonceur imprime au champ du conseil en communication des transformations comme par exemple le rassemblement des disciplines, l'internationalisation des agences sous la forme de réseaux et de groupes.

Il est d'autres facteurs de changement par delà l'interaction annonceur-agence. Il y a principalement deux facteurs « externes » de transformation du champ. Il s'agit pour la France de la loi Sapin en 1993 et de l'apparition d'internet en 1994, deux événements qui ont sur lui des conséquences qui ne cessent de se faire sentir encore aujourd'hui.

### **4.1. La législation encadrant la communication commerciale**

La communication commerciale est réglementée par le code de la consommation qui stipule dans son article L-121-1 que la publicité ne doit pas être mensongère et trompeuse. L'article L-121-8 régit la publicité comparative qui est autorisée depuis 1992 mais avec de nombreuses restrictions. En complément de ces dispositions, plusieurs lois sont venues cadrer l'activité des conseils en communication : la loi Evin de 1991 restreint très fortement la publicité pour le tabac et l'alcool ; la loi Sapin de 1993 régit les rémunérations des agences et notamment la pratique des commissions ; la loi sur l'économie numérique de 2004 établit une distinction entre le marketing direct et le spam et enfin, la loi de 2005 dite de protection du consommateur vise à informer sur les ajouts de sucre, de sel ou d'édulcorants de synthèse. Dans cet ensemble de règles et de lois nous avons surtout porté notre analyse sur la loi Sapin car elle a un effet déterminant sur le champ.

#### 4.1.1. Le cas emblématique de la loi Sapin

La loi Sapin votée en 1993 s'attaque à ce que les anglo-saxons appellent la « *French disease* » à savoir un système opaque d'ententes bilatérales entre les agences publicitaires, les agences d'achat d'espaces (ou agences médias) et les médias eux-mêmes (ou supports). Ces ententes consistent en des remises sous la forme de tarifs dégressifs et de surcommissions, un peu à la manière des « marges arrières » toujours pratiquées dans la grande distribution française. Le principe est le suivant : le vendeur d'espace (les régies télé, presse, radio...) consent des remises à l'acheteur (agence de publicité ou agence d'achat d'espace), sur la base des volumes et de la fréquence des espaces achetés auxquelles s'ajoute une surcommission de 15% à 20% du montant des achats médias (*Stratégies* du 17 janvier 2003). Ces pratiques ont lieu à l'insu des annonceurs qui se doutent bien de quelque chose mais ne peuvent en prouver l'existence puisque les transactions n'apparaissent sur aucune facture. La loi Sapin met donc un terme à ce système occulte qui complétait très avantageusement les frais techniques ou de conseil suspectés d'alimenter le financement des partis politiques.

Cette loi s'inscrit pleinement dans la catégorie de ce que le néo-institutionnalisme qualifie de choc externe à un champ. Pourtant, comme nous allons le voir, qualifier ce choc d'exogène est une manière de classer, certes confortable, mais réductrice au regard de la réalité des faits. En rester là reviendrait en effet à passer sous silence la chaîne causale des événements. Il est indiscutable que l'initiative de la loi Sapin vient depuis l'extérieur du champ puisque ce sont des représentants de l'Etat français, le premier ministre Michel Bérégovoy et son ministre de l'économie et des finances Michel Sapin qui en sont à l'origine. Mais ce qui peut apparaître comme un choc externe doit en réalité être considéré d'une façon plus relationnelle. La loi est une réaction qui trouve son origine dans le champ du conseil en communication lui-même ainsi que dans d'autres champs organisationnels. La loi Sapin est la résultante de comportements économiques qui dépassent de loin le seul conseil en communication français. Il est important de rappeler que l'objet de la loi est « la prévention de la corruption et la transparence de la vie économique et des procédures publiques ». Elle a un spectre large qui vise à assainir toute l'économie française. La partie concernant la publicité n'est qu'un chapitre de la totalité du texte.

L'analyse des effets de champ consécutifs à cette loi nous amène à plonger au cœur du système des flux financiers du conseil en communication français et plus particulièrement à regarder de plus près les rémunérations des agences de publicité et des agences médias. La loi Sapin est à ce titre tout à fait cruciale dans l'histoire du champ, elle est déterminante au plein sens du terme. D'autres lois restrictives affectant les rémunérations des agences ont déjà été promulguées avant celle-là. C'est le cas notamment de la loi Evin du 10 janvier 1991 qui interdit la publicité pour le tabac et la restreint pour l'alcool (*Le Monde*, 20 février 1996). Ces lois ont amené leur lot de résistance et de contestation de la part des professionnels de la communication qui ne cessent de réclamer leur assouplissement encore aujourd'hui (*E-marketing.fr*, 10 février 2009). Mais la loi Sapin revêt un caractère plus fondamental encore, car elle s'attaque « au cœur du système » (*Le Monde*, le 04 avril 1994). Cela permet de porter un éclairage complémentaire sur les travaux que nous avons déjà menés plus haut et confirmer ce que nous avons déjà commencé à démontrer. L'internationalisation des groupes a mis en lumière le mimétisme entre l'agence et son client l'annonceur, donc la dépendance de l'agence à l'égard de celui-ci. L'évolution de la structure des investissements a permis d'observer une montée en puissance de la logique du marketing service et du marketing digital, toutes deux des logiques rivales de celle de la publicité et historiquement dominées par cette dernière qui est considérée comme la discipline reine du champ. La loi Sapin permet de donner encore plus de corps à nos précédentes analyses, à travers le prisme des rémunérations cette fois-ci.

Retour sur les faits. Le 29 janvier 1993 la loi Sapin est votée. Pendant plusieurs mois le parlement a été le théâtre de débats et d'intrigues opposant le lobby des « pro » à celui des « anti » loi. Les « pro » sont menés par Alain Grangé Cabane agissant en qualité de président de l'Union des Annonceurs (UDA), la puissante association regroupant les plus importantes entreprises françaises (Renault, L'Oréal, etc.) qui investissent dans la communication marketing. Ils ont pour adversaires les agences de publicité et les agences médias représentées par François Tiger qui est le président de l'Association des Agences Conseil en Communication (AACC) et le président du Centre d'Etudes des Supports de Publicité (CESP). François Tiger est assisté dans ce travail de lobbying par Jacques Bille en qualité de vice-président de l'AACC. Ce dernier est connu pour être un homme d'influence familier des arcanes du pouvoir. A cette époque l'AACC rassemble les agences de publicité, les agences de marketing direct, de communication corporate, etc. Le marketing digital n'existe pas encore.

Tout a commencé en 1992. Michel Sapin travaille au projet de loi quand un rapport émanant du Conseil de la concurrence est porté à sa connaissance. La description des pratiques commerciales qui ont cours sur le marché publicitaire ne peuvent laisser indifférent celui qui est chargé de moraliser l'économie française. Il y est fait état d'ententes entre groupes de communication et médias et surtout, d'un mode de rémunération aux limites de la légalité avec la surcommission versée par les médias aux agences. François Tiger est convoqué au ministère en qualité de représentant des agences. Les termes de l'échange sont sans détour, l'Etat n'est pas du tout ouvert à la négociation : « [le fonctionnaire] nous a clairement fait comprendre que le flou entourant nos contrats avec les annonceurs pouvait relever du pénal » (*Stratégies*, 17 janvier 2003). Les pratiques doivent changer. Toutes les résistances opposées par les publicitaires sont vaines. La loi entre en vigueur le 1<sup>er</sup> avril 1993 comme par ironie du calendrier et crée un séisme de grande ampleur dans le paysage publicitaire français. On peut distinguer deux ordres d'effet consécutifs à ce bouleversement qui modifient en profondeur la physionomie du champ.

#### **4.1.2. La fin de l'âge d'or**

La loi n°93-122 réglementant les prestations de publicité (titre II, chapitre II) que nous synthétisons en trois points principaux, stipule dans son article 20 que : 1. Les factures d'achat d'espace doivent faire apparaître les remises consenties : « tout rabais ou avantage tarifaire de quelque nature que ce soit accordé par le vendeur doit figurer sur la facture délivrée à l'annonceur ». 2. Le montant des rabais ne peut être conservé par l'intermédiaire qu'« en vertu d'une stipulation expresse du contrat de mandat ». 3. Enfin, la facture d'achat des médias doit être communiquée à l'annonceur : « même si les achats [...] ne sont pas payés directement par l'annonceur au vendeur, la facture est communiquée par ce dernier à l'annonceur ». Cette transparence des pratiques n'est pas pour déplaire aux médias et aux annonceurs qui y gagnent. Les médias s'affranchissent d'une forme de racket qui les contraignait à verser des commissions occultes qui pouvaient aller de 20% pour la presse régionale jusqu'à 75 % pour la radio (*Le Monde*, 24 novembre 1995), même si la moyenne se situait plus vraisemblablement autour de 15% à 20% tous médias confondus. Libéré de cette pression qui les obligeait à se

soumettre aux centrales pour remporter les budgets indispensables à leur survie, les médias peuvent diminuer leur prix tout en améliorant leur marge.

Les annonceurs y gagnent de leur côté en prenant leur place dans la relation avec les médias. Les agences ne font plus écran, elles sont ramenées au rôle de mandataire « dans le cadre d'un contrat écrit de mandat » (article 20). Dans le même temps les annonceurs accèdent à une visibilité sans précédent sur les tarifs pratiqués et les factures qui leur permettent de négocier dans de bien meilleures conditions.

« Loi scélérate » (*Stratégies*, 17 janvier 2003), « péché originel » (EXP 006, 2008), etc., il n'est pas de mots assez forts pour traduire la force du séisme. Pour les agences, cela marque d'une pierre noire la fin d'une ère de prospérité qui avait démarré à la fin du deuxième choc pétrolier, vers 1978, et aura duré jusqu'à la première guerre du Golfe en 1991. Tout au long des années 1980, les agences évolueront dans un climat de franche insouciance, affichant une croissance à deux chiffres qualifiée par la presse d'« insolente » (*Le Monde*, 16 octobre 1996), avec une progression moyenne de leur marge brute annuelle de l'ordre de 15% et plus. Comme le fait remarquer ce créatif renommé qui a vu évoluer la publicité de l'après guerre jusqu'à nos jours, pour les publicitaires et tout particulièrement pour lui-même - tant sa médiatisation fait de lui une incarnation de la publicité française -, les années 1980, « c'était les années triomphales de la pub, du rêve, du rire, du risque, de la publicité spectacle ! » (TPM 005, 2008). Plus prosaïquement, cette légèreté correspond à une période de libéralisation de la communication avec l'apparition de nouvelles chaînes de télévision comme La Cinq en novembre 1985 ou M6 en mars 1987, la privatisation de TF1 en septembre 1986 et aussi l'autorisation par le président de la république François Mitterrand de la bande FM aux radios libres. Cela favorise l'essor de radios commerciales comme NRJ en 1981 ou Skyrock en mars 1986. C'est donc une extension considérable de l'espace publicitaire qui s'offre aux annonceurs avec l'autorisation de la publicité sur les radios libres à partir de 1984. Un espace des possibles que les agences ne manquent pas d'investir dans tous les sens du terme pour leur plus grand profit.

La nouvelle décennie s'annonce sous le signe du changement radical (Campbell, 2004). Pour les publicitaires, « cette loi représente un véritable tournant historique », déclare Jacques Bille dans une interview alors qu'il était le directeur général de l'AACC (*Le Monde*, 24 novembre 1995).

Philippe Legendre, directeur des études à l'AACC précise qu'après cette loi, « les choses vont repartir, mais qu'elles ne seront plus comme avant. Il ne faut pas s'attendre à des croissances de 15% mais à une évolution de 2 à 3% » (*Le Monde* du 16 octobre 1996).

C'est la fin de l'âge d'or, les publicitaires, « enfants gâtés » de l'économie française, sont rappelés à l'ordre de la réalité.

« Les publicitaires sont des enfants gâtés. Je viens moi-même de la pub, j'ai fait toute ma carrière en agence de publicité. Je suis donc bien placé pour le dire. On a été vraiment très gâtés, on a gagné beaucoup d'argent, on avait aucun compte à rendre à personne même pas aux annonceurs à qui on prenait des sommes faramineuses. C'était vraiment une période de grande liberté » (TPM 011, 2009).

« Les belles années sont derrière nous. [...] C'est les années 1980. On montait une agence et on vendait. On se faisait plein de fric. [...] Les belles années sont derrière nous... » (MOP 006, 2008).

En 1993, les investissements publicitaires consentis par les annonceurs enregistrent une baisse de -0,6% (*Le Monde*, 04 avril 1994). Mais dans le même temps d'une agence à l'autre, les pertes de revenus vont de -10% à -50%. La perte moyenne pour l'ensemble du champ se situant autour de -20%, une chute comparable à celle du premier choc pétrolier près de vingt ans plus tôt (*Stratégies*, 17 janvier 2003). Il est donc manifeste que la conjoncture économique, même défavorable avec la première guerre du Golfe, ne peut à elle seule rendre compte de la baisse de revenus qui affecte l'ensemble des organisations du champ sans distinction de taille ou de puissance. C'est bien la loi Sapin qui, remplissant pleinement le rôle d'« assainissement » qu'elle s'était assignée, met fin à des pratiques qui ne résistent pas à la « transparence ».

Les agences doivent donc rapidement réagir si elles veulent relever le défi qui leur est lancé car une conjoncture favorable ne pourrait suffire à combler un tel manque à gagner. Le réflexe premier est de réduire les dépenses. Pour cela, les agences se recentrent comme bien souvent dans les moments de crise sur « leur cœur de métier » en se séparant de leurs filiales les moins rentables et les moins stratégiques. Elles s'efforcent de regrouper les différentes filiales et disciplines dans des locaux communs pour diminuer les charges locatives. Ce qui constitue une étape non négligeable vers des réponses transdisciplinaires au client. Elles procèdent également à un « allègement » de leur masse salariale. Les agences, qui représentent

environ 10.000 emplois au début des années 1990, licencient de 10% à 15% de leurs effectifs entre 1991 et 1995.

« Dans l'absolu ce n'est pas beaucoup, souligne Philippe Legendre, directeur des études à l'AACC, mais par rapport à la taille du secteur c'est énorme » (*Le Monde*, 16 octobre 1996).

En 2003, le nombre de licenciements liés aux effets de la loi Sapin est estimé à 5.000 (*Stratégies* du 17 janvier 2003).

Par delà la réduction des charges, c'est une réflexion en profondeur qui est menée sur le rôle de l'agence de demain. Les agences d'achat d'espace ne peuvent plus se contenter de faire du négoce « au volume » comme avant, en travaillant le prix en fonction de la quantité d'espace acheté. Pour maintenir leurs marges, elles doivent évoluer vers une rôle de conseil en proposant des réflexions en stratégie médias des annonceurs (quel mix'médias mettre en place...) intégrant un ciblage plus précis de l'audience (les médias qui portent l'offre au bon public). Il faut passer d'une logique quantitative de pression publicitaire (GRP, CPM) à une logique qualitative comprenant une approche plus en finesse de l'audience. Une nouvelle manière de penser. C'est à partir de cette période que s'opère un glissement sémantique dans la façon de qualifier les agences d'achat d'espace. Ces dernières préfèrent se présenter comme des agences médias comme le souligne non sans un brin d'irritation dans la voix cette professionnelle travaillant pour l'une d'elles.

« Nous ne sommes plus des agences d'achat d'espace ! C'est terminé depuis longtemps ça [*d'un ton sec et réprobateur*]. On est des agences médias. L'achat d'espace n'est qu'une composante de ce que l'on fait, c'est ce que l'on fait en dernier et c'est la seule façon de s'en sortir un jour. Notre métier est devenu plus stratégique, on mène des réflexions en amont sur la tactique médias » (EXP 013, 2009).

Ce point de vue est néanmoins contesté par les supports pour qui la notion de conseil n'est pas si vérifiée que cela dans les faits, tant le réflexe d'« optimisation budgétaire », donc de raisonnement au volume, prend encore le pas sur l'« efficacité et la qualité du ciblage ».

« Les compétitions sur des prestations d'achat d'espace se gagnent aujourd'hui presque exclusivement sur des facteurs d'optimisation budgétaire – souvent aux dépens des supports – et peu sur des critères d'efficacité publicitaire. On néglige trop l'efficacité et la qualité du ciblage » (Philippe Santini, directeur général de France Télévision Publicité, in *Stratégies* du 17 janvier 2003).

Tendance confirmée par ce directeur de la communication d'un constructeur automobile, pour qui le critère de choix de l'agence médias lors de la dernière mise en compétition de son budget d'achat d'espace a été le prix :

« Pour ce qui est du média, on a procédé de manière assez simple, on a fait un appel d'offre et c'est la meilleure agence qui a gagné. Ce qui est nouveau c'est qu'on l'a fait avec [*l'autre marque du groupe*] de sorte à dégager des économies d'échelle et donc avoir l'offre la plus concurrentielle » (ADV 011, 2009).

Du côté des agences de publicité on s'attache à améliorer la productivité en révisant les organisations et les *process* qui n'avaient pas beaucoup évolué au cours des vingt dernières années, depuis la précédente crise finalement.

« En 1990, on délivrait encore notre travail sur le même mode organisationnel qu'en 1970 » déclare Etienne Boisrond, alors président de Young & Rubicam (*Le Monde*, 16 octobre 1996).

En d'autres termes, les lignes hiérarchiques sont raccourcies avec une diminution des échelons intermédiaires notamment dans les services commerciaux. Elles y gagnent ainsi en opérationnalité et en souplesse de fonctionnement : on conserve moins de monde mais tout le monde est tourné vers le service du client. C'est aussi la logique de création qui est ré-interrogée à cette occasion. Il faut briser la routine d'une décennie si prospère qu'elle n'avait pas incité à questionner les pratiques. Il faut produire des idées nouvelles, des registres d'expression qui surprennent le consommateurs afin d'« apporte[r] plus de valeur ajoutée, plus de novation, plus de différence, car dans les années 1980, les idées n'ont pas beaucoup évolué. Il y a eu défaut d'invention » selon le même Etienne Boisrond (*Le Monde*, 16 octobre 1996). Les agences doivent, plus qu'hier, apporter la preuve de leur valeur ajoutée afin de récupérer la baisse de revenu et aussi pour regagner la confiance des annonceurs.

#### **4.1.3. Redéfinir le modèle de rémunération**

La concentration du capital sous formes de fusions acquisitions n'a pas attendu la loi Sapin pour avoir lieu sur le marché du conseil en communication, on en a déjà parlé. Ces regroupements correspondent à un ajustement consécutif à la concentration des annonceurs

eux-mêmes. Par un effet d'homologie, un gros annonceur veut travailler avec une grande agence qui affiche une maîtrise pluridisciplinaire dans la réponse à ses questions, même si au final il ne fera travailler l'agence que dans une seule de ses spécialités. De même, un client international veut une agence appartenant à un réseau international, quand bien même sa campagne ne sera que nationale. Ces comportements sont au moins autant une manifestation du besoin d'être rassuré sur son standing, sa taille, sa puissance que sur la compétence attendue des prestataires.

Ce phénomène de concentration des organisations est accentué par la loi Sapin. Bien des agences d'envergure ayant réussi à préserver leur indépendance sont obligées de se mettre en vente pour survivre à cette mauvaise passe. On assiste alors à la perte d'indépendance d'acteurs majeurs favorisant le renforcement des groupes anglo-saxons sur le marché français. Le cas de l'agence BDDP, acronyme du nom de ses fondateurs est exemplaire. Quatre associés, Jean-Claude Boulet, Jean-Marie Dru, Marie-Catherine Dupuy et Jean-Pierre Petit, créent leur agence en 1984 après avoir forgé leur expérience dans d'autres agences telles que Dupuy-Compton et Young & Rubicam dans lesquels ils vont se croiser. Jean Marie Dru démarre en effet sa carrière chez Dupuy-Compton comme chef de publicité en 1971 et, fait rare de transfuge, y devient directeur de création. Chez Young & Rubicam il occupera les fonctions de directeur général. C'est là qu'il y rencontre Jean-Claude Boulet, président de Young & Rubicam France et directeur général de Young & Rubicam Europe ainsi que Jean-Pierre Petit qui occupe un poste de directeur de clientèle. Marie-Catherine Dupuy quant à elle, a été directrice adjointe de la création chez Dupuy-Compton, agence fondée par son père où elle croisera la route de Jean-Marie Dru auquel elle sera un temps marié. En quelques années BDDP s'illustre comme l'une des agences françaises les plus créatives du marché. Des publicitaires renommés sur le marché d'aujourd'hui, des gens comme Eric Tong Cuong, ex associé fondateur de EURO RSCG BETC et actuel associé fondateur de La Chose ; Eric Masson, associé fondateur de l'agence Saatchi GAD, Patrick Mercier fondateur de Change, et bien d'autres encore, sont issus de cette « école » de la publicité française.

En l'espace de quelques années, BDDP se hisse du statut de grande agence au rang de groupe international. BDDP s'implante dans une vingtaine de pays d'Europe et d'Asie. Et puis – péché d'orgueil du joueur que perd le sens du risque ? – BDDP s'offre en 1990 l'agence WRG (Wells, Rich, Greene) qui n'est rien d'autre que la troisième agence de New York. Cette stratégie de déploiement est remarquée, BDDP talonne des acteurs français de premier plan

comme EURO RSCG ou Publicis, mais cette audace a un coût que BDDP ne manque pas de payer chèrement. Son endettement s'élève à 1,3 milliards de francs en 1994. La loi Sapin étant passée par là, les quatre associés fondateurs évitent de justesse le dépôt de bilan en cédant le contrôle de leur société au financier Walter Butler qui détient 20% des parts via sa société European Strategic Investments. La Caisse des dépôts et consignation, le Crédit National, le GAN et la holding Artemis de François Pinault auxquelles s'ajoutent diverses banques cumulent 72% des actions. Les fondateurs ne conservent que 8% contre 52% auparavant ! (*Les Echos*, 30 août 1996).

Après avoir redressé la situation financière, Butler cède BDDP au groupe britannique GGT en 1997. Puis, un an plus tard, à la faveur de la perte du budget Procter & Gamble qui représentait 15% de ses revenus aux Etats-Unis et 6% des revenus annuels du groupe, la valeur de l'action GGT-BDDP dégringole, rendant le groupe « opéable » (*Les Echos*, 27 janvier 1998). Sur un marché où les acteurs cherchent à gagner des parts de marché face à une raréfaction des annonceurs toujours plus gros, cette opportunité de croissance externe est trop belle. Les candidats ne se font pas attendre. C'est le groupe Omnicom, composé de ses trois réseaux BBDO, DDB et TBWA qui emporte le marché. L'enseigne GGT disparaît dans la fusion avec le réseau TBWA. BDDP renaît à nouveau de ses cendres pour devenir un temps BDDP@TBWA puis s'esquiver progressivement au profit de TBWA (tout court). Nostalgie de la grande époque ? Reconnaissance des héritiers pour ceux qui les ont formés ? Une agence du groupe en France porte encore aujourd'hui le nom de BDDP&fils, un temps dirigée par Nicolas Bordas aujourd'hui à la tête de TBWA France. Derniers vestiges d'un passé glorieux.

Pour autant, les « maîtres » ont su tirer leur épingle d'un jeu devenu incertain au gré des rachats et des fusions successifs. Jean-Pierre Petit quitte la barque en 1994 après le premier rachat pour faire une brillante carrière dans les plus hautes instances de Mac Donald's dont il est l'actuel PDG en France. Jean-Claude Boulet jette l'éponge au deuxième rachat en 1998 pour poursuivre sa carrière dans la publicité à la direction d'Harrison & Wolf. En revanche, Marie-Catherine Dupuy reste dans le groupe, elle est aujourd'hui Vice Chairman et Chief Creative Officer de TBWA France. Jean-Marie Dru fera également carrière au sein de TBWA en y devenant Chief Executive Officer puis PDG de TBWA Worldwide dont il occupe encore les fonctions.

A la lumière d'un tel exemple, qui montre à quel point le marché a été marqué par des rachats, des fusions absorptions et parfois des disparitions, on peut se demander la place qu'il

reste aux « petites » agences après la Loi Sapin ? En 1996, le champ du conseil en communication français compte 2.585 agences de publicité (Insee). Un peu moins de la moitié d'entre elles emploient moins de six salariés. Il y a donc de très nombreux petits opérateurs disséminés dans toute la France. Ils gèrent localement des petits clients. Ces petits indépendants pour la plupart provinciaux ne pèsent pas lourd. Les principaux opérateurs lestent le marché en leur faveur : 90% des revenus sont captés par les 20 premiers groupes ou agences établis à Paris et en région parisienne ! (*Le Monde*, 10 octobre 1996 avec chiffres Insee). En dépit de leur position dominante, les grands opérateurs ne sont pas encore parvenus à ce jour à compenser le manque à gagner des surcommissions. La question des rémunérations fait toujours débat, un débat douloureux.

Les annonceurs, devenus plus méfiants, se sont organisés pour négocier en position de force avec leurs agences. Pour cela, ils ont mis en place des services achat à qui ils ont confié l'examen du poste « communication et publicité ». Les acheteurs ont établi des critères d'éligibilité très stricts parmi lesquels figurent en bonne place la question devenue ô combien délicate du prix – détaillé - des prestations.

« Et derrière ça [*la loi Sapin*], vous avez le développement dans l'ensemble des entreprises de la fonction achat. Et la fonction achat, elle s'est aperçue dans certains cas que la partie pub, c'était beaucoup. Et quand elle a commencé à négocier, elle est rentrée comme dans du beurre. Les agences ont gueulé, l'AACC a protesté. C'était ni Munich, ni l'Anschluss, c'était encore plus facile. Il faut dire que les agences gagnaient très, très bien. Elles ont donc pu encaisser. Maintenant il y a un moment donné où après le gras il y a le muscle et, et... Jusqu'à quand, il y aura cette baisse de rentabilité » (TPM 009, 2008).

« La direction des achats a des grilles, des listes, c'est très complexe et je plains les agences pour ça parce que c'est très, très compliqué de rentrer dans les grilles. Et ça c'est chez n'importe quel annonceur [*elle a également travaillé à la RATP et chez Orange*]. Je pense que c'est une tendance maintenant. [...] Je travaille depuis 10 ans et je suis arrivée juste au moment où les directions des achats et les contrôleurs de gestion faisaient leurs premiers pas dans la pub. On ne peut plus rien faire, enfin on ne lance rien sans passer par la moulinette des achats qui ont des grilles tarifaires, des prix moyens... » (ADV 012, 2009).

Les agences se montrent finalement bien mal armées pour ces face-à-face avec l'annonceur, en raison de leur impréparation pour ce type de rapport de force, principalement parce qu'elles n'avaient pas eu à se poser la question de leurs revenus pendant longtemps et aussi pour des raisons culturelles privilégiant sans doute la dimension artistique à la logique économique :

« Quand j'ai démarré ce métier, j'avais fait venir un copain d'HEC pour être patron financier chez nous. On était dans les années 80 encore et il était absolument sidéré de voir le peu de sophistication financière qui existait dans le monde des agences » (TPM 029, 2009).

La transparence imposée par la loi, couplée aux relations commerciales plus méthodiques, rendent plus ardue la valorisation de la prestation de conseil délivrée par les agences. Les agences percevaient avant avril 1993 des rémunérations forfaitaires parfois surdimensionnées eu égard à leur apport réel en terme de créativité et de conseil ; après 1993 en revanche, elles ont toutes les peines du monde à faire reconnaître la juste valeur de leur travail. Il y a une sorte d'effet de balancier qui fait que le système des rémunérations passe d'un extrême à un autre.

Comme le dit le président de l'UDA, Alain Grangé Cabane, « ce que les annonceurs ont été habitués à supporter de manière invisible, ce n'est pas en quelques mois, et surtout en période de crise, qu'ils l'accepteront de manière visible et payante » (*Le Monde*, 24 novembre 1995).

Au dire des publicitaires, près de quinze ans plus tard, le modèle d'une rémunération des agences reste toujours à construire. Le système actuel repose principalement sur les honoraires, un peu comme font les grands cabinets de conseil en stratégie, comptabilité, etc., c'est-à-dire une facturation au temps passé. Le problème c'est que le montant des honoraires calculé sur cette base est loin de compenser les rémunérations hier issues de la surcommission. Des honoraires, a fortiori détaillés, ça peut faire l'objet de discussion. Plus on donne à voir et l'on détaille ce que l'on fait, plus on ouvre le champ à la négociation. La loi Sapin désacralisant le métier, la brèche est ouverte, les annonceurs exigent toujours plus d'explication et de justification sur le travail accompli.

« Il y a eu l'avant loi Sapin, où en fait le système de rémunération des agences était un pourcentage sur l'achat d'espace ce qui faisait que euh... On pouvait gagner très, très vite de l'argent, parce que 10, 12 ou 15% sur des grandes sommes ça fait beaucoup d'argent. En fait c'était uniquement pour faire des campagnes de publicité, donc il y avait une rentabilité récurrente qui était incroyable. C'était facile d'aller vite, c'était facile de gagner de l'argent, la France était en pleine croissance, les annonceurs ça les arrangeait aussi, a contrario du système anglo-saxon sur lequel je vais revenir, de se dire est-ce que cet argent est vraiment justifié ? En réalité, il ne l'était pas. Parce que faire une annonce ou une campagne de publicité, ça ne justifiait pas tout cet argent.

La loi Sapin arrive, contrôle beaucoup plus strict. Du coup il y a plein de boîtes qui ont fondu la plomb parce qu'à un moment donné, on ne pouvait plus gagner de l'argent officiellement, enfin officiellement, officieusement. Donc les annonceurs se sont dit : 'on en veut pour notre argent et on veut que les agences justifient leurs prestations'. Et là ça a été un grand chambardement parce que ça a été plus difficile. Certains annonceurs ont dit : 'on va vous rémunérer au temps passé', et quand on dit 'au temps passé', et quand vous dites : 'j'ai passé 25 heures pour faire un film', c'est un exemple, hein, un annonceur peut dire : 'je ne suis pas d'accord' » (TPM 011, 2009).

L'écart entre l'avant et l'après loi Sapin n'ayant jamais été rattrapé, on assiste au fil du temps à « une paupérisation de la profession » dont les effets conjugués à ceux de crises rapprochées (éclatement de la bulle internet en 2000 et crise des subprimes en 2008), éreintent l'ensemble des acteurs du champ.

« En 1971, l'achat d'espace offrait une commission de 15%, et encore le réel était de 18 à 20% avant la loi Sapin. En 2008, les honoraires ne représentent plus que 9%. La profession s'est paupérisée. La dégradation est vraiment très importante au cours des trente dernières années. Avec une crise financière qui va faire pression sur les rémunérations. Les clients paient moins bien et ils veulent plus de résultats... Alors pour les agences, si elles n'évoluent pas il va y avoir un écrémage incroyable » (EXP 008).

Les agences acceptent parfois de « lier leur destin à celui des marques » comme le faisait remarquer un président monde d'un réseau américain (TPM 008, 2008). Autrement dit, elles sont d'accord pour être rémunérées aux résultats, ce qui au passage est plutôt risqué car la publicité ne dispose d'aucun modèle prédictif. Pour cette raison, les publicitaires conservent une certaine réticence vis-à-vis de ce type de rémunération. « Les publicitaires n'aiment pas les « *success fees* » et les bonus, ils n'y sont pas habitués, ça leur fait peur » (TPM 022, 2008) nous dit ce patron de la filiale marketing service parisienne d'un réseau américain rassemblant sous le même toit les différentes disciplines du conseil en communication. Ajoutons par ailleurs que tous les annonceurs n'acceptent pas non plus de lier les agences au destin de leurs marques ! Cet hypothétique complément appelé dans le jargon tantôt « *success fees* », « bonus » ou « *incentives* », n'est jamais qu'une compensation, une compensation aléatoire qui plus est.

La question de fond est celle de la rémunération des idées. Comment bien rémunérer l'acte de création, la « bonne idée », la « grande idée stratégique », le « concept publicitaire », d'une part ? Comment rémunérer son exploitation d'autre part ? Il est des prestations pour lesquelles le « compteur à l'heure » fonctionne très bien comme les tâches effectuées par les

commerciaux ou les travaux de réflexion du *planning* stratégique. En revanche, rémunérer en temps passé la création est déjà moins adapté. La « grande idée » qui va générer des gains importants et durables pour le client est parfois trouvée en quelques heures seulement. Tout est question d'inspiration. En outre, la rémunération de l'exploitation des idées est problématique. Il faut savoir qu'une agence cède contractuellement ses droits au client. Autrement dit, elle perd la propriété intellectuelle des idées qu'elle fabrique. Ce qui veut dire que les diffusions et rediffusions de la campagne ne sont pas génératrices de rémunérations pour les auteurs comme c'est le cas dans la musique par exemple avec la SACEM ou la SACD qui veillent à la bonne rémunération des droits artistiques. Repenser la propriété de leur production intellectuelle, cette question, les hauts dirigeants se la sont déjà posée comme nous le montrons dans l'exemple ci-dessous, mais toute la difficulté est de faire accepter au client la possibilité pour l'agence de conserver ou de partager ses droits et d'en tirer une rémunération sous la forme de « royalties » au pro rata de la durée et du volume de diffusions.

Pour l'heure, sur un plan strictement mécanique, le rapport de force dans la négociation entre annonceurs et agences n'est pas favorable à une évolution dans ce sens. Les annonceurs sont par définition en force face à des prestataires dépendants de leurs budgets. La situation de crise accentue encore leur puissance face à des agences qui se disputent leurs bonnes grâces dans une période de raréfaction de la ressource. Et l'on ne peut exclure qu'ils fassent encore payer les agences pour les excès d'avant 1993 qui ont durablement déconsidéré les publicitaires à leurs yeux.

« Les annonceurs n'attachent plus aucune importance à notre métier. Les copains de promo [*d'HEC*], ils nous aiment bien mais ils ne respectent pas notre métier » (MOP 006, 2008).

Dans de telles conditions il est très compliqué pour les patrons d'agences de renégocier le statut des droits de propriété intellectuels et la rémunération de ceux-ci. La seule chance d'y parvenir serait d'aboutir à une entente préalable entre les grands acteurs du champ, mais, la concurrence aidant, les plus puissants n'y ont pas forcément intérêt. Les négociations de gré à gré permettent des ententes ponctuelles avec l'annonceur au cours desquelles les enseignes les plus solides économiquement peuvent consentir des faveurs et autres ristournes afin de ne pas déplaire. Or la question des droits est une question qui peut fâcher !

Le sujet de la renégociation des contrats et de la rémunération des droits d'auteurs est un sujet sensible qui ne peut être sérieusement abordé que de manière collective entre concurrents. Mais c'est particulièrement périlleux dans une période de crise avec la raréfaction de la ressource qui l'accompagne et la nécessité de réunir toutes les chances possibles d'y accéder où tout le monde veut et doit gagner. Du coup la tentation est très forte de céder à la pression concurrentielle et de ne pas respecter les termes d'accords pourtant nécessaires à la défense des intérêts de la profession. Un paradoxe illustré par Nicolas Bordas, président de TBWA France et de l'AACC, qui s'exprime à propos de l'édiction d'un code de bonne conduite des agences lors des compétitions inter agences :

« Les compétitions sont un sujet central de destruction de valeur. Le sujet c'est quoi ? C'est la création de valeur immatérielle, la mesure de cette valeur immatérielle, la question des droits d'auteur, la question des contrats, parce que dans une période de crise on est dans une situation de renégociation permanente des contrats, ce qui est la vie. Mais il faut faire attention à ce que ça ne pénalise pas ce que l'on peut produire. [...] Mais on a tendance [*nous agences*] à ne pas respecter ces règles parce qu'avec la pression, on a tous envie de gagner et on a besoin d'être solidaires là-dessus. Donc un code de bonne de conduite est en cours. » (*Buzz Média Orange-Le Figaro*, 2010).

En l'état actuel des choses, si une campagne fondée sur une « grande idée » parvient à durer plusieurs années en raison de son succès, seuls des frais techniques sont engagés pour le renouvellement de l'exécution, approximativement une fois par an. Cela consiste en un chantier de ravalement pour une remise au goût du jour, pour la « rafraîchir ». Travail de pure forme qui peut nécessiter de tourner à nouveau ou de réenregistrer un spot radio par exemple, mais le concept est inchangé. En somme, une bonne idée durable pour l'annonceur peut, selon les termes du contrat, s'avérer une affaire de moindre rentabilité pour l'agence. Alors que, sans faire un flop, une idée qui rencontre un succès mitigé auprès de l'audience et qu'il faut donc renouveler, fait gagner davantage d'argent à l'agence. Dans ce dernier cas, en effet, lorsque l'on part à refonte de la campagne, c'est l'ensemble de l'agence qui est engagée dans un cycle de production complet, mobilisant les équipes commerciales pour un nouveau *brief*, les équipes de réflexion marketing comme le *planning* stratégique pour élaborer un concept de communication, les équipes créatives qui le mettent en mouvement, les équipes de production (achat d'art, TV prod., etc.) qui participent à sa réalisation sous forme de films, radio, presse, etc. Nécessairement la facturation est plus favorable à l'agence dans ce second cas de figure même si la logique « au compteur » est loin d'être satisfaisante.

« La manière dont nous sommes rémunérés, ça c'est un sujet de préoccupation. Alors pourquoi c'est un sujet de préoccupation ? Parce que au-delà du fait que des vieux de la vieille regrettent encore la période pré-Sapin, mais ça mettons-le de côté, on était rémunéré historiquement à la commission. Donc la commission c'est un pourcentage des dépenses. Ce système pour plein de bonnes raisons est devenu largement minoritaire et aujourd'hui les agences sont rémunérées en honoraires, la plupart du temps, sur la base du temps passé. Un peu comme des avocats ou des conseils en organisation, etc. Et ça pour moi c'est un problème parce que notre métier c'est à la fois de la science d'un côté, de la mécanique, de la production, de la science, de l'intelligence, mais c'est aussi du talent. Et du talent créatif. Et le talent créatif, on ne le mesure pas en temps.

Donc si vous voulez, là ce que je peux voir comme perversion du système, c'est que... Quelqu'un qui est dans une grande agence va trouver une grande idée. Cette grande idée va être tellement formidable qu'elle va être utilisée pendant 5 ans, elle va être tellement formidable qu'elle va être utilisée pendant 5 ans avec relativement peu de travail à effectuer. Juste à la rafraîchir, un peu d'exécution, etc. Euh... Ce n'est pas une bonne affaire financière pour cette agence. Parce qu'effectivement, l'économie d'échelle, l'économie dans le temps, fait que ça rapporte moins entre guillemet qu'une idée moyenne qui doit être renouvelée. Un peu comme les fabricants de frigo qui font des frigos qui tombent en panne tous les deux ou trois ans. Alors si vous voulez, l'un des enjeux que je vois, on n'y est pas encore, mais moi je me bats pour ça, c'est d'arriver non pas à être dans le tout ou rien, parce que le système de commission qui était relativement bon par rapport à ce que je décris, finalement. *Ce n'est pas le coût de fabrication qui compte mais la valeur de ce que l'on fait qui est déterminée par l'utilisation de ce que l'on en fait !*

Donc finalement, la commission n'était pas bête pour rémunérer les agences. Les agences pouvaient gagner beaucoup, beaucoup d'argent sur un client, mais le client pouvait être ravi. Quand je suis rentré [dans le groupe], on a fait une campagne pour [une marque de colle] : pendant 10 ans, on collait un bonhomme au plafond, et cette campagne là a permis à [la marque] de prendre plus de 70% de parts de marché. Pendant 10 ans, l'agence à très, très peu travaillé, à chaque fois on avait juste à faire une nouvelle exécution pour coller quelqu'un au plafond et [la marque] payait à l'agence 17.65% chaque année. Quand mon prédécesseur a eu une discussion sur la rémunération et qu'il a voulu remercier le patron de [la marque], l'autre lui a répondu : ' mais je n'ai absolument pas été correct avec vous, vous m'avez rendu largement, largement plus riche que je ne vous rendrai riche '. Donc finalement, cette personne avait compris que ce qui comptait, c'était la valeur de l'idée.

Moi j'aimerais qu'on réinjecte un petit peu de ça dans notre métier aujourd'hui. Parce que si on ne mesure que les temps passés, etc. ce n'est pas ce qui va nous permettre d'avoir euh..., d'avoir euh..., les meilleures idées, d'être *rewardés* comme on dit. Et au fond certains annonceurs comprennent quand on leur dit : 'mais vous prenez des stars dans vos campagnes de publicité, vous n'avez absolument pas de problèmes à leur payer des royalties sur l'utilisation que vous faites de leur image. Donc l'idée vous appartient, on la développe pour vous, mais après, il faudrait qu'il y ait un système de royalties sur l'utilisation des idées'. Donc ça c'est un des enjeux qui me semble important parce que je crois que ça va dans l'intérêt de tous. Sinon, sinon euh... Les agences euh... Je pense vont s'appauvrir et je crois qu'il faudrait que l'on arrive à des doubles systèmes de rémunération, d'un côté il faudrait rémunérer les agences, quand je parlais d'avocat, de conseil en organisation, etc., comme ces professions là, pour les parties qui sont similaires à

ces professions là, donc le *planning* stratégique, la production, etc., effectivement. Mais il faut qu'il y ait une partie de la rémunération qui soit, elle, tout a fait liée à euh, comme des royalties, à l'utilisation des idées qui ont été produites. Et à la limite, l'agence peut produire une grande idée qui sera utilisée pendant 5 ans, sera le jackpot, et ça sera le jackpot pour tout le monde. Pour l'agence, pour l'annonceur et pour tout le monde » (TPM 029, 2009).

Comme on peut le constater ici à travers ce témoignage, le système des rémunérations publicitaires n'est pas le seul touché. C'est aussi l'économie de la production des idées qui est affectée par la dégradation tendancielle des revenus. Il n'est pas question ici de tirer la conclusion selon laquelle les agences, de façon consciente et cynique, produiraient de moins bonnes campagnes pour contraindre l'annonceur à investir davantage que prévu. Sans être impossible - la baisse de revenu amène potentiellement à une certaine tolérance -, c'est néanmoins difficile d'en faire une règle valable pour toutes les entreprises du champ. Les réflexions produites par les « *plannings* » des agences sont plus ou moins brillantes, les créations des « *teams* » sont plus ou moins inspirées selon les « *briefs* », selon les problématiques... selon la taille des budgets et les prestige des marques. Il y a des variations, des préférences s'expriment, certes. Mais il est évident que les professionnels des agences publicitaires tendent à fournir tous leurs meilleurs efforts pour « sortir » les meilleures campagnes. Il suffit pour s'en convaincre de rappeler que la logique publicitaire française, sans se départir de préoccupations économiques, est fortement sensible à l'esthétisme et au perfectionnisme aussi bien dans les idées que dans leur exécution. Et qu'il s'est organisé dans le champ une forme de concurrence pour les idées et les campagnes qui sont, pour les meilleures d'entre elles, célébrées à travers l'organisation d'événements récurrents agissant comme des instances de consécration pour les heureux primés. Ainsi les « bonnes campagnes », les « bonnes créations » sont récompensées par des prix et des trophées comme par exemple les Lions que décerne le Festival International de la Publicité de Cannes, les trophées du Grand Prix Stratégies, les Effie du prix éponyme, etc., auxquels une grande majorité de professionnels aspirent de façon plus ou moins avouée. Quel que soit le degré d'engagement de chacun dans ces compétitions interprofessionnelles, il est certain que c'est un très puissant révélateur de l'une des logiques du champ qui tend à maintenir la qualité des idées et des créations.

En fait, en dépit de cette logique créative qui anime le champ, la qualité de l'ensemble de la chaîne de valeur publicitaire est affectée par la baisse des revenus. La transformation du champ pèse en effet d'elle même sur le niveau général des prestations. Comment compenser

les pesanteurs économiques ? Les deux grandes charges des agences sont les actifs corporels (principalement les locaux et les équipements) et la masse salariale. Il est assez simple de corriger le coût de l'immobilier par un déménagement dans un arrondissement ou un quartier moins onéreux. On note cependant que les acteurs dominants du champ sont installés à Paris et dans sa banlieue et tout particulièrement dans des endroits sélects (Hauts-de-Seine, 8<sup>ème</sup> arrondissement) ou branchés (3<sup>ème</sup>, 10<sup>ème</sup> arrondissements), on l'a vu. On voit bien ici que les grandes enseignes ont du mal à faire des économies en choisissant des emplacements géographiques moins chers. D'après notre inventaire le plus récent, seule Saatchi & Saatchi a fait le choix de s'établir à Saint-Denis (93). La logique prégnante demeurant celle du standing et de l'image véhiculée plus que celle de la réduction des coûts.

#### **4.1.4. Politique RH : paupérisation et dégradation des conditions de travail**

Lorsque qu'une crise survient, l'une des variables d'ajustement sur laquelle il est possible d'agir, c'est la masse salariale (Beaujolin & Schmidt, 2008). C'est sur ce point que le management de la communication a décidé d'agir de manière plus significative une fois les effets de la loi Sapin survenus. L'effort de réduction s'est fait en deux étapes. Tout d'abord, de nombreux licenciements ont eu lieu immédiatement après l'application de la loi.

La hausse de la productivité et la dégradation des conditions de travail consécutives à la loi Sapin ont joué un rôle sur le moral du personnel, il a soudainement fallu en faire plus avec moins, la qualité en aura nécessairement pâti car de nombreuses personnes qui n'avaient pas été licenciées se sont découragées au point de quitter d'elles-mêmes la profession.

« Je suis rentré dans la pub en 89-90. En 91 il y avait la loi Evin, en 93 la loi Sapin. Au moment où je rentrais, il y avait 30% des effectifs qui se barrent. Moi euh... je n'ai jamais connu le côté jubilatoire de la pub. Je suis rentré, il y avait une espèce de ciel très bas, pesant comme un couvercle. Il y avait une espèce d'angoisse latente. Et il y avait les créatifs qui se plaignaient tout le temps avec les chaussures de plomb, le client c'est horrible, etc. Ce qu'on sentait dans les agences c'est que c'était de plus en plus dur, le client il nous écoute plus, les créatifs sont liés, le *planning* stratégique c'est une horreur, donc il y avait ce climat un peu délétère. Et tout le monde se disait, je vais partir et je vais faire autre chose » (TPM 032, 2009).

Les autres, ceux qui sont restés, ont fait de leur mieux en essayant de se préserver autant que possible des marges de manœuvre (Crozier et Friedberg, 1977).

« Qui dit productivité dit évidemment pression sur l'organisation, la matricialisation de nos organisations est générateur de stress avec le multi *reporting*, etc. Et on ne peut pas en vouloir à des gens que l'on met dans une situation compliquée de se servir de la situation compliquée » (TPM 024, 2008).

Les effectifs ont été ramenés à leur plus bas niveau possible pour préserver des marges satisfaisantes en raison de la financiarisation des groupes qui imposent des niveaux de rentabilité nette à deux chiffres.

« C'est dur, c'est la bourse qui fait ça. Vouloir toujours plus de 10% avec des croissances inférieures à 5%, forcément, un moment donné le système pète » (MOP 006, 2008).

« Pratiquement toutes les agences sont des filiales de holding cotées. Les actionnaires recherchent la performance même si la conjoncture est à la baisse » (EXP 008, 2008).

Cette même pression financière a également joué sur les niveaux de rémunérations en corrigeant à la baisse les salaires des aspirants publicitaires. Les acteurs déjà présents dans le champ ont eu tendance à préserver leur niveau de rémunération même si ça et là quelques baisses de salaire ont eu lieu. Ainsi, tous les jeunes diplômés qui frappaient traditionnellement – avant les années 1990 - à la porte des agences avec l'espérance de belles carrières rémunératrices en furent pour leurs frais et le client aussi finalement car le niveau de service a tendu à se dégrader avec une fuite ou un détournement de la ressource du secteur publicitaire (Barney, 1986, 2001 ;) au risque d'endommager le « cœur de compétence » (Hamel & Prahalad, 1990).

« Les salaires sont pourris. Ils sont très mauvais. Donc moi j'ai décidé malgré une situation économique tendue, de mettre un salaire minimum parce que j'estime qu'on ne peut pas faire travailler des jeunes qui sont à Paris à moins d'un certain salaire qui n'est pas extraordinaire mais qui a au moins le mérite d'exister et qui est 2.100 euros. Il y a une personne dans cette agence qui est payé moins que ça » (TPM 024, 2008)

« Quand il y a une mauvaise conjoncture, c'est le travail qui sert de variable d'ajustement. On réduit donc les frais de personnels, on embauche des jeunes qu'on paie moins cher mais on perd en expérience, on passe aussi moins de temps

auprès du client, ce qui permet d'être moins cher auprès du client, mais on est moins performant, et on perd en service et en qualité » (EXP 008, 2008).

Les mauvais niveaux de rémunérations avec des salaires qui, pour les débutants, plafonnent aujourd'hui à 2.000 euros pour les chefs de publicité en début de carrière, n'ont pas incité les jeunes diplômés des meilleures écoles à rejoindre les agences. Ils se sont progressivement détournés de la publicité dans laquelle il faut beaucoup travailler pour de mauvais salaires et où l'on n'est même pas considéré. Les carrières dans la finance, la banque ou les cabinets conseils en stratégie qui sont des filières prestigieuses et bien plus rémunératrices ont les faveurs actuelles des étudiants des grandes écoles. Cette fuite des cerveaux du secteur traduit une négligence de la part des managers de la publicité et du conseil en communication de gérer leurs ressources humaines de façon stratégique (Besseyre des Horts, 1988, 1996 et 2002). Il n'y a pas eu de plan de gestion prévisionnel de la ressource humaine démontrant s'il en était besoin que la variable humaine à l'inverse de ce que Pfeffer préconise dans *Human equation* (1998) : « mettre l'humain au premier plan » afin de créer un avantage compétitif (Pfeffer, 1994), est totalement négligée dans le monde des agences.

« Les jeunes ne veulent plus travailler dans la pub. Regardez, depuis 5 ans je n'ai embauché personne à plus de 2000 euros ! » (MOP 006, 2008).

« A HEC il y a dix ans c'était bien d'aller en agence, aujourd'hui personne ne veut y aller. Moi je fais passer les entretiens pour les stagiaires et les jeunes diplômés, il n'y a pas un jeune diplômé de grande école qui veut aller en agence. C'est mal payé, ils sont mal traités. Euh... C'est cruel, ça n'a pas bonne réputation, ils travaillent comme des esclaves, ils n'ont aucune envie d'y aller, donc ils ne récupèrent pas les meilleurs à la fin des courses. Les Eric Tong Cuong d'aujourd'hui ils ne vont plus en agence » (ADV 013, 2009).

L'analyse des rémunérations actuelles de la publicité à partir du site de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC, étude du 18 mars 2009) fait ressortir un décalage en défaveur de celle-ci par rapport aux autres professions. Ainsi la rémunération médiane des annonces de cadres dans la publicité, toutes fonctions confondues est de 34.000 euros annuels, pour une fourchette comprise entre 25.000 et 48.000 euros. Par comparaison, la médiane des annonces tous secteurs confondus est supérieure avec 37.000 euros pour une fourchette comprise entre 28.000 et 51.000 euros. Les éléments que nous avons collectés lors des entretiens sont corroborés par les chiffres de l'APEC puisque les salaires à l'embauche pour les jeunes

diplômés sont de l'ordre de 1.900 à 2.500 euros mensuels et pour les plus chanceux d'entre eux, ils peuvent plafonner à 3.300 euros, mais, comme le précise l'APEC, les annonces à destination des jeunes diplômés sont rares. Ces éléments ne vont pas dans le sens d'une incitation à rejoindre le conseil en communication pour les jeunes diplômés traditionnellement issus des grandes écoles de commerce parisiennes (HEC, ESSEC, ESCP Europe, etc.), mais aussi de Science Po ou du CELSA. C'est toute la difficulté que rencontrent les agences pour recruter ceux qu'ils considèrent comme les « meilleurs » et qu'ils tentent de séduire en allant eux-mêmes présenter leur métier lors d'« amphis retape » sur les campus des écoles. Il est ici intéressant d'observer comment le directeur général d'une importante agence américaine établi à Paris tente de séduire les étudiants d'HEC lors d'une présentation faite en 2005.

« Nous sommes ici pour remonter l'image de la publicité, parce que les jeunes HEC s'en détournent de plus en plus. Il faut dire que vous n'avez pas complètement tort. Les agences encadrent mal leurs stagiaires, l'organisation est bordélique, il n'y a pas de rémunération, il n'y a pas de carrière après 40 ans !

[...] Mais ces métiers sont très adaptés aux gens qui sortent du campus, de nombreux HEC ont fait de belles carrières dans la publicité. Par exemple dans la génération des 50-60 ans vous avez Cayzac qui a fait carrière, Boulet, Dru, Petit. Chez les quadras vous avez aussi Erra, Rastoin et Romatet.

[...] Avant, HEC était l'école la plus représentée chez les managers de la pub. Pourquoi, parce que la part consacrée au marketing dans la formation à HEC est très importante. Et aussi pour la capacité des HEC à avoir une vision stratégique. Mais ça a changé. Il y a eu les deux crises de la publicité, en 1993 et en 2000-2003 qui ont vu ses effectifs diminuer et ses rémunérations. On a aussi été victimes d'un effet de mode. Mais on est en train de s'en sortir.

[...] Alors pourquoi faire de la publicité ? Il n'y a rien de plus merveilleux que de vendre des idées. Ce métier s'adresse à ceux qui aiment vendre des idées. Il faut de la conviction, du talent, de la personnalité. Ce sont les attributs nécessaires pour travailler dans la publicité. [...] Dans quel métier peut-on, lorsqu'on est jeune, talentueux, qu'on a de la personnalité, rencontrer des grands patrons ?

[...] Alors passée la période d'apprentissage technique, l'apprentissage de la production, faire de l'ingrat, ce n'est pas l'âge mais le talent qui permet d'émerger. Que vous ayez 25, 26, 27 ou 35 ans, l'âge ne compte pas, c'est l'émergence de la personnalité. [...] C'est fini les stars super bien payées. Par exemple il y a 3 ans, un directeur de création il pouvait gagner de 15.000 à 20.000 euros par mois. Aujourd'hui un directeur de création il gagne 10.000 euros. La dure loi économique est passée par là » (TPM 001, 2005).

Mais ce n'est pas facile de « remonter l'image de la publicité » quand on n'a rien de tangible à proposer à des jeunes prêts à démarrer après de brillantes études : pas de rémunérations compétitives à l'entrée, pas de plan de carrière, pas de mobilité internationale... La politique de gestion des ressources humaines est en effet une des handicaps majeurs de cette profession. La fonction RH n'est généralement pas considérée comme un enjeu stratégique à

l'exception de quelques agences comme Euro RSCG BETC 4D qui ont fait, comparativement aux autres agences un certain effort dans ce sens au cours des dernières années.

« Franchement je crois que BETC, c'est la seule agence qui a un service de RH aussi structuré sur le marché. Ils font un boulot formidable. Au départ, il n'y en avait pas et puis petit à petit, le service s'est étoffé et t'as un ou deux mecs aux RH qui sélectionnent les candidatures, qui suivent euh... De temps en temps j'ai des stagiaires qui me racontent que ça fait deux ans qu'ils sont en contact avec des types des RH chez nous. Donc dans les stagiaires dernière année, t'en a toujours deux trois qui finissent par être recrutés selon les besoins de l'agence quoi. Et puis après les pas juniors, je ne sais pas comment ils sont recrutés. Mais il y a une vraie politique RH, une vraie politique de formation, des trucs à la con, mais écrire une présentation, écouter, leadership, enfin tous des trucs pour des commerciaux quoi » (MOP 011, 2008).

Dans les agences, la fonction RH – lorsqu'elle existe et qu'elle n'est pas confiée à la direction administrative et financière ! - reste souvent cantonné dans des tâches de gestion du personnel un peu à l'ancienne manière comme la gestion administratives des entrées et des sorties, la gestion des congés et de la paie. Le statut accordé à la fonction RH dans le conseil en communication est un révélateur de la façon dont sont considérés les personnels.

De nombreux professionnels reconnaissent néanmoins qu'il est indispensable pour la profession d'attirer les « talents » (Thévenet et Dejoux, 2010) en ayant une approche plus prévisionnelles (Gilbert 2006). Et les propos de la présidente d'une des agences phares du marché confirment la contribution de la fonction RH pour soutenir la vision managériale dans son projet de fabrication d'une agence de haut niveau.

« Nous on croyait au savoir et on croyait au talent. [...] On pensait que si on mettait le plus grand nombre talents ensemble, on pensait qu'on allait franchir les étapes. Et ça a marché, on est perçus comme l'une des agences les plus créatives du marché, mais comme c'est une agence qui a du succès, il y a un corps qui s'est créé, ça valorise les gens. [...] Mais ça veut dire dépenser de l'argent en RH, pour recruter des jeunes, pour les évaluations, etc. Les agences c'était n'importe quoi dans le domaine des RH » (TPM 012, 2008).

Il y a donc un paradoxe très net entre la nécessité, les attentes et la réalité. Il est indispensable que le champ élève le niveau moyen des profils recrutés afin de requalifier le niveau des prestations de conseil délivrées aux annonceurs. Conscient de cette nécessité, l'attente des patrons d'agence est d'embaucher des jeunes diplômés des grandes écoles de commerce, « les parisiennes » de préférence, qui sont perçus comme potentiellement plus aptes

à faire face aux défis de la profession. Mais la réalité est celle d'une politique RH globalement très attentiste voire en déshérence. Autrement dit, peu d'agences se donnent les moyens de corriger ce qu'elles dénoncent alors que, dans le même temps, les prestations de conseil requièrent davantage de compétence et de professionnalisme avec la complexification engendrée par les nouvelles technologies.

## **4.2. Le consommateur force les codes publicitaires**

Les Français se méfient de la publicité. Un récent sondage commandé par la Fédération Mondiale des Annonceurs (FMA) à l'institut Nielsen, donne à voir des résultats sans appel. Le titre de l'article publié dans *Le Figaro* du 19 octobre 2009 est très évocateur : « La France, le pays où l'on n'aime pas la pub ! ». La France est l'un des pays au monde où la population semble se montrer la plus critique à l'égard de la publicité (38% d'opinion défavorable contre 33% en moyenne en Europe de l'Ouest ; 32% en Europe de l'Est ; 20% en Amérique du Nord ; 18% en Amérique latine et 14% au Moyen-Orient et en Afrique). De quoi rassurer les mouvements antipublicitaires. Les Français ne sont pas aussi crédules qu'ils semblent l'imaginer. Bien au contraire, à la lumière des entretiens menés auprès des professionnels de la communication, la publicité n'a pas la puissance que ses détracteurs veulent bien lui prêter. Comme on va le voir, les professionnels de la communication commerciale sont confrontés à de nombreux handicaps comme l'encombrement de l'espace publicitaire, la banalisation des messages, l'élévation de la compétence marketing des annonceurs et des consommateurs, qui contraignent les publicitaires à renouveler en permanence leurs manières de s'adresser à leurs publics cibles.

### **4.2.1. Saturation des messages et professionnalisation des acteurs**

La croissance des investissements publicitaires – de 7 à 32 milliards d'euros en un peu plus de 30 ans – génère une inflation de messages qui dépasse les capacités d'accueil des différents supports. Les progrès technologiques offrent de nouveaux supports d'expression, mais les professionnels de la communication marketing s'en emparent avec une telle gourmandise que cela ne suffit jamais. Le cinéma complète l'affichage et la presse au début du 20<sup>ème</sup> siècle. Vient ensuite la radio en 1935 avec son pionnier français Marcel Bleustein-Blanchet. La télévision s'ouvre à la publicité en 1968 et internet débarque en 1994. Mais cela ne peut satisfaire toutes les demandes d'annonceurs qui se disputent la moindre surface commercialisable. Les villes sont encombrées, chaque recoin potentiel est réquisitionné et exploité : murs des villes et du métro, abris de bus, arrières de bus, colonnes Morris, « sucettes » aux arrêts de bus, palissades de chantiers... Tout est bon pour faire passer le

message. Les panneaux d'affichage sont eux-mêmes perfectionnés pour doubler voire tripler astucieusement une surface initiale de 4x3 mètres. Le panneau d'affichage fixe est en effet rendu dynamique avec deux voire trois affiches qui tournent à l'intérieur. Cette compétition incessante pour accéder à la visibilité joue sur les prix. Face à une demande qui excède l'offre, les régies publicitaires des supports et les centrales d'achat profitent de leur position de force, jusqu'à l'apparition d'internet qui dans ce domaine aussi change les choses. Le dirigeant d'un institut d'études appartenant à un important groupe de presse français souligne que, depuis l'arrivée d'internet, il n'observe pas réellement une baisse de la demande de communication de la part des annonceurs, ce qu'il appelle « la pression publicitaire ». En revanche, il enregistre une « dégradation » du CPM (coût pour mille) avec internet qui concurrence sérieusement les médias traditionnels en entraînant un tassement voire une baisse des prix au profit des annonceurs.

« Pour nous, c'est certain, il n'y a pas une baisse de la pression publicitaire, il y a une baisse de la valeur. On suit ça depuis 1992. La valeur du coût du contact a été stable jusqu'en 2000-2001. La dégradation du coût du contact remonte à l'apparition d'internet, tout simplement parce qu'internet, ça ne coûte rien » (EXP 014, 2009).

Bien avant l'apparition d'internet, les annonceurs avaient déjà répliqué à la hausse des prix en diminuant la durée de leurs messages à la télévision, au cinéma et à la radio. Au cours des quarante dernières années, la longueur des messages publicitaires a en effet été divisée par quatre en passant de 2 minutes environ à 30 secondes et moins, avec un standard qui tend actuellement autour de 17 secondes. Une telle pratique a eu pour effet de libérer de l'espace, immédiatement comblé par d'autres annonceurs. Au final, le nombre de messages diffusés ne cesse d'augmenter. Si l'on en croit les chiffres avancés dans nos entretiens, le nombre de stimuli publicitaires quotidien s'élèverait aujourd'hui à 3.000 tous médias confondus. C'est sans relâche. Comme le souligne le président de la création d'un groupe français, le consommateur « en prend plein la g... ». Il devient bien difficile d'obtenir la préférence du consommateur qui ne sait plus très bien où donner de la tête face à tant de sollicitude de la part des marques.

« On est passé de 300 messages par jour à 3.000 messages par jours ces 20 dernières années. Chacun de nous est sollicité par 3.000 stimuli publicitaires par jour. Quand tu regardes 10 minutes de télé, tout ce que tu prends dans la gueule ! On est finalement attaqué par 3.000 stimuli par jour. Et, euh... Quand la publicité

audiovisuelle a commencé, elle a commencé par le cinéma. La télévision n'existait pas, et en plus la publicité y était interdite. Moi, à l'époque, j'ai fait des films de deux minutes. Deux minutes et demie, deux minutes. Et quand la télévision s'est installée, mai 68, date historique, on fait des films d'une minute et puis 10 ans après, c'était trop cher, on est passé à des films de 30 secondes. Aujourd'hui la moyenne des films est de 20 secondes, et on finira à deux secondes » (TPM 005, 2008).

« Le nombre de messages commerciaux reçus par un individu par jour, il frise les 3.000. Tous médias confondus. A peu près 3.000 par jour. Et internet là-dedans n'arrange rien en poussant les chiffres vers le haut. Je pense qu'il faut avoir énormément d'humilité par rapport à ce métier là. C'est : 'comment on fait pour, à la fin de la journée, quand la personne se couche, faire partie des un, peut-être deux messages retenus ?' Et si on arrive à faire ça, c'est formidable, il faut beaucoup, beaucoup d'humilité » (TPM 023, 2008). » (TPM 023, 2008).

La sollicitation publicitaire excessive du consommateur correspondant à une offre pléthorique trouve son équivalent dans les rayonnages des grandes surfaces où les références abondent dans une même catégorie de produit. Cette surabondance conduit les marques à se disputer les meilleurs emplacements du linéaire afin d'être mieux aperçues du consommateur. Les grandes surfaces ne concèdent pas au hasard les emplacements. Ces derniers sont des enjeux de négociations importants que les « grandes » marques financent à prix d'or, car de la visibilité du produit dépend une large part de son succès. Ces pratiques rappellent celles des centrales d'achat qui allouent aux espaces des prix variables selon leur potentiel de visibilité. Ainsi, le « *prime time TV* », qui correspond à la première partie de soirée (la tranche 20 heures 23 heures), voit ses tarifs s'envoler pour la diffusion d'une publicité<sup>1</sup>. Les points de ressemblances ne s'arrêtent pas là entre la grande distribution et la communication commerciale. Ce sont deux mondes, rappelons-le, également stigmatisés pour leurs « marges arrières » ou commissions occultes.

Ce flux de messages quasiment ininterrompu place le public en situation de consommation permanente (plus ou moins passive). Du matin au soir, du lever au coucher, dans les transports, au travail, pendant la pause, durant ses loisirs, le consommateur est littéralement assailli d'invitations à consommer.

« D'autant que le consommateur, de consommateur intermittent qui se levait en écoutant la radio, qui feuilletait un journal en allant au boulot, et qui retrouvait l'information le soir, - s'il était en province, il avait le journal de 13 heures, mais

---

<sup>1</sup> La diffusion d'une publicité de 30 secondes en « *prime time* » un dimanche soir ordinaire (hors événement sportif du type coupe du monde ou soirée électorale du type résultat des élections présidentielle), sur une chaîne grand public comme TF1, peut coûter autour 100.000 euros.

sinon, il avait le journal de 20 heures -, ce qui explique d'ailleurs l'apogée du journal de 20 heures et son déclin aujourd'hui... Ce consommateur intermittent, consommateur de médias mais consommateur tout court, est devenu un consommateur permanent. Il se lève avec la télé dans son lit, il se rase avec la radio, il prend le métro on lui donne un gratuit, il arrive à son bureau il met son ordinateur, dans l'ordinateur, il y a la télévision, il a en permanence des *headphones* dans les oreilles qui lui permettent d'écouter sa radio, euh, le mobile euh, fonctionne, euh... Et donc, et il ne quitte la publicité que lorsqu'il s'endort sur un dernier spot de publicité à la télé. » (TPM 005, 2008).

Seulement l'accumulation crée des effets de saturation contreproductifs : encombrement de l'espace, bruit publicitaire, banalisation des messages. Les consommateurs vivent dans un décor publicitaire sonore et visuel auquel ils finissent par ne plus vraiment prêter attention. Ce qui rend plus ardue la tâche de conseil en communication car il ne faut pas confondre la courbe des investissements en communication qui permet aux conseils en communication - les publicitaires notamment - de s'enrichir, et les conditions dans lesquelles s'exerce le métier. Autrefois, les annonceurs étaient moins expérimentés. Autrement dit, tout était à faire. La liberté de manœuvre était grande pour les conseils en communication de toutes sortes face à des clients inexpérimentés (aussi bien les annonceurs que les consommateurs d'ailleurs) : les « annonceurs investissaient beaucoup là où ils savaient le moins ». Mais la structuration du champ avec une division du travail en disciplines et sous disciplines a élevé le niveau de compétence des conseils afin de satisfaire un niveau d'exigence et de compétence lui-même plus grand du côté des annonceurs. Cette évolution par le biais de la formation académique ou empirique - avec des entreprises comme Procter & Gamble dont l'esprit et la méthode influencent les professionnels du marketing<sup>2</sup> - a conduit à une rationalisation des savoirs et des pratiques. Le conseil en communication a ainsi gagné en professionnalisme mais aussi en complexité.

« Quand la publicité était l'investissement majeur des annonceurs, on avait dans des pays comme la France, on avait une moindre expertise des annonceurs dans ce domaine là. Donc on a la conjonction de deux faits qui ont fait la fortune des publicitaires il y a deux ou trois décennies, c'est que là où j'investis le plus [*il parle*

---

<sup>2</sup> Il est à noter que Procter & Gamble constitue un point de référence cardinal dans l'esprit des professionnels que nous avons rencontrés. Il n'est pas rare que, pour légitimer leur discours, les conseils se réfèrent à ce qu'a fait Procter & Gamble : « donc t'avais des coupes un peu bizarres qui étaient dans la méthode Procter » ou bien encore « il y avait des publicitaires qui venaient de Procter la plupart du temps. En France où il y avait peu de connaissance marketing, des mecs ont transféré sur des générations de *marketers* la façon de faire de Procter » (TPM 002, 2006). « Je suis rentré comme chef de pub sur Ariel pour Procter » ; « Procter & Gamble rémunère ses agences en pourcentage sur le chiffre d'affaires. Ce qui est une très bonne initiative » ; « Procter étant un exemple, dans les années 70-80 tout ce qui n'était pas mesurable justement pour eux était réputé non existant ou presque » (TPM 008, 2008).

*de l'annonceur*], c'est là où je connais le moins. Résultat, je vais payer très cher des gens qui savent ou en tous cas des gens qui prétendent savoir [*rire*] pour un investissement qui est majoritaire.

[...] Et puis le métier se rationalise, la concurrence devient plus rude, toutes les écoles apprennent à tout le monde et pas uniquement à ceux qui se destinent à ce métier ce qu'est la publicité, ce qu'est la communication. Ce que les Etats-Unis ont fait des décennies avant, arrive en Europe et donc il y a une désacralisation de la publicité. Il y a quand même des recettes, Procter a fait école, tout le monde commence à savoir un petit peu en faire, donc l'annonceur devient plus averti, donc un peu plus critique. Le publicitaire devient donc par essence un peu plus modeste [*rire*] et un peu moins visible. L'effet de nouveauté s'estompe et on peut avoir une émission de télé sans avoir un publicitaire de service pour expliquer sa vision du monde, de l'actualité ou de telle ou telle chose. Donc les choses se rationalisent, se professionnalisent aussi » (TPM 004, 2008).

A la professionnalisation de la relation entre les annonceurs et leurs conseils, il faut aussi ajouter la tendance à l'uniformisation de l'offre qui fait de la différenciation des produits un vrai casse tête pour les publicitaires. « Créer de la différence » tel est l'enjeu, mais comment « faire préférer un produit à un autre » alors que, pour des raisons d'économie d'échelle, les marques concurrentes passent des accords pour fabriquer ensemble les composantes des produits. In fine, seules les marques apposées diffèrent réellement car, techniquement, les produits sont de plus en plus semblables en raison de la standardisation de la fabrication. En exagérant à peine, on pourrait dire que les consommateurs qui ont, comme on dit, l'embarras du choix (des marques) sont en réalité confrontés à un marché fondamentalement indifférencié de « *me too products* ».

« Très souvent les clients [*les annonceurs*] arrivent avec des problématiques de *me too* parce que tous les produits bancaires se ressemblent, toutes les bagnoles se ressemblent, tous les produits d'assurance se ressemblent, tous les produits alimentaires se ressemblent, et que nous, on est là pour faire préférer celui-là à un autre. Si vous n'arrivez pas avec une idée au dessus du truc, il n'y aucune raison de faire préférer Renault à Citroën ou à Peugeot, c'est les mêmes caisses » (TPM 019, 2008).

« Aujourd'hui la différenciation produit elle devient de plus en plus dure à faire. On ne peut pas dire qu'elle n'existe plus. Mais on est quand même dans une standardisation de la production qui est juste invraisemblable, à tel point qu'on prend les mêmes châssis pour les voitures, les mêmes blocs moteurs ; qu'entre la machine à laver Whirlpool et la machine à laver Philips, il n'y a plus de différence. Elles sortent de la même usine, il n'y a que le logo qui change. Enfin je pourrais multiplier à foison ces exemples ou en fait, c'est le même produit. Et la différence c'est quoi, c'est la marque » (TPM 017, 2008).

Enfin, il faut ajouter aux précédents facteurs mentionnés (encombrement des espaces, banalisation des messages, professionnalisation des annonceurs et des conseils en communication), la professionnalisation des publics cibles. Les consommateurs sont à bonne école, dans un monde invitant à la consommation permanente, génération après génération, ils ont accumulé de façon empirique une « culture » marketing qui leur permet de décrypter assez finement les messages qu'on leur destine. En consommateurs avertis à qui « on ne la fait pas comme ça », ils sont devenus « méfiants » voire « lassés de la communication ».

« Encore une fois je vais faire référence aux réunions de consommateurs, etc. Putain ce sont des pros du marketing. Ils sont capables de vous décoder n'importe quelle offre, d'avoir un potentiel de comparaison qui est gigantesque [...]. Et encore une fois, dans ces réunions de groupe c'est hallucinant ! Je mets un point d'honneur à aller à ces réunions de groupe. Et l'enseignement, c'est, désolé, je parle mal, mais putain ce sont de vrais experts en marketing et en communication. Et ils sont capables de vous décoder n'importe quoi. N'importe quoi. » (TPM 023, 2008).

« On a affaire à des consommateurs qui sont de plus en plus experts, de plus en plus méfiants et je dirais de plus en plus lassés de la communication » (TPM 019, 2008).

Mieux armés pour décoder les messages, les consommateurs d'aujourd'hui sont plus difficiles à (sur)prendre d'autant plus qu'ils sont rarement là où on les attend.

« Tu sais pas où sont les gens, ils étaient en train de pisser tout ça, tu sais pas comment ils ont pris le message » (TPM 002, 2006).

« Et comment s'assurer qu'on peut les toucher au bon moment et s'assurer qu'on n'est pas en train de dépenser notre argent à la télévision pendant qu'ils sont en train de tirer la chasse d'eau ? » (TPM 021, 2008).

Face à un public volatile, moins crédule, voire hostile, les professionnels doivent inventer de nouveaux codes, de nouveaux registres d'expression afin de préserver leur capacité à faire préférer les marques qui les financent car, du succès des marques dépend la survie des professionnels de la communication. On le saisit mieux ici, le consommateur agit au moins autant sur les messages que les messages n'agissent sur lui. La thèse selon laquelle les consommateurs sont des victimes de la publicité est partielle (et ô combien partielle) car il est manifeste que, sans le savoir, et sans le vouloir nécessairement, les comportements du

consommateur exercent une influence absolument déterminante sur le champ du conseil en communication et partant, sur la façon dont les marques s'adressent à eux.

En forçant à peine le trait, on pourrait dire que c'est le consommateur qui détermine le message qu'on lui adresse. Le marketing est tellement à l'écoute du consommateur, que le média n'est qu'un médiateur entre la demande du consommateur magnifiée par les professionnels de la communication, sorte d'enchanteur de la demande qui retourne à la demande ce qu'elle exige dans des formes améliorées. En d'autres termes, le consommateur fait le message.

#### **4.2.2. L'évolution du rapport de force entre l'offre et la demande**

L'analyse de la variation du rapport entre les deux termes du couple constitué d'un côté par les propriétés techniques d'un produit ou d'un service (ce que le produit est réellement) et, de l'autre, par la valeur symbolique accordée à la marque qui y est associée (la perception ou l'image du produit), est un indicateur tout à fait pertinent de l'évolution des codes ou registres de la communication commerciale. Au sortir de la dernière guerre, les ménages d'Europe de l'ouest consacrent une large partie de leurs revenus à l'acquisition première de biens d'équipement. L'Europe libérée est fortement influencée par le modèle nord-américain qui encourage à une consommation stimulée par le Plan Marshall. Les fonctions symboliques d'une consommation d'équipement ne sont pas absentes, bien sûr. S'acheter une voiture ou un frigidaire dans l'immédiat après guerre répond la plupart du temps à un besoin plus qu'à une stratégie de distinction. Néanmoins, y parvenir quand d'autres ne le peuvent pas, véhicule inévitablement un message sur le statut social de l'acheteur. Il n'est donc pas question d'ignorer les motivations ostentatoires inscrites dans les pratiques de consommation (Veblen, 1973, 1<sup>ère</sup> éd. 1899 ; Merton, 1949 ; Bourdieu, 1979) qui sont déjà présentes à cette époque ; mais disons qu'elles sont alors sans comparaison avec celles de nos contemporains. En effet, aujourd'hui, la fonction symbolique de l'achat a, dans de très nombreuses circonstances, pris le pas sur la nécessité de s'équiper, y compris lorsque l'acte d'achat répond prioritairement à un besoin équipement. L'achat d'un réfrigérateur, par exemple ne peut être réduit à la satisfaction du besoin de conserver des aliments au frais. Il suffit pour s'en convaincre de se rendre chez un marchand comme Darty pour voir le nombre de références dans la catégorie, les couleurs, les

formes, les tailles, les options (avec ou sans distributeur de glace, congélateur en bas ou en haut, etc.). L'acquisition des biens de consommation les plus courants revêt une dimension symbolique forte par laquelle l'individu exprime quelque chose de lui, de ses goûts, de son style de vie, de son statut social. Le produit est progressivement investi d'un rôle symbolique qui permet aux marques de jouer un rôle fondamental. Dans un monde où les produits d'une même catégorie s'uniformisent (même moteur, même châssis, etc.), les marques représentent alors le dernier vecteur de différenciation car elles chargent le produit d'une valeur imaginaire qui lui permet de se distinguer de son proche concurrent.

Pour résumer, un glissement s'est donc opéré. D'une part les consommateurs sont moins qu'hier dans des logiques d'équipement car, de façon un peu abusive, on pourrait dire que les marchés occidentaux sont des marchés d'abondance où la consommation se répartit entre renouvellement et superflu (plaisir de la dépense, achat d'impulsion, suivi de la mode, etc.). D'autre part, la différenciation des produits repose moins sur des critères objectifs (les performances) que sur les valeurs prêtées à la marque (l'image perçue). Dans ce contexte de profusion et d'uniformité, le travail du publicitaire se transforme. Il passe d'une logique de l'offre qui consiste à mettre en avant des produits à destination d'un public captif (au stade de l'équipement), à un marketing de la demande reposant sur la satisfaction de consommateurs de plus en plus exigeants (au stade de la sur-consommation). C'est le passage d'une forme de « pensée ingénieur », celle où le produit bien conçu s'impose de lui-même sur un marché de faible choix, à une pensée résolument marketing qui consiste à écouter le consommateur pour satisfaire ses attentes sur un marché fortement concurrentiel.

Cette évolution peut mettre en difficulté certaines disciplines de la communication moins familières que d'autres à l'écoute du consommateur. Or les publicitaires sont peut-être moins sensibles à cette démarche - « il y a une grosse problématique maintenant, c'est qu'il faut toujours tenir compte du consommateur, tous ces machins, toutes ces c... » (MOP 006, 2008) - que ne peuvent l'être les professionnels du marketing service et du digital, plus familiers du dialogue avec le consommateur. Internet accroît les possibilités de l'écoute et du dialogue avec le consommateur. Ainsi, le professionnel de la communication qui sait se servir d'internet peut se passer plus facilement des instituts de sondages ou d'études dont sont plus dépendants les publicitaires pour accéder à la compréhension des marchés. A titre d'exemple, le constructeur automobile Peugeot met en ligne un site internet du 6 mai au 5 octobre 2010 et « donne carte blanche au public ». Les internautes sont ainsi conviés par la marque à livrer leurs inspirations

sur « la voiture de demain ». Pour ce faire, ils sont invités à télécharger des photos, des vidéos, à rédiger des textes. Il est précisé que « les meilleures histoires partagées sur cet espace seront restituées et matérialisées sur un immense mur d'inspiration Peugeot, lors du Mondial de l'Automobile, à Paris du 2 au 17 octobre 2010 ». Mais il est manifeste que l'objectif poursuivi est de travailler en cocréation avec les futurs utilisateurs des modèles, de mieux comprendre leurs attentes (*Emarketing*, 21 avril 2010). De même, Harley Davidson a lancé en mai 2010 le site « *TouringTestRide.com* » qui consiste à proposer une « expérience immersive », c'est-à-dire à faire essayer une moto en ligne. Les internautes peuvent donc prendre place au guidon d'une Harley Davidson et vivre les sensations de conduite sur douze parcours des routes d'Europe. Le site réalisé permet grâce à une caméra dotée de 12 objectifs de contrôler la vue à 360° d'un simple mouvement de souris (*CB News*, 06 mai 2010).

La « philosophie » de l'agence de communication Mc Cann Erickson présentée dans l'annuaire des agences de l'Association des Agences Conseils en Communication 2010, illustre bien cette inversion du rapport de force entre les marques et les consommateurs avec une demande qui est passée de la captivité à la prise du pouvoir.

« Les profits du siècle dernier ont été créés par la dynamique de l'offre. Les entreprises imaginaient des produits et des services qui étaient ensuite marketés vers des consommateurs qui aspiraient à consommer plus. La publicité se contentait souvent de les présenter d'une manière attractive. Les belles images faisaient vendre. Aujourd'hui, biens et informations sont abondants. On trouve de tout pour de moins en moins cher, et on peut comparer. La demande a pris le pouvoir et a pris le dessus sur l'offre. Notre attention, nos désirs, nos envies deviennent les clés principales de création de valeur pour le *business*. Le rôle d'une agence n'est plus de faire de belles images, ni même de belles marques. Le rôle d'une agence est de créer de la demande. Pour ce faire, nous nous comportons en laboratoire de R&D de concepts et programmes de marque. » (Mc Cann Erickson, AACC, 2010).

L'inversion du rapport de force entre la demande et l'offre, force les registres et les codes publicitaires à évoluer. La réclame des années 1950 diffère peu de celle d'avant guerre. On est dans le registre de la proclamation. Il suffit de dire que l'on existe pour vendre ses produits. En temps de pénurie - en France les tickets de rationnement seront distribués jusqu'en 1949 -, la population cherche surtout à se procurer les biens de première nécessité. Pour les publicitaires c'est une époque relativement facile, « un peu simpliste », comme nous le rappelle le président de la création d'un groupe de communication français, durant laquelle un bon mot

soufflé par les talents artistiques du moment suffit à attirer l'attention des consommateurs potentiels.

« Lorsqu'il s'agissait de réclame, on s'adressait aux poètes et aux peintres pour faire de la publicité. C'était Desnos qui écrivait des slogans, c'était Sacha Guitry, 'LSKA c'est exquis', mais uniquement en lettres hein CXKI, ou un autre slogan pour les bas [*inaudible*] « Ces bas sans lesquels, Mesdames, vos jambes ne seraient que des moyens de locomotion ! ». Et les visuels étaient faits par Toulouse Lautrec ou par tous les grands affichistes et peintres du moment. La publicité confinait à l'art mais en restant très populaire et un peu simpliste » (TPM 005, 2008).

Au fur et à mesure que les ménages entrent dans la consommation et qu'ils rompent avec les urgences de la nécessité, le registre déclaratif s'épuise (« ici, je fais ça ! »). De nouveaux artifices doivent être déployés qui les invitent non plus à s'équiper mais cette fois à renouveler leur équipement. Aussi les publicitaires recourent à des procédés mélioratifs basés sur la profération de la qualité « incomparablement supérieure » du produit dans sa catégorie (« ici je fais ça... et c'est mieux qu'ailleurs ! »). Ce nouveau registre est tout à fait significatif. Introduisant implicitement la comparaison avec les produits concurrents, il traduit bien la compétition économique que se livrent désormais les marques pour être choisies des consommateurs de moins en moins crédules, tant et si bien que les marques en viennent progressivement à devoir apporter la preuve leur supériorité. Elles doivent désormais justifier les performances qu'hier encore elles se contentaient de proclamer.

« On a eu la réclame dans les années 1950 qui était fondée sur un rapport d'évidence, d'immanence du sens, la réclame tirait son origine de ce qui était au 17<sup>ème</sup> ou au 18<sup>ème</sup> siècle l'enseignement, hein : 'ici je fais ça !' Devenant : 'ici je fais ça et c'est mieux qu'ailleurs !' Devenant après les années 60, les fameux films qu'on voit dans les actualités de ces années là, dans le domaine de l'assertion, de la profération et si possible dans le domaine de la démonstration. C'est la différence qu'il y a de dire : 'ça lave plus blanc' à 'ça lave plus blanc parce qu'il y a des enzymes schpountz', dans les années 60-70 » (TPM 010, 2008).

En vertu de l'adage selon lequel le client est roi, les marques s'exécutent. On se souvient tous d'avoir vu des publicités présentant le produit en action comme par exemple telle pastille effervescente placée dans un tube à essai qui nettoie mieux que tout autre, ou encore le produit mis en situation sur une paillasse avec un personnage en blouse blanche supposé incarner la caution scientifique esquissant un croquis destiné à démontrer que le principe actif du produit est efficace là où les autres n'y sont jamais parvenus.

La publicité est victime de son succès. La pression publicitaire est telle que les messages passent et repassent en boucle. D'un média à un autre les consommateurs n'y échappent pas. La lassitude s'installe peu à peu, une certaine méfiance aussi. La France est maintenant équipée de télévisions auxquelles la publicité accède à partir de 1968, de voitures dans lesquelles les Français écoutent la radio, l'affichage va bon train, etc. La surexposition aux messages finit par engendrer une banalisation de l'« effet produit ». On peut entendre cet « effet produit » dans tous les sens : l'effet lié aux propriétés du produit ne produit plus son effet de communication d'autrefois. Devenus familiers des produits dont les mérites sont vantés à longueur de journée, les publics cibles prêtent moins attention aux messages. Les promesses commerciales tiennent-elles à l'épreuve des réalités ? Les consommateurs mesurent les écarts entre les belles paroles, les belles images, les belles promesses et la valeur réelle des produits. Au final, les consommateurs se forgent une expérience marketing qui ne rend pas la vie facile aux marques, d'autant qu'ils ont maintenant le choix entre de nombreuses marques qui se font une concurrence effrénée sur des segments de plus en plus courts car toutes les formes d'espace viennent à manquer. Les publicitaires délaissent donc la « valeur produit » ou l'« effet produit » qui ne fait plus assez recette pour inventer un nouveau registre : la « valeur imaginaire ajoutée ». Ce glissement des codes signe la fin de la réclame et annonce l'arrivée de la publicité.

« [Avant], la publicité ne parlait que de la valeur produit : je suis une lessive, je lave plus blanc. C'était les derniers temps de la réclame. Dans les années 70-80, tous les produits se sont mis à dire « je lave plus blanc ». Il y a eu une banalisation de l'effet produit et il a fallu trouver une valeur ajoutée qui a été une valeur imaginaire ajoutée de la marque. C'est venu des Etats Unis et on est passé de la réclame à la publicité. On est passé d'une société d'accumulation à une société de consommation. Dans la société d'accumulation on prenait ce qu'il y avait, dans la société de consommation on a commencé à choisir. On a commencé à avoir plusieurs marques qui se faisaient la guerre, on a commencé à connaître les soldes, bon, tout le système de la consommation s'est mis en place » (TPM 005, 2008).

Le produit n'est plus dit ou presque, il passe progressivement au second plan. Il est évoqué à travers la marque dont le publicitaire se trouve être le nouveau gardien. En effet les produits en eux-mêmes ne font pas rêver. Il suffit pour s'en convaincre d'imaginer au 21<sup>ème</sup> siècle voir pour la toute première fois une paire de chaussures de sport dernier cri, ayant recours aux toutes dernières technologies de conception et aux matériaux les plus performants mais de marque inconnue. L'effet serait très vraisemblablement désastreux : les ventes ne

décolleraient pas sans la construction de la notoriété de la marque. Ce qui fait qu'une marque rencontre son public n'est pas tant la qualité intrinsèque du produit – même si un dicton dans la profession dit qu'un mauvais produit ne trompe qu'une seule fois le consommateur -, c'est l'univers imaginaire auquel elle est associée. Ainsi, Perrier n'est pas une eau gazeuse qui désaltère mais une boisson qui procure de folles sensations ; Hollywood chewing gum n'est pas de la pâte à mâcher mais un produit qui évoque la jeunesse. Nike, ce ne sont pas des chaussures mais le dépassement de soi. Coca Cola n'est pas une boisson rafraîchissante mais la jeunesse, etc. Les produits, support des marques, deviennent des véhicules de symboles dans lesquels les consommateurs cibles sont censés se reconnaître, se réaliser en les achetant et véhiculer une image d'eux-mêmes.

« A la valeur produit s'est ajoutée la valeur imaginaire. ' je suis une lessive, je lave plus blanc, c'est la moindre des choses, mais je lave aussi plus beau !'. C'était les années triomphales de la pub, du rêve, du rire, du risque, de la publicité spectacle » (TPM 005, 2008).

Comme aiment à dire les publicitaires dans leur rôle de pédagogues des marques, les consommateurs sont mieux « éduqués », c'est-à-dire qu'ils sont plus familiers des techniques de la communication marketing, ils comprennent plus vite ce qu'on cherche à leur dire. Une connivence s'installe entre le producteur du message et sa cible. Cette complicité plaisante permet au publicitaire de pousser plus loin les limites de son art ce qui, d'une certaine manière lui apporte de la satisfaction. Il peut pousser un peu plus loin les limites de son talent. Ayant affaire à un public averti, il n'a plus besoin de se montrer lourdement didactique pour se faire comprendre. Il peut raffiner les codes et les registres d'expression sans crainte d'être incompris. De façon métaphorique il parvient à suggérer ses idées.

Néanmoins, cette proximité n'est pas sans poser de problèmes comme le décrit très bien le vice-président de la filiale d'un groupe de communication français. Le mode dialogique fondé sur une connivence hyper sophistiquée entre la marque et le consommateur nous est ici présenté comme le registre ultime de la publicité qui pousse la communication dans ses ultimes retranchements. En effet, selon une mise en abîme sans fin, on se détache toujours plus du produit à partir d'un postulat qui consiste à prêter au consommateur un degré de compréhension particulièrement élevé, fondé sur une solide culture publicitaire. Cela permet ainsi d'élaborer des campagnes surréalistes avec par exemple des chimpanzés singeant les échanges d'une famille ordinaire autour d'un produit lessivier sans que les cibles ne s'en offusquent.

« OMO et les singes ou Vizir et les Simpsons, euh... sont typiquement des techniques postmodernes, c'est-à-dire des dialogues, c'est-à-dire que je vais aller emprunter au cinéma quelque chose dont je vais faire un point de repère qui va me permettre de nouer avec mes audiences un rapport de connivence. Donc le contrat de base de cette publicité postmoderne est un contrat fondé sur une relation paritaire : 'je sais que tu sais que ce n'est que de la pub, donc c'est pas grave, mais pour que tu m'écoutes, je vais te donner du plaisir', etc.

[...] Le modèle de la réclame qui a très bien fonctionné, s'est trouvé enrichi sur le plan rhétorique, narratologique par toutes ces mises en abîmes, cet effet palimpseste que j'évoquais tout à l'heure, donc ça c'est très bien. Puis au bout d'un moment on a une clôture du sens. C'est-à-dire que quand on a fini d'amuser la galerie par la mise en abîme de la mise en abîme, ce que j'appelle l'effet vache qui rit hein, ben on fait quoi ? C'est-à-dire que là, on a un problème. Et le moment de ce problème c'est aussi l'arrivée d'internet » (TPM 010, 2008).

Comme le souligne notre interlocuteur, la « relation paritaire » engendre une connivence qui pousse sans cesse les publicitaires à oser un peu plus. Cependant, à force de mises en abîme successives, ce qu'il appelle « l'effet vache qui rit » - en raison de la « vache qui rit » qui porte des boucles d'oreille avec une « vache qui rit dessus » et ainsi de suite - on arrive à une « clôture du sens », comme si on était allé trop loin pour surprendre encore et en même temps, il est impossible d'en revenir sous peine de décevoir. Autrement dit, l'ingéniosité publicitaire dans le registre créatif serait à bout de souffle. Le talent aurait-il atteint ses limites ? La toute dernière campagne Renault permet sans doute de mieux saisir ce que peut être « la clôture de sens » à laquelle la création publicitaire doit faire face. Dans un article intitulé « Renault joue avec les codes publicitaires », le magazine professionnel *CB News* du 02 mars 2010 annonce que le constructeur « lance une campagne perturbant artificiellement les écrans publicitaires en exploitant les codes d'autres secteurs. Pour valoriser l'intérêt de ses offres promotionnelles, le constructeur diffuse en TV cinq films [...] commençant par l'offre commerciale habituellement calée en fin de spot. Puis démarre ce qui apparaît comme un autre film, reprenant les scénarios familiers de différents secteurs (parfum, camembert, lessive, etc.) » (*CB News*, 02 mars 2010). On assiste ici à une manifestation de l'essoufflement créatif, dans cette manière de faire une publicité qui, pour être originale, est contrainte d'emprunter aux codes publicitaires existant déjà en allant puiser dans les registres d'expression spécifiques à certaines catégories de produits. De même, la marque de produits informatiques Surcouf a lancé une campagne en presse, affichage, web, et radio. Ces derniers qui se veulent humoristiques font intervenir Jacques Séguéla dans la publicité même (*CB Newsletter*, 11 mars 2010). C'est typiquement ce que, prosaïquement, on appelle 'faire du neuf avec de l'ancien',

signalant au passage que les publicitaires éprouvent bien les plus grandes difficultés à être originaux par pure invention. Sous ce rapport, une limite semble en effet être atteinte. Or, ce n'est sans doute pas par hasard si cette limite dans les registres et les codes d'expression publicitaires coïncide avec l'arrivée d'internet qui, en tant qu'innovation technologique, rend possible d'autres formes de créativité et d'expression, comme le souligne notre dernier interlocuteur : « là, on a un problème en termes de créativité. Et le moment de ce problème c'est aussi l'arrivée d'internet » (TPM 010, 2008).

#### **4.2.3. Internet : le dialogue comme code**

L'émergence d'Internet repousse les limites des codes d'expression de la profession en place jusque là. En effet, le registre d'expression que rend possible internet passe par des langages informatiques, que l'on appelle aussi des codes (html, xml, etc.), qui engendrent un renouvellement des codes (ou registres) publicitaires traditionnels (déclaratif, mélioratif, comparatif, démonstratif, etc.). Or une fois de plus, c'est sous l'influence du comportement du consommateur que les pratiques professionnelles évoluent. Le web réunit les conditions d'une nouvelle forme de communication car il permet, avec ses langages informatiques, de passer du monologue au dialogue réel avec le consommateur, alors que jusque-là les publicités singeaient ce dialogue en faisant jouer ce rôle par des acteurs. Il rend possible l'échange en temps quasi réel entre les consommateurs et les marques ou le dialogue entre les internautes entre eux. C'est ce que le président de la création d'un groupe de publicité français appelle l'avènement de la « société de communication ».

« Dans les années 1990, la crise a commencé à freiner cette frénésie du rêve. Et surtout, la technologie a commencé à, euh... à introduire la possibilité d'interactivité avec les débuts du net. Alors on arrive, après une société d'accumulation, après une société de consommation, à une société de communication. Parce que pour communiquer, il faut être deux. On a parlé de société de communication [*avant internet*], mais ce n'était qu'un monologue » (TPM 005, 2008).

Pour les professionnels de la communication les moins averses aux technologies, il est possible de tirer le meilleur parti de ces transformations de la relation. Le président d'une agence spécialisée dans le marketing service et la communication interactive nous dit bien que

les technologies nouvelles, en faisant progresser la mémoire des marques grâce aux bases de données (BDD) qui permettent de stocker des informations sur les internautes (leur état civil, leurs goûts et préférences, les historiques de leurs consommations, etc.) leur ont permis d'améliorer la qualité de la relation avec les consommateurs.

« Et la marque, elle se comporte comme un individu, elle a une histoire, elle a une trajectoire, elle a des promesses, donc, si c'est un individu, elle entretient une relation. Et donc on est passé d'une pub pour un produit qui a des choses à dire à une communication dont l'enjeu essentiel devient relationnel. Donc pour piloter de la relation, aujourd'hui c'est extrêmement technologique. Parce qu'en fait, entretenir cette relation entre une marque et un consommateur, moi je prends un exemple, c'est simple c'est comme deux amis : c'est ce que font deux amis qui s'écrivent, qui se téléphonent, qui s'envoient des mails, des sms, qui se rencontrent de temps en temps, et puis il faut que ça marche dans les deux sens, donc interactivité, etc. Mais pour être capable de gérer cette relation, il faut être capable de se souvenir, c'est-à-dire que le problème de la marque par rapport à un individu, il faut doter la marque d'une mémoire. Donc de bases, parce que sinon c'est la catastrophe. Je reprends mon exemple entre deux bons amis, on déjeune ensemble hier, vous m'expliquez que votre enfant est tombé de vélo et qu'il est à l'hôpital avec les deux bras dans le plâtre, si je vous téléphone en vous disant : ' Salut vieux, comment tu vas, les enfants c'est la forme ?', je fous juste les pieds dans le plat. Donc il faut que je me souvienne pour prendre des nouvelles de votre fils. Voilà et ça c'est très compliqué parce que là pour le coup, c'est des bases de données, c'est gérer le multi-canal, c'est l'historisation des campagnes... Voilà ! » (TPM 017, 2008).

Mais dès lors que l'on parle de relation ou de dialogue, les moyens d'agir ne sont plus uniquement entre les mains des professionnels. Internet permet en effet de tourner, au moins partiellement, le monopole de l'intermédiation professionnelle qui s'est constituée depuis plus d'un siècle entre le produit et son utilisateur final avec l'intervention d'une multitude d'experts en communication marketing. Internet donne des moyens d'agir aux internautes. Leur action peut prendre des formes diverses comme le dialogue en direct en questionnant les marques, par exemple.

« Quand j'ai envie de discuter avec Harley, j'envoie un mail dans le Massachusetts à l'équipe de R&D des motos et les mecs, ils me répondent. Et si tu veux, le monde devient un peu plus complexe. Avec les possibilités offertes par la technologie de rentrer en contact, les recettes du marketing fondées sur la distance sont mises à mal » (TPM 034, 2009).

La distance est abolie, or les marques n'y sont pas habituées pas plus que leurs ambassadeurs publicitaires. Hier, les marques étaient pratiquement inaccessibles sauf par le

biais de services consommateurs à qui il était nécessaire de s'adresser par voie postale. En conséquence, les consommateurs avaient rarement l'occasion de constituer des groupes d'action car ils n'avaient tout simplement pas la conscience de leur existence en tant que collectif réuni par une préoccupation partagée. Les actions collectives via des associations de consommateurs - que les juristes appellent des *class actions* -, pouvaient constituer des exceptions à cette situation d'une consommation divisée et inconsciente de sa puissance d'action. Internet réduit les distances et défragmente, générant ainsi des liens. Les internautes peuvent s'adresser directement aux marques, construire des blogs ou participer à des forums sur lesquels ils s'expriment. Ces nouvelles pratiques permettent aux internautes de prendre conscience de l'existence de groupe ou de communautés virtuelles dont les actions peuvent quelquefois devenir bien réelles sous la forme de *flashmobs*, sorte de happening, ou sous la forme de sites de boycott des marques (« *jeboycottedanone.com* ») qui, littéralement, prennent de vitesse les annonceurs et les professionnels de la communication marketing.

« Il y a un réseau d'information, une rapidité d'information grâce à Internet qui fait qu'aujourd'hui vous pouvez avoir des marques qui sont complètement dépassées par les événements. Je vous donne un exemple récent, le dircom de chez [il cite une marque de supermarchés implantés dans le centre des grandes villes], a vu une de ses affiches de com légèrement contestée par certains consommateurs dans la rue. Et d'un seul coup, sur internet il y a une vague de gens qui se sont élevés en protestant contre l'esprit de l'affiche. Et en réponse, il a eu une vague de gens pour défendre [la marque]. C'est-à-dire qu'aujourd'hui vous êtes directeur de communication d'une marque et d'un seul coup vous allez voir des milliers de gens sur le net en cinq heures qui vont vous expliquer pourquoi ce truc est dégueulasse, et des milliers de gens répondre : 'ben non, c'est top'.

Et si vous voulez, ça aujourd'hui, c'est quelques chose qui est vraiment très nouveau et qui est vachement lié aux blogs, aux réseaux sociaux, à l'expertise et à l'ère de la vitesse du digital, qui fait que de plus en plus, les gens s'approprient les marques. C'est-à-dire qu'un directeur de la communication aujourd'hui ça doit être aussi un directeur de la relation. Il doit être capable de parler avec les différentes communautés, d'intégrer les points de vue. [...] Donc ça, ça change beaucoup la façon de communiquer » (TPM 019, 2008).

Cependant, la plupart des internautes ne passent pas nécessairement de l'écran à la rue pour manifester une opinion. Beaucoup d'entre eux se contentent de consommer en ligne. Mais ici encore, les pratiques de consommation ont évolué car les internautes disposent de moyens qui font d'eux des experts de la consommation. Comme nous le dit le président d'une agence de publicité filiale d'un réseau internationale à Paris, les internautes, grâce à internet, améliorent leur compétence marketing, « ils sont de plus en plus pros ».

« Encore une fois, merci internet parce que ça démultiplie les possibilités et les compétences marketing des gens à qui on s'adresse. Donc les gens... Ouais, je ne sais pas dire autrement, ils sont de plus en plus pros » (TPM 023, 2008).

En effet, par le web, les internautes accèdent à une plus grande quantité d'information sur les produits qui leur permet d'effectuer par eux mêmes, à domicile, sans bouger de leur bureau, des comparaisons sur des achats impliquant, comme par exemple l'acquisition d'une nouvelle automobile. Ce *smart shopper* comme l'appelle le marketing, devient plus avisé, il prend son temps s'informe, échange et du coup se trouve moins sujet aux achats d'impulsion, rendant par là la publicité traditionnelle moins adaptée aux nouvelles pratiques de consommation. L'internaute face à son écran d'ordinateur cherche sans doute davantage de l'information que de la séduction. Il se prépare, prend son temps, compare, réfléchit avant de déclencher un achat à plusieurs milliers d'euros comme par exemple un écran plasma ou une automobile.

« Les temps de décisions d'achat se sont allongés, les consommateurs agissent autrement, ils s'informent et du coup ils prennent plus de temps pour acheter un produit. Il y a dix ans, le temps d'achat pour un écran plasma c'était 4 à 5 semaines. Aujourd'hui, il en faut 10 ! L'accès à l'information change tout. Les temps de réflexion sont plus longs. Le web devient un vrai champ de discussion et d'échange » (TPM 022, 2008).

« Dans l'automobile, il y a un fort trafic naturel sur nos sites puisque environ..., enfin ça dépend des pays, mais environ deux tiers des acheteurs consulte le site internet du constructeur avant d'aller en concession » (ADV 011, 2009).

Le développement des services en ligne renforce l'intelligence de consommation des internautes qui disposent aujourd'hui d'outils de comparaison inédits pour faire face aux marques et leurs slogans. Il suffit de penser par exemple aux outils de comparaisons proposés par des sites comme Darty, ou le panier d'achat sur un site comme Auchan Direct qui permet d'avoir un contrôle du montant des achats sans commune mesure avec la déambulation caddie à la main dans le linéaire de cette même grande surface. Armés de ces nouveaux moyens d'information et de comparaison que le marketing n'a pas tardé à étiqueter sous l'expression *Vendor Relationship Management*, de nombreux consommateurs quittent définitivement les oripeaux du gogo pour devenir particulièrement aguerris et partant, donnent bien du fil à retordre aux professionnels de la communication marketing.

« Aujourd'hui on parle de Facebook, demain il y a Twitter, la nouvelle mode à Harvard, c'est le VRM... C'est le *Vendor Relationship Management*. Aujourd'hui

vous avez des petites start-up autour de Boston et de la Californie qui sont en train de mettre en place des logiciels, c'est l'inverse du CRM [*programmes d'aide à la gestion de la relation entre une marque et ses consommateurs*], ces logiciels vont aider les consommateurs à gérer leur relation avec les marques. Donc c'est en train de se retourner. [...] Oui ça renverse tout. C'est un outil qui va permettre au consommateur de comparer des produits, des marques, des prix ! » (TPM 037, 2009)

Au final, si internet contribue à diminuer la distance relationnelle entre la marque et l'internaute, il offre des moyens d'information, d'échange et de comparaison inédits qui mettent en difficulté les disciplines traditionnelles du conseil en communication en tête desquelles on peut placer la publicité qui, jusqu'à l'avènement d'internet, était habituée à dire les messages et les marques sans souffrir d'autre contradiction que celle de la courbe des ventes. Et encore, cette dernière était cantonnée au registre du secret, un secret jalousement gardé par les professionnels de l'agence et de l'annonceur. Avec internet c'est une circulation rapide de l'information de tous vers tous qui s'opère et qui dépasse les professionnels car ils perdent l'exercice du monopole de la parole sur les marques. Pire, ils peuvent aussi se voir contester la légitimité de leur discours par des consommateurs de plus en plus méfiants.

« La manière dont les gens vivent, dont ils perçoivent la communication, a changé [...]. C'est le web qui a déclenché ces nouveaux comportements qui impactent aussi la façon dont ils voient la publicité dans leur vie de tous les jours quel que soit le support. Comme le recul qu'ils ont sur des marques qui leur disent des choses. Tu me dis un truc : super ! Tu me l'as dit. Ça ne veut pas dire que je vais te croire, que je vais te l'acheter. Que je vais te recommander. C'est bien que tu me l'aies dit. Merci encore » (TPM 035, 2009).

« Ce qui se passe c'est que le *buzz*, le bouche-à-oreille, s'est industrialisé et qu'en parallèle il y a une plus grande défiance du consommateur à l'égard de la communication officielle. Les consommateurs décryptent les marques et s'en méfient. Ils font plus confiance à leurs amis qui ont un fort pouvoir prescripteur [...]. C'est ça le problème majeur, c'est que les marques perdent du pouvoir et que le consommateur en gagne. Le reste c'est de la littérature » (TPM 026, 2008).

Face à un consommateur qui ne veut plus être l'objet d'une intention factice de la part des marques et qui veut au contraire que l'on comprenne plus en finesse ses besoins et ses attentes de consommations, internet (avec son interactivité et sa mémoire) représente le média idoine. Cette nouvelle manière d'aborder la relation au consommateur a un impact sur la façon de déployer les idées publicitaires sur des temps plus longs et moins onéreux que les médias traditionnels.

« Le 30 secondes, l'annonce presse, l'affiche, tout ça c'est des formats qui ont été conçus dans des moments de rareté de la surface d'expression. J'étais obligé de faire court et impactant parce qu'il fallait inventer un truc vachement rapide parce qu'il y avait trois chaînes de télé qui passaient le message rapidement, raccourci, ramassé, non pas pour des raisons stratégiques mais c'est juste parce que je n'avais pas d'espace, enfin pas de surface d'expression. Aujourd'hui avec des sites web avec des mailings, etc., j'ai des moyens d'interaction, de dialogue, etc., que ça devient insultant de rester sur un modèle qui ramasse le message » (TPM 038, 2009)

Internet donne du temps et de l'espace aux créatifs pour construire le dialogue avec les internautes. Un nouveau registre d'expression se fait jour : le *story telling*, qui consiste à élaborer des campagnes longues en relation avec les internautes. Ce nouveau registre d'expression met les publicitaires en difficulté, eux qui sont habitués aux formats courts.

« Nous on a beaucoup bossé sur la logique de séquentialité. Par exemple on a travaillé sur le *story telling*. Dans les médias digitaux, tu prends les consommateurs et tu les mets dans une histoire qui va durer dans le temps qui est une logique de jeu vidéo. Et nous c'est l'erreur qu'on a faite aussi. Au départ, on a mis un publicitaire à la direction de la création. Et on se rend compte que les publicitaires ils sont sur du trente seconde ou une minute. Et une fois que c'est fait, c'est fait. S'il s'agit de tirer, s'il s'agit d'en tirer toutes les conséquences, de se dire qu'est-ce que je peux faire avec ça, je fais une histoire cachée, je fais un *people*, je demande une contribution des internautes, c'est même difficile pour nous, mais c'est encore plus difficile pour eux [*rire*].

#### **Interviewer: c'est quoi la logique du jeu vidéo ?**

La logique du jeu vidéo, c'est une logique en arborescence. Tu as les prémices d'une histoire. Et puis si tu fais le choix A, c'est ça, le choix B, c'est ça, le choix C c'est ça. Si tu fais le choix A tu arrives sur A', B', C', etc.

#### **Interviewer : c'est une autre économie de la pensée.**

LM : Absolument. C'est pour ça que je te disais que la culture, elle est fondamentale. Plus le marché de la com s'élargit, plus tu as des nouveaux intervenants comme nous qui viennent de l'*entertainment*, de la musique, du jeu vidéo, des régies parce que les régies se mettent à proposer du contenu. Et donc les mecs de Google ou de Microsoft qui proposent des opérations, ils n'ont pas la même façon de penser aussi » (TPM 032, 2009).

Autant d'éléments qui mettent en lumière combien l'arrivée des nouvelles technologies n'est pas réductible à un simple outil venant s'insérer dans la panoplie des outils du conseil en communication. Le bouleversement engendré par internet est d'une telle ampleur que l'on peut parler sans exagérer d'une « fracture digitale ». Il affecte en profondeur non seulement les

manières, les comportements et les usages des consommateurs mais aussi par contrecoup les pratiques professionnelles, l'organisation des disciplines, des agences et surtout la façon de penser des professionnels.

### **4.3. La fracture digitale**

Dans cette partie nous analysons comment l'invention Internet se transforme en une innovation ou comment les entrepreneurs innovants doivent trouver des alliés pour que l'innovation ne reste pas cantonnée dans un petit cercles de passionnés. Nous montrons aussi comme le succès d'Internet fait évoluer les catégories de la pensée professionnelle au point de d'effondrer le modèle de communication traditionnel.

#### **4.3.1. De l'invention à l'innovation**

Internet crée une rupture indéniable dans l'économie du champ du conseil en communication français. Dans leur immense majorité, les personnes que nous avons interviewées s'accordent sur ce point, quelle que soit leur disciplines et leur rang dans la hiérarchie des agences. Les annonceurs et les experts indépendants sont également d'accord avec les professionnels des agences sur ce point.

La datation précise de cette rupture technologique est complexe à effectuer. Suivant Schumpeter (1999, 1<sup>ère</sup> éd. 1911), il convient de bien séparer l'invention (l'idée initiale et sa réalisation), de sa diffusion qui correspond à l'innovation (la mise sur le marché et la diffusion). Le succès d'internet n'est pas soudain, internet n'apparaît pas à un moment donné précis réductible à une date. C'est au contraire un lent cheminement, un processus de développement dont on peut néanmoins dire qu'il trouve son origine aux Etats-Unis à la fin des années 1950 avec l'« idée » de constituer des passerelles permettant de connecter entre eux des systèmes de réseaux d'ordinateurs entre la côte est et la côte ouest.

L'« invention » d'internet se situerait donc dans les années 1950, mais, la première phase d'appropriation de l'idée – le commencement de l'« innovation » selon Schumpeter - se situe dans le courant des années 1960-1970 avec le développement des réseaux ARPANET (*Advanced Research Projects Agency Net*) et NSFNet (*National Science Foundations Net*). Ces réseaux regroupent des universités et des administrations américaines qui échangent des informations non commerciales. Internet tel que nous le connaissons aujourd'hui, le réseau des réseaux, est le produit de la fusion en 1984 de l'ensemble des réseaux initialement constitués aux Etats-Unis grâce à la mise en place d'un protocole de transfert de données unifié (TCP/IP).

Sa mondialisation dans les années 1990, deuxième phase de l'essor de l'innovation, s'opère avec le raccordement progressif des principaux réseaux européens (CERN) et asiatiques (UUCP) via l'adoption du protocole TCP/IP qui s'impose alors comme la norme mondiale. L'unification par agrégation des réseaux et l'internationalisation des connexions fait perdre progressivement du poids à l'agence initiatrice (*Advanced Research Projects Agency*), qui aboutit à la levée de la restriction commerciale vers 1994, année à partir de laquelle le réseau s'ouvre complètement à tous les usages et tous les usagers (Compiègne : 2007). Nous sommes alors définitivement passés de l'invention à l'innovation avec l'accès d'internet au plus grand nombre.

En France, l'accès du grand public à internet est techniquement possible à partir de 1994-1995 mais sa démocratisation aura réellement lieu vers les années 1999-2000 avec le passage décisif du « bas débit » qui souffre d'une connexion lente, au « haut débit » (ADSL). Ce dernier réduit le temps d'attente pour « voir monter » les pages internet tout en pratiquant des prix attractifs autour 30 euros mensuels, et rend internet définitivement populaire. Bien qu'internet soit devenu un phénomène qui ne pouvait plus être considéré comme une mode passagère à partir du début des années 2000, il est tout à fait significatif de souligner combien de nombreux publicitaires se sont inscrits dans une posture de résistance plus ou moins consciente à son irruption. On a retenu ici deux citations qui illustrent bien le décalage entre le calendrier réel de l'émergence d'internet en France et le calendrier de la perception qu'en ont les professionnels du conseil en communication, ici deux publicitaires, qui occupent des postes managériaux élevés et qui, à ce titre, n'ont pas pu faire l'impasse sur l'arrivée en fanfare de ce nouveau média.

« L'exemple dont je veux parler c'est la campagne des cigares Hamlet qui a 4-5 ans. Le concept derrière les cigares Hamlet « *Happiness is my cigar* » ; c'est une pure idée 360 [*multidisciplinaire*]. On aurait pu à l'époque, s'il y avait eu le web, on aurait pu en faire une saga monumentale avec un outil digital. Il n'y avait pas l'outil digital à l'époque [*les propos tenus ici sont erronés puisqu'en 2003, une campagne publicitaire est tout à fait possible sur internet*] » (TPM 023, entre 40 et 45 ans, 2008).

« Quand les nouveaux médias sont arrivés, c'était il y a 4 ou 5 ans [*soit en 2003-2004 selon son propre calendrier, or internet apparaît une dizaine d'années auparavant*], ça passe tellement vite que je crois toujours que c'était hier » (TPM 012, entre 50 et 55 ans, 2008).

Ces lapsus montrent bien que pendant près de 10 ans, de 1994-1995 à 2003-2004, une part importante des professionnels du conseil en communication a donc singulièrement pu continuer à faire comme si internet n'existait pas dans l'univers de ses préoccupations professionnelles, alors même qu'il était impossible d'y échapper. Internet était présent sur leur ordinateur au bureau ou à la maison. Internet s'était invité dans le champ sous la forme d'agences concurrentes (les « *web agencies* »). Internet était médiatisé dans la presse grand public et professionnelle. Internet faisait partie des préoccupations des annonceurs qui souhaitaient être conseillés dans l'utilisation de ce nouveau média... La crise de 2000 a pu, un temps encore, les réaffirmer dans leur conviction qu'internet n'était jamais qu'une mode sans lendemain portée par de jeunes gens plein d'idées mais assez immatures. Pourtant, à partir de 2003, les perceptions évoluent. C'est l'année de la reprise économique consécutive à la crise de l'explosion de la bulle Internet. Autrement dit, avec la reprise, il devient manifeste qu'internet n'a pas été balayé par la crise. Les start-up les plus solides ont résisté. La vision défendue par les « *digital natives* » et les organisations « *pure players* » n'a pas disparu. Internet gagne alors un statut différent. Il devient un média que l'ensemble des praticiens du conseil en communication doit intégrer dans son univers mental et ses pratiques professionnelles.

« Le moment de la cassure, ce n'est pas la première bulle internet mais ce qui se passe depuis 2004-2005, où internet cesse d'être une mode et devient une révolution totale » (TPM 010, 2008).

« Il se passe que le web passe de quelque chose d'inconnu, d'incompris, à la marge, un média pour jeune qui n'intéressait pas beaucoup. Donc c'est passé de ça, à un grand média aujourd'hui, et surtout un média qui a la possibilité d'être gratuit. Ils [*les professionnels du conseil en communication non digitaux*] se sont donc aperçus que c'était un vrai média plutôt qu'un média accessoire » (TPM 015, 2008).

D'autant que ce média est un levier de développement économique au sortir d'une crise qui a lourdement éprouvé les agences conseils. Comme le décrit cette directrice du développement de la filiale d'un grand groupe de communication français, internet a connu l'envolée avec son cortège d'observateurs attentistes, la disgrâce avec la crise de 2000 et le retour en grâce à partir de 2003. Aujourd'hui, internet est associé à de grands espoirs de croissance. Peu à peu, il dame le pion aux grands médias traditionnels en empiétant sur les allocations budgétaires consenties par les annonceurs.

« Après l’envolée d’Internet [1994-1999], il y a eu l’explosion de la bulle [2000-2002] et tout le monde a dit : ‘ça ne rapporte rien, etc’. Aujourd’hui, nous on le voit, le secteur le plus en croissance chez nous, c’est le web. Et avec la crise ça va s’accélérer encore parce que évidemment aujourd’hui les gens sont tellement à la recherche de plus d’efficacité et de euh... d’optimisation des moyens, qu’il n’y a aucune raison que les annonceurs se disent : ‘oui je vais faire mon grand film qui va me coûter la peau des fesses à la télé’ » (MOP 013, 2008).

Ce que le vice-président de la filiale d’un groupe de communication désigne sous le terme de « cassure », traduit exactement la rupture qui se produit dans les représentations mentales des professionnels. Internet cesse d’être une « mode » pour accéder au statut de « révolution totale ». Le qualificatif « total » est fortement chargé de signification. Cela signifie que les professionnels du conseil en communication (qui ne sont pas des « *digital natives* ») admettent désormais internet non plus comme quelque chose qui coexiste à leur côté dans le champ, mais comme une composante de leur métier. Ce qu’évoque encore la « cassure », ce n’est pas seulement la rupture provoquée par la nouveauté technologique qui s’incarne sous la forme de nouveaux profils professionnels (les « *digital natives* ») ou de nouvelles organisations (les « *web agencies* ») et qui entraîne des changements, cette « cassure », c’est aussi et sans doute davantage la prise de conscience et la reconnaissance d’internet par les professions traditionnelles. En reconnaissant la validité de la technologie comme une composante indéniable de l’arsenal du conseil en communication, ils consacrent l’existence des « *digital natives* », ils font d’eux des innovateurs au plein sens du terme en les faisant passer de la semi obscurité à la lumière dans le champ des agences conseils.

Ce phénomène est la parfaite illustration, appliquée au champ du conseil en communication, du passage de l’invention à l’innovation (Schumpeter, 1999, 1<sup>ère</sup> éd. 1911 et Alter, 2005, 1<sup>ère</sup> éd. 2000). Les deux phases ne sauraient en effet être confondues, on l’a vu plus haut avec d’abord un processus d’émergence d’internet au niveau mondial. L’une (invention) et l’autre (innovation) ne répondent pas à la même temporalité : l’invention est précisément datée alors que l’innovation s’inscrit dans un processus durant lequel les hommes le chargent de sens (« *infused with value* » Selznick, 1949), condition nécessaire à l’appropriation de l’invention. L’inventeur et l’innovateur sont également des figures très différentes. Le premier, celui qui trouve l’idée et lui donne corps « peut être un génie dénué de sens pratique mais pas l’innovateur qui se charge de trouver un marché ou un usage à ces découvertes » (Alter, 2005 : 8). L’innovateur est une figure tout à fait particulière de l’économie c’est un passeur, un faiseur de lien entre l’invention et le marché. Pour Schumpeter,

il n'est ni un capitaliste ou un propriétaire d'exploitation (1999 : 107), ni un manager ou un administrateur (1999 : 111). L'innovateur est un entrepreneur, c'est-à-dire quelqu'un qui bravant les normes de son milieu « élabore de nouvelles combinaisons » à partir des ressources à sa dispositions (1999 : 95). Comme le souligne Schumpeter, si « produire, c'est combiner les choses et les forces présentes [...]. Produire autre chose ou autrement [*c'est-à-dire innover*], c'est combiner autrement ces forces et ces choses » (1999 : 94), c'est en cela que l'entrepreneur est innovant, par sa capacité à prendre des risques économiques et sociaux, et sa capacité à combiner les ressources existantes autrement de façon à faire vivre une invention sur le marché.

Précisons néanmoins que tout comme l'invention n'a pas d'avenir sans le soutien de l'innovateur, l'innovateur à son tour n'existe pas durablement sans l'adoption de l'innovation. Il lui faut donc un public de « clients internes » dans le champ organisationnel (Alter, 2005 : 69) puis d'« adopteurs » sur le marché plus large (Rogers, 1962) ; ces deux publics étant des supporteurs cruciaux pour la réussite du projet. Si l'on transcrit cette série causale dans le champ du conseil en communication, les innovateurs-entrepreneurs que sont les patrons fondateurs des « *web agencies* » n'accèdent pleinement au statut d'innovateurs qu'à partir du moment où l'invention qu'ils défendent, internet et la communication interactive, rencontre des « clients internes » en la personne des professionnels traditionnels de la communication à savoir des publicitaires ou des praticiens du marketing service. Les promoteurs de la communication interactive (les « *digital natives* ») sont donc à un moment donné de la vie de leur champ confrontés à deux situations de marchés. Une situation de marché commerciale que l'on pourrait dire « externe », et qui consiste à vendre leurs services aux annonceurs et aux clients finaux (faire des affaires). Mais ils doivent également compter avec une situation de marché « interne » qui correspond aux formes d'échanges plus symboliques de la construction de la reconnaissance et de la croyance dans leur propre champ organisationnel. Sur leur marché « interne », les « *digital natives* » proclament qu'internet est une révolution, mais c'est à la fois indispensable et insuffisant pour produire la croyance et la reconnaissance que seuls les acteurs traditionnels du champ peuvent leur accorder (se faire admettre).

Aujourd'hui, il n'y a plus réellement de débat sur la reconnaissance du digital comme acteur à part entière du champ. La quasi totalité des plus hauts dirigeants rencontrés ont spontanément mentionné internet comme l'un des enjeux les plus importants auxquels les groupes et réseaux qu'ils dirigent doivent faire face. Mais ils ajoutent qu'il est particulièrement

difficile d'en mesurer les effets car ils ont conscience de n'être qu'au commencement d'un phénomène dont ils ne perçoivent pas les limites. Ainsi, nous sommes face à un champ confronté à un processus de désinstitutionalisation (Jepperson, 1991 ; Oliver, 1992 ; Suddaby & Greenwood, 2001 ; Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002) qui affecte ses principes de structuration traditionnels. Comme le soulignent les témoignages ci-dessous de trois dirigeants (le président d'un groupe de communication, le président de la filiale d'un réseau américain et le président d'une agence spécialisée dans le marketing service appartenant à un réseau américain implanté en France), nous n'en sommes qu'« aux balbutiements » et il est encore difficile de percevoir les enjeux ultimes de ce mouvement de transformation « qui n'a pas fini de faire ses effets ». Ces hauts dirigeants eux-mêmes, pourtant familiers du travail d'anticipation de l'avenir de leurs entreprises respectives, avouent ici leur incapacité à imaginer la physionomie du champ (la forme des structures et l'organisation du travail).

« On se trouve avec des défis au centre desquels on a le numérique. [...] Ca c'est un défi dont on voit les balbutiements aujourd'hui à travers ce qu'on appelle la communication digitale. Mais ce ne sont que des balbutiements. Même si ça représente près de 10% des investissements publicitaires mondiaux, même si à l'horizon 2011-2012, ce sera de l'ordre de 15%, je considère que ce ne sont que des balbutiements parce que le potentiel de la technologie n'est pas insondable mais quasiment. Donc des choses considérables qui nous attendent et qui vont avoir une influence très importante dans la manière dont nous allons travailler, nos structures, nos fonctionnements, la créativité, le lien entre la technologie et la créativité » (TPM 021, 2008).

« Pour moi, il y a trois grands courants qui affectent ce métier depuis 26 ans que je le pratique [*il évoque la mondialisation et la corporatisation de la communication*]. [...] Le phénomène qui est le plus récent, il date des années 1990-2000, c'est la digitalisation et alors celui-là, il n'a pas fini de faire son effet » (TPM 007, 2008).

« Tout ça pour moi c'est une espèce de crise, de mutation tout à fait traditionnelle, voilà, il y a eu cette rupture technologique et il ne faut pas mésestimer les effets de cette rupture technologique qui sont profonds et durables » (TPM 024, 2008).

Si l'on se réfère au cycle élaboré par Greenwood et Suddaby (2002) relatif au processus de désinstitutionalisation-réinstitutionalisation d'un champ, il est manifeste que nous sommes encore en plein dans la phase de désinstitutionalisation. Le champ du conseil en communication a, par certains aspects, commencé le travail de théorisation qui consiste à rationaliser l'innovation avant sa diffusion, mais des signes laissent encore apparaître un grand

désarroi face à la nouvelle technologie. On admet qu'elle est là et qu'il faut faire avec, mais ses effets sociaux en général et ses effets sur le champ de la communication en particulier sont encore mal identifiés. Les potentialités sont, jugent les dirigeants des groupes, peut-être pas « insondables mais quasiment » à l'heure où nous sommes. Bien du chemin reste à parcourir avant que les professionnels puissent cerner les limites de cette innovation qui contribue à redéfinir le champ.

Rares sont les interviewés – toujours des publicitaires - qui ont tenté de nier la place centrale d'internet dans les transformations de la profession. Lorsqu'ils ont adopté cette attitude, c'était en début d'entretien. Manière capricieuse de ne pas faire comme tout le monde ? Manière de ne pas s'en laisser compter, eux qui se savaient attendus sur ce sujet ? Nous pensons qu'il s'agissait plus certainement d'une ultime tentative pour éviter un sujet qui continue de déranger car il amène nécessairement à questionner les fondements de la suprématie séculaire de la publicité dans le champ et dans les organisations. Malgré cela, même les plus rétifs ont toujours fini par concéder, quelquefois sous la forme du lapsus, qu'il y avait bel et bien un « avant et un après internet ».

Le sentiment d'égarement de ce patron d'une filiale française d'un réseau nord américain est à ce titre tout à fait exemplaire. Il commence par réagir assez violemment à la question posée sur la rupture que les nouvelles technologies peuvent représenter pour les publicitaires, question qu'il semble prendre comme une forme d'agression personnelle : « Eh bien, un prêt-à-porter pour un rendu, je vais être aussi cash dans ma réponse, je pense que c'est pas une question, je pense que la question se pose même pas ! » (TPM 023, 2008). Mais, après avoir tenté de faire comme si les choses ne changeaient finalement pas : « Je suis pas sûr que le métier soit si fondamentalement en train de changer » (TPM 023, 2008), il admet plus tard, à son corps défendant que, tout de même, les choses ne sont plus tout à fait comme avant : « C'est pas le même truc, donc là oui, je suis d'accord avec vous » (TPM 023, 2008). Puis il ajoute, en réalisant qu'il s'est coupé après avoir appuyé toute son intervention sur une thèse relativisant l'importance du digital : « je ne sais plus du tout où j'en étais » (TPM 023, 2008).

« Il y a quelques années on te disait : 'voilà coco, t'a un million cent pour produire le film'. Eh bien maintenant, avec internet on te dit : 'voilà, tu vas me faire le même pour 30.000 euros'. C'est pas le même truc, donc là oui je suis d'accord avec vous. On doit s'adapter à de nouvelles problématiques... Euh... [Rire]. Je sais plus du tout en j'en étais » (TPM 023, 2008).

Aveu lourd de sens. On peut l'entendre à la puissance double. Notre interlocuteur reconnaît avoir perdu le fil de son récit, on peut s'en tenir à la seule valeur faciale de son propos, un simple oubli, un trou de mémoire. Néanmoins, on peut aussi se demander s'il ne nous dit pas aussi le désarroi qui est le sien, son égarement dans ce champ en transformation où tous les repères se brouillent.

#### 4.3.2. Effacement des repères et des catégories traditionnels

Comme l'exprime le président fondateur d'une agence en communication intégrée indépendante qui a fait la plus grande partie de sa carrière dans la publicité, « l'informatique déplace énormément les lignes dans notre société. Dans la façon dont on vit, dans la façon dont on consomme, dans la façon dont on produit » (TPM 002, 2006). Cette vague qui bouleverse la société dans son ensemble force le champ du conseil en communication à faire « un grand pas en avant » (Schumpeter, 1999, 1<sup>ère</sup> éd. 1911). Le rythme imposé par les nouvelles technologies est étourdissant tant rien ne semble pouvoir se stabiliser. De nombreux interviewés expriment le sentiments d'avoir vécu « plusieurs révolutions » depuis l'apparition d'internet.

« J'ai vécu plusieurs révolutions Internet en 10 ans. La première période c'est celle des sites légers. Ensuite on est passé au flash. Après il y a eu Google et maintenant on est entré dans le dialogue. Et demain c'est l'iphone et le mobile » (TPM 027, 2008)

« Ca fait 6 ans que je suis dans le business et chaque année il y a du changement. Il y a eu de la révolution du *broad band* et de l'ADSL et du taux d'équipement. Il y a eu la révolution du 2.0. Il y a eu la révolution de l'*analytics*. Il y a eu la révolution de, euh... du contenu. Enfin chaque année, il y a une révolution. Donc c'est passionnant » (TPM 033, 2009).

Pour les plus familiers des technologies, ou ceux qui font mine de s'y intéresser, ce mouvement perpétuel est présenté comme « passionnant ». Proclamation très officielle car, quel haut dirigeant pourrait concéder publiquement sa lassitude du changement ? Pourtant, si l'on fait attention, au détour d'une phrase, des indices ne trompent pas. En effet, ceux pour qui internet n'est pas une seconde nature reconnaissent souvent malgré eux il y a de quoi s'y perdre dans ce mouvement qui n'autorise aucune pause pour reprendre son souffle. Le vocabulaire employé par les « *non digital natives* » pour relater le changement auquel ils

doivent faire face (« chaos », « misère », « terrifiant », « bordel », « mort », etc.) traduit bien le sentiment terrible que véhiculent les nouvelles technologies.

« Internet est arrivé. Et là, chaos total ! » (TPM 011, 2009).

« Comment s'orienter dans le chaos dans lequel on est depuis qu'internet est arrivé ? Je pense qu'on est dans le vif du sujet » (TPM 034, 2009).

« Le marché autour, il, il, il est en train... Il meurt, il meurt. C'est terrifiant, mais ça va bouger parce qu'il y a des grands réseaux et tout ça, ce sont des gens de qualité donc ils vont bouger » (TPM 012, 2008).

« Tout le monde se cherche. On ne sait pas par quel bout s'y prendre. Tout ça participe d'un bordel ambiant permanent. [...] C'est la misère » (MOP 016, 2009).

L'une des significations prêtées au chaos est « le vide ou la confusion existant avant la création » (Le Petit Robert, 1996). Internet aurait ainsi créé dans le champ du conseil en communication une rupture telle que les acteurs sont plongés, pour un temps au moins, dans un vide de sens écrasant. L'inclassabilité de cet objet nouveau aux effets considérables est déconcertante et source de confusion. Internet défie les catégories de l'entendement professionnel traditionnelles. En tant que média, il pose déjà la difficulté de son rattachement aux catégories de médias traditionnels. S'agit-il d'un « grand média » ou bien est-ce du « hors média » ? A ses débuts, internet a plutôt été classé hors catégorie, le temps de son appropriation par les uns et les autres. Ainsi l'Institut de Recherches et d'Etudes Publicitaires (IREP) n'intègre-t-il internet dans sa comptabilité des investissements consacré aux « grands médias » qu'à partir de 2005, année où le seuil du milliard d'euros investis est atteint - rappelons que la télévision et la presse représentent respectivement 4 milliards d'euros ; la promotion 5 milliards d'euros et le marketing direct 9,5 milliards d'euros. Quant à lui, l'Institut de Recherche et de Prospective Postale (IREPP) distingue trois catégories : les « grands médias », le « hors médias » et l'« hypermédias » dans laquelle internet vient s'insérer. De son côté, France Pub, un institut d'étude du Groupe Hersant qui comptabilise les dépenses médias à partir des déclarations des annonceurs tend progressivement à ranger internet du côté des « grands médias ». Pour l'heure, il n'y a donc pas de règle, rien n'est stabilisé (signe que nous sommes bien encore dans une phase de désinstitutionalisation du champ). Nous pouvons néanmoins observer l'attrait grandissant des publicitaires pour ce média, pour son potentiel de développement du chiffre d'affaires que nous associons aux prémisses d'une théorisation du média favorisant sa diffusion (Greenwood & Suddaby, 2002). Mais cette manne providentielle

est nécessairement disputée par les autres disciplines de la communication car internet s'invite partout dans toutes les spécialités. Et cette dispute interdisciplinaire dont l'enjeu serait le monopole de la légitimité pour la compétence technologique traduit bien les turbulences encore très fortes que traverse le champ.

Internet transcende les catégories disciplinaires qui tendent à diviser le champ professionnel en deux grands territoires. D'un côté la catégorie des « grands médias » qui est la chasse presque exclusive des publicitaires qui travaillent sur les marques commerciales ; de l'autre la catégorie du « hors médias » qui est surtout le ressort des praticiens du marketing service, de l'édition, de la communication corporate, des relations publiques<sup>3</sup>, etc. Internet bouleverse la répartition simpliste dite « en silo » ou verticale entre médias et disciplines car il a la particularité d'être transverse. Il s'invite en effet dans toutes les disciplines de la communication traditionnelle. Internet peut en effet ressortir de la fonction publicitaire dès lors qu'il s'agit de mettre des bannières en ligne ou des liens sponsorisés. Internet c'est également du marketing service avec les programmes e-CRM et les campagnes d'*emailings* pour entrer en relation avec les consommateurs. Ça peut encore être la conception de sites, activité au principe de l'émergence des « *web agencies* » ou agences interactives. Mais internet ce n'est pas que de la publicité ou des programmes de marketing relationnel. C'est aussi un territoire de prise de parole en très forte expansion. Comme nous le dit un article du *Figaro* en date du 11 mars 2010, « Facebook a conquis les internautes français ». En effet, avec 21 millions de visiteurs uniques par mois et une couverture de pas moins de 56,5% des internautes français alors que le site a été lancé en France en mars 2008, Facebook apporte la preuve qu'il est un phénomène de société. Les médias sociaux comme Facebook, Twitter, etc., rendent possible la formation de réseaux et l'expression directe en temps réel poussant ainsi l'interactivité à son comble. Objet protéiforme, Internet s'invite dans les moindres interstices du champ du conseil en communication. Cette omnipotence en fait « un truc compliqué », ou jugé « bizarre » pour ceux qui ne sont pas des « *digital natives* » comme cette présidente d'un réseau de communication mondial d'origine française qui a fait sa carrière dans la publicité et qui a donc incorporé depuis longtemps une vision en catégorie de médias et de disciplines exclusifs les uns des autres.

---

<sup>3</sup> Il est à noter quelques exceptions à cette division simplifiée. La communication corporate ou institutionnelle peut en effet recourir de façon plus ponctuelle aux « grands médias » pour son travail de communication sur la marque ou les valeurs de l'entreprise.

« Internet c'est un truc tellement compliqué ! Ce n'est pas qu'un média, c'est un changement d'accès à l'information, c'est un changement d'apprentissage des gens, un changement de communication dans le monde qu'on mélange un petit peu tout [...]. L'internet, pour moi l'internet c'est un mot bizarre parce qu'il y a tout dans l'internet. Il y a la publicité par des bannières, il y a des films qu'on laisse sur *You Tube* et qui vont circuler, il y a la création de sites, quels services on rend aux gens pour les amener à aller regarder une marque, il y a le eCRM qui est passionnant, il y a les mailings [...], mais tout ça c'est des métiers différents » (TPM 012, 2008).

Internet est donc un objet bien compliqué à classer. Il résiste aux réflexes de la pensée professionnelle – l'habitus - en forçant les catégories traditionnellement établies. Internet crée une nouvelle catégorie de média : « l'hypermédia » que l'on ne sait pas exactement où ranger. Il fait voler en éclat la verticalité confortable de la division du travail en disciplines et sous disciplines. Sous ce rapport, il est intégrateur puisqu'il crée les conditions d'une transversalité là où jadis on divisait et on segmentait en chapelles. Internet ne cesse de donner des moyens d'expression plus performants. Il y a une quinzaine d'années, les premiers internautes pouvaient se construire des sites rudimentaires en code html avec des logiciels comme Dreamweaver. Puis sont arrivés ensuite les blogs, espace d'expression préfabriqués activable en un clic. Ces mini-sites ne requérant plus de compétence informatique ouvrent la prise de parole sur le web au plus grand nombre. Aujourd'hui avec le « Web 2.0 » dans sa forme la plus récente - ce qui ne veut pas dire achevée tant le mouvement d'innovation général chasse une innovation après l'autre - les internautes s'inscrivent dans des communautés en ligne pour dialoguer, échanger leurs idées, se constituent en soutien d'un artiste, créent un groupe de contestation d'une marque, etc. Internet offre l'interactivité et par un moyen de communication démocratique au sens plein du terme puisqu'il donne la parole à chacun. La technologie ne transforme pas seulement les catégories de l'entendement professionnel, elle ébranle les piliers sur lesquels repose la communication traditionnelle.

#### **4.3.3. Effondrement du modèle de communication traditionnel**

La popularité d'internet favorisée par son évolution sous la forme du Web 2.0 stimule la prise de parole de tout un chacun. Le Web 2.0 est un peu à l'internet ce que le « Macintosh » avec sa souris et son interface graphique comportant des icônes et un bureau, fut à l'informatique : un puissant désinhibiteur pour les individus rétifs à toute complexité technologique. Fini les lignes de codes (secrets), plus besoin d'être un ingénieur informaticien

pour prendre la parole sur internet. Ajoutons à cela que l'exposition de soi est devenue un fait de société. Il suffit de recenser les émissions télévisées qui invitent à plonger un regard scrutateur dans l'intimité d'invités qui, jouant parfaitement le jeu, n'hésitent pas à abolir les remparts entre le dedans et le dehors, le privé et le public (« Vie privée, vie publique » ; « Vie ma vie » ; « Loft » ; etc.) . S'y ajoutent en outre les programmes qui, sous couvert d'écoles de la seconde chance pour talents passés inaperçus – ce qu'elles sont aussi -, flattent l'orgueil des aspirants à la notoriété comme « La nouvelle star » ou « Star académie ». Avec cette inflation du « Je », les conditions semblent donc réunies pour que la masse consommant jusqu'ici dans le silence d'une apparente servilité puisse s'exprimer et faire partager publiquement ses opinions. L'expression « opinion publique » n'a jamais eu autant de sens qu'avec le web. L'opinion du public est ainsi livrable en pâture au monde entier par le truchement de quelques lignes de code informatique. La rencontre de ces facteurs sociologiques et techniques produit des effets très significatifs sur les marques et sur ceux qui sont chargés d'en porter la parole dans les médias : les professionnels du conseil en communication.

Internet ébranle en effet le modèle historique de la communication. Jusque-là, c'est-à-dire jusqu'à la fin des années 1990, les marques avaient le monopole de la prise de parole sur elles-mêmes car elles avaient la maîtrise exclusive de l'accès aux canaux permettant d'acheminer les messages. Les médias traditionnels (télévision, radio, presse, affichage, cinéma) étaient bien trop onéreux pour que le grand public s'offre le luxe d'un encart. La parole était donc déléguée aux professionnels du conseil en communication qui délivraient le message à la masse des consommateurs. On était dans un modèle de communication « descendante » ou « *top down* » de type « *one to many* », c'est à dire un émetteur s'adressant à de très nombreux récepteurs avec un message relativement indifférencié.

« La communication commerciale est une communication simple, binaire. Pendant longtemps ça a été une relation entre un émetteur qui avait une vocation à faire consommer et il y avait un récepteur qui avait vocation à faire le meilleur choix de consommation. C'était simple hein, c'était monodimensionnel de chaque côté. Et là, la pub s'appliquait très, très bien » (EXP 009, 2008).

« L'axiome du métier de la publicité depuis 70 ans, enfin depuis Procter & Gamble, c'est une communication verticale de type *top down*. Eh bien les marketeurs et les communicants ont perdu le monopole de la communication *top down*. Tout ça, ça vole en éclat avec le web, le mobile, les textos, etc. » (TPM 026, 2008).

Théorisé par Shannon et Weaver (1949), ce modèle de communication unilatéral postule la toute puissance et l'autorité de l'« émetteur » face à un récepteur qui, comme son nom l'indique, se contente, du moins le croit-on, de recevoir le message. On est dans le paradigme pavlovien de la relation stimulus réponse. Ce qui fait dire de façon un peu exaltée à ce publicitaire habitué des plateaux de télévision, qu'avant internet la publicité « était une arme fasciste ».

« On a parlé de société de communication [*avant internet*], mais ce n'était qu'un monologue. La publicité était une arme fasciste qui enfonçait des messages dans la tête des gens, jusqu'à ce qu'ils soient assommés par le message, et le consommateur gogo, n'avait aucune prise de parole possible et aucune rébellion même possible » (TPM 005, 2008).

Vision simpliste et bien sûr commode que de poser comme cela les termes de la relation entre le consommateur et les marques. Elle permet de construire une idéologie finalement rassembleuse sur la notion de consommateur « gogo ». D'un côté les mouvements « antipub » victimisent le consommateur inconscient de la manipulation dont il serait l'objet. De l'autre, les publicitaires se rassurent quant à l'efficacité de leur travail : « j'enfonce des messages dans la tête des gens jusqu'à ce qu'ils soient assommés », sous entendu, pour obtenir le résultat attendu... la vente. Cette vision réductrice du monde et des échanges est tout entière contenue dans la façon de penser la campagne publicitaire dont l'efficacité est associée à la « pression » exercée sur les cibles que nous rappelle, un brin critique et goguenard, ce patron d'une agence parisienne appartenant à un réseau international.

« La réalité c'est que le discours d'autorité de la marque est en train de changer, discours d'autorité parce que la marque s'autoproclamait par un discours univoque et bâti sur un système de puissance, le GRP étant je dirais, le modèle guerrier d'affirmation d'une marque à travers la couverture et la répétition. On a l'impression de parler à un régiment d'artillerie quand on parle de GRP. Sur des cibles, euh, on va pilonner pour obtenir finalement un résultat, c'est un modèle de communication qui est complètement obsolète. Cela ne signifie pas qu'il a complètement disparu, mais il est obsolète » (TPM 016, 2008).

Le communicant s'imaginant (tout) puissant, il projette cette puissance fantasmée sur une pensée en force : « modèle guerrier d'affirmation d'une marque » ; « couverture » ; « répétition » ; « régiment d'artillerie » ; « on va pilonner » ; etc. Avant l'arrivée d'internet, pour de nombreux professionnels du conseil en communication, les clés de l'efficacité de toute campagne étaient en effet réduites à la combinaison d'un critère de « couverture » (ou

« *reach* »), c'est-à-dire le pourcentage de la population cible effectivement exposé à une campagne, avec un critère de « répétition moyenne » du message, c'est-à-dire le nombre moyen d'occasions de voir (ou ODV) par individu. Le produit de la couverture par la répétition donnant le GRP (ou *Gross Rating Point*), indice de la pression publicitaire d'une campagne. Autrement dit, plus on martèle le message, plus ça rentre dans l'esprit des gens.

Mais, osant contredire un instant Austin - pour qui « dire c'est faire » - nous opposerons que dire l'efficacité en ces termes, n'est pas nécessairement faire l'efficacité. Car, nous l'avons vu plus haut, le consommateur, même lorsqu'il est dans un système de communication monologique qui le prive de l'accès aux médias et lui confisque la parole, ne fait pas nécessairement ce que lui recommandent les médias. Il ne faut pas confondre répétition avec pouvoir de conviction et silence du consommateur avec approbation. On l'a illustré en démontrant combien les codes publicitaires, sous la « pression » des comportements des publics cibles, avaient évolué au cours des 60 dernières années tant ils étaient aisément décryptés par ces derniers et perdaient ainsi de leur efficacité (car ils étaient véritablement jugés assommants par les consommateurs).

Cela n'exclut pas non plus des possibilités d'expression – rarement employées - via les associations de consommateurs. La rareté de ce type d'action tient au fait que cela exige de constituer des groupes d'action rassemblant de très nombreux consommateurs (les « *class actions* »), or il est difficile lorsque l'on n'a pas accès aux médias d'avoir la conscience de l'existence d'un groupe sur un sujet donné. Mais surtout, la réplique silencieuse du consommateur s'exprime dans l'acte d'achat (ou non). Recevoir le message est une chose, acquiescer en est une autre, agir une autre encore. Autrement dit, le récepteur conserve une part non négligeable de liberté d'action par rapport au message quel qu'en soit le nombre de diffusion. Enfin, autre action, le consommateur peut faire savoir à son entourage son expérience d'utilisation du produit, ce que les professionnels appellent le bouche-à-oreille ou « *buzz* ». La prescription par les proches est un puissant vecteur d'achat. Le succès d'un film au cinéma, on le sait, est très largement conditionné par la critique du public. Face à la problématique de l'acte d'achat et de ses déterminants psychologiques, les professionnels du conseil en communication s'avèrent désarmés. Et la psychologie behavioriste, en dépit des importants efforts qu'elle mobilise pour pénétrer ce qu'elle appelle « la boîte noire » à grands renforts de protocoles expérimentaux, apporte des éclairages encore bien modestes sur les mécanismes de décision conscients ou inconscients. L'arbitraire du consommateur a encore de

beaux jours devant lui démontrant une fois de plus que David n'est pas totalement démuni face à Goliath.

Nous pensons donc que le quasi-silence imposé aux consommateurs par un modèle de communication monologique a pu entretenir une représentation illusoire de la servilité consommatoire. Représentation qui fut confortable aussi bien pour les professionnels de la communication que l'opinion elle-même. Tant que la liberté d'action du consommateur est restée invisible ou seulement exprimée par une courbe des ventes, il a été possible pour de nombreux professionnels de se laisser bercer par l'illusion d'une consommation relativement captive et docile. Certains professionnels reconnaissent cependant que dans le modèle émetteur récepteur on ne sait pas très bien si le message arrive au bon destinataire. On ne sait pas si le destinataire est là au bon moment. S'il a compris le message et s'il fait bien ce qu'on attend de lui.

« Comment identifier les gens à qui nous parlons ? Comment identifier leurs besoins ? Comment s'assurer que nous nous adressons à eux de la manière qui est satisfaisante ? Et comment s'assurer qu'on peut les toucher au bon moment et s'assurer qu'on est train de dépenser notre argent à la télévision pendant qu'ils sont en train de tirer la chasse d'eau ? » (TPM 021, 2008).

« Par rapport à une approche *top down* média, tu sais pas très bien la réponse des gens, est-ce qu'ils étaient en train de pisser tout ça. Tu sais pas comment ils ont pris le message. Aujourd'hui internet ça rend le pouvoir au consommateur. Il peut décider de son truc. Et donc tu es obligé d'entrer dans la phase que je défends depuis 20 ans. Il faut être créatif parce que la répétition avec un truc à la con, un accent à couper au couteau ou un cheveu sur la langue, on se fout de la gueule du consommateur. Mais on se dit que dans le bruit ambiant sur 56 millions de personnes, ben voilà il y a bien des mecs qui étaient plus ou moins endormis dans cette espèce de monotonie de l'écran publicitaire, qui vont soulever un peu l'œil. Je ne pense pas qu'il faut le mentionner ça dans ta thèse. Mais euh... Mais euh... » (TPM 002, 2006).

La part d'aléa couplée à l'attention flottante du consommateur qui nous est décrite ici renforce notre propos selon lequel les consommateurs les plus avertis, se forgeant au fil des générations une culture autodidacte du marketing et de la communication, depuis longtemps déjà comprennent et décryptent les ficelles de la communication. Mais il est certain qu'ils sont entretenus dans une cécité de leur réelle capacité d'action. Ils n'ont pas conscience de constituer un groupe puissant. Or internet décille. Il porte au jour la puissance communautaire. Internet ne change pas fondamentalement le consommateur. Il lui donne surtout des moyens nouveaux qui lui permettent d'exprimer et de porter au jour ce qu'il faisait avant dans l'ombre

ou dans le périmètre restreint de son proche entourage. Nous entendons souligner ce point. « Le » consommateur n'a pas changé fondamentalement contrairement à ce que de nombreux discours pourraient laisser entendre. Il n'est pas passé soudainement d'une ère du non choix à celle du choix, il n'est pas passé de la stupidité profonde à la lucidité marketing, il n'est pas davantage passé de la dépendance à la liberté. Ce sont les moyens mis à sa disposition qui ont évolué et qui donnent à son action une dimension nouvelle et surtout, une visibilité nouvelle.

« Il ne faut pas dire que le web a changé le consommateur. Il donne juste au consommateur plus de moyens » (TPM 014, 2008).

« Auparavant la pub c'était un moyen simple de toucher les gens. *Top down*, maintenant t'as un consommateur qui a des moyens de répondre ou de s'interroger. [...] Aujourd'hui internet ça rend le pouvoir au consommateur. » (TPM 002, 2006).

Mais l'utilisation des moyens reste conditionnée à la capacité des consommateurs. C'est pourquoi il est préférable de parler de *consommateurs* au pluriel plutôt que du *consommateur* au singulier. Pour les plus capables d'entre eux, ce qui est principalement changé, ce n'est pas seulement l'accès à une plus grande information et à l'interactivité. C'est d'abord et avant tout l'accès à une forme de conscience du groupe ; celle d'appartenir à une cohorte d'individus disposant des moyens de communication et d'action (communauté, forums d'échanges, *flashmobs*, etc.) face aux marques et à ceux qui les représentent. L'opinion des consommateurs accède à la visibilité des autres consommateurs. L'opinion des consommateurs accèdent à la publicité oserait-on dire, l'opinion est rendue publique, rendant ainsi possible l'émergence de communautés nouvelles. Internet transforme ainsi les conditions de l'échange qui de monologue devient peu à peu dialogue. Le consommateur peut exercer un droit de réponse quasiment instantané. Avec internet, il a une tribune à travers laquelle il peut malmener publiquement les marques.

« Hier les marques étaient reines, on se les passait de père en fils, de mère en fille, on ne les critiquait pas, on ne se posait pas de questions. Aujourd'hui, les consommateurs mécontents peuvent détruire une marque en quelques blogs » (TPM 005, 2008).

« Le consommateur a pris un peu tout le monde de vitesse. Et ça c'est lié précisément à la technologie. Pour moi on est passé d'une ère où la marque expliquait ce qu'elle voulait par des médias puissants, puis le consommateur... Je vais reprendre Coluche, c'est Omo lave plus blanc que blanc. Si vous en êtes convaincu vous achetez Omo, si vous n'en êtes pas convaincu, vous dites : ' Cette marque se fout de moi !' Mais point. Aujourd'hui, si le consommateur n'est pas

d'accord et trouve que ce que vous dites est déplacé, mensonger, etc., il vous taille en pièce, et de plus en plus tous les jours, sur internet, les réseaux sociaux, etc., etc. La marque toute puissante est aujourd'hui encadrée par sa légitimité. Ca c'est le fruit de la technologie » (TPM 017, 2008).

Pour les professionnels du conseil en communication, les termes de la relation évoluent. Ils découvrent que la masse qu'ils avaient longtemps voulu voir comme silencieuse et captive, s'avèrent loquace et indocile si on lui donne les moyens de s'exprimer. Le conseil en communication n'est plus en situation de *parler à*, il est mis en demeure de *parler avec*. Situation dont il n'est pas familier ou disons, dont les disciplines sont inégalement familières. Très curieusement, les publicitaires sont en effet moins que les autres disciplines de la communication comme les relations publiques ou le marketing direct, familiers de l'échange avec le consommateur. La vision du monde des publicitaires est celle d'une communication de masse véhiculant des mythes, c'est-à-dire « un message, un système de communication » (Barthes, 1957) à destination d'un public voué à consommer (Baudrillard 1968, 1970). Les publicitaires sont habitués à délivrer des messages, ils s'adressent à la masse mais n'échangent jamais avec elle à l'inverse du marketing direct et ne sont jamais à son contact au contraire des relations publiques. Le publicitaire, campé dans sa tour d'ivoire, ne connaît finalement la masse que par le truchement des sociétés d'études et de sondage qui lui font des rapports sur le comportement du consommateur. Le publicitaire écoute par procuration. Ici, la perte de contrôle de la communication qui finalement correspond à une confrontation avec le consommateur est à bien des égards troublante pour lui. Curieusement, le publicitaire qui se targue d'être à l'écoute des tendances n'a pas du tout l'habitude du dialogue. Il est en fait surtout habitué à ce qu'on l'écoute sans contradiction.

C'est ce qui fait dire à l'un de nos interviewés qu'« aujourd'hui, grâce au net, on est passé d'une société de consommation à une société de communication démocratique » (TPM 005, 2008). En effet, la transformation de la relation entre la marque et les consommateurs avec l'émergence d'un dialogue fait que les professionnels du marketing et de la communication se voient progressivement disputer le monopole de la parole sur la marque. Ils doivent désormais apprendre à partager ce privilège avec les internautes.

« La plus grande fonction du web c'est de modifier la relation entre la marque et le client et le consommateur. Le dialogue n'est plus le même parce que maintenant les gens ils s'expriment, ils disent ce qu'ils pensent. T'avais des marques qui n'avaient pas de retour de leur client. Or aujourd'hui tu as n'importe quelle marque sur Google et elle voit des milliers d'internautes qui se sont exprimés sur elle. D'un

seul coup elles ont un retour, d'un seul coup elles ont un dialogue direct. Avant il n'y avait pas de canal pour avoir ce retour. Aujourd'hui elle va l'avoir en temps réel. Tu vas sur Google et tu vas trouver des milliers de gens qui auront apporté leur contribution sur cette marque » (MOP 009, 2008).

A telle enseigne que depuis l'arrivée d'internet, une partie grandissante du « bruit sur les marques est faite par les consommateurs ». Il y a une évolution de la légitimité du discours sur la marque. La parole autorisée glisse vers le consommateur internaute. Le client qui était déjà considéré comme le roi si l'on en croit l'adage populaire, se voit désormais couronné par internet ! l'internaute est le roi des consommateurs. Il a le pouvoir de faire et défaire la réputation des marques et des produits en échangeant avec ses pairs internautes. Internet donne au réseau et au bouche-à-oreille une puissance jusqu'ici inégalée.

« Aujourd'hui on est dans une logique où la majorité du bruit qui est fait sur une marque est fait par les consommateurs eux-mêmes, ils ont des moyens de propager, d'échanger. Dans le choix d'un consommateur, il y a une part extrêmement importante qui tient à l'information qu'il peut retirer lui-même auprès de pairs qui ont eu une expérience de consommation, une expérience de marque qu'ils peuvent partager entre eux » (TPM 016, 2008).

« C'est la fin de la communication traditionnelle verticale du modèle publicitaire vertical. Le consommateur a un pouvoir de dialogue, un pouvoir de nuisance. Le client est roi au sens de roi et de R.O.I. On doit l'écouter si on veut faire de la performance et du résultat. Le digital est relationnel. Le web est révolutionnaire » (TPM 022, 2008).

Ce changement de modèle implique pour les professionnels de la communication d'accepter le dialogue, ils doivent entrer en relation avec les consommateurs. Véritable gageure culturelle :

« Faire comprendre aux publicitaires qu'il ne s'agit pas de parler aux gens mais de parler avec eux, c'est pas possible puisque la communication publicitaire est bâtie sur la communication de masse. [...] Cette logique-là, elle est morte avec la révolution internet » (TPM 010, 2008).

« On peut dire qu'en un siècle, après avoir été des fabricants de valeur imaginaire ajoutée, nous sommes devenus de délivreurs de contenus puisque cette société de communication qui s'invente sera une société de conversation » (TPM 005, 2008).

Mais aussi et surtout, c'est un enjeu technique de taille. Alors qu'hier un message à 20 heures touchait potentiellement une audience de plusieurs millions de téléspectateurs, aujourd'hui ce n'est plus vrai avec la multiplication de l'offre de chaînes et de contenus.

« Donc il faut arriver non plus à le toucher par le journal de 20h00. Moi quand j'ai démarré à la télé, je touchais 83% des Français en un 30 secondes [à 20 heures]. J'avais fait mon boulot. Je passais trois fois, c'était fini, la marque était sauvée pour l'année. Aujourd'hui il faut utiliser tous les médias pendant toute l'année pour arriver au même résultat » (TPM 005, 2008).

Internet ou la Télévision Numérique Terrestre (TNT) engendrent ce que les professionnels appellent une « fragmentation de l'audience ». L'élargissement de l'offre de chaînes de télévision avec plusieurs dizaines de canaux disperse l'audience. De même la croissance de l'offre « *on demand* » détourne les consommateurs de grilles de télévision. Le principe de la vidéo à la demande dite VOD (*Video On Demand*) qui s'est fortement développée à partir de 2000 avec le réseau à très haut débit, permet de choisir son divertissement et de le regarder à sa convenance. Cette multiplicité des chaînes et l'affranchissement des horaires de diffusion rendent les cibles publicitaires plus insaisissables que jamais. Le sacro saint rendez-vous du journal télévisé ou du programme de 20h30 ne réunissent plus la famille comme avant. Seule une population vieillissante reste fidèle à ce rituel.

« Les campagnes Citroën des années 80. C'était des dépenses énormes dans les grands médias sans se demander si on n'aurait pas pu avoir autre chose pour un coût moindre. C'était la France se retrouve forcément au 20h sur TF1 donc ma pub elle va toucher tout le monde. Elle va toucher tout ceux qui vont l'acheter et elle touchera ceux qui ne vont pas l'acheter mais ils n'auront qu'une marque en tête. Je me souviens de Citroën sur la muraille de Chine, ou des chevaux dans le désert australien. On était vraiment dans la publicité spectacle. On était très, très loin du produit, parce que finalement on ne se souvient pas de quel produit c'était. On était sur un modèle du mass média. Mais il y a eu des changements. Toute la famille ne communique plus devant le 20h. Les gens font d'autres activités. Mais les vieux publicitaires continuent d'avoir ce discours de l'hyper mass média. Et donc la seule façon de l'entreprise de communiquer, la seule façon noble de communiquer pour l'entreprise, c'est la publicité, la plus créative possible » (ADV 001, 2005).

« On ne peut pas revenir en arrière là-dessus [*revenir à un avant internet*]. Et puis encore une fois, ça vient d'une analyse du comportement des cibles. On ne reviendra pas à toute la petite famille devant l'épisode de Dallas le mercredi soir à 20h30. Ça ne se fera pas, ça ne se fera plus. Non je crois que de toute façon, la crise, elle oblige à l'efficacité, ça oblige les dircoms à chercher des médias moins coûteux, le web est très sollicité, les RP sont très sollicités ces derniers temps. [...]

Il y a une diversification, il y a un équilibrage du pouvoir des médias » (MOP 013, 2008).

Il est manifeste que l'habitus publicitaire se trouve en désaccord avec les transformations que véhiculent les nouvelles technologies. Une page se tourne au fil de l'évolution des comportements de consommation. De plus en plus de foyers sont abonnés au haut débit chaque année (19 millions fin 2009 contre 17 millions en 2008, ARCEP 2010). De plus en plus de français recourent également à internet pour leurs achats sur les sites de « e-commerce » (Amazon, Darty, Auchan, etc.). Depuis 2000, l'e-commerce a multiplié ses ventes par 35. Entre 2008 et 2009, en pleine période de crise, les ventes en ligne ont bondi de 26% pour atteindre 25 milliards d'euros. Et les prévisionnistes de la FEVAD pronostiquent un chiffre d'affaires de 30 milliards en 2010 (*CB News*, 03 février 2010), un poids économique proche des télécoms ou de l'aéronautique. Internet est aussi fréquemment utilisé pour chercher de l'information via les sites d'actualité des médias traditionnels (télévision, presse, radio) mais aussi via les sites de « pure players » comme Rue89 ou Médiapart.<sup>4</sup> Les encyclopédies en ligne comme Wikipédia sont également très consultées. Internet est aussi un moyen de se distraire en téléchargeant des films (VOD) ou en écoutant la musique de son choix sans téléchargement (Deezer, Wormee). C'est encore un outil de correspondance administrative ou d'échange avec des proches via les boîtes mail (Gmail, Yahoo, etc.), les messageries instantanées, les sites de réseaux sociaux (Facebook, Twitter). C'est aussi un concurrent des opérateurs de télécommunication puisqu'il est possible de passer des appels téléphoniques à moindre coût avec des sites comme Skype. Cette effervescence de moyens nouveaux mis à la disposition des consommateurs qui, pour une large part d'entre eux, se les approprient et changent leurs habitudes de consommation, met les professionnels du conseil en communication en demeure de changer eux aussi leurs propres habitudes.

« Le message *top down* ne fonctionne plus. L'effet mécanique, l'imposition du message, c'est comme enfoncer un clou. Mais ça, c'est de plus en plus compliqué à faire marcher à cause de la fragmentation des médias et aussi de la cherté du coût du contact. [...] Parce que le temps de télé, le 30 secondes est tellement cher pour des résultats incertains, que de plus en plus d'annonceurs choisissent d'autres voies moins onéreuses et couvrant une population mieux ciblée et plus intéressante. Les

---

<sup>4</sup> D'après un récent sondage effectué par le centre de recherche Pew, aux Etats-Unis, internet représente la troisième source d'information des Américains (61%), juste derrière les chaînes de télé locales (78%) et les chaînes nationales (73%). Les 2259 personnes interrogées d'âge adulte citent notamment les pages de Google News, d'AOL, de CNN ou encore de la BBC comme sources principales d'information. In « Internet, troisième source d'information des Américains », *CB Newsletter*, 02 mars 2010.

agences médias sont obligées d'aller chercher de la valeur. Les centrales sont bien embêtées parce que leur modèle est celui du volume. Mais le volume a volé en éclat » (TPM 026, 2008).

« On est rentré dans la logique d'une marque qui doit réussir à créer les conditions d'une conversation avec des publics. Ce qui a des conséquences absolument énormes. L'audience est à construire. Elle n'est plus donnée d'emblée. Les modèles prédictifs de consommation sont très, très difficiles à établir. On est davantage dans une logique de création de notre propre public. Et pour ce faire, il faut créer un événement, un intérêt, un contenu, un service, au fond la première vocation de communication d'une marque c'est ça. Une fois qu'on a défini les termes de la rencontre, il faut l'entretenir, la nourrir et accepter comme dans toute conversation d'écouter, accepter d'être critiqué, accepter d'être remis en cause. C'est à cette condition là qu'une marque, sans se travestir, pourra avoir une crédibilité en sorte que son discours commercial puisse être entendu, accepté et compris » (TPM 016, 2008).

Avec Internet, tout change : le format et le contenu des messages, la durée des campagnes, etc. La chronologie de la relation est complètement transformée. Le spot publicitaire est d'un format court (de 15 à 30 secondes), le slogan est ponctuel : la profération d'une promesse que seul l'achat du produit peut potentiellement tenir. Internet quant à lui oblige à délivrer du contenu au long cours. Cela oblige les professionnels de la communication à occuper le terrain en permanence. La communication est sans répit.

« Ce qu'amènent les changements technologiques et les nouveaux médias, c'est qu'entre les vagues, la vie continue, la communication des marques continue. Et cette communication elle est faite par plein de gens, par les détracteurs de la marque, par des zéloteurs de la marque... Et entre les vagues, la communication, la communication n'émane pas de la marque elle-même. Et là, la grosse angoisse de l'annonceur et de l'agence, c'est de dire : 'Mais je peux rien faire, ce sont les gens qui s'expriment'. Donc il faut prendre une part de voix dans cette expression permanente, il faut trouver un moyen économique de continuer à parler entre les vagues. Il faut donc entamer le dialogue et donc s'exposer au dialogue. Dans une interaction, il y a le commentaire. Donc il faut parler tous les jours mais vous ne pouvez pas acheter de l'espace sur TF1 tous les jours. Vous ne pouvez pas envoyer une promotion dans les boîtes aux lettres tous les jours. Peut être on peut trouver un système pour créer son propre média comme une web télé, ça change le rapport entre la marque et ses publics. Et puis après, pour parler tous les jours, il faut avoir tous les jours des choses à dire. Les tuyaux on les a mais il faut arriver à les remplir. Et non seulement il faut les remplir mais il faut les remplir avec des trucs de qualité. D'où l'idée de mettre un petit nombre de publicitaires avec un grand nombre de producteurs de contenu, parce qu'il faut un petit nombre de gens pour trouver une bonne idée par contre il faut beaucoup de gens pour fournir des contenus tout le temps » (TPM 004, 2008).

C'est donc toute une transformation de l'économie de la pensée à laquelle sont confrontés les professionnels du marketing et de la communication car ils doivent passer d'une communication ponctuelle et unilatérale, donc sans contradiction, à un dialogue permanent les exposant aux limites des produits et marques qu'ils représentent.

Le temps est donc maintenant venu d'étudier comment les professionnels font face aux tensions qui s'exercent dans le champ.

## **CHAP. 5. L'INDIVIDU FACE AUX TRANSFORMATIONS DU CHAMP**

Pour étudier les réactions des praticiens des trois disciplines retenues (publicité, marketing service et marketing digital) face aux transformations du champ du conseil en communication, nous allons procéder à l'analyse de leur identité institutionnelle en construisant ce que nous appelons leur « portefeuille institutionnel » que nous avons largement explicité et modélisé (cf. supra le champ, l'habitus et son opérationnalisation).

### **5.1. Structuration et volume du portefeuille institutionnel des *top managers***

A partir de l'annuaire de l'Association des Agences Conseil en Communication (AACC) qui est, rappelons-le, la principale organisation de représentation professionnelle française des praticiens officiant dans la communication commerciale, nous avons constitué un échantillon de 164 top managers dont nous avons collectés les informations biographiques afin de construire leur « portefeuille institutionnel » ou marqueur identitaires institutionnels tels que les capitaux culturels, les capitaux sociaux, économiques et symboliques.

Cet échantillon homogène se structure de la manière suivante : les disciplines de la publicité (22 agences et 53 dirigeants), les marketing services (24 agences et 54 dirigeants), le marketing digital (25 agences et 57 dirigeants). Il est à noter que, dans une même agence, les dirigeants peuvent avoir des spécialités différentes. Ainsi, dans telle ou telle agence on va avoir au sommet plusieurs dirigeants aux profils complémentaires : commerciaux, créatifs ou techniques... Nous les avons légendé dans la table ci-dessous de la manière suivante : Pdt = président ; VP= vice-président ; DG = directeur général ; DC = directeur de création ; DirTech = directeur technique.

Par ailleurs, nous avons inclus dans notre échantillon des agences digitales qui n'étaient pas dans l'annuaire de l'AACC souvent par réticence de leur part de ne pas se joindre à une organisation jugée trop « publicitaire », bien que cette dernière évolue lentement vers une valorisation des autres disciplines de la communication. Pour autant ces agences étant identifiées comme des acteurs du marché, il convenait de les intégrer dans notre échantillon (pour plus de détails, cf. supra méthodologie).

Table 27 : structure de l'échantillon

Discipline	Adv.	MKS	Digital
Agencies	22	24	25
Top Managers	53	54	57

Source annuaire AACC 2009

Table 28 : liste détaillée des positions des top managers de la publicité

Délégation publicité AACC 2009 = 22 agences						
Agence	Création	Loc	Effectif	Affiliation	Direction	Position
Ailleurs exactement	2000	75005	67	Indépendante	Soum Evelyn	Pdt
					Noëll Pierre	DG; DC
Australie	1984	92 Lev	110	Indépendante	Leclabart Vincent	Pdt
					Ravut Claire	DC
BDDP & Fils	1998	75010	NC	TBWA / Omnicom	Blachère François	Pdt
					Chiffot Guillaume	DC
BETC Euro RSCG	1994	75010	450	Havas	Erra Mercedes	Pdt
					Babinet Remy	Pdt; DC
CB Grey Paris	1963	75017	85	WPP	Lara Patrick	Pdt
					Stillaci Andréa	VP DC
CLM BBDO	1972	92 BB	150	BBDO / Omnicom	Accary Valérie	Pdt
					Toledano Bertille	VP
					Fichteberg Gilles	DC
					Sacco Jean-François	DC
DDB Paris	1969	75008	245	DDB / Omnicom	Bravi Jean-Luc	Pdt
					Suchet Bertrand	Pdt; DC
Deep Blue France	2006	92 Cou	15	Aegis	Abdennadher Mondher	Pdt
Draft FCB	1964	92 Lev	230	Interpublic	Héry Benoît	Pdt
					Beauregard Xavier	VP; DC
H	2007	92 Sur	225	Havas	Lafarge Christophe	Pdt
					Scher Gilbert	Pdt; DC
JWT	1928	92 Lev	NC	JWT	Winckler Frédéric	Pdt
					Courtemanche Olivier	DC
					Villoutreys Ghislain de	DC
Leg	2001	75004	56	Havas	Gaultier Gabriel	Pdt; DC
					Fuchs David	DG
Leo Burnett	1986	92 Asn	137	Publicis	Brunier Jean-Paul	Pdt
					Ferens Stéphane	DC
Lowe Stratéus	1989	75009	150	Interpublic	Zajdermann Eric	Pdt
					Behaeghel Vincent	VP; DC
Marcel Paris	2005	75010	40	Publicis	Maupéou Anne de	Pdt; DC
					Temin Frédéric	Pdt; DC
McCann Paris	1941	92 Cli	250	Interpublic	Ferrebeuf Michèle	Pdt
					Guilbert Jérôme	VP
					Martzel Jean-Philippe	VP

Ogilvy & Mather	1972	75008	195	WPP	Rastoin Natalie	Pdt
					Garbutt Chris	DC
Publicis Conseil	1926	75008	350	Publicis	Sadoun Arthur	Pdt
					Altmann Olivier	VP; DC
					Henaff Valérie	DG
Publicis et Nous	1997	75002	41	Publicis	Heraïl Jean-Christophe	Pdt
					Chanet Philippe	DC
Saatchi & Saatchi	1928	93 StD	148	Publicis	Lichtenstein Christophe	Pdt
					Coffre Christophe	VP; DC
TBWA Paris	1984	92 BB	NC	Omnicom	Pannaud Guillaume	Pdt
					Holden Eric	DC
					Noel Rémi	DC
Young & Rubicam France	1964	92 BB	217	WPP	Bungert Jacques	Pdt
					Torloting Frédéric	Pdt
					Carreno Jorge	DC
					Helias Eric	DC
					Bodson Laurent	DC
					Lestrade Robin de	DC

Table 29 : liste détaillée des positions des top managers du marketing service

Délégation marketing services AACC 2009 = 24 agences						
BETC 4D Shopper House	2007	75010	NC	Havas	Buono Bernard	DG
					Levy-Harrar Valérie	DC
					Teboul Annick	DC
					Nuyen Laurent	DC
Digitas	1996	92 Neu	250	Publicis	Amis Stéphane	Pdt
					Gondeau Nicolas	DG
					Delas Olivier	DC
					Defrenne Arnaud	Dir Tech
Draft FCB	1964	92 Lev	230	Interpublic	Héry Benoît	Pdt
					Beauregard Xavier	VP; DC
ETO	1987	75009	170	Indépendante	Leconte Nicolas	Pdt
					Derreumaux Jean	Pdt
					Claeyssen Yan	Dir Digit
Euro RSCG 360	2006	92 Sur	400	Havas	Allard Pascal	Pdt
					Delanoé Jacques	Pdt
Fullsix	1997	92 Lev	380	Fullsix	Tinelli Marco	Pdt
					Browaeys Anne	DG
G2 Paris / Grey	2002	92 BB	86	WPP	Ceyrac Philippe	Pdt
					Nguyen Khac Eric	DC
High Co Avenue	2001	75009	70	Indépendante	Viard Daniel	Pdt
					Maillot Edgard	Dir NTIC
Le Public Système	1993	92 Lev	350	Indépendante	Chouchan Lionel	Pdt
					Bredin Frédéric	Pdt
L'Enchanteur	1999	92 Lev	40	The Mkg Group	Gladysz Marc	Pdt
Marquetis	1996	92 BB	64	Indépendante	Briere Martial	Pdt
					Bonnet-Fontaine Patricia	DC

Meura	1982	59000	33	Indépendante	Vaubourgeix Eric	Pdt
Moor by Australie	1984	92 Lev	11	Indépendante	Tison Joelle	DG
MRM Worldwide	1989	92 Cli	250	Interpublic	Ferrebeuf Michèle	Pdt
					Prévot Olivier-Jacques	DC
					Kontic Dragan	Dir Tech
Ogilvy One	1997	75008	NC	WPP	Walther Bruno	Pdt
					Bonn Frédéric	DC
Ogilvy Interactive	1997	75008	NC	WPP	Walther Bruno	Pdt
					Legrand Erwan	DC
Piment DDB	1972	75008	150	DDB / Omnicom	Pardo Benjamin	Pdt
					Roy Axel	DC
Proximity BBDO	1998	92 BB	200	BBDO / Omnicom	Rippe Olivier	Pdt
					Moreira Bruno	DC
Publicis Dialog	1998	75008	300	Publicis	Zunz Nicolas	Pdt
					Verger Christian	Pdt
					Chevallier Dominique	DC
Rapp	1972	75008	150	DDB / Omnicom	Pardo Benjamin	Pdt
					Frossard Damien	DG;DC
					Durand Guillaume	DC
Rmg connect	1989	92 Lev	45	JWT	Chaffiotte Claude	Pdt
					Delva Eric	DC
SIDIESE	1999	92 BB	21	Indépendante	Bonnel Gildas	Pdt
					Garcette Laurent	DC
Tequila / TBWA Interactive	1982	92 BB	NC	Omnicom	Lilti Laurent	Pdt
					Taubes Nicolas	DC
					Tenard Ludovic	DC
Wunderman / Y&R	1976	92 BB	160	WPP	Goubet Frédéric	Pdt
					Klaass Eva	DC

Table 30 : liste détaillée des positions des top managers du marketing digital

Délégation interactive AACC 2009 = 17 agences						
5ème gauche	1996	75008	40	Indépendante	Pouzilhac Edouard de	Pdt
					Tormes Xavier	DC
Actweb	1999	75010	20	Indépendante	Ohrel Franck	Pdt
					Hermanche Bruno	DC
BETC 4D Digital house	2007	75010	250	Havas	Morgensztern Mathieu	Pdt
					Forges Bertrand	DG
					Miclo Emmanuel	DG
					Levy-Harrar Valérie	DC
					Teboul Annick	DC
Digitas	1996	92 Neu	250	Publicis	Amis Stéphane	Pdt
					Gondeau Nicolas	DG
					Delas Olivier	DC
					Defrenne Arnaud	Dtech
Isobar Planete interactive	1995	92 Déf	90	Aegis Media	Multrier Guillaume	Pdt
					Trouche Florence	DG
L'Enchanteur des rx médias	1999	92 Lev	40	Marketing Group	Dassier Arnaud	DG
					Rouchon Jérôme	DC
Mille et un rêves	2000	31240	25	Indépendante	Godeux Manuel	Pdt
Ogilvy One	1997	75008	NC	WPP	Walther Bruno	Pdt

					Bonn Frédéric	DC
Ogilvy Interactive	1997	75008	NC	WPP	Walther Bruno	Pdt
					Legrand Erwan	DC
Peoleo	2001	75009	37	Indépendante	Coupez Benoît	Pdt; DC
					Magdelaine Olivier	Pdt; DC
Periscope création	1999	63100	41	Indépendante	Gouttenegre Julien	Pdt
					Squizzato Antony	Pdt; DC
Plan créatif Bees'net	1997	75011	45	Indépendante	Rousseau Clément	Pdt
					Cammas Fabienne	DG
Publicis Modem/Dialog	1998	75008	100	Publicis	Vandewalle Thierry	Pdt
					Merlen Guillaume	DC
Publicis Net/Conseil	1997	75002	120	Publicis	Nessim Pascal	Pdt
					Simonet Philippe	VP; DC
Rapp	1972	75008	150	DDB / Omnicom	Pardo Benjamin	Pdt
					Frossard Damien	DG;DC
					Duplan Gilles	DC
Tribal	1999	75008	60	DDB / Omnicom	Duchamps Jérôme	DG
					Clément Thomas	DG, DC
					Brun Didier	Dtech
X-Prime	2002	31100	55	Indépendante	Ferrara David	Pdt; DC
					Garcia François	DG
					Morailon Loic	Dtech

Table 31 : liste détaillée des positions des top managers du marketing digital (agences hors AACC)

Agences intégrées, digitales et marketing services non référencées 2009= 8 agences						
Business Lab	1998	92 Nan	65	Indépendante	Sivan Julien	Pdt
					Dayre Emmanuel	DC
					Cacheur Caroline	DC
					Lannoy Nicolas	Dtech
Buzzman	2006	75001	20	Indépendante	Georges Mohammed-Chérif	Pdt, DC
Change	2008	75015	35	Indépendante	Mercier Patrick	Pdt
CRM Company group	2001	75017	90	Indépendante	Frey Bertrand	Pdt
					Josselin Pascal	Pdt
Duke	1999	75004	180	Razorfish	Lesseux Matthieu de	Pdt
					Villeneuve Aurélie de	DC
					Oldcorn Christopher	DC
Nextedia/Nextidea	2005	75009	190	Lagardère Active	Aboudaram Lionel	Pdt
					Desangles Pierre	DG
Nurun France	1999	92 BB	160	Quebecor	Pabst Antoine	Pdt
La Chose	2006	75004	40	Indépendante	Tong Cuong	Pdt
					Grégoire Pascal	Pdt; DC

### 5.1.1. Les origines et les trajectoires sociales

Toutes disciplines confondues, les managers de la communication sont plus souvent issus de milieux relativement favorisés. Ils sont fils ou filles d'industriels, d'entrepreneurs, de cadres le plus souvent du secteur privé, etc. (87,2% dans la publicité ; 63,6% dans le marketing service et 57,1% dans le marketing digital). Les classes moyennes sont moins représentées (soit respectivement 10,5% ; 36,4% et 28,6%) et les enfants de milieu ouvrier sont quasiment inexistantes. Dans la catégorie des professions dites supérieures, il est à noter une surreprésentation des cadres supérieurs du privé (vs. secteur public) mais une très faible représentation des professeurs d'université, du secondaire ou des professions libérales telles que médecins ou avocats. Il y a une forme de reproduction sociale dans l'activité économique. On va de l'entreprise privée à l'entreprise privée en tant que cadre supérieur salarié dans la plupart des cas (cf. Table ci-dessous sur la profession du père).

L'origine sociale relativement aisée des professionnels de la communication est confirmée par la profession de leur mère. En effet, dans une large majorité, celles-ci sont des femmes au foyer, notamment chez les publicitaires (57,9% contre 45,5% dans le marketing service et 42,9% dans le marketing digital). C'est dans le marketing service et dans le marketing digital que les mères sont les plus en activité, exerçant en qualité d'entrepreneuses, de cadres d'entreprises privées, d'administrations publiques ou de médecins (28,6% dans le marketing digital, 27,3% dans le marketing service contre 15,8% dans la publicité). On dénombre également davantage de professions intermédiaires dans le marketing service (27,3%) et dans le marketing digital (28,6%) que dans la publicité (15,8%) avec notamment des femmes exerçant la profession d'enseignant dans le primaire ou le secondaire. Parmi les mères, la population des employés et des ouvriers est, là encore, moins représentée (10,5%), (cf. Table ci-dessous sur la profession de la mère).

A la lumière de ces résultats, on peut dire que les hommes du conseil en communication suivent des trajectoires sociales qui, le plus souvent, correspondent à une forme de maintien ou d'équilibre social. On constate une ascension sociale pour une petite part d'entre eux, par exemple ceux qui, issus de catégories moyennes, accèdent à des postes de présidents d'agences. Mais globalement, il y a une relative homogénéité sociale au sein des top managers des agences.

Table 32 : profession du père

Social trajectory: father's profession	Advertising N=53	%	Mkg serv. N=54	%	Digital N=57	%
Respondents	19	35,8%	11	20,4%	14	24,6%
<b>Upper categories</b>	<b>16</b>	<b>84,2%</b>	<b>7</b>	<b>63,6%</b>	<b>8</b>	<b>57,1%</b>
Entrepreneurs, industrialists	3	15,8%	2	18,2%	2	14,3%
Executives	13	68,4%	4	36,4%	4	28,6%
University Professors	-	-	-	-	1	7,1%
Physicians	-	-	-	-	1	7,1%
Big farmers	0	0,0%	1	9,1%	-	-
<b>Intermediate categories</b>	<b>2</b>	<b>10,5%</b>	<b>4</b>	<b>36,4%</b>	<b>4</b>	<b>28,6%</b>
Teachers in primary and secondary	1	5,3%	2	18,2%	4	28,6%
Small traders	1	5,3%	2	18,2%	-	-
<b>Employees and workers</b>	<b>1</b>	<b>5,3%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Bank employees	1	5,3%	-	-	-	-
<b>Other activities</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>14,3%</b>
Writer (unknown)	-	-	-	-	1	7,1%
Military (rank not specified)	-	-	-	-	1	7,1%
<b>Non respondents</b>	<b>34</b>	<b>64,2%</b>	<b>43</b>	<b>79,6%</b>	<b>43</b>	<b>75,4%</b>

Table 33 : profession de la mère

Social trajectory: mother's profession	Advertising N=53	%	Mkg serv. N=54	%	Digital N=57	%
Respondents	19	35,8%	11	20,4%	14	24,6%
<b>Upper categories</b>	<b>3</b>	<b>15,8%</b>	<b>3</b>	<b>27,3%</b>	<b>4</b>	<b>28,6%</b>
Entrepreneurs, industrialists	-	0,0%	0	0,0%	1	7,1%
Executives	1	5,3%	2	18,2%	2	14,3%
Physicians	2	10,5%	1	9,1%	1	7,1%
<b>Intermediate categories</b>	<b>3</b>	<b>15,8%</b>	<b>3</b>	<b>27,3%</b>	<b>4</b>	<b>28,6%</b>
Teachers in primary and secondary	3	15,8%	2	18,2%	4	28,6%
Small traders	-	-	1	9,1%	-	-
<b>Employees and workers</b>	<b>2</b>	<b>10,5%</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Administrative employees	2	10,5%	-	-	-	-
<b>Other activities</b>	<b>11</b>	<b>57,9%</b>	<b>5</b>	<b>45,5%</b>	<b>6</b>	<b>42,9%</b>
Housewives	10	52,6%	5	45,5%	5	35,7%
Advertiser (without specification)	1	5,3%	-	-	-	-
Painter (unknown)	-	-	-	-	1	7,1%
<b>Non respondents</b>	<b>34</b>	<b>64,2%</b>	<b>43</b>	<b>79,6%</b>	<b>43</b>	<b>75,4%</b>

### 5.1.2. Le capital culturel

Ici encore, les publicitaires cumulent au plus haut niveau cette forme de capital. Plus que toute autre discipline, la publicité recrute des diplômés d'écoles supérieures de commerce tous types d'écoles confondus (54,3%, contre 24,3% dans le marketing service et 39,1% dans le marketing digital). Lorsqu'on fait un examen plus approfondi de la distribution des écoles selon les disciplines, on observe que les publicitaires viennent plus souvent des grandes

écoles, notamment les plus prestigieuses d'entre elles. A titre d'exemple c'est dans la publicité que l'on rencontre le plus souvent, sinon exclusivement, les diplômés d'HEC (11,4%), de l'ESCP (5,7%), de l'EM Lyon (5,7%), de l'ESSEC (2,9%), etc. En revanche, les ESC de province (Edhec, Nantes, Reims, etc.) sont plus représentées dans le marketing digital (21,7%) et dans le marketing service (13,5%) que dans la publicité (8,6%).

La communication recrute aussi de nombreux diplômés de l'université. Ils sont même la majorité des professionnels du champ. Ici encore la palme revient à la publicité (68,6% contre 45,9% dans le marketing service et 39,1% dans le marketing digital). Les publicitaires sont diplômés des Instituts plus ou moins proches de l'université tels que les Instituts d'Etudes Politiques (IEP de Paris ou de province, 14,3% ; ou du CELSA, 5,7%), c'est-à-dire les formes d'établissements les plus prestigieux de l'université quand les autres disciplines viennent plutôt des Instituts des Administrations des Entreprises de Paris ou de province (10,8% dans le marketing service). Notons que dans le marketing service et dans le marketing digital, les diplômes universitaires sont plus orientés vers les technologies (DESS ou DEA d'intelligence artificielle, d'informatique ; 5,4%). Cette orientation technologique du marketing service et digital se confirme également avec une présence importante d'ingénieurs issus parfois d'écoles prestigieuses (Centrale, Supélec...), assez prestigieuses (ESTP), mais aussi d'écoles moins connues comme l'Ecole des Technologies de l'Information et de la Communication, l'Institut des Techniques Informatiques.

Fait tout à fait notable, nous n'avons dénombré absolument aucun top manager titulaire d'un diplôme d'ingénieur exerçant en agence de publicité, soulignant bien par là, la grande distance qu'il y a entre la logique publicitaire reposant sur l'esthétique, l'image, la séduction et la rhétorique et la logique incarnée par le marketing service et le marketing digital qui fait largement appel à l'informatique, à la démonstration à l'appui de données, à la rigueur du code que ce soit dans sa version du traitement des données de consommation, du traitement de l'image ou du *story telling* sous forme numérique.

Comme nous l'avons vu dans la partie consacrée à l'organisation des agences, il y a un pôle artistique plus ou moins développé dans tout type d'agence regroupant la plupart du temps un binôme composé d'un Concepteur Rédacteur (CR) et d'un Directeur Artistique (DA) sous les ordres d'un Directeur de Création (DC) dont la mission est de les guider et les superviser afin, qu'autant que faire se peut, ils restent dans le brief du client (l'annonceur), tant leur personnalité souvent hors norme, ou cultivée comme telle, les incline à faire du

« hors piste » et à dévier des attentes exprimées. Les créatifs des agences comme on les appelle peuvent provenir d'une multitude de formations au prestige variable (DUT, BTS, Supinfocom, ATEP, Ecole Supérieure Audiovisuelle de Toulouse). La plupart de ces formations délivrent des diplômes de niveau bac+2, 3 ou 4. Mais les plus prestigieuses d'entre elles, dans lesquelles, une fois de plus, on rencontre le plus souvent les créatifs publicitaires, sont l'ESAG Penninghen (8,6% contre 2,7% dans le marketing service et 4,3% dans le marketing digital), les Gobelins (2,9%), et l'école Estienne (2,9%).

Table 34 : diplômes détenus par les professionnels de la communication

Cultural capital: degrees hold	Advertising N=53	%	Mkg serv. N=54	%	Digital N=57	%
Number of respondents	35	66,0%	37	68,5%	46	80,7%
<b>Graduate schools of Business</b>	<b>19</b>	<b>54,3%</b>	<b>9</b>	<b>24,3%</b>	<b>18</b>	<b>39,1%</b>
Parisian and foreign business schools	11	31,4%	1	2,7%	3	6,5%
London Business School (EMBA)	1	2,9%	-	-	-	-
INSEAD (MBA)	1	2,9%	-	-	1	2,2%
HEC	4	11,4%	-	-	2	4,3%
ESSEC	1	2,9%	-	-	-	-
ESCP Europe	2	5,7%	1	2,7%	-	-
EM Lyon	2	5,7%	-	-	-	-
Provincial business schools	3	8,6%	5	13,5%	10	21,7%
CESEM Reims	1	2,9%	-	-	-	-
EDHEC Lille	-	-	-	-	1	2,2%
ESC Amiens	-	-	-	-	1	2,2%
ESC Montpellier	-	-	-	-	1	2,2%
ESC Nantes	-	-	1	2,7%	-	-
ESC Nice	-	-	-	-	1	2,2%
ESC Reims	-	-	-	-	1	2,2%
ESC Rouen	1	2,9%	2	5,4%	3	6,5%
ESC Toulouse	-	-	1	2,7%	2	4,3%
ESCEM Tours Poitiers	1	2,9%	-	-	-	-
ESC (without precision)	-	-	1	2,7%	-	-
Private business schools	5	14,3%	3	8,1%	5	10,9%
EBS Paris	3	8,6%	-	-	-	-
ESIAE	-	-	-	-	1	2,2%
ESLSCA Paris	1	2,9%	-	-	-	-
ESSCA Angers	-	-	-	-	1	2,2%
INSEEC Bordeaux	-	-	1	2,7%	-	-
ISC Paris	1	2,9%	-	-	-	-
ISCOM Paris	-	-	1	2,7%	1	2,2%
ISG Paris	-	-	-	-	1	2,2%
SUP de PUB Paris	-	-	1	2,7%	1	2,2%
<b>Graduate Schools of engineer or computer</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>2</b>	<b>5,4%</b>	<b>5</b>	<b>10,9%</b>
CNAM	-	-	1	2,7%	-	-
Ecole Centrale Paris	-	-	1	2,7%	-	-
Ecole des techno de l'informat° et de la com°	-	-	-	-	1	2,2%
Ecole Supérieure des Travaux Publics	-	-	-	-	1	2,2%
Institut National Sup. des Sces Appliquées	-	-	-	-	1	2,2%
Institut des techniques informatiques et cciales	-	-	-	-	1	2,2%
Supelec	-	-	-	-	1	2,2%
<b>University (+3; +5; +8)</b>	<b>24</b>	<b>68,6%</b>	<b>17</b>	<b>45,9%</b>	<b>18</b>	<b>39,1%</b>

Including IEP (+5 in politics)	5	14,3%	1	2,7%	3	6,5%
Including CELSA (+5 in communication)	2	5,7%	1	2,7%	1	2,2%
Including IAE	-	-	4	10,8%	-	-
Including M Sc. In artificial intelligence	-	-	1	2,7%	1	2,2%
Including M Sc. In computer sciences	-	-	1	2,7%	1	2,2%
<b>Schools of Arts, Design, Animation</b>	<b>10</b>	<b>28,6%</b>	<b>7</b>	<b>18,9%</b>	<b>12</b>	<b>26,1%</b>
DUT/BTS (+2)	2	5,7%	1	2,7%	2	4,3%
ATEP (+2; +3; +4)	-	-	1	2,7%	1	2,2%
Camondo	-	-	-	-	1	2,2%
Duperré (+2; +3; +4)	-	-	1	2,7%	-	-
Ecole Nationale Sup. Arts Déco	-	-	-	-	1	2,2%
ENSAAMA (+2; +3; +4)	1	2,9%	-	-	-	-
Ecole supérieure audiovisuelle de Toulouse	-	-	-	-	1	2,2%
Estienne (+2; +3; +4)	1	2,9%	1	2,7%	-	-
Les Gobelins (+2; +3; +4; +5)	1	2,9%	-	-	-	-
ESAG Penninghen (+3; +5)	3	8,6%	1	2,7%	2	4,3%
Supinfocom (2D and 3D animation)	-	-	-	-	1	2,2%
Domus academy Milan	-	-	-	-	1	2,2%
London College of Printing	1	2,9%	1	2,7%	-	-
Fine Arts at Stellenbosh U. (South Africa)	1	2,9%	-	-	-	-
Other (without precision of name)	-	-	1	2,7%	2	4,3%
<b>Other</b>	<b>1</b>	<b>2,9%</b>	<b>4</b>	<b>10,8%</b>	<b>5</b>	<b>10,9%</b>
Self made man	1	2,9%	3	8,1%	3	6,5%
Degree of bachelor program only	-	-	1	2,7%	2	4,3%
<b>Non respondents</b>	<b>18</b>	<b>34,0%</b>	<b>17</b>	<b>31,5%</b>	<b>11</b>	<b>19,3%</b>

La forte concentration du capital culturel des professionnels du champ se trouve principalement entre les mains des publicitaires. Autrement dit lorsque l'on veut entrer dans les agences de publicité les plus prestigieuses, il est préférable d'avoir fait des études supérieures dans les grandes écoles.

Cette *middle manageuse* qui exerce en qualité de directrice de clientèle à qui nous demandons comment elle est parvenue à entrer dans l'une des plus prestigieuses agences parisiennes, elle nous dit deux choses. Déjà que le capital scolaire est fondamental pour entrer dans les meilleures agences mais que les connaissances, autrement dit le capital social, le réseau, les relations, sont une façon de neutraliser le déficit de capital culturel quand on en manque ce qui est son cas au regard des critères de l'agence. C'est en tout cas comme ça qu'elle explique être parvenue à entrer dans cette agence réputée sélective.

**Interviewer : « T'es rentrée comment chez [nom de l'agence] ? »**

« J'ai pris un annuaire des anciens de l'EDHEC et j'ai écrit à un mec et je suis tombé en fait pile à un moment où ils avaient besoin de quelqu'un sur le budget [d'une grosse banque]. Mais sinon j'avais écrit à la DRH d[u groupe] mais j'avais reçu une lettre de refus par ailleurs, tu vois. Et en fait, j'avais rencontré T. M. [un directeur de marque] avec qui ça avait bien fitté et puis j'avais rencontré M. M. [la directrice de l'agence] qui avait dit en gros : « La prenez pas ! ».

J'ai eu une négo salariale de merde parce qu'elle disait bof, mais bon voilà, je suis rentré quand même. Et puis aujourd'hui quand je vois leurs critères de recrutement je me dis laisse béton, jamais je rentrerai tu vois. Si on m'avait passé à ce filtre, je pense que je gagnais pas. »

**« C'est quoi le filtre, c'est quoi les critères ? »**

« Bon d'abord, ils sont très prosélytes. Notamment dans les juniors, ils sont prosélytes, ils sont très HEC et les parisiennes. C'est principalement les écoles de commerce et un peu de sciences po. Mais ça c'est des profils classiques, c'est pas spécial à chez nous. En revanche, ils sont très prosélytes sur HEC. »

**« Mais ils arrivent à en lever des HEC ? Combien ? »**

« Oui tous les ans, deux, trois... Un ou deux. Mais il n'y a pas non plus 50 recrutements par an. Après ils leur font passer un cas marketing, tu viens, tu passes trois heures, tu présentes, machin, tu passes une tripotée d'entretiens. Et en plus, il n'y a plus de juniors qui ne soient recrutés sans être passés par un stage longue durée. C'est comme ça aussi que les non HEC arrivent, je pense » (MOP 011, 2008).

Le titre scolaire n'est bien sûr pas suffisant à la réussite mais c'est devenu une quasi nécessité à l'entrée dans un champ en crise qui, bien que n'ayant pas de politique RH particulièrement structurée (cf. supra loi Sapin), se montre néanmoins plus regardant sur ses recrutements, se fermant ainsi à l'autodidaxie qui caractérisa pendant longtemps le secteur. La publicité qui a longtemps passé et passe sans doute encore pour un métier de « bon sens », se professionnalise de plus en plus sous l'effet de la technologisation des pratiques professionnelles et de la scientificisation du marketing

A travers ces témoignages de deux dirigeants du même groupe mais de générations différentes on peut toucher du doigt l'évolution qui s'est produite non seulement dans la façon de penser la publicité mais aussi dans la division du travail publicitaire avec une augmentation du nombre d'intervenants à des étapes multiples, rendant l'activité moins intuitive surtout beaucoup plus bureaucratique par homologie avec la division du travail qui s'est opérée chez l'annonceur avec la multiplication des échelons hiérarchiques. Le premier des top managers qui témoigne a plus de 70 ans (TPM 005), la seconde, de vingt ans sa cadette, à la cinquantaine (TPM 012).

TPM 005 : « La publicité, c'est un art simple. C'est un art simple. »

**Interviewer : « Qu'est-ce que vous appelez un art simple ? »**

« C'est le mec qui te dit « J'ai des voitures à vendre ! ». Bon. « Qu'est-ce que vous faites que les autres ne font pas ? De quoi vous êtes le plus fier ? ». « Moins c'est la technologie, depuis André C., j'ai toujours défendu la technologie ». « Eh bien on va parler de technologie, mais ensuite ? ». « Nous euh, c'est l'innovation et puis on essaie d'être créatif ». « Eh bien votre slogan c'est créative technologie ! » Il suffirait de 5 minutes, mais aujourd'hui pour arriver à créative technologie, il y a eu deux heures de travail avec des équipes, tsss, [il lève les bras au ciel]. »

Un autre slogan tiens. « On est fou d'Af. ». Moi j'ai vu Af., le mec est fou. Bon euh... C'était les années 1980, c'était déstructuré, fallait se marrer, euh, y voulait pas s'appeler Af. Je lui dis « Ecoute quand on a un nom comme Af. qui est rigolo, qui est marrant, qui est un peu fou, on s'appelle Af. Tu veux un slogan là-dessus ? Ben on est fou d'Af. ! ». Trente ans après c'est toujours dans les mémoires. Ça doit être aussi simple que ça.

Just do it ! Me dis pas que pour inventer Just do it, il faut que 200 créatifs américains ou du monde entier planchent pendant trois mois. Euh... Voilà. Mais euh, on est entré dans un système où l'annonceur qui dépense beaucoup dans la publicité pense qu'il faut la digérer à chaque étape, la préparer, euh, ouvrir les parapluies et donc il a mis une dizaine de niveaux entre le patron et la pub. Et la publicité elle a fait la même chose. Elle a mis 10 personnes en face. Parce que chaque niveau supérieur [de l'annonceur] ne peut pas communiquer avec un publicitaire du niveau inférieur. Moi quand je fais une campagne, j'ai besoin de personne pour prendre le brief. D'ailleurs je fais pas de campagne si j'ai pas le brief. Si je connais pas l'ascenseur, si je sens pas ce qui veut, etc., je risque pas de faire une campagne. » (TPM 005, 2008).

A l'opposée, cette dirigeante d'une très importante agence parisienne faisant partie du même groupe que le créatif ci-dessus considère quant à elle, la publicité comme « un art compliqué » ! Oui, le fameux « saut créatif » existe, bien évidemment, mais il doit être fait à partir de quelque chose que fournissent les analyses de données marketing (l'analyse des comportements) et la rigueur de la réflexion. Cette approche réflexive vient contrebalancer l'intuition et le flair, mais ne peuvent en aucun cas neutraliser la fameuse « prise de risque » qui reste un des principes cardinaux de la stratégie publicitaire notamment dans sa traduction créative.

**Interviewer : « Dans son entretien, [votre collègue] me dit 'la publicité, c'est un art simple !' »**

« Ben c'est un art compliqué ! » [d'un ton agressif]

« Je le cite, attention. »

« Oui, oui. Du coup je pense que comme il est intuitif, intelligent, il peut trouver des choses formidables pour les marques. Puis lui, sa vision du métier, c'est la séduction et puis il y a le commerce. C'est un commercial [Elle cite son nom et l'imité]. 'Le client il n'aime pas ça, faut pas faire ça !' »

C'est pas un métier de... Nous quand on est arrivés ici, on était anti [*elle cite le nom du créatif*]. On avait une culture CLM, une culture de gens qui pensent que... Philippe Michel, c'était un stratège, c'était pas un créatif, il venait d'HEC, c'était un stratège. Il savait pas faire une mise en page, il s'en foutait.

Et moi je pense, cette agence a fini par le penser aussi, que un, on ne fait jamais contre les gens. Donc il faut comprendre les leviers qui peuvent leur faire du bien, modifier leurs points de vue. Quand je dis leur faire du bien, c'est qu'est-ce qui peut les arranger et du coup, parce qu'on les arrange, parce que ça leur va bien, ils vont avoir la gentillesse de changer de comportement, que ce soit arrêter du fumer, que ce soit acheter un peu plus [*elle cite une marque d'eau minérale*], que ce soit un point de vue par rapport à une entreprise, etc.

Ce qui compte c'est l'analyse des comportements. C'est ça que j'aime dans ce métier. Vous avez beau être beau, intelligent, il y a deux parties dans ce métier, il y a une partie extrêmement rigoureuse et tout d'un coup il y a une partie d'audace, de stratégie. La stratégie c'est avec tout ce qu'on en sait, voilà le type de saut qu'on va faire quand même. Avec une prise de risque quand même.

Moi on me dit : « Est-ce que vous êtes complètement sûre ? ». Je réponds : « J'y crois beaucoup, beaucoup, beaucoup ». Est-ce que je suis complètement sûre, j'aimerais bien. Après j'attends les ventes et je me dis 'ah on va voir'. Faut pas être arrogant, faut faire attention hein. Ce qui fait que... Et même d'ailleurs je pense qu'il faut réussir à avoir une telle confiance avec les clients, que vous pouvez vous tromper sans problème. Parce que si vous avez peur de tout, vous ne faites jamais de grands succès. Le grand succès, c'est avec toute cette base d'analyse, une prise de risque. Mais moi ce qui m'inquiète dans ce métier, c'est que quand il n'y a pas du tout de base d'analyse, c'est gentil d'avoir des idées, mais... S'il n'y a même pas ça quoi. Même pas consolidé par ça. Le saut c'est bien joli, mais s'il y a un saut de rien euh... Il n'y a pas de saut » (TPM 012, 2008).

Quelle place reste-t-il à l'autodidaxie dans un champ qui requiert toujours davantage d'analyse marketing et de réflexion stratégique, autant d'aptitudes que l'on tend à ne pas facilement reconnaître aux non diplômés des grandes écoles ? Les aspirants au conseil en communication qui sont les moins diplômés voire pas diplômés du tout peuvent trouver une porte d'entrée dans le champ via les disciplines du marketing service ou du marketing digital. Paradoxalement, ces deux disciplines très portées sur le recueil et l'analyse des données sont relativement ouvertes à l'autodidaxie (respectivement 8,1% d'autodidactes dans le marketing service, 6,5% dans le digital et 2,9% dans la publicité) ou aux simples bacheliers (4,3% dans le digital, 2,7% dans le marketing service contre aucun dans la publicité). Cela s'explique en partie parce que ce sont des disciplines de recueil de la donnée plus que d'analyse proprement dite. Ce sont des disciplines applicatives plus qu'interprétatives.

Mais là encore, le monde se ferme peu à peu comme le souligne ce professionnel du marketing service, faiblement diplômé qui observe avec une certaine inquiétude l'arrivée grandissante de profils qu'il appelle au début des « potentiels ». Mais il se reprend parce que, sans nous le dire, il ne voit pourquoi en dépit de ses diplômes moins prestigieux il ne serait

pas non plus lui aussi un « potentiel ». C'est pourquoi il se corrige en parlant plutôt de « profils élevés et sécurisants » qui laissent peu de place aux gens comme lui, entrés par la petite porte et pour qui les espérances d'accès aux plus hautes fonctions des agences s'évanouissent à mesure qu'ils avancent dans leur expérience et leur maturité professionnelle car les transformations du champ vont en ce moment plus vite que les progressions de carrière de la très grande majorité des acteurs du champ. Et ces transformations du champ qui sous-entendent une forme de professionnalisation et d'élitisme, tendent à reléguer les « moyens et les « petits » aux rangs subalternes de faire valoir des « grands ».

« Quand tu regardes les grandes agences [*de marketing service*] comme R & C, mais aussi Euro XX qui est aussi une grosse agence de marketing services, ou chez DigitX, anciennement BIX, ce genre de grosses agences, vont recruter de plus en plus des potentiels... Enfin, pas des potentiels, mais euh... Des profils élevés et sécurisants parce qu'on a, on a... Tout va très vite et on a de moins en moins de place à l'erreur donc on va sécuriser, comme on faisait avant dans la publicité parce que c'était des budgets énormes, on va sécuriser par des diplômes, par des parcours très élitistes, dans le marketing direct » (MOP 012, 2008).

### **5.1.3. Le capital économique**

La question de l'argent est un sujet réputé délicat à aborder en France. Nous le confirmons de manière empirique. Même dans un univers professionnel comme la communication qui se plaît à invoquer la décontraction et la modernité à tous les étages, la question de l'argent ne va pas de soi du tout. Très peu de managers accepteront de dire leur salaire estimant la question « sans intérêt » ou, mieux, tenteront d'expliquer que ce n'est pas dans ces métiers que l'« on fait de l'argent ». Il nous faudra être parfois très insistant pour obtenir ces informations.

A cet expert qui dirige une des deux agences de la place de Paris spécialisées dans le conseil en choix d'agences de communication et qui exerce depuis plusieurs dizaines d'années dans le milieu, et qui a donc accumulé suffisamment d'expérience pour avoir une idée précise des ordres de grandeur dans le domaine des rémunérations, nous posons la question suivante : « sans forcément dire les salaires de tel ou tel dirigeant, pourriez-vous au moins nous aider à construire des échelles de rémunération des dirigeants des groupes, des agences de pub, de marketing services, d'agences digitales ? » Sa réponse, évasive, révèle bien la chape de plomb qui pèse sur le sujet : l'argent est définitivement un sujet tabou.

« Sujet très délicat... par excellence. Je ne peux pas vous aider, n'ayant que des standards sur ce sujet [*donc idéal pour construire une échelle !*], et quelques exceptions par indiscretion, donc non utilisables. Il est clair que l'âge joue un rôle clé, ce qui se traduit en théorie par des salaires moins élevés dans les catégories "hors pub" et surtout en agences digitales. Je vous conseille de voir l'AACC sur ce sujet, Marie Pierre Bordet. Bon courage... :- ) » (EXP 008, 2009).

Ici encore ce dialogue mené avec deux top managers des plus grosses agences digitales de Paris dont l'un a rejoint récemment un réseau américain et l'autre a longuement travaillé dans l'un des plus gros réseaux français, montre à quel point la question pose problème alors que tous deux ne peuvent ignorer les rémunérations de leurs confrères. C'est un sujet d'étalonnage au centre des préoccupations managériales. Ils nous le montrent d'ailleurs à force d'insistance de notre part :

**Interviewer: « J'aimerais que vous m'aidiez à définir des échelles de rémunérations des dirigeants de la communication ».**

TPM 033 : rire

**Interviewer : « Je ne déconne pas, c'est une vraie question ».**

TPM 033 : « Je n'en ai aucune idée. Il y a un mec qui pète les prix, c'est S.A. Il fait du dumping. Mais avant de répondre, c'est une activité qui ne gagne pas énormément d'argent. Les agences digitales, c'est pas un métier ou tu fais tu +20 ou du +30 alors que dans les agences de pub traditionnelles le levier du résultat il est différent ».

**Interviewer : « Je voudrais un plafond et un plancher pour tout le conseil, pas seulement le digital ».**

TPM 033 : « Je connais les rémunérations des patrons des trois plus grosses boites ».

**Interviewer : « Je ne veux pas un salaire, je cherche une fourchette. Dans le digital, ça se situerait entre combien et combien ? ».**

TPM 036 : « Un patron d'agence il gagne entre 20 et 30.000 euros par mois. Ça dépend de ses bonus, de ses intéressements, de ses fixes, pas fixes, est-ce qu'il a un earn-out ou pas, ça dépend de pleins de choses. Mais grosso modo c'est ça, entre 15, parce que S.A. nous fait chier, et 30.000 euros. Je pense que S.A. il a même pas 15, cet espèce de crétin. C'est pas le plus couillu du marché. Il a uniquement ce qu'on lui donne ».

**Interviewer : « Donc ça c'est le digital. Et vos homologues publicitaires ? Les mecs comme B., O., W. ».**

TPM 033 : « 30 à 50 ».

TPM 036 : « Mais ça dépend des bonus groupe, des intéressements et tout ça ».

TPM 033 : « Le digital est à 20, la pub est à 30 ».

**Interviewer : « Les gars qui sont restés dans le marketing service traditionnel, eux ils émargent à combien les P. et consort ? ».**

TPM 036 : « Pareil ».

**Interviewer : « Pareil que vous ou pareil dans la pub ? ».**

TPM 033 : « B. il gère 300 personnes. Il a 54 ans, il est a 30-40 ».

TPM 036 : « Ça dépend des économies des boites et des groupes ».

TPM 033 : « Et aussi des profils des gars ».

**Interviewer : « Et les D., les L., etc. ? ».**

TPM 036 : « Ils gagnent beaucoup d'argent. Je ne pense pas que ça ait beaucoup d'intérêt ».

**Interviewer : « Si pour moi ça en a ! ».**

TPM 036 : « Non ! ».

**Interviewer : « Peut-être pas pour toi, mais pour moi ça en a ! ».**

TM 033 : « P. il gagnait 6 millions d'euros par an. Mais on parle de capitaines d'industrie, on parle plus de patrons d'agences ».

TPM 036 : L. il a 45.000 salariés, tu peux imaginer qu'il gagne bien sa vie vu les résultats de son groupe. Voilà c'est un grand patron, ça n'a rien à voir ».

En raison de l'opacité persistante sur le sujet, et même si les informations recueillies tendent à confirmer notre expérience personnelle, nous avons construit des échelles qui permettent d'approximer les rémunérations des top managers des trois disciplines étudiées. On y observe que les top managers de la publicité y sont plus rémunérés que ceux des autres disciplines. De nouveau, ils cumulent au plus au niveau le capital économique exprimé sous sa forme rémunérée. Ainsi, un CEO d'une agence de publicité émargera entre 30.000 et 50.000 euros mensuels quand son homologue dans le marketing service se situe dans une fourchette comprise entre 40.000 et 20.000 euros et que le dirigeant d'une web agency démarrera à 10.000 euros pour plafonner à 30.000 euros dans de très rares cas s'il est associé à un grand groupe international. Ces fourchettes ne tiennent pas compte des bonus, dividendes, earn-out, etc.

Mais comme le souligne l'expert que nous avons cité en référence plus haut, l'âge du manager c'est-à-dire son expérience et la taille de l'agence qu'il dirige comptent également dans le montant des rémunérations. Ce qui veut dire qu'en dépit des jeux d'échelle et des ordres de grandeur traditionnels un manager expérimenté dirigeant une grande agence de marketing service affiliée à un très grand réseau peut quelquefois mieux gagner sa vie qu'un jeune patron de publicité fut-il dans le même réseau, à la tête d'une agence moins dotée en personnel. Il y a donc des exceptions, mais elles ne font que confirmer la règle ou la publicité est au plus haut de la hiérarchie du capital économique.

Table 35 : échelle des rémunérations des dirigeants d'agence

Economic capital Monthly Wages in €	Advertising	Marketing serv.	Digital
Cap	50.000	40.000	30.000
Floor	30.000	20.000	10.000

#### 5.1.4. Le capital social et le capital symbolique

Souvent distincts sans pour autant être complètement étrangers l'un à l'autre (comme le sont d'ailleurs toutes les formes de capitaux entendus au sens bourdieusien), nous regroupons le capital social et le capital symbolique dans la même analyse car les données que nous avons recueillies participent à une forme de recouvrement entre les deux notions ou, pour dire autrement, peuvent être exploitées dans les deux dimensions.

##### a) Les réseaux de sociabilité

Ainsi, si l'on observe les réseaux de sociabilité des différents types de professionnels étudiés, on remarque que les publicitaires sont plus souvent affiliés à des réseaux que nous appellerons « sociaux » comme des cercles, des groupes de réflexion (Cercle Montherlant), des associations politiques (Désir d'Avenir), des clubs prestigieux et élitistes comme le Golf de Saint Nom la Bretèche, le Polo de Paris, le Racing club de France ; des associations de représentation des femmes (Terra Femina, Board Women's Forum) ou des fondations (Fondation Elle), etc. Alors que les professionnels du marketing service et du marketing digital, bien moins présents dans ce type de réseaux sont, eux, plus exclusivement impliqués dans les associations et mouvement à caractère professionnel comme l'AACC, la FEVAD (Fédération des Entreprises de Vente à Distance), l'IAB (International Advertising Bureau),

l'EBG (Electronic Business Group), le BVP (Bureau de Vérification de la Publicité), Trade Force, etc.

On note donc une césure dans la vie sociale des différents types de professionnels. D'un côté les uns développent une sociabilité extra professionnelle tournée vers la réflexion politique, caritative, philosophique, etc., c'est-à-dire un monde où l'on a d'autres choses à se dire que de parler uniquement de boulot, tandis que les « technologues » se réunissent autour de préoccupations plus laborieuses de la vie professionnelle, comme s'ils n'en sortaient jamais (cf. table ci-dessous).

Table 36 : orientation professionnelle ou extra professionnelle du capital social

Social Capital	Clubs & associations	
	Social	Professional
Advertising N=13	Association HEC (honorary president)	AACC
	Association Tolède (co-founder and president)	BVP (2)
	Board Women's Forum for the Economy and Society (cofounder)	Conseil d'adminstrat° de la Cité nationale de l'histoire de l'immigration
	Cercle Montherlant	Club des DA (4 pers. including the president)
	Démocratie et communication (president)	Club des Nouveaux Médias
	Désirs d'Avenir (political association, left wing)	IAAA
	Fondation Elle	
	Fondation Mimi (against cancer)	
	Force Femme (co-founder)	
	Golf de St Nom la Bretèche	
	Le Cercle	
	Liza pour une mer en bleue	
	Polo de Paris	
	Racing Club de France	
	Slow Food	
	Terra Femina	
	Travellers Club de Paris	
	Yacht Club de Montmartre (founder)	
Yacht Club de Pampelonne (founder)		
Marketing services N=10	Terra Femina	AACC; ANAE; AMC
	Stade Rennais FC	APM; BVP; CESP; EBG
	World Boxing Council	FEVAD, IMCC
		IAAA
		MAAW
		Plume direct
	Tradeforce	
Digital N=6	Art Valley	AACC
		Art Valley
		Croissance plus
		Digital Two
		EBG
		IAB
	P&G alumni	

## b) Les annuaires

La présence dans les annuaires professionnels comme *Top Management*, *Nomination* ou dans le plus prestigieux annuaire biographique qu'est le *Who's who*, est un excellent indicateur du capital social et du capital symbolique des professionnels étudiés. Etre dans les annuaires est un signe de la reconnaissance que le monde professionnel et social leur accorde, c'est une marque de crédit donc de croyance, de reconnaissance de la symbolique associée à la personne. Et en même temps c'est un moyen d'appartenir à un petit monde, un réseau de « happy few » qui donne de la visibilité, accroissant en retour la reconnaissance et les potentialités de rencontrer d'autres « happy few ». Dans un monde, celui de la communication, où les relations sont si importantes, « y être c'est en être » pour paraphraser le titre d'un ouvrage de Cyril Grange (1996) consacré au Bottin Mondain. L'inscription dans un annuaire comme le *Who's Who* produit deux effets, elle donne une idée du niveau du réseau auquel la personne se hisse et elle livre des indications sur le prestige symbolique accumulé par cette personne.

Il est tout à fait saisissant de remarquer que les publicitaires s'imposent encore dans ce domaine en figurant plus souvent que leurs collègues des autres disciplines dans les annuaires managériaux « traditionnels », marquant par là la plus grande reconnaissance symbolique de leur profession et la plus grande « visibilité » de leur réseau ; car on ne peut conclure que les non publicitaires n'ont pas de réseaux sociaux. Ceux-ci sont en revanche moins officiels. Les publicitaires sont ainsi plus souvent inscrits dans le *Who's Who* (35,8% contre 14,8% dans le marketing service et 10,5% dans le marketing digital). Ils sont également plus souvent dans *Top Management* et *Nomination* (respectivement 39,6% et 66% contre 31,5% et 57,4% dans le marketing service ; 33,3% et 47,4% dans le marketing digital).

A l'inverse, même s'ils sont moins prestigieux car ouverts au plus grand monde, les professionnels du marketing service et du digital sont plus souvent répertoriés dans des annuaires électroniques comme le *Journal du Net* (22,2% et 28,1% contre aucun publicitaire) ou encore dans les réseaux professionnels en ligne comme *Linkedin* (77,2% de professionnels du marketing digital ; 63% de professionnels du marketing service contre 47,2% de publicitaires et encore les plus jeunes d'entre eux). On observe donc bien une césure entre les publicitaires d'un côté qui sont présents dans les annuaires prestigieux et plus traditionnels, marqueurs de leur important capital symbolique alors que les professionnels du marketing

service et du digital sont plutôt tournés vers les nouveaux réseaux virtuels ou électroniques, moins élitistes et moins fermés socialement mais plus en correspondance avec leur culture des nouvelles technologies.

Table 37 : présence dans les annuaires professionnels et biographiques

Social and symbolic capitals Professional directories	Avertising N=53	%	Marketing serv. N=54	%	Digital N=57	%
Who's Who	19	35,8%	8	14,8%	6	10,5%
Top Management	21	39,6%	17	31,5%	19	33,3%
Nomination	35	66,0%	31	57,4%	27	47,4%
Journal du Net	-	-	12	22,2%	16	28,1%
Linkedin	25	47,2%	34	63,0%	44	77,2%
Linkedin exclusively	3	5,7%	7	13,0%	13	22,8%
None	6	11,3%	7	13,0%	5	8,8%

### c) Le « hasard » des rencontres utiles

Les annuaires ne sauraient être considérés comme les seuls indicateurs du capital social et symbolique des professionnels de la communication. D'autres lieux d'expression de ces capitaux existent mais en saisir les manifestations est une tâche plus complexe. L'un des pionniers du web en France nous rappelle que par exemple le train de 18h52 qui relie Arcachon à Paris est un lieu idéal de rencontres informelles entre les décideurs de l'économie, des médias, de la politique, etc., enfin des gens qui comptent.

TPM 036 : « Il y a avait un article dans *Le Monde*, il y a deux ans qui s'appelait les lieux de pouvoir qui était sur les réseaux. Pas forcément les associations, mais les réseaux. D'Ariane Chemin. Elle m'avait interrogée, je lui avais donné une super idée mais elle ne l'avait pas fait.

TPM 033 : « Dans nos métiers, il y a l'AACC qui a un département digital... »

TPM 036 : « Dont je me suis occupé 6 ans ».

TPM 033 : « Mais moi j'y adhère pas parce que c'est assez drivé par les publicitaires. Et puis il y a l'EBG, c'est pas inintéressant mais la mission est un peu large. Et puis après il n'y a pas grand chose. Il y a l'IAB qui est la plus internationale des associations mais qui en France n'a pas beaucoup de poids. Elle est surtout là pour aider les régies à valoriser les investissements publicitaires. Et après y a pas grand-chose ».

TPM 036 : « Il y a un lieu de pouvoir, je l'avais dit sur le ton de la boutade à cette journaliste Ariane Chemin du *Monde*, c'est le 18h52, le dimanche soir, Arcachon Paris. T'as tous les politiques, les mecs des médias, etc., qui sont dans ce

train là. C'est incroyable. Cap Ferret, Arcachon t'as les politiques, les médias, la pub, le numérique, etc. Et le 18h52 au mois de juillet, c'est truffé... et les mecs se parlent dans les wagons. T'as tous les politiques bedonnant, ils se tapent tous sur l'épaule, ils parlent fort, c'est un vrai lieu de pouvoir. T'as l'Eurostar aussi ! »

Autre exemple, moins directement lié au pouvoir des décideurs, mais illustrant pleinement l'importance de l'inscription dans les réseaux de sociabilité professionnelle comme facteur d'opportunité, est celui des personnes que l'on croise durant son parcours professionnel. Dans une vieille société comme celle de la vieille Europe, quand bien même on évolue dans des univers prétendument modernes et branchés ouverts à tous les talents comme se plaisent à le proclamer de nombreux managers de la communication, le talent à lui seul ne suffit pas toujours à ouvrir les bonnes portes. Cette fiche biographique recueillie sur le site de l'agence La Chose présente sur un ton humoristique le parcours de cette directrice financière prénommée Sylvie. Ce que cette notice illustre, c'est déjà la grande instabilité du secteur avec des changements d'agences quasi permanents avec les rachats, les fusions-acquisitions qui stimulent le turn-over. En même temps on y découvre la formidable opportunité que ça représente de rencontrer du monde dans un si petit monde ou tout le monde, ou presque, est amené à se croiser un jour et à vous rappeler le cas échéant...

« Sylvie D. a commencé chez HDC devenue HDM. L'a quittée avant qu'elle ne devienne Eurocom. Est arrivée chez RSCG & Associés, a rencontré Alain [*l'un des trois présidents fondateurs de l'agence dans laquelle elle travaille actuellement*]. A poursuivi chez RSCG Dimanche, devenue Euro RSCG KH avant de devenir GBHR où elle a croisé Pascal [*deuxième président fondateur*] avant de rejoindre BETC où elle a découvert Eric [*troisième président fondateur*], puis retrouvé Alain qui sont partis et ont créé La Chose. et l'ont appelée à les rejoindre en tant que directrice financière ». Site internet de l'agence La chose, octobre 2010.

#### d) Les prix et les récompenses

Les récompenses et les prix décernés par la profession constituent aussi un indicateur extrêmement pertinent du capital symbolique accumulé par les professionnels des différentes disciplines. En effet, ces instances de consécration du talent sont de véritables fabriques de la « reconnaissance » professionnelle après laquelle tous les praticiens courent de façon plus ou moins avouée parce que tous n'ont pas la même capacité à en gagner. Plus on en gagne plus on en reconnaît la valeur. On l'a déjà évoqué plus haut dans l'analyse des différentes logiques disciplinaires. Ici nous avons uniquement pris les directeurs ou responsables de la création en

compte dans l'analyse. Une fois de plus, les publicitaires s'illustrent par leur incomparable capacité à gagner des prix et des récompenses par comparaison avec leurs homologues des autres disciplines (en moyenne 2,2 prix détenus par les directeurs de création de la publicité contre 0,8 dans le marketing service et 0,4 dans le marketing digital).

Entrons dans le détail. Si l'on se concentre plus particulièrement sur trois prix prestigieux : à l'international le Festival de Cannes de la publicité ; à l'échelon national le prix Stratégies et le prix Effie, on note que les publicitaires dominent le champ en collectionnant les récompenses productrices de capital symbolique aussi bien pour les individus eux-mêmes que pour les agences (cf. Table ci-dessous). Les créatifs voient leurs carrières s'ouvrir aux plus hauts postes de direction de création dans les plus prestigieuses agences ; les agences quant à elles peuvent faire valoir auprès de leurs clients les mérites de leur créativité ce qui rassure et flatte à la fois l'annonceur d'être en collaboration avec des agences talentueuses, primées, donc reconnues par l'ensemble de la profession.

Si nous avons collecté plus difficilement des informations sur le capital symbolique non professionnel accumulé par les praticiens de la communication, il n'en demeure pas moins que les publicitaires affichent plus souvent des récompenses scolaires, signes de leur parcours exemplaire ayant mené une partie non négligeable d'entre eux dans les grandes écoles de la république. Ils sont aussi parfois détenteurs, mais de façon très exceptionnelle, de distinctions comme la Légion d'Honneur (2 chevaliers) ou l'Ordre du Mérite National (1 chevalier) indiquant par la une relative distance du pouvoir politique qui les décerne.

Table 38 : distinctions et récompenses professionnelles ou non professionnelles

Symbolic Capital	Distinctions & awards			N	%*	Per CCO**
	School awards	Medals	Professional awards			
Advertising	1 concours général	OLH 2 knights	Lions Cannes Festival	38	55,9%	1,5
	1 concours histoire	OMN 1 knight	Grand Prix Stratégies	6	8,8%	0,2
			Effie awards	3	4,4%	0,1
			AD Club awards	5	7,4%	0,2
			Webby awards	-	-	-
			Cyber Cristal	-	-	-
			John Cattles awards	-	-	-
			Other awards	4	5,9%	0,2
			<b>TOTAL</b>	<b>56</b>	<b>82,4%</b>	<b>2,2</b>
Marketing services	-	OMN 1 knight	Lions Cannes Festival	3	4,4%	0,2
	-	Def. Nat. 1 bronze	Grand Prix Stratégies	1	1,5%	0,1
			Effie awards	2	2,9%	0,1
			AD Club awards	-	-	-
			Webby awards	3	4,4%	0,2
			Cyber Cristal	5	7,4%	0,3

			John Capples awards	1	1,5%	0,1
			Other awards	-	-	-
			<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>22,1%</b>	<b>0,8</b>
Digital	-	-	Lions Cannes Festival	2	2,9%	0,1
			Grand Prix Stratégies	3	4,4%	0,1
			Effie awards	-	-	-
			AD Club awards	-	-	-
			Webby awards	-	-	-
			Cyber Cristal	2	2,9%	0,1
			John Capples awards	-	-	-
			Other awards	2	2,9%	0,1
			<b>TOTAL</b>	<b>9</b>	<b>13,2%</b>	<b>0,4</b>

\*\* the calculation has been made upon the population of CCO in each discipline

\* the calculation has been made upon the total population of CCO

## 5.2. Publicitaires vs. Entrepreneurs innovants

Comme nous venons de l'analyser plus haut, les publicitaires tiennent entre leurs mains les différentes formes de capitaux à un degré plus élevé que leurs homologues du marketing service et du marketing digital. Si les structures des capitaux possédées sont relativement semblables, autrement dit tout le monde est plus ou moins doté des mêmes formes de capitaux, en revanche le volume du portefeuille institutionnel du publicitaire est supérieur aux représentants des autres disciplines. Ils sont plus richement dotés sous tous les rapports que leurs confrères. Leur « portefeuille institutionnel » leur confère ainsi une capacité d'adaptation élevée aux transformations du champ du conseil en communication, en raison principalement de deux facteurs : d'abord la lisibilité qu'ils ont du champ et puis la confiance qu'ils ont d'eux-mêmes. Ils sont donc dans leur grande majorité assez solidement armés pour faire face aux transformations du champ, quand bien même les évolutions constituent une menace potentiel pour eux lorsqu'elles revêtent comme c'est le cas actuellement une forme technologique qu'ils décryptent et s'approprient avec plus de difficulté que les digital natives. Pour autant, il est important de souligner que les publicitaires se montrent très rarement des entrepreneurs innovants dans les nouvelles technologies.

Leur capacité d'adaptation ou de résilience pour employer un terme plus contemporain s'illustre entre autres dans la relative fermeture de la discipline publicitaire ou pour dire autrement de relative inaccessibilité de celle-ci en raison de sa position symboliquement haute. Nous voulons dire par là qu'un publicitaire peut facilement se trouver en situation de mobilité extra-disciplinaire, ce qui peut le conduire quitter la publicité pour rejoindre le marketing service ou aller de la publicité vers le digital. Donc s'adapter ! Mais les exemples à notre disposition montrent que ce sont en général des formes de déclassement professionnel confirmant ainsi que les publicitaires entreprennent peu dans les nouvelles technologies par eux-mêmes. Un publicitaire qui quitte la publicité est un publicitaire qui est en situation d'échec relatif comme par exemple cet ex créatif publicitaire récompensé pour sa créativité qui rejoint une agence de marketing service d'un réseau prestigieux après avoir échoué dans le lancement d'une marque de vêtement. Ou encore ce publicitaire très renommé pour avoir tenu de très hauts postes à la tête de réseaux ou d'agences de premiers plan qui lance une agence dite intégrée après s'être disqualifié à deux reprises, une première fois après un échec à la tête d'une grande firme de l'industrie du disque, une seconde fois après avoir fait long feu en tant que président de l'agence parisienne d'un important réseau international.

S'il est possible pour le publicitaire de descendre de ses hauteurs, ce qu'il fait rarement, il est en revanche plus difficile pour les hommes de marketing service ou de marketing digital de gravir les marches qui conduisent à la publicité. La publicité est une discipline fermée. Lorsqu'on y entre on y fait généralement sa carrière sans en bouger (78,6% contre 47,6% dans le marketing service et 35,4% dans le marketing digital). Symboliquement haute dans la hiérarchie des représentations disciplinaires et aussi, on l'a déjà vu plus haut, associée aux plus hautes fonctions managériales dans les agences multidisciplinaires, les réseaux et les groupes de communication, la publicité est plus dure à pénétrer pour qui n'est pas du sérail c'est-à-dire les disciplines connexes dont les représentant sont moins riches dans toutes les formes de capitaux et notamment le capital symbolique vecteur de reconnaissance et de croyance. On vient de le voir.

En faisant une analogie avec les sciences, on pourrait dire en exagérant à peine que la publicité est, dans le champ de la communication, la discipline socialement la plus « dure » et scientifiquement la plus « molle » quand les autres disciplines sont plus « molles » socialement mais paradoxalement plus « dure » sur le plan technologique.

Une seule exception vient nuancer notre analyse c'est la perméabilité qu'il y a entre le marketing service et le marketing digital. En effet si dans l'immense majorité des cas les publicitaires sont les professionnels qui peuvent le plus facilement passer d'une discipline à l'autre, il est un cas contraire qui vient confirmer la règle, c'est la passerelle qui permet dans 31% des cas aux hommes praticiens du marketing service de rejoindre le marketing digital avec facilité. Cette fluidité professionnelle et sociale s'explique principalement par la grande proximité « culturelle » entre ces deux disciplines. On l'a vu plus haut lors de l'analyse des différentes logiques qui tendaient à montrer une culture commune de la collecte de la donnée chiffrées, de la démonstration du résultat et de l'écoute réelle et sérieuse du client via les nouvelles technologies.

Table 39 : trajectoire et mobilité professionnelle

Professional trajectory: career	Advertising N=53	%	Mkg serv. N=54	%	Digital N=57	%
Respondents	42	79,2%	42	77,8%	48	84,2%
Full career in advertising	33	<b>78,6%</b>	-	-	-	-
Full career in marketing services	-	-	20	<b>47,6%</b>	-	-
Full career in digital (digital natives)	-	-	-	-	17	<b>35,4%</b>
From advertising to...	-	-	7	16,7%	6	12,5%
From marketing services to...	5	11,9%	-	-	15	<b>31,3%</b>
From corporate communication to...	2	4,8%	2	4,8%	-	-

From digital to...	-	-	3	7,1%	-	-
From other consultancies (orga, strat, etc.) to...	1	2,4%	2	4,8%	2	4,2%
From advertiser to...	-	-	6	14,3%	3	6,3%
From political activity to...	-	-	2	4,8%	3	6,3%
From other com° disciplines (design, tv prod, etc.) to...	1	2,4%	-	-	2	4,2%
Non respondents	11	20,8%	12	22,2%	9	15,8%

Si l'on se remémore les tensions du champ du conseil en communication avec les pressions exercées par les annonceurs qui veulent toujours plus de rentabilité et qui privilégient des médias sécuritaires, les effets de la loi Sapin et l'exigence du consommateur d'être écouté, d'être compris et de pouvoir s'exprimer, tous ces facteurs conjugués sont, sur le papier, propices aux praticiens du marketing service et du marketing digital pour des entreprises innovantes. D'ailleurs la courbe des investissements médias l'atteste. Le « hors médias » a le vent en poupe, mais, paradoxalement, les hommes du hors médias ne parviennent pas à concrétiser leur avantage concurrentiel dans ce champ en transformation pourtant en leur faveur.

Tout se passe un peu comme si les praticiens les plus à l'aise avec l'innovation technologique, laquelle est depuis 1994 l'enjeu grandissant du champ, donc une formidable opportunité pour eux de prendre des positions hautes dans leur secteur, se faisaient dérober leur avantage concurrentiel par les publicitaires qui, bien que peu familiers et mal à l'aise avec la technologie, parviennent tout en tirant le meilleur parti, à la reléguer dans une position subalterne par un processus de réappropriation et de relativisation de la technologie. Les technologues semblent avoir tout pour eux mais ils ne parviennent pas à prendre des positions hautes dans les groupes, en tous cas cela ne constitue pas un mouvement de « masse ». C'est ici que le rôle du capital symbolique que chacun détient dans son portefeuille institutionnel exerce à plein sa fonction sociale (De Clercq & Voronov, 2009 a et 2009 b).

En effet, le publicitaire ne doute de rien en règle générale. Il ne vit pas son incompetence technologique comme un profond handicap. Il se sent capable de tout même s'il doit bluffer. Car le bluff est un attribut de sa façon de travailler au quotidien avec ses clients. Leur faire croire qu'il a raison et qu'il est très sûr ce lui. Faire partager ses convictions. Écoutons la façon dont les publicitaires se voient par rapport aux autres disciplines et comment ils se voient faire face aux enjeux de la technologie... « Sans complexe », ils se sentent les meilleurs car ils ont la « culture de l'idée », ce qu'ils dénie aux autres disciplines, bien moins brillantes que la leur, car elles sont selon eux, « techniques » et « laborieuses ».

**Interviewer : « Bon vous, vous êtes le bon publicitaire qui colle aux tendances et à ce qui se passe en permanence. Vous êtes capable de vous approprier le truc sans nécessairement avoir l'expertise. Est-ce qu'à votre avis on peut se demander si les technoïdes ne prennent pas un peu la main ? Comment durablement les gens du marketing service peuvent-ils accepter d'occuper des positions subalternes, parce que de vous à moi, on sait très bien que dans les représentations mentales ils sont bas, alors qu'ils drivent la majeure partie du business aujourd'hui ? »**

« Votre question elle est vachement intéressante !

[...] C'est clair qu'aujourd'hui tous les métiers techno-techniciens, techniciens de surface, ou alors même de technicien de sous-sol parce que c'est des métiers ingrats qui passent dans la cave en général, sont extrêmement investis à la demande de présidents visionnaires par des gens de la pub. Non pas parce que c'est la fin de la pub, mais parce que la connaissance publicitaire, c'est-à-dire la capacité de formuler une problématique en concept, de savoir comme un bon jésuite, formuler la question, c'est quoi la question ? C'est quoi la perception réalité ? C'est quoi la réalité et ou je dois déplacer la perception ? [...] Et les gens capables de réfléchir en concept et en 360 aujourd'hui, c'est plutôt de gens de la formation publicitaire.

[...] En gros les groupes de communication de demain, c'est quoi ? Il va y avoir un transfert très fort et les très bons publicitaires auront un avenir radieux que ça soit à la tête de groupes de communication 360 ou que ça soit en n°2, 3, 4 euh, que ça soit planning, créatif, consulting de boîtes CRM ou digitales, parce que demain le champ se fera là. Le champ publicitaire va se déplacer.

[...] Moi je ne suis pas du tout techno par exemple. Moi euh les mecs, les interactifs ils débarquent avec des mots, mais je les regarde avec des yeux, mais j'en joue même. Ca me fait marrer. Sauf que c'est peut-être moi qui aurai les idées. Et moi ce que j'aime beaucoup dans la techno, je n'ai pas du tout l'impression d'être un connaisseur, mais je n'ai aucun complexe parce que je suis entouré de digital native qui, de temps en temps, me considèrent comme un homme des cavernes. Et de temps en temps, ils disent 'putain la bonne idée qu'il a eu'. Et quand vous n'avez pas ce complexe, ben voilà ! » (TPM 019, 2008).

« Les web agencies, même les plus en pointe, qui sont exclusivement dédiées au web, elles ne sont pas meilleures que nous [*publicitaires*] dans leur secteur. Et en plus, elles ont l'inconvénient de ne pas manipuler les valeurs de marque, les contextes de marché. On est meilleurs qu'eux là-dedans » (TPM 031, 2009).

« Les publicitaires ont la culture de l'idée en fait. Un annonceur achète une idée. Et les gens du marketing service n'en ont pas. Ils ont la culture du dispositif. Et les gens du net ont la culture du trafic. Ils vont vous dire 'bon voilà on va faire une opé et vous allez voir au final, vous allez avoir 10 millions de personnes. Et le mec en face [*le client*], il se dit mais l'idée glamour qui fait briller les yeux de mon public elle est où ? Le désir, la chose non encore faite, elle se situe où ? Et c'est là que les publicitaires sont forts ! » (TPM 032, 2009).

« Ce qui fait qu'une campagne marche, pour être totalement honnête c'est l'idée. C'est la qualité de l'idée et la puissance de l'idée. Clair et net. C'est la qualité et la puissance de l'idée. Le fait qu'elle soit inattendue. Il y a aussi la forme qu'elle a. Dans le cas de Chabal par exemple la convergence entre la vidéo sur

Internet et le mobile, ça crée vraiment un effet waouh que les gens se sont empressés de transmettre à leurs amis.

Depuis le début moi je suis un créatif d'agence à la base, en agence traditionnelle. L'idée doit être au cœur... Et je pense que c'est ça qu'il faut vendre cher » (Georges Mohammed Cherif in *Buzz Media Orange Le Figaro*, 15 juin 2009).

Autrement dit, même si le champ évolue dans le sens des technologies, comme ce sont les publicitaires qui « savent réfléchir » et « formuler les bonnes questions », ce sont eux qui gardent le contrôle sur les idées et les stratégies. Et, pour le plus grand malheur des professionnels du marketing service ou du digital, c'est un avis qui est partagé par l'ensemble des acteurs du champ.

Écoutons ce que disent les annonceurs à ce sujet...

« Le marketing service n'a pas la dimension artistique de la publicité. Quand vous êtes un publicitaire et que vous faites de la création, vous faites partie du monde.

Mais quand vous faites du marketing direct, vous vous demandez si vous stabilobossez en rouge ou en jaune. Ca devient très, très technique et finalement vous n'êtes pas très, très fréquentable. C'est moins drôle » (ADV 001, 2005).

« Les publicitaires regardent d'un air dédaigneux les petits besogneux [*marketing service et digital entre autres*] qui travaillent dans leur coin ça n'aide pas » (ADV 002, 2005).

« Moi j'ai beaucoup de respect pour ces gens là [*ceux du marketing service*] parce que je sais que s'ils n'ont pas fait HEC ou Polytechnique, ils ont une connaissance du terrain. Ils savent retrousser leurs manches et mettre les mains dans le cambouis et du coup ils ont un côté opérationnel qui remplace largement le côté intellectuel que peuvent avoir certaines personnes d'agences [*publicitaires*] » (ADV 006, 2008).

Les experts n'en pensent pas moins...

« La publicité on sait que c'est efficace à 50%, mais on ne sait pas lesquels. A partir de là, le publicitaire il est au dessus de tout. Au dessus de la sanction. Il suffit qu'il soit brillant, qu'il soit intellectuellement démonstratif, qu'il déclenche les enthousiasmes, qu'il ait les bonnes références tout ça. Par rapport à ça, le marketing direct, les RP, il y a rien en face qui puisse rivaliser » (EXP 009, 2008).

« Les gens du marketing service et du digital sont plutôt des gens qui font de la mécanique, qui développent des boîtes à outils. Les gens qui sont dans la publicité sont des créatifs. Ce sont des gens qui partent d'une création pour faire passer un message. Alors que dans le marketing service on applique des techniques, des techniques physiques si vous voulez. Alors je ne dis pas que pour les opérations de

marketing services il n'y a pas de création. Mais on part de méthodes, on part d'outils très précis » (EXP 005, 2008).

« Ce ne sont pas les gens de l'Internet qui ont pris la main. C'est normal ce sont les techniciens » (EXP 011, 2009).

« Les gens du marketing service et du digital sont plutôt des gens qui font de la mécanique, qui développent des boîtes à outils. Les gens qui sont dans la publicité sont des créatifs. Ce sont des gens qui partent d'une création pour faire passer un message. Alors que dans le marketing service on applique des techniques, des techniques physiques si vous voulez. Alors je ne dis pas que pour les opérations de marketing services il n'y a pas de création. Mais on part de méthodes, on part d'outils très précis » (EXP 005, 2008).

Plus curieusement, les praticiens eux-mêmes du marketing service et du digital à travers l'expression de leur souffrance d'être mal considérés par les publicitaires reconnaissent leur position symboliquement dominée dans le champ alors même qu'ils ont toutes les capacités pour lancer les entreprises innovantes les plus performantes. « On ne prête qu'aux riches » dit l'expression populaire. Mais plutôt que de susciter de la révolte de leur part, il y a au contraire une forme d'acceptation et de résignation. Ils n'ont pas les mêmes cultures, les mêmes egos et acceptent cette subordination. L'un deux issu originellement de la publicité n'hésite pas à parler du confort du dominé qui, finalement, ne se trouve pas ou peu en situation d'exposition de soi face au client ; expliquant par là une forme d'inhibition à l'entreprise.

« Un chef de pub dans la hiérarchie de la publicité, c'est quand même le bas de l'échelle on va dire, et moi je suis directeur conseil [*dans un agence digitale du même groupe*]. Et il avait une façon hautaine de parler du digital qui était risible. Et c'était un truc en plus qu'il ne maîtrisait pas du tout. Et il avait beaucoup de mal à comprendre les tenants et les aboutissants de ce que l'on fait dans une opération on line.

Est-ce que c'est parce qu'il ne comprenait pas qu'il se défendait comme ça ?

En tous cas le résultat était là, le digital c'était un peu de la daube et le digital on faisait appel à lui à la fin du brief, en dernier recours » (MOP 009 dans le digital, 2008)

« On n'est dans le marketing service. On n'est pas dans la pub. Nous on sera peut-être pas bons pour raconter une histoire sur telle ou telle marque. C'est sûr que pour faire émerger une marque on n'est pas les publicitaires, mais on n'a pas honte par rapport aux publicitaires » (TPM 037 dans le marketing service, 2009).

« Les annonceurs prêtent beaucoup plus aux publicitaires qu'aux experts du marketing service. Il faut faire la différence entre le vrai et le vraisemblable. Ce qui est vrai c'est la capacité du marketing service. Ce qui est vraisemblable, c'est la croyance l'annonceur. Et pour l'annonceur on n'est pas éligible dans les appels d'offre. On n'a pas su installer l'image.

Vous pouvez regarder le marché. Il est plus légitime pour une agence de publicité de proposer l'offre de marketing service que l'inverse. Si vous prenez quelques exemples du moment, vous verrez que les tentatives faites par les agences de marketing services n'ont pas marché. Alors que les agences de pub réussissent mieux » (TPM 003, 2008 dans le marketing service).

« On va même parler d'une immense fracture ou d'un immense complexe, ou d'une immense souffrance. C'est terrible. C'est une carrière de frustration [*le marketing service*]. Une vie de frustration. Ils ont toujours été ceux à qui on a laissé 4 minutes à la fin pour présenter leur m... et quand on regarde ce qu'ils font on se pince le nez.

Et moi quand j'étais publicitaire [*maintenant il dirige une agence de marketing service dans un réseau prestigieux*], j'ai agi comme ça. Mais pourquoi j'ai agi comme ça, il faut aussi se poser la question de pourquoi la victime est victime ? Il n'y pas que des bourreaux hein ?

Il y a eu du confort, une délégation de la responsabilité et de la pensée aux publicitaires, parce que du coup ils se disaient on ne va pas se casser la tête et voilà on ne challenge pas et c'est confortable hein ! » (TPM 034, 2009, passé de la publicité au marketing service et au digital).

Mais il n'y pas que les « idées », les « concepts » et les « stratégies » qui font des publicitaires ce qu'ils sont. Il y a aussi et surtout une formidable audace, un incroyable culot social qui est la résultante d'un puissant capital symbolique, c'est-à-dire une grande certitude de soi qui en impose et qui facilite la croyance et la confiance qu'en retour leur auditoire leur accorde. Pour vendre ses idées, il ne suffit pas des chiffres fournis par les « besogneux », les « techniciens », les « horlogers suisses » du marketing service et du digital, il faut cette immodestie jubilatoire qui, vérité ou pas du propos que l'on tient, pousse à défendre ce que l'on croit (« pousser les murs ») pour faire de « Sa » propre vision du monde « La » vision du monde, un monde universel, partagé par tous. Comme on le voit, le publicitaire à l'inverse de ses confrères n'est pas dans le dialogue, il est dans un modèle de communication affirmative, unilatérale. Le publicitaire monologue, les autres n'ont qu'à écouter ses idées, se laisser presque bercer, emportés par la mélodie... et le suivre dans un monde onirique, le sien, un monde « sans limite » ou les « murs sont repoussés » tandis qu'en face le praticien du marketing service ou du digital, trop proche de ses « data », emprisonné dans une forme de scrupule de la mesure limite ses capacités aux contingences de la réalité.

« Il y cette force de jubilation de l'idée qui, une fois qu'on l'a, n'a pas de limite parce qu'on sait qu'il y a un truc que n'ont pas compris les gens de la techno, c'est que c'est la conviction qui fait avancer les choses. C'est parce qu'avec mes deux associés, sur une idée on va être convaincus, mais qu'on va y aller au culot parce qu'on le porte en nous quoi, c'est-à-dire qu'on se dit pas on est des génies du tout, on se dit juste « oh putain la bonne idée ».

Et cette conviction là, on va la pousser comme on pousse un mur chez l'annonceur pour que les gens s'approprient l'idée en interne. Et ça c'est quelque chose qui n'est pas rationnel, on n'est pas du tout dans un truc d'horloger suisse pour qui j'ai beaucoup d'admiration.

Mais moi je suis tout sauf un horloger suisse. Mais un moment donné, moi l'horloger suisse, moi je vais lui dire 'écoute vieux, moi je compte sur toi hein, pour que le fichier de mailings soit hyper qualifié. Que tu me fasses ton truc de remontée d'information que je comprends même pas ce que tu me dis mais ça a l'air vachement bien'.

Sauf qu'à un moment, l'idée, c'est parce que je suis archi convaincu de ça que je pousse les murs. Là ou quelqu'un du marketing service, va plus arriver avec cinq hypothèses différentes en disant 'y a ça qu'est bien, y a aussi ça qu'est bien mais on devrait le valider avec une base de données...' Et déjà il part avec un... [*éclat de rire*], un énorme désavantage. C'est qu'il donne lui-même les limites de son métier. Nous on ne donne pas les limites de notre métier, vu que c'est l'idée. Ça change vachement les choses ! » (TPM 019, 2008, patron d'agence de publicité ayant fait tout son parcours dans la publicité).

### **5.3. Quelle place aux entrepreneurs innovants dans les groupes traditionnels ?**

Comme nous l'avons vu, les hommes et les femmes du marketing service et du marketing digital vivent un moment de l'histoire du champ qui leur est particulièrement propice. Structuralement, le champ des possibles qui s'ouvre à eux est une opportunité rarement rencontrée depuis l'existence du conseil en communication, eux qui en ont toujours été les parents pauvres. Pour dire les choses autrement, les probabilités statistiques qui sont les leurs de prendre des positions fortes dans le champ en créant des entreprises innovantes ou en développant l'innovation technologique dans des entreprises existantes sont particulièrement élevées depuis une vingtaine d'années. En effet, leur identité institutionnelle (ou « portefeuille institutionnel »), caractérisée par une « sensibilité » forte à la technologie rend possible – mieux que les publicitaires ne sauraient le faire - la satisfaction des exigences nouvelles et grandissantes de l'annonceur. Ces exigences telles qu'elles sont exprimées aujourd'hui - étude et écoute du prospect ou du client, suivi de son comportement, mesure du R.O.I, etc. -, correspondent, dans un climat de crise et de crispation budgétaire, à la volonté de rationaliser les investissements en communication en allouant la ressources aux compétences et aux médias les plus susceptibles de « transformer » les euros engagés en gains immédiats.

A première vue, les publicitaires, compte tenu de leur « portefeuille institutionnel » qui fait d'eux des hommes de l'image, de la rhétorique, du discours, de la séduction, de l'esthétique et de la relation plus que de experts chevronnés de la « data » et de la mesure sont en position de faiblesse par rapport aux exigences du champ qui se professionnalise dans le sens d'une technologisation et d'une scientificisation du marketing. Cette fragilisation de la publicité et des publicitaires se manifeste très clairement lorsque l'on observe la courbe des investissements médias des annonceurs (cf. supra). Depuis près d'une vingtaine d'années les annonceurs préfèrent investir dans les médias dits sécuritaires qui sont ceux que maîtrisent les praticiens du marketing service et, plus récemment encore depuis 1994, les digital natives. La fragilité de la publicité est également confirmée par cet expert en vente et fusions acquisitions d'agences de communication qui nous explique les principes de valorisation des agences de communication en fonction de leur discipline d'élection.

« Les critères si je les prends à mon niveau, les critères d'une boîte de marketing service, c'est nettement supérieur à une boîte de pub parce que c'est du récurrent. Les clients sont là non pas parce qu'ils ont été séduits par une idée, ce qui est quand même un peu fragile, mais par rapport à la pertinence d'action et avec de l'efficacité prouvée. Voilà c'est ça. D'un côté vous avez un business

pérenne, stable, sur lequel vous pouvez espérer en avoir pour votre argent [*le marketing service et le digital*]. De l'autre côté, c'est quand même évanescents, c'est lié... Vous êtes plus sensible au capital de séduction d'untel ou d'untel, ça ne tient pas à grand-chose [*la publicité*]. Voilà.

[...] Aujourd'hui vous pouvez avoir une activité bien intégrée on et off line qui se valorise 10 à 12 fois le résultat d'exploitation et à l'autre bout, une activité pub, même si elle marche bien, c'est 4 fois, 5 fois le résultat d'exploitation. Donc vous voyez il y a de très, très gros écarts. Et ça peut se comprendre parce que d'un côté c'est beaucoup plus fragile que de l'autre [*silence*]. Parce que quand le portefeuille client tient à un individu, ça fragilise d'autant plus la valo, elle en prend un coup. C'est le cas d'une direction de pub, des créatifs, et là ça tient à peu de choses » (EXP 009, 2008).

Pourtant, alors que tout semble jouer contre la logique défendue par les publicitaires, l'analyse met en lumière qu'ils résistent avec beaucoup d'aisance aux tensions du champ et se maintiennent en dépit de leur apparente fragilité. Non seulement ils défendent et tiennent leurs positions managériales dans les groupes, les réseaux et les agences, mais, mieux encore, ils s'approprient la nouvelle technologie qui leur est si étrangère culturellement. Par s'approprier nous ne voulons pas dire qu'ils se transforment en technologues, non ! A première vue ils n'en ont pas la compétence et surtout ils n'en ont que faire. Ils se fichent éperdument de comprendre le code. Non, ce qui se passe, c'est que par un tour de force ils s'approprient la technologie en s'imposant aux technologues en se faisant passer pour les hommes de l'art, ceux qui ont les « bonnes idées », ceux qui savent « élaborer les stratégies », en somme ceux avec qui il faut compter si l'on veut réussir. Par ce coup de force symbolique, ils subordonnent à leur volonté ceux qui ont pourtant toutes les compétences requises pour techniquement leur ravir la place et revendiquer la légitimité d'être les entrepreneurs innovants et donc, devenir les dominants du champ. On forçant un peu le trait on pourrait dire que les publicitaires dépossèdent symboliquement les innovateurs de leur innovation. Les publicitaires exploitent les profits symboliques de l'innovation en maintenant les innovateurs au rang de simples « faiseurs » et en s'imposant « comme les maîtres à penser » y compris de la technologie.

Ce coup de force symbolique qui consiste à subtiliser les profits de la technologie sans entrer véritablement dans la technologie est rendu possible par la disparité des identités institutionnelles des individus du champ. D'un côté, on a des technologues dont le capital est principalement fondé sur la technologie (diplômes d'informaticiens, membres d'associations professionnelles rassemblant des technologues...) qui tendent à vivre en circuit professionnel fermé. De l'autre, des publicitaires plus richement dotés dans toutes les formes de capitaux et

notamment en capital symbolique en relation avec une société plus large. Celle des clubs, des associations, etc.

Les publicitaires sont aussi ceux qui accèdent plus facilement chez l'annonceur aux directeurs de la communication, aux directeurs du marketing, voire quelquefois au président lui même quand les hommes du marketing service ou du digital sont plus souvent en relation avec le responsable informatique ou des subalternes du marketing et de la communication. Comme nous l'avons déjà dit, dans un monde aussi relationnel et prétendument « irrationnel » que celui de là, le capital social est un puissant atout pour décrocher des contrats et vendre les idées qui ne sont pas achetées que parce qu'elles sont bonnes. C'est ce que, sans le vouloir, nous dit ce président fondateur d'une agence 360 degrés indépendante qui a occupé des positions élevées dans des réseaux renommés et vendus de « grosses campagnes » pour des marques importantes.

« Quand je lance [*une marque de distribution de produit culturels*], tu vois le visuel, c'était une grosse déesse de la musique et le message 'on ne fera jamais assez de place à la musique'. Le directeur général de la boîte me dit 'mais eh oh c'est pas de la distrib. C'est pas du tout commerçant, c'est une campagne de japonais. J'ai appelé Patrick [*le président de l'entreprise*] et je lui dis 'Patrick je suis dans la merde'. Il a rappelé de le DG en disant voilà, 'la pub, c'est comme les affaires étrangères, c'est le domaine réservé du président'. Et on a conclu » (TPM 036, 2005).

Le même un peu plus loin dans l'entretien confirme le poids décisif du capital social dans la vente de la campagne dont la qualité intrinsèque ne saurait suffire à emporter la décision...

« En général les grandes campagnes, je les ai vendues à des présidents, je les ai pas vendues à des subalternes qui ont peur de perdre leur job en deux mois, il y a une prise de risque. Tu vois Air France, la campagne elle a été choisie par le directeur général contre le reste de son comité de direction. Mais je peux t'en donner quinze des exemples comme ça dans ma vie. Peyrelevade, la mini jupe mini retraite avec mai 68, c'est le mec qui a acheté avec son comité de direction. Pébureau m'a acheté les tontons flingueurs contre son comité de direction. Parce que t'as tout un tas de mecs intelligents autour de la table mais qui sont en train de dire 'ouai mais vous êtes sûr de montrer les bandits tontons flingueurs dans la banque euh...' Nous c'est ce qui nous faisait marrer. Sur Air France c'est pareil, qu'est-ce qui dit le mec des RH ? Mais on a plus de mecs au sol que de mecs en l'air. Ce qui est vrai. Première objection juste. Des exemples comme ça j'en ai pleins. Dans le brief d'Evian il y avait surtout pas de bébés parce que les bébés ne montrent pas ce qu'on veut dire... Bon ben on en a foutu 40 dans la piscine et ça a été la pub la plus aimée des Français. Il y en a plein des exemples comme ça. Plein,

plein, plein d'exemples comme ça. Donc voilà la suprématie de la création. On a un levier qui dépasse les têtes » (TPM 036, 2005).

Leur capital social associé à leurs autres formes de capitaux, dont un puissant capital symbolique qui agit comme capital de reconnaissance de leur puissance dans les yeux de leurs interlocuteurs, font d'eux des gens qui ne doutent de rien et surtout pas d'eux-mêmes. Ils se sentent capables de tout. Eux qui ont placé au centre du champ les « idées », peu leur importe que la technique deviennent un enjeu majeur puisqu'elle demeure au service des idées, les leurs, et non l'inverse. Et personne ne s'oppose à eux puisque les dominés du champ, alors même qu'ils ont tous les moyens à leur portée pour changer l'ordre des choses, acceptent leur domination comme on l'a vu plus haut en reconnaissant aux publicitaires le talent de savoir raconter des histoires. Or la plus belle histoire que les publicitaires n'aient jamais réussi à raconter et à faire croire depuis l'histoire du champ c'est qu'ils sont indéboulinables même face à ceux qui tiennent les technologies requises par les pressions qui s'exercent sur le champ. Un formidable coup de force !

Pour autant, cette domination n'est pas une fatalité. Tous les praticiens du marketing service et du marketing digital ne s'y résignent pas. Tous, même s'ils sont peu nombreux, ne reconnaissent pas dans les publicitaires des figures indépassables du champ. Tous ne sont pas empêtrés dans les mêmes complexes d'infériorité. On observe ainsi des mouvements ascendants de digital natives ou de praticiens du marketing service qui parviennent ça et là à rejoindre la tête des réseaux et des agences de communication qui comptent. C'est par exemple le cas de Colleen DeCourcy, pionnière du digital en Amérique du nord qui rejoint le groupe TBWA en 2007 comme Chief Digital Officer pour l'ensemble du réseau afin de l'aider à mettre en œuvre une stratégie digitale globale pour l'ensemble de TBWA.

Ce patron d'une agence digitale de tout premier plan à Paris, nous raconte les enjeux liés au recrutement de Colleen DeCourcy qu'il connaît personnellement.

« Donc ils recrutent Colleen DeCourcy qui est une digital native comme moi. Je l'ai rencontrée, on a le même âge, on a un profil similaire, elle est à l'origine d'Organic qu'elle a vendu à Omnicom et puis elle avait un earn out et elle n'est pas restée jusqu'à la fin de l'earn out, elle est partie chez J.W. Thompson et puis ça n'allait pas et puis elle arrive chez TBWA, mais elle arrive chez TBWA Worldwide comme Chief Digital Officer, elle est au board de TBWA Worldwide. Il y a quatre personnes au board. Il y a Tom Carroll le président, il y a Jean-Marie Dru qu'on connaît tous, il y a elle et le financier.

Donc il l'a foutue au board pas sous-fifre machin. Et elle, elle prend par l'amont, c'est-à-dire qu'elle a beaucoup de pouvoir chez TBWA. Elle a recruté très

récemment cinq talents digitaux créatifs qui viennent d'AKQA, RGA, Razorfish, Tribal DDB, etc., pour monter une espèce de dream team de corsaires qui vont pouvoir, comme des pirates descendre en piquée dans le réseau TBWA, accompagner les agences du réseau TBWA sur le digital.

[...] Eux ils ont dans le modèle d'intégrer le digital dans les agences de pub, quitte à tout péter, quitte à tout changer, quitte à virer des gens. Et de toute façon c'est inévitable, ils n'ont plus le choix. Leur business modèle est mort, en tous cas très attaqué. S'ils ne bougent pas ils sont morts » (TPM 036, 2009).

Mais la tâche n'a pas du être si simple et « tout n'a pas du péter » comme prévu, car dans un article d'*Adweek* en date du 17 juin 2010, on apprend que Colleen DeCourcy va finalement quitter le groupe TBWA. La greffe n'a pas pris. Serait-ce dû à la résistance trop forte des publicitaires hostiles à la mise en œuvre d'une organisation moins favorable à leur lustre ? C'est la question que notre thèse nous invite à poser. Mais pour l'heure les médias ne donnent pas de réponse. Comme beaucoup de départ, officiellement, il est invoqué que c'est pour des convenances personnelles... Mais lesquelles ?

Il en est de même chez Ogilvy. Le digital native Bruno Walther, 37 ans, que nous avons interviewé, a été le co-fondateur avec Arnaud Dassier de la web agency L'Enchanteur des nouveaux médias en 1999. Avant de rejoindre OgilvyOne en 2007, il avait été président de DraftFCB, après avoir été DG de FCBi Paris. Il a occupé pendant plusieurs années des fonctions managériales élevées au sein du réseau Ogilvy en France en exerçant les fonctions de président Ogilvy One la filiale de marketing service d'Ogilvy France qui, de plus en plus cherchait à se rapprocher des activités et à collaborer avec l'agence publicitaire du même groupe Ogilvy & Mather. Mais le 18 janvier 2010, *CB News* titre : « Bruno Walther lance une start-up, Natalie Rastoin prend la présidence d'ogilvy One ». La encore, la digitalisation de l'enseigne qui ne peut être évitée se poursuit mais le digital native est évincé au profit de la publicitaire qui garde la main sur les évolutions de l'enseigne en France.

Enfin, autre exemple de transfuge du net vers les groupes traditionnels, celui de Benjamin Przespolewski qui a rejoint DDB Paris au titre de directeur de création, ce qui est une fonction élevée. Ce mouvement s'opère à Paris fin 2009. Nous avons ici affaire à un pur digital native issue des agences digitales qui, peu à peu, se rapproche des groupes de publicité traditionnels. Il avait quitté la web agency Duke en 2007 voici deux ans pour rejoindre R/GA à New York, agence digitale phare aux Etats Unis. Comme le souligne l'article paru dans *CB News* annonçant sa nomination le 10 décembre 2009, il ne s'agit pas de n'importe quel créatif. C'est un personnage très titré, donc richement doté en capital symbolique professionnel puisqu'il a à son actif pas moins de 35 prix dont trois Lion à Cannes. Autrement dit cela fait

de lui quelqu'un de fréquentable des publicitaires. Autre exemple très récent, l'annonce de la nomination dans le *CB news* du 01 octobre 2010 de Sander Volten, ancien CEO d'Euro RSCG Pays-Bas, au poste nouvellement créé de « managing director of digital for Europe ». A ce titre, on le charge du développement de l'offre digitale du réseau de Havas sur les marchés européens où il est présent et de la rendre plus attractive auprès des clients.

A travers ces différents exemples, on voit bien que les groupes et réseaux traditionnels sont préoccupés de se digitaliser. Une nouvelle organisation hybride se met en place. En tout cas des proclamations sont faites dans ce sens et des recrutements pour la réaliser par absorption des entrepreneurs innovants. Cela crée donc des opportunités pour les digital natives ou les hommes du marketing service qui se sentent les capacités d'aller évoluer dans un monde traditionnellement régi par les publicitaires. Mais on voit aussi que ces initiatives, ces transfuges, ces hybridations ne sont pas simples et qu'elles sont souvent synonymes d'échecs tant les cultures sont différentes et les résistances publicitaires importantes.

## **5.4. Mais alors qui sont les entrepreneurs innovants qui réussissent ?**

Sous les pressions du champ, l'hybridation entre les disciplines publicitaires, marketing service et digital est à l'ordre du jour. Mais il convient à notre sens de porter la focale sur des profils rares qui sont ceux des entrepreneurs innovants qui parviennent à ne pas se laisser déposséder de leur innovation. C'est pourquoi nous allons maintenant porter notre attention sur deux d'entre eux. L'un d'eux peut-être considéré comme l'un des pionniers, sinon le pionnier du web en France. C'est un véritable digital native. Appelons-le Hugues, il a 42 ans. Le second est plus orienté vers le marketing service tout en intégrant fortement le digital, nous l'appellerons Marc-Antoine il a 41 ans. A travers l'analyse des marqueurs de leur identité institutionnelle (leur portefeuille institutionnel) dans les notices biographiques et aussi l'étude d'entretien complémentaires parfois très longs (deux heures et demie pour l'un, une heure et demie pour l'autre) menés auprès de chacun d'eux, nous allons essayer de comprendre pourquoi et comment ces innovateurs qui ne sont pas des publicitaires parviennent à défendre - avec plus ou moins d'aisance - leur innovation (ou avantage compétitif) face à ces publicitaires qui donne l'impression de cannibaliser tout ce qui leur résiste.

### **5.4.1. Hugues : la demi-victoire d'un ancien « *pure player* »**

Sans avoir fait d'études, on ne peut pas pour autant dire de lui qu'il est un autodidacte. Il est titulaire du baccalauréat qu'il a passé dans l'Ariège mais, dès son titre en poche, il remonte à Paris sa ville et région d'origine qu'il a dû quitter très jeune à la mort de ses parents. En effet, ayant successivement perdu son père à 12 ans puis sa mère à 16 ans il est confié à une tante qui assurera sa protection tutélaire jusqu'à sa majorité. Bac en poche, Hugues s'inscrit en droit à la fac de Nanterre mais poursuit ses études sans grande conviction. Son capital culturel dans sa variante institutionnelle (le diplôme) est donc relativement faible. En revanche, issu par son père de la petite noblesse d'une région montagneuse de l'Est de la France et originaire par sa mère d'une famille de petits industriels ariégeois (« toujours la montagne » comme il se plaît à le souligner comme pour justifier son caractère), il a très vraisemblablement évolué dans un monde où les bonnes manières lui ont été transmises,

bénéficiant à ce titre d'un capital culturel incorporé relativement élevé. De même, son père étant écrivain, on imagine sans peine la présence d'une bibliothèque à la maison et, qui sait, de meubles de famille anciens, donnant à Hugues un accès privilégié à la variante objectivée du capital culturel. Cela fait de lui un homme peu diplômé mais doté d'une sensibilité particulièrement aiguisée, sûr de ses goûts et doué d'un certain raffinement.

De son capital économique on sait qu'en tant que dirigeant d'une agence digitale il se situe dans la tranche de rémunération comprise entre 10.000 et 30.000 euros. Le concernant, compte tenu de son parcours et du fait qu'il a fondé son agence DK en 1999, qu'il l'a bien développée et bien revendue à un important groupe américain en mars 2007, il se situe sans doute dans la tranche haute avec un capital personnel important. D'autant qu'ayant commencé à travailler jeune en « montant sa boîte » à 19 ans pendant ses études de droit qu'il n'achève pas au profit de la logique économique, en développant avec un copain de fac doué pour l'informatique une société de progiciels de gestion d'événements qui, très vite, connaît un remarquable succès.

« Je me suis inscrit à la Fac de Nanterre en droit, parce que je ne savais pas quoi faire, voilà et puis j'ai rencontré un mec qui était un informaticien très fort, qui avait appris sur le tas, et qui avait fait pour son père un petit progiciel de gestion de séminaire qui est devenu un logiciel de gestion de congrès puis de salons et qui m'avait dit écoute on est étudiants, on n'a pas beaucoup de ronds, on a du temps, est-ce que ça ne t'intéresserait pas de faire ce truc là avec moi. J'ai dit ben oui très bien parce que j'étais très pauvre. Et je me suis rendu compte immédiatement que la programmation n'était pas faite pour moi. Je lui ai dit écoute tu fais et moi je vends et voilà.

Et puis on a eu de la chance parce qu'il n'y a eu aucune étude de marché ni rien, mais on a eu la chance de tomber sur le bon marché au bon moment avec la bonne technologie. Et puis après on a travaillé beaucoup et puis après on avait un petit peu de talent. Et donc le truc est parti comme une fusée et on a vendu ces progiciels absolument partout en France. On a gagné beaucoup d'argent parce que c'était une activité extrêmement rentable. A l'époque c'est des disquettes.

[...] Au départ on est deux. Ce copain que je rencontre à l'université et moi et très vite on recrute des mecs et puis au bout de trois ans on est presque une centaine avec cette activité d'édition de progiciel avec un progiciel qui progresse, qui progresse, qui progresse. Et puis après avec une autre activité de développement d'informatique sur mesure pour faire des progiciels pour les uns et les autres. Et comme mon partenaire et associé était vraiment très, très doué en informatique et comme moi, sur le tas, avec mon bon sens terrien, je ne me suis pas trop mal débrouillé pour vendre tout ça et pour gérer tout ça, voilà ça a très bien pris. Et puis au bout de trois ou quatre ans, je ne sais pas, je n'ai pas la mémoire des dates du tout, j'ai levé la tête en me disant ce n'est pas mon métier, je ne l'ai pas choisi, passer ma vie dans des trains, des voitures pour vendre des mises à jour, des formations, tout ça, enfin j'essayais de réfléchir au fond de moi même sur mes choix de vie et de boulot et je ne me suis pas vu faire ça toute ma vie du tout. »

Finalement il décide avec son associé de vendre la société à Sage en 1994 après l'avoir créée en 1987. Avec les gains retirés de cette affaire, il peut racheter la part de forêt héritée de son père défunt que sa sœur voulait vendre, mais que lui, plus « conservateur » ne peut se résigner à voir quitter la famille (Saint Martin, 1993).

« Moi il n'était pas question [*il insiste sur le mot*] que je vende cette forêt. Il était très difficile pour moi de considérer que Monsieur Durand allait se pointer dans cette forêt. Et donc j'ai dit à ma soeur, je te la rachète mais laisse moi du temps. Et donc voilà c'est pour ça que j'ai essayé de bosser très tôt, très vite, que j'ai essayé de gagner de l'argent, etc. Cette forêt dans laquelle je continue à aller très régulièrement et que j'aime beaucoup... »

On le devine, Hugues est un quadra désormais à la tête d'un solide patrimoine économique composé d'une forêt dont on ne connaît pas la surface mais elle est assez grande pour y faire de longues marches. Son capital économique est aussi composé du fruit de ses gains sur les sociétés qu'il a vendues et de ses traitements, dividendes et bonus. Evidemment en homme d'honneur Hugues se défend d'être un homme d'argent, non ça ne se fait pas, noblesse oblige, il se décrit plutôt animé par de très solides convictions et grâce à elles c'est comme ça qu'il fait de l'argent. En somme, cet argent lui « tombe dessus » de façon providentielle plus qu'il ne va au devant. L'argent vient à lui, c'est comme ça.

« Je venais de vendre ma boîte qui avait bien grossi à Sage qui est un gros éditeur et j'ai gagné beaucoup de sous à ce moment là. Sans trop le vouloir, mais ça s'est fait comme ça. Je ne suis pas un homme d'argent du tout mais ça m'est tombé dessus parce que je suis un homme de conviction et quand on est convaincu, au bout d'un moment on gagne de l'argent ».

Quant à son capital social officiel nous savons très peu de choses. Hugues n'est pas familier des clubs prestigieux et autres micro-sociétés élitistes comme le sont d'ailleurs la plupart des digital natives comme lui. Il aime se retrouver en famille avec sa femme et ses deux enfants. Il pratique quelques sports individuels comme le vélo avec un ami publicitaire, le ski en famille dans sa région natale et la marche dans la forêt paternelle (« le seul endroit où je marche, curieusement, c'est un moment de méditation »).

En revanche il s'est constitué un solide réseau professionnel qui, à plusieurs reprises va jouer un rôle décisif dans l'orientation de sa carrière. Il y a déjà la rencontre avec ce camarade informaticien sur le campus de Nanterre qui conduit au succès de cette société de progiciels.

Puis il rencontre une femme qui, plus tard, après avoir fait deux enfants, devient son épouse. Elle travaille chez Gédéon (une filiale de BDDP), une « agence incroyable » dit-il qui a marqué une génération.

« Gédéon vous dit peut-être rien, mais à l'époque c'était vraiment une agence incroyable. Très précurseur, très en avance. S'ils n'avaient pas déconné aujourd'hui ça serait vraiment un truc insensé. Gédéon a plusieurs activités : une activité de design d'écran pour la télévision. C'est les leaders absolus à cette époque là [*on est en 1994*]. [...] A l'époque ce sont eux qui refondent Antenne 2 et FR3 et qui créent la marque France télévision avec tout ce qui va derrière, le vocabulaire et la grammaire d'une chaîne de télévision. [...] Ils ont une deuxième activité qui est la production de documentaires. [...] Ils ont une troisième activité qui s'appelle Gédéon et compagnie qui fait en gros du film d'entreprise. Et ils ont une quatrième activité qui est du vidéoclip qui est un moyen de découvrir de jeunes talents de réalisateurs. »

A 29 ans alors qu'il a développé chez Gédéon un pôle multimédia mais que son désir de devenir actionnaire de la société n'est pas satisfait, il part pour Havas qui, dit-il, « le drague ». En fait il est appelé par une de ses connaissances qui est l'ex président de BDDP, agence qu'il a quittée pour Havas et qu'Hugues « a croisé comme ça trois fois, et c'est donc Jean-Michel qui m'a appelé, c'est pas plus compliqué que ça ». Jean Michel l'appelle...

« Ecoute on vient de créer une agence interactive qui s'appelle Connect World que Séguéla vient de lancer et il a mis à la tête un énarque fort sympathique, tout à fait brillant et qui écrit des notes de trois pages, très, très belles et voilà, très cultivé, très fin, etc. qui s'appelle Pierre Louette qui est l'actuel patron de l'AFP [*il est parti pour Orange durant l'été 2010*]. Et on me dit, il faut que tu viennes. Pierre a un mec qu'il a récupéré de chez Havas qui est Jérôme Wallut qui est un peu commercial et puis toi tu arrives tu es DG de ce truc là et il faut le monter [*on est en 1997*]. On démarre à zéro mais on est Havas. »

Comme on le voit ici, indépendamment du talent de la personne, l'accès aux opportunités de carrières est indissociable des connaissances personnelles, de la densité et de la richesse du capital social qui permet d'accroître son capital d'expérience professionnel en accédant à des opportunités nouvelles et formatrices, qui permettent à leur tour d'accroître sa propre crédibilité, son propre capital symbolique et ainsi de suite au fil des rencontres.

« Et donc troisième aventure entrepreneuriale. Je me dis vachement bien, j'étais très excité et je me dis dans ma petite tête que... aller me frotter comme ça à un grand groupe, c'est pas mal. En tous cas ça me fait marrer, je me dis que je vais apprendre des trucs. Et comme avec Gédéon [*les négociations pour devenir*

*associé*] n'avançaient pas, je m'en vais. C'est à ce moment là que Cythère m'appelle [*une autre web agency devenue Nurun*] mais je dis non.

Et je me retrouve chez Havas avec une puissance insensée sur les annonceurs. C'était incroyable. J'ai eu immédiatement un rendez-vous avec Christian P. pour gagner le budget P. Avec le président de la Banque PB pour gagner la Banque PB, avec... Enfin voilà. Tout à coup on monte trois crans, ça se fait vachement avec Séguéla qui connaît tout le monde. »

Autre relation décisive, celle de son amitié avec Jean-Luc Bravi qui est l'un des actuels patrons de DDB Paris. Comme nous le confie Hugues, « ils sont potes » et Hugues est fasciné par le succès de Louis XIV que dirigent alors Jean-Luc Bravi et Bertrand Suchet. Il est attiré par l'« esprit », la « culture », et les « valeurs qu'ils portent » et peut être aussi, de façon plus ou moins consciente, par le nom de l'agence qui n'est pas neutre pour lui qui vient de l'aristocratie française, lui qui nous confiera par ailleurs avoir adoré faire un CD ROM sur Versailles et un autre sur le Louvres, deux hauts lieux de l'ancien régime.

Il n'est pas anodin de rappeler que le nom de sa propre agence joue habilement sur deux tableaux en évoquant à la fois le prénom d'un surfer connu des années 1950, mais d'un autre côté, le nom de l'agence évoque un titre nobiliaire en anglais. Afin de montrer que nos analyses ne sont pas farfelues, il convient de rappeler qu'il avait choisi pour nom de code à son projet d'agence, le nom Joséphine... « parce que c'est la femme de Napoléon ». Mais enfin son projet ultime n'est pas de rester cantonné à la noblesse d'empire, non, ce qu'il veut, c'est être « le Louis XIV de l'Internet ».

« J'arrive un vendredi soir dans ma maison de campagne et Jean-Luc, sa femme et ma femme sont là, il est une heure du matin et ils ne sont pas couchés. Ils me disent ça va tout ça et je leur dis non. Ça décantait dans ma tête depuis un moment et ce soir là j'ai pris ma décision, Havas c'est fini. La c'est bon ça y est, je m'en vais, je crée mon agence, j'ai trop envie et quand je vois ce que tu fais chez Louis XIV, je veux être le Louis XIV de l'interactif.

Et il me dit écoute parlons parce que moi mes clients me parlent de l'Internet et je n'y comprends rien. Je sais que c'est pas mon métier et ça m'emmerde de voir mes clients rentrer par une agence d'un autre groupe sur Internet. [...] Faisons un truc ensemble. Je rencontre Suchet à ce moment là [*un des autres patrons de DDB Paris*].

Et puis très vite, moi j'adore ces mecs là pour ça, on n'a rien signé, pas le moindre papier, à la parole, on se dit ok et donc je crée mon agence DK à ce moment là. Ils prennent je ne sais plus, 30% du capital à peu près, et moi le reste, et je me pointe un matin tout seul chez Louis XIV. »

Le capital symbolique d'Hugues est en très grande partie véhiculé par son nom. En France, même si les titres de noblesse sont officiellement abolis depuis la révolution de 1789,

les noms nobles indépendamment des titres qui se transmettent au sein des familles, ne cessent de produire des effets symboliques. Une particule peut-être stigmatisante mais elle est aussi synonyme de prestige et de rang social - quelquefois fantasmé - en créant une frontière symbolique entre le détenteur de la particule de le roturier. Norbert Elias (1974) dans sa très remarquable étude consacrée à la société de cour sous Louis XIV montre bien combien la noblesse s'impose « une régulation de l'économie pulsionnelle, une définition plus exigeante de la pudeur. La société de cour, de par ses contraintes et ses règles, façonne une nouvelle structure de l'affectivité individuelle, un nouvel habitus psychique. Sa fonction historique est paradoxalement double. Elle fonde et affirme une distinction, celle qui sépare l'homme de cour du vulgaire » (Elias, 1974). Mais la noblesse dont Elias parle est celle du XVIIIème siècle. Depuis, cette dernière a été contrainte d'évoluer et de s'adapter en se fondant avec plus ou moins de bonheur et de succès dans une société de masse. Hugues n'y a pas échappé, il est un homme de son temps.

Pour autant, une fois mis en confiance, il reconnaît être profondément marqué par les valeurs transmises par son père. Au cours de l'entretien il reviendra souvent sur... le sens de la parole donnée et la culture de l'engagement autrement dit la capacité à s'exposer.

« Il y a deux trucs qui me forgent. D'abord je pense qu'il y a des valeurs aristocratiques qui sont là. Je sais mal les expliquer, mal les définir, mais elles sont présentes et mon père, même si je ne l'ai pas connu, je l'ai perdu j'avais 12 ans, mais... et puis mes parents étaient divorcés tout ça, mais euh... Il m'a clairement légué quelque chose de cet ordre là. [...] Une parole est une parole, un engagement est un engagement. Une façon de penser aux autres est une façon de penser aux autres. Une façon de donner aux autres est une façon de donner aux autres, etc., etc., et donc j'ai ça en moi, c'est certain. Ça vient de mon père et de la famille de mon père cette culture de l'engagement. »

Hugues parle de « deux trucs » qui le forgent. Cet autre versant fondamental de sa personnalité qui conditionne son rapport au monde, il le tire de l'image adulée du grand père maternel noble par le cœur à défaut de porter un nom. Pour Hugues, ce grand père c'est un « grand monsieur », qui fera office de père de substitution en raison de la séparation de ses parents. Hugues prétend hériter de la carrure de son grand père dans tous les sens du terme (physionomie et caractère d'entrepreneur). Ce grand-père influence et polarise sa vie, d'autant que sur la fin de sa carrière son grand-père a vécu le drame d'une faillite qui a très vraisemblablement blessé aussi le petit Hugues qui a décidé de le venger et par là, fait de lui l'entrepreneur indépendant qu'il veut demeurer au moins dans sa tête en dépit des aléas du

marché qui, à défaut de l'avoir poussé à la faillite à son tour, lui ont fait vendre sa société à un gros actionnaire américain lui-même racheté par un français quelques années plus tard.

« Et puis après j'ai un grand-père maternel qui lui avait eu une entreprise textile dans l'Ariège, donc mon père est vosgien est ma mère était ariégeoise, c'est les montagnes tout ça. Mes parents ont divorcé j'avais 6 mois et ma mère est repartie vivre chez ses parents dans l'Ariège. Et jusqu'à l'âge de 6 ans, pour moi mon grand-père a été quelqu'un de fondamental dans ma vie, je l'ai appris avec l'analyse mais je ne le savais pas sur le moment, parce que ça a été mon père un peu pendant les 6 premières années.

C'était une espèce de très grand mec comme ça, j'ai hérité de sa carrure, chef d'entreprise donc, d'une industrie textile créée dans la famille longtemps avant. Il a fait faillite à la fin de sa vie, ce qui était évidemment épouvantable pour lui. Et qui je pense a nourri quelque chose pour moi. De l'ordre de la revanche, de l'ordre de... voilà. De l'entrepreneuriat, de machin. C'était quelqu'un que j'ai adoré, un grand-père magnifique, mais c'était quelqu'un qui était adoré par ses salariés, ses employés et ses ouvriers, parce que c'était un patron pauvre... Enfin ça allait, c'était un patron d'une entreprise très riche mais lui il avait sa maison dans l'Ariège, un petit appartement en Espagne où il partait en été, parce qu'il s'était mis sur la fin de sa vie au golf, histoire de faire de l'exercice, et il avait un petit appartement à Collioure et puis voilà alors que son entreprise gagnait énormément d'argent.

C'était vraiment le patron social démocrate, la caricature. Et moi ça m'a beaucoup imprégné. Alors ça m'a beaucoup imprégné ce chef d'entreprise grand, ce type qui prend des décisions, indépendant, machin, na, na, na. Et puis ce qui m'a beaucoup imprégné, c'est ce désintérêt de l'argent. Moi qui est un truc qui m'a jamais intéressé pour ces deux choses là [*il fait référence à la culture paternelle et aux valeurs de son grand-père maternel*]. Je pense que c'est ces deux choses là qui me nourrissent et qui me font avancer. »

Blessé et malmené par la vie : divorce de ses parents à 6 mois, mort de son père à 12 ans, puis disparition de sa mère à 16 ans, confié en tutelle à sa tante, faillite de son grand-père, Hugues reconnaît qu'il est mû par une volonté de « revanche » et de se « prouver des choses » à lui-même en se débrouillant sans l'aide de personne.

« Il y a clairement chez moi un sentiment de revanche, de montrer que je vais y arriver, de me prouver à moi-même que... J'ai pas fait d'études puisque je me suis inscrit en droit et puis j'ai arrêté. Donc j'ai mon bac, voilà. En ayant perdu mes parents très jeunes l'un et l'autre, de toute façon je n'avais pas le choix, il fallait que je me démerde, fallait que j'aïlle vite, et puis mon... Vraiment je vous dis des choses très personnelles, mon père depuis toujours dans la famille, on a des forêts dans les Vosges. Et mon père a légué à ma sœur et moi cette forêt et ma sœur a voulu la vendre. Ce qui est tout à fait son choix, mais j'avais 20 ans. Et moi il était pas question que je vende cette forêt [...] qui est la forêt dans laquelle j'ai l'intégralité de tous mes souvenirs avec mon père parce que ça se passait là-bas. Ça a été fondamental pour moi. [...] C'est pour ça que j'ai commencé à bosser vite, c'est pour ça que j'ai essayé de gagner de l'argent. Quand j'ai vendu ma petite

entreprise à Sage, ça a été formidable parce que j'ai pu payer ma sœur très vite. Et la forêt, la forêt, la forêt... C'est mon père, c'est le souvenir de mon père ! »

Si l'on comprend mieux maintenant les marqueurs institutionnels qu'Hugues a acquis durant son enfance et son éducation et qui, pour partie meuvent ses actions, il est maintenant important d'analyser comment Hugues actualise son habitus dans le champ du conseil en communication. Pour poser le problème autrement, nous nous intéressons ici à la façon dont sa vision du monde forgée dans sa petite enfance et sa prime jeunesse va générer de façon originale des actions déterminantes dans le champ du conseil en communication. Car si nous nous sommes efforcés d'objectiver le portefeuille institutionnel d'Hugues, de mieux comprendre ses marqueurs institutionnels, d'identifier sa trajectoire qui est celle d'un homme qui tente de préserver des formes de capitaux anciens et souvent dévalués (de fausses valeurs précapitalistes sur le marché moderne, des valeurs d'un autre temps) en s'engageant dans un métier aux avant postes de l'économie moderne qui est celle de l'économie numérique, il y a également une sorte d'alchimie qui se forme ou de combinaison qui donne le jour à un caractère, une personnalité qui n'est pas réductible à son portefeuille institutionnel.

Si Hugues affirme « se connaître » et « savoir d'où il vient », il n'est pas réductible à son histoire familiale qui se répéterait de façon mécanique et stérile. La mise en mouvement, la dynamique des marqueurs institutionnels au contact des circonstances inattendues de la vie, la confrontation à l'expérience nouvelle permet à ce personnage d'exprimer sa singularité qui est caractérisé par une très forte volonté d'indépendance et une capacité à s'engager dans des voies quelquefois risquées tout en assumant les conséquences.

« Je me connais, je sais d'où je viens, je connais mon histoire familiale et tout ça. Donc voilà, je pense que ça vient fondamentalement de ça, j'ai une histoire compliquée, j'ai perdu mes parents très jeunes. Donc voilà, je pense que ça vient fondamentalement de ça. De mon histoire, de ma culture, de mon éducation, d'avoir perdu mes parents très jeunes, de refuser d'être manipulé par qui que ce soit.

Je suis très, très indépendant dans l'âme. Indépendant ne veut pas dire ne pas avoir des actionnaires. Indépendant veut dire faire des choix, les assumer, prendre des risques, faire des erreurs... Etre convaincu en tous cas, et voilà je pense que ça vient fondamentalement de tout ça. »

Comment s'actualise ce patrimoine institutionnel ou cet habitus dans le champ du conseil en communication ? L'une des singularités d'Hugues c'est de s'engager très tôt dans les nouvelles technologies. On peut dire sans exagération qu'il est l'un des pionniers du net en

France. Il nous a dit plus haut qu'il ne se voyait pas vendre des logiciels toute sa vie en parcourant les routes de France. Ayant vendu sa société à Sage, il s'interroge sur son avenir et il concède avoir une sorte de « révélation » en lisant *Libération* qui à cette époque propose un cahier multimédias dans lequel Hugues se reconnaît et identifie son avenir lui qui est sensible à la création, aux domaines des arts et aux technologies : le CD-ROM alors en développement sera sa nouvelle rampe de lancement...

« Je suis très sensible depuis que je suis tout petit à l'univers de la création en général, j'aime la photo, j'aime le cinéma, j'aime l'image, j'aime la littérature. Enfin je suis très, très sensible à tous ces trucs là et dans mon métier de tous les jours, j'étais loin de tous ces sujets là. Et je me suis dit que la vie est trop courte pour qu'on essaie pas de baigner dans ce que... voilà, ce qui nous plaît et nous motive chaque jour et en fait voilà j'ai eu la révélation en lisant le cahier multimédias de *Libération*. *Libération* à qui je dois beaucoup, comme plein de gens, mais euh... Parce qu'ils sortent un cahier qui s'appelle le cahier multimédia qui était le jeudi, et qui parle de CD-ROM.

Et en regardant ça, je me suis dit, mais c'est ça que je veux faire. Mais vraiment j'ai une espèce de conviction comme ça très forte. C'est ça que je veux faire parce qu'il y a de l'image, il y a du son, parce qu'en fonction du sujet qu'on peut choisir pour éditer des CD-ROM, c'est quand même absolument formidable de faire un CD-ROM sur Versailles plutôt que de vendre des logiciels de gestion de congrès à Saint Malo, j'ai rien contre Saint Malo, mais je me suis dit, c'est ça que je veux faire. Et puis au même moment, j'ai rencontré une femme dont je suis toujours très amoureux qui est ma femme, et qui travaillait chez Gédéon. »

Toujours dans *Libération* et son cahier multimédia, Hugues apprend l'existence d'Internet, ce nouveau média qu'il ne comprend pas très bien mais qui ne l'effraie pas et dont il perçoit confusément les bénéfices que cela peut apporter par rapport au CD-ROM lourd et couteux à mettre à jour.

« Et puis un jour je lis dans mon cahier multimédia de *Libération* qu'il y a un truc qui s'appelle Internet et qui arrive en France. Alors je cherche, je vais dans des bibliothèques, machin, mais je ne comprends ce truc qui s'appelle Internet. Et l'article dit, je ne l'ai pas gardé malheureusement celui-là, il dit grosso modo qu'Internet c'est du CD-ROM qui passe par des réseaux. Et donc on peut mettre à jour les produits, on n'a plus besoin d'éditer les produits, ça coûte cher, et je me dis que c'est génial ce truc, on n'a plus la contrainte financière de graver des CD qu'on ne peut pas mettre à jour, et donc voilà, moi je le vois par cet angle là, sur la mise à jour des contenus. Et je vois dans cet article, c'est vraiment dommage que je n'ai pas fait des photos à l'époque, j'aurais pu faire un musée, je vois qu'il y a un cyber café à Paris, un seul, qui est dans le 1<sup>er</sup>, place de la Bourse. Je prends mon scooter, je vais place de la Bourse et je regarde ce machin Internet. »

A travers l'évocation de sa sensibilité à l'art et de cette série de rencontres, celle de la technologie mais aussi celle tout aussi déterminante de celle qui deviendra sa femme et qui travaille alors chez Gédéon, Hugues démontre son incroyable culot et sa ténacité, attributs significatifs de sa forte personnalité, lui qui n'hésite pas à s'imposer, relancer, « emmerder » comme il le dit lui-même en invitant son interlocuteur à répétition jusqu'à temps d'avoir gain de cause en lui faisant partager sa « vision claire » du bénéfice des nouvelles technologies.

« Et donc moi je suis fasciné par ma femme, bien sûr, et par cette entreprise [Gédéon], et je lui dis écoute moi je veux rencontrer ton patron parce que quand je cumule tout ça, entre l'habillage d'écran, la production de documentaires, les films d'entreprise donc l'accès à des entreprises, et tous les jeunes talents que vous avez autour, na, na, na... Et moi ma connaissance de l'informatique, ça fait quand même cinq ans que j'y baigne, je comprends ce qui se passe, etc. Et que *Libération* qui me dit que le multimédias est un marché grandissant et formidable. J'ai très, très envie de faire ça là.

Donc je rencontre Gilles Gallu qui était le patron de Gédéon avec qui je bois des cafés cinq, six fois et à qui j'explique qu'on pourrait créer une sixième activité et qu'on appellerait Gédéon Multimédias et qu'on éditerait des CD-ROM à partir de la production de programmes et ces CD-ROM on les fabriquerait avec ceux qui font de la production d'habillage et d'écran parce qu'ils réfléchissent à l'ergonomie, à la façon de structurer des contenus. Et puis on pourrait faire de la co-édition avec des grandes marques comme Chanel pour faire un CD-ROM par exemple sur l'histoire de Chanel. Enfin voilà, j'avais une vision très, très claire de ce qu'il fallait faire et de comment je pouvais l'organiser.

Et comme on ne se connaissait pas du tout il était un peu méfiant et comme moi quand j'ai accroché un mollet, je ne le lâche plus, c'est mon côté sanglier. Et donc je l'emmerde, je l'emmerde, je l'emmerde et au bout d'un moment, il me dit écoute, je sens que tu as la vision, je sens que tu as de l'envie, je sens que tu as du talent, donc viens, je te file une carte de visite, je te file la bande démo de tout Gédéon, tu fais ce que tu veux, je te file un bureau, je te file pas d'argent, je te salarie pas mais puisque tu as l'air aussi convaincu, vas-y ! Essaye ! »

Cette ténacité jumelée à la curiosité et à la passion pour les technologies permet à Hugues d'être selon ses affirmations le tout premier en France à lancer une entreprise sur Internet et d'y amener de nombreuses marques clientes.

« Je mets Gédéon multimédias sur Internet, on est vraiment la première entité juridique structurée qui propose au marché de faire des sites sur Internet. Vraiment, vraiment on est tout premier.

Et un an plus tard Cythère s'y met et Cythère ça devient Nurun avec Jacques-Hervé Roubert qui est au Canada, et qui m'a dragué énormément pour que je vienne avec lui mais j'ai toujours refusé.

Et euh... Et donc là aussi très vite, ben on amène, alors moi j'adore ça parce que j'ai ouvert dans ma petite vie professionnelle, j'ai amené plein de marques sur Internet. J'ai ouvert leur site. A l'époque c'était des tout petits sites mais c'était

vachement bien. On a amené Virgin, les Galeries Lafayette, Elle, Paris Match, Les Trois Suisses, La Redoute, enfin je sais plus, mais plein, plein, plein de marques. C'était des petits budgets, c'était des petits sites, mais il s'agissait d'être présent sur Internet. »

Sans doute au titre de cette primeur sur laquelle il a mis la main. Hugues va défendre pendant très longtemps son identité de *pure player* ainsi que tous ceux qui se reconnaissent dans cette appellation qui désigne les acteurs du conseil en communication qui sont exclusivement dédiés à l'Internet (web agencies, digital agencies, etc.). Hugues fait partie de ceux qui n'ont pas peur de mettre les pieds dans le plat. Se dire *pure players* en 1994 est une fantaisie à peine remarquée tant la part d'Internet sur le marché du conseil en communication est considérée comme dérisoire voire sans avenir par les acteurs traditionnels (groupes et réseaux). Mais le temps passant et les investissements augmentant dans les nouvelles technologies avec le franchissement de la barre symbolique du milliard d'euros en 2008, continuer à se dire *pure player* devient une audace sacrilège, c'est se mettre à dos une bonne partie des professionnels du conseil en communication français qui, comme nous l'avons déjà analysé, ne peut plus faire l'économie d'une intégration de l'internet à son offre de conseil en communication traditionnelle. Résister, c'est vouloir empêcher les publicitaires d'accéder à l'enjeu du champ : les nouvelles technologies devenues levier de croissance pour une publicité en perte de vitesse.

En homme de conviction, Hugues n'hésite pas à dire « non », y compris aux plus grands et aux plus forts de son champ. Il sait aussi dire non aux potentiels clients affirme-t-il. Même si les chiffres ici avancés sont peut-être un peu grossis, il n'en demeure pas moins que le principe qui anime Hugues est lié à une grande distance au rôle. Sachant qu'il fait un métier « léger » qui « ne va pas changer la face du monde », il prend le parti de faire des choix drastiques. Et puis aussi, héritage de son éducation, il y a une forme de romantisme à tenter les coups de bluffs en disant « écoutez on vous aime beaucoup mais on ne va pas vous prendre comme pour inciter l'autre partie à renchérir » afin d'éviter des appels d'offres et des compétitions traditionnels qui l'opposeraient à plus fort que lui. Autrement dit, perdu pour perdu, il n'hésite pas à adopter des stratégies de contournement alternatives parfois gagnantes.

« Alors on a la chance ici de refuser quasiment 200 compétitions par an, on en fait 10 dans l'année ce qui est très, très peu. Une agence normale elle en fait cinq par mois. On en fait 10 dans l'année parce qu'on choisit. Et je dis toujours, et d'ailleurs souvent dans les briefs, ça choque les gens, ça veut dire qu'on n'est pas fait pour travailler ensemble. Evidemment le client nous choisit. Mais nous on le

choisit aussi. Vraiment. Voilà, et moi les briefs mauvais, j'y vais pas, le type qui arrive dans la salle en 20 secondes, je vois très bien qui il est, si il nous prend de haut, pour un prestataire, je n'y vais pas, si beau le brief soit, les budgets, enfin ce que vous voulez. Ça ne m'intéresse pas. Les sujets sur lesquels on n'a pas le temps de travailler ça ne m'intéresse pas. Les sujets sur lesquels on n'a pas assez de moyens pour travailler, ça ne m'intéresse pas. Donc voilà, on a toujours ici choisi nos clients. Toujours. Et ils nous ont choisis bien sûr.

On a gagné pas mal de budgets sans compétition parce qu'on les refuse parfois. On dit écoutez, on serait très contents de travailler avec vous mais on ne fera pas la compétition, donc c'est vous qui voyez. On gagné pas mal de choses comme ça. Et puis après je prends les positions que je prends, vous m'avez peut-être lu et entendu. Et ça ne vient que de ça, c'est simple, c'est pas compliqué. C'est quoi ma vie, à quoi ça sert ce que je fais. A quoi je m'expose tous les jours, comment je nourris ma tête, ma sensibilité et mon cœur dans les gens que je croise. Pareil avec mes clients. Et si on sait que la vie courte et si on sait que ce métier est très léger, on choisit, on fait des vrais choix, sinon ça n'a aucun intérêt.

Et puis il y a un syndrome boîte de nuit, plus vous restreignez l'accès, plus les gens veulent rentrer. »

Sur ce principe de l'« alternativité » construite à partir d'une identité du *pure player*, Hugues tente des coups de force dans le champ du conseil en communication en prenant la présidence de la délégation interactive de l'AACC dont l'esprit et la lettre sont fortement marqués par les publicitaires. En dépit de son énergie hors du commun et de son caractère trempé, il va se heurter à un obstacle de taille. Il reconnaît lui-même avoir échoué à transformer cette organisation qui demeure organisée en silos alors que les annonceurs et les agences ne cessent de proclamer officiellement un fonctionnement transversal, transdisciplinaire. Cet échec qu'il reconnaît démontre bien que les publicitaires, bien qu'affaiblis, demeurent paradoxalement puissant dans le champ.

« J'ai été six ans président de la délégation interactive de l'AACC, j'ai fait plein de choses, j'ai donné beaucoup de mon temps et de mon énergie, et je l'ai fait sans calcul. Je sais qu'il y a plein de gens qui ont dit 'ouai mais tout ça c'est pour se mettre en avant, bien joué l'artiste'. Non, moi je l'ai fait parce que je crois à mon métier, je crois à ce que je fais et je pensais qu'à l'AACC je pouvais essayer de défendre mon métier, le développer à une période qui n'était pas du tout la même qu'aujourd'hui. C'était compliqué hein, c'était il y a huit ans. Je l'ai fait pendant trois ans la tête dans le guidon, et puis au bout de trois ans, je me suis dit il faut que l'AACC change parce que ce n'est pas possible de rester dans des commissions avec les gens du marketing service qui se voient entre eux, les gens du digital qui se voient entre eux, les gens de la santé qui se voient entre eux, et puis après quand je suis parti, ils ont créé une nouvelle délégation très moderne, une nouvelle délégation de la publicité [à noter effectivement le paradoxe qui montre à la fois que la publicité perd en pouvoir puisqu'elle est obligée de se créer une délégation dans l'organisation qui était supposée la représenter historiquement ; autrefois l'AACC s'appelait AACP : Association des Agences Conseil en Publicité]. C'est quand même inouï.

Et donc Hervé B. est arrivé à la présidence de l'AACC et je lui ai dit, c'est un mec très sympa, je lui ai dit écoute Hervé, soit tu changes l'AACC et je peux t'aider, je suis ton homme et je suis un bon soldat, tu me dis et je fais avec toi ; soit, je ne resterai pas, parce que ce n'est plus possible de bosser en silos, parce qu'il faut bosser en transverse. Moi me regarder le nombril avec les gens qui font le même métier que moi, ok mais c'est pas super. Il faut péter ces trucs en silos, on ne peut pas expliquer à nos clients toute la journée qu'il faut qu'ils soient des clients du futur, qu'ils cassent les silos et qu'à l'AACC on ne le fait pas.

Donc j'avais un projet très clair de comment avancer sur le truc. Et il m'a dit mais absolument, je te rejoins, on va tout exploser, machin. Ça va être formidable et tout et puis au bout d'un an et demi il ne s'est rien passé. Je lui ai dit Hervé je m'en vais et là il m'a dit carte sur table, je ne veux pas être le Président de l'AACC qui perd l'agence DK et Hugues. Donc on fait un deal, tu restes un mois et demi de plus, on va vraiment changer les choses, je te prends sous mon aile, mais ne pars pas maintenant. [...] Et je lui dis ok, je te regarde droit dans les yeux, il faut vraiment que ça bouge sinon je vais me barrer dans le cours de l'année. Je vais pas attendre un an et demi, si dans six mois ça n'a pas bougé, je me barre. Promis, juré me dit Hervé.

Et ça n'a pas bougé. Mais ça n'a pas bougé d'un cheveu. Et donc je suis parti. Considérant que l'AACC n'est plus en phase avec son époque et ce qui se passe, considérant que l'AACC représente très, très mal nos métiers. Donc Mathieu M. [qui lui a succédé à tête de la délégation interactive] que je connais bien, que j'apprécie et que je respecte, mais je lui dis très directement qu'il ne fait rien au sein de l'AACC. Quand il a pris ma succession à l'AACC, il m'a dit 'ton départ crée un électrochoc, on a enfin pu mettre les choses cartes sur table, et de toute façon si j'arrive pas à changer, je ne resterai pas'.

Je l'ai croisé il y a un mois, je lui ai dit Mathieu qu'est-ce que tu fais encore là ? Vas au bout du truc, vas t'en ! »

Echouant de l'intérieur, il entreprend une action depuis l'extérieur en cherchant à organiser un « groupe des 4 » et un « *digital day* » avec trois autres agences digitales en pointes comme la sienne. Objectif avéré, ringardiser les autres disciplines et porter les projecteurs sur les as des nouvelles technologies. Mais ça ne marche pas parce que les publicitaires sont vécus comme puissants par leurs compétiteurs (marketing services, digital natives...) qui n'osent pas les offenser. D'autant qu'un groupe historiquement publicitaire est actionnaire de l'une des agences qu'il contacte et qu'une autre agence de ce groupe qu'il souhaite de ses vœux est encartée à l'AACC dans la délégation marketing services. Il est donc difficile pour Hugues de rallier ces deux agences qui sont tenues par leur affiliation à l'AACC voire à la publicité par des liens capitalistiques.

« Après j'ai essayé de monter un petit club euh... un petit club de pure players et je suis donc allé voir Antoine de l'agence N., DigitX, FullX et moi et je leur ai dit les mecs, mon projet est très simple, on fait un club de quatre, on l'appelle le Club des 4. Tout simple, il n'y a pas de président, pas de trésorier tout ça, on se voit une fois par mois, on échange sur le marché, na, na, na, et on fait surtout des

événements de communication ensemble. C'est-à-dire qu'on fait un digital day avec tous nos clients, tous les journalistes, mais tous les 4.

**Interviewer : « Je ne connais pas le patron de DigitX, mais je ne vous aurais pas vu avec lui.**

« Eh bien voilà, c'est exactement ce qui s'est passé, parce qu'Antoine était super partant, FullX c'est plus compliqué pour eux parce qu'ils sont à l'AACC mais dans la délégation Marketing Services. Mais je pense que j'aurais pu les convaincre. S.A. avait envie, mais [*son président, le patron du groupe de communication au niveau monde*] est intervenu en disant pas question. D'abord parce qu'il n'a jamais oublié que je n'étais pas venu au rendez-vous du mois d'août. Non c'est une boutade, mais surtout, il est obligé de soutenir cette vieille AACC dont il est membre actif. Et puis S.A., il a le doigt sur la couture, il a zéro conviction et puis voilà.

J'ai vivement regretté parce que je trouvais ça d'une modernité géniale de faire ce truc là. Je leur avais dit, imaginez qu'on fasse une vraie grande journée, un digital day où on ramène tous les annonceurs, tous nos clients, mais on ringardise tous les autres... Enfin, c'est formidable pour nous tout ça. J'adorais ce projet mais ça n'a pas marché.

Je continue de voir Antoine et on continue nos échanges d'information sur la marché, un peu avec FullX. S. du coup je l'ai mis de côté, il m'a dit 'mais tu comprends c'est M. [*son président*] qui a dit'. 'Mais alors ? Je lui ai dit viens, on va le voir ensemble, on va lui expliquer. On va même lui proposer d'en faire partie. On va même lui dire qu'on va tuer l'AACC pour faire un vrai truc qui correspond au marché d'aujourd'hui'. M.L. peut pas dire le digital, Digitas, Razorfish peut-être demain et en même temps continuer à nourrir cette vieille AACC sans aucun intérêt, dans laquelle il ne se passe rien.

La semaine de la pub, c'est un truc inouï qui coûte une fortune, c'est moi qui ai gueulé il y a deux ans, j'avais dit, arrêtez de l'appeler la semaine de la pub. Enfin moi j'avais carrément dit, arrêtez de faire la semaine de la pub et consacrons notre pognon à faire autre chose. Voilà, l'AACC, il y a 200 m<sup>2</sup> dans le 8<sup>ème</sup> à Paris et il y a cinq personnes à plein temps. C'est..., c'est, voilà. »

L'acharnement dont Hugues faire preuve pour faire reconnaître le digital dans le champ du conseil en communication sera couronné de succès. L'existence d'une délégation des agences interactives au sein de l'AACC en est une illustration, même si le fonctionnement de l'organisation ne lui convient pas parce que trop cloisonné. Le succès du digital n'est plus un objet de débat. Les annonceurs plébiscitent le digital à la façon dont ils allouent leurs ressources. Sous ce rapport Hugues et tous les adeptes du digital ont triomphé.

En revanche, ce succès va se retourner partiellement contre eux au sens où ce succès menace leur indépendance. Quand Internet et les budgets qui y sont associés deviennent des enjeux du champ, les publicitaires qui sont aux commandes ne peuvent décemment plus faire comme si ça n'existait pas. Ces derniers vont donc réagir, tardivement, on l'a vu vers 2003-2004, mais ils vont réagir avec les moyens qui sont les leurs. Des positions de force dans le

champ, dans les groupes, dans les réseaux, dans les agences et mobiliser leurs puissance financière à l'échelon des groupes et réseaux pour s'acheter ce qu'ils ne savent pas faire.

Hugues en fait très directement les frais. Refusant les offres de réseaux traditionnels tels que TBWA, Havas ou Publicis lorsqu'il cherche à vendre son agence pour s'inscrire dans un réseau international et ainsi accéder à des budgets de taille plus importante, il choisit de vendre son agence à un *pure player* américain, le réseau digital Razorfish qu'il estime plus beaucoup proche de sa culture et de ses valeurs. Mais il n'est pas au bout de ses peines. Première blessure, Razorfish se vend à Microsoft en 2007 quelques mois plus tard.

« On a fait une très belle rencontre avec Razorfish, des digital natives comme nous. A l'époque je croyais beaucoup à leur positionnement. On s'est sentis culturellement très proches d'eux et très impressionnés pas eux. Moi je suis allé à Seattle avant qu'ils nous rachètent, je suis revenu ici avec une crise d'humilité totale, en disant mais on sait rien faire, on est nuls, c'est dramatique. Et voilà, c'est pour ça qu'on les a rejoints, tout simplement.

Alors au même moment les Publicis, les WPP, les TBWA s'excitaient à mort pour essayer de nous racheter aussi mais... Il y a des gens à qui on a parlé un petit peu quand même, il y a des gens à qui on n'a pas parlé du tout. M.L. [*le président d'un groupe français*] je l'ai vu deux heures dans son bureau, ça m'a suffit pour comprendre que je ne pourrais pas travailler avec lui. Et d'ailleurs, il voulait me voir une deuxième fois, c'était au mois d'août, j'ai dit non, je suis en vacances avec mes enfants, j'ai dit non. L'assistante de L. m'a dit vous savez ça serait vraiment bien que vous veniez quand même. Je lui ai dit non mais ma vie avec ma femme et mes enfants est plus importante. Elle m'a dit mais vous savez, Monsieur L. risque de mal le prendre. J'ai répondu 'si en plus il le prend mal, je vais vraiment pas venir parce que ça me conforte un peu'. C'est inouï quand même. Ça m'hallucine toujours.

Donc voilà pourquoi Razorfish. Et on a signé la vente, tout content, tout heureux, tout naïf, et 6 semaines après Razorfish a vendu à Microsoft. Mais on savait pas. Et il y a une cicatrice toujours. »

Deuxième blessure, et celle là est bien plus douloureuse encore à accepter que la précédente. Microsoft vend le réseau Razorfish à Publicis group le 30 juillet 2009, réseau qu'Hugues avait écarté avec détermination de ses potentiels acquéreurs. Pour Hugues, c'est la fin d'une époque sinon d'un monde, celui des *pure players*. Lui qui s'était refusé à tous les groupes traditionnels dont la culture était jugée trop éloignée des digital natives, le voilà par le truchement de mécaniques capitalistiques rentré dans le giron de Publicis group, dont il ne cache pas la franche hostilité qu'il éprouve à l'égard de son président. Lorsque nous le rencontrons, nous sommes le 29 juillet 2009 et il attend dans la nuit la nouvelle : savoir qui sera son prochain patron : Publicis ou WPP ?

« J'ai refusé de belles offres. J'ai parlé avec Lévy qui voulait nous racheter des fortunes. Beaucoup plus cher que Razorfish d'ailleurs, mais j'ai dit non. J'ai dit non à TBWA, j'ai dit non à ces gens là. Evidemment c'est pas pour m'y retrouver deux ans après.

De toute façon je n'y resterai pas si c'est le cas. Ça risque d'arriver cette nuit pour que vous sachiez tout. Parce qu'on a une conf call avec les Américains de Microsoft à minuit et normalement ils nous annoncent qui a remporté le morceau. »

Et le fait est qu'Hugues n'est pas resté longtemps après le rachat de Razorfish par Publicis. Il a depuis regagné un poste de management très élevé en tant que co-président dans un réseau nord américain présent à Paris. Un peu comme Colleen DeCourcy, il y est chargé au côté des deux autres co-présidents publicitaires du groupe en France de digitaliser l'organisation et les réponses faites aux clients.

Le parcours d'Hugues est une victoire en demi-teinte et donc une demi-défaite. Il a très activement participé à faire du digital un enjeu du champ du conseil en communication français. Sous ce rapport, indéniablement il a marqué un point. La publicité est obligée de compter avec le digital, d'ailleurs sa nouvelle position managériale en atteste, il est le président digital d'un réseau historiquement publicitaire, ce qui est un succès pour lui. Il est jugé par ses pairs du champ comme une figure incontournable.

Mais c'était sans compter avec la puissance de résilience qui a permis à la publicité de s'appropriier sinon les langages et la culture au moins les structures nécessaires à enrichir son offre de conseil numérique. Sous ce rapport les *pure players* comme Hugues ont perdu la partie car, parmi ceux qui ont survécu à la crise de la bulle Internet de 2000 - et ils ne sont pas nombreux -, les uns après les autres ils sont absorbés par les groupes et réseaux publicitaires qui ont bien compris que l'avenir du champ passe par la technologie. Sous ce rapport Hugues a perdu la partie. Il garde la technologie, sa compétence est reconnue, il sait s'imposer au plus haut niveau d'un groupe qui ne lui appartient pas, qui n'est pas *pure player* et qui, historiquement, est un groupe publicitaire. Le sort est cruel !

#### **5.4.2. Marc-Antoine : bâtisseur d'empire**

De parents étrangers, il se définit lui-même comme issu de la classe moyenne. Son père est italien. Il occupe une fonction de cadre à la Shell au terme d'études de chimie (« un peu bas de gamme ») faites après la deuxième guerre mondiale. Sa mère, hollandaise n'a, dans un

premier temps, pas fait d'études. Puis il se rattrape, précisant qu'en fait elle a suivi des études de langues pour être traductrice.

Si Marc-Antoine dit n'a jamais manqué de rien, il ajoute cependant que dans sa famille, « une vraie famille normale », on savait ce qu'était que « faire gaffe » et « compter ».

« On était moyen moins. On était une famille qui vivait bien, qui n'avait jamais faim, mais qui faisait gaffe quoi. Normale, une vraie famille normale. »

Aussi précise-t-il qu'il est parti de rien, comme aiment à le souligner de nombreux entrepreneurs comme lui. C'est ce que nous appelons le mythe « du garage », un peu à la façon dont se présente la plupart des jeunes patrons de start-up. Ayant commencé dans un garage ou une soupenote, vendant leur voiture pour faire un peu de cash, l'entrepreneur accompli démarre de rien ou presque, c'est bien connu. Il se fait lui-même, par la volonté et la force du travail. On l'a vu avec Hugues, officiellement il travaille très tôt parce qu'il est « très pauvre » dit-il avec un certain toupet, car au fil de l'entretien on comprend que c'est parce qu'il veut préserver la forêt paternelle de la division. Marc-Antoine n'échappe pas à la règle.

« Moi j'ai créé FullX à partir de zéro. Moi j'ai pas une maman ou un papa qui me dit 'tiens on a gagné un budget à Seattle ou à Londres, donc fais ta partie'. »

Marc-Antoine n'est pas né avec une cuillère d'argent dans la bouche. Il n'a vraisemblablement pas hérité des capitaux culturels incorporés comme les manières de la grande bourgeoisie. Ayant grandi dans une « famille normale », il a connu l'ameublement et la décoration d'un appartement ou d'une maison que l'on rencontre fréquemment dans la classe moyenne. Ceci posé, on ne peut pas dire qu'il parte de rien. La puissance de son capital culturel institutionnel - l'éducation scolaire et le diplôme - en atteste. Au gré des mutations de son père qui semble mener une belle carrière, Marc-Antoine va être scolarisé à l'étranger et faire l'expérience de l'international (l'Angleterre et l'Afrique), des expériences qui vont lui « ouvrir l'esprit » comme il aime à le souligner. De retour en France il rejoint un bon lycée parisien du 6<sup>ème</sup> arrondissement de Paris – Stanislas – où il est pensionnaire et réussit le concours d'entrée de l'une des toutes meilleures écoles d'ingénieur française : l'école Centrale des Arts et Manufactures de Paris plus communément appelée « Centrale ».

Parmi les figures célèbres diplômées de cette école on compte des industriels (Gustave Eiffel, André Michelin, Armand Peugeot, Louis Blériot, Francis Bouygues, etc.), des artistes

(l'écrivain Boris Vian, le sculpteur Gérard Chamayou dit Félix ou le chanteur Antoine) et un homme politique (Robert Galley, plusieurs fois ministres sous de Gaulle et inaugurateur du campus de Centrale à Chatenay Malabry). Marc-antoine, moins célèbre que cette cohorte de figures prestigieuses qui confère à l'école sa renommée, se trouve néanmoins symboliquement agrégé à cette célébrité qui fait l'esprit de corps de l'école en sortant diplômé à son tour cette très prestigieuse institution.

« En fait comme mon père travaillait pour la Shell, on est restés en France jusqu'à un certain moment et puis après, il a été muté à l'international. Donc j'ai fait une partie de mon lycée en Angleterre, une autre partie en Afrique, ce qui crée une ouverture d'esprit assez forte et du coup comme j'étais dans le cycle francophone, et quand j'étais en terminale, on est revenus à Paris. J'étais au lycée Stanislas parce qu'il y avait un internat. Et ensuite j'ai été à Centrale. »

Marc Antoine - tout comme Hugues - plonge très tôt dans l'entrepreneuriat et les nouvelles technologies. Eprouvant un sentiment d'« ennui » à Centrale après le rythme intensif des années de « classes prépa » il complète son capital culturel en préparant une maîtrise d'histoire à l'université. « Sans être techno », parallèlement, il crée des « boîtes » dans l'éducation à distance et la préparation au bac. Il commence par le Minitel, comme beaucoup de *digital natives* de sa génération. Ça été leur clé d'entrée. Il reconnaît que ses petites entreprises aussi prospères soient-elles, avaient quand même un caractère artisanal (« c'était de la bricole »), mais elles lui ont permis de se faire la main et de prendre confiance en lui dans ce domaine en affirmant son caractère d'entrepreneur.

« Quand j'étais à Centrale, après la prépa je m'ennuyais un peu, donc j'ai fait deux choses, j'ai fait une maîtrise d'histoire et de l'autre côté j'ai commencé à monter des boîtes parce que... Parce que voilà. Dont des services Minitel. C'était le grand boom du Minitel. J'étais pas techno machin, etc. Mais je trouvais que dans le monde du Minitel, il y avait des choses pas mal à faire. Et donc j'ai monté plusieurs boîtes qui marchaient vraiment pas mal. Ce n'était pas dans la pub. C'était plus dans l'éducation à distance. Ça marchait assez bien. Ça marchait même très bien. Et voilà.

Je m'amusais bien etc. Mais c'était un peu de la bricole quand même. J'ai lancé différents services Minitel, un dans le voyage, un dans l'enseignement à distance, un dans la préparation du Bac. Ça marchait assez bien mais globalement c'était quand même de la bricole. On fait bosser les étudiants. Les entreprises sont plus ou moins personnelles, le siège social c'est chez soi. Mais c'était quand même de la bricole et à un moment donné je me suis dit j'ai quand même envie de travailler dans un vrai truc. [...]. Et donc je les ai revendues.

Si Marc-Antoine était déterminé à se débarrasser de ses petites entreprises pour faire quelque chose de plus sérieux (« un vrai truc »), il reconnaît éprouver une certaine frustration des conditions dans lesquelles il vend ses sociétés. En discutant avec un ami financier qui travaille dans un cabinet conseil, il prend conscience de sa naïveté dans le domaine des affaires. En effet, plus avisé, il aurait pu tirer un bien meilleur profit de ses ventes. A partir de ce constat, décidé à combler cette lacune, enfin c'est ce qu'il prétend, c'est comme ça que sa carrière démarre dans le conseil en fusion acquisition et litiges chez Arthur Andersen.

« Et en fait quand j'ai vendu mes boîtes, j'en ai vendu une à Publicis et d'autres à des groupes médias. Et je les ai assez mal vendues. J'avais un pote qui bossait chez Arthur qui m'a dit t'es complètement con parce que ce que tu as vendu 100, tu aurais pu le vendre 500. J'étais vraiment pas content et je l'ai rejoint parce que je voulais vraiment comprendre la finance. Et c'est comme ça que j'ai terminé chez Arthur.

Rapidement, Marc-Antoine estime avoir fait « le tour de la question » de cette activité de conseil chez Arthur. De nouveau, sans l'avouer, il s'ennuie. Comme il a gardé des contacts avec Publicis à la suite de la vente de ses sociétés, il rejoint le groupe car Maurice Lévy, président du groupe mais aussi et surtout ingénieur informaticien d'origine, sait identifier les enjeux possibles de la technologie. C'est pourquoi ce dernier propose à Marc-Antoine de démarrer une activité dans le digital. Nous sommes en 1994, c'est-à-dire au commencement de l'Internet en France. On le voit, Maurice Lévy est un président visionnaire car peu de ses homologues ont emboîté le pas d'Internet aussi rapidement. Et on voit également que Marc-Antoine est lui aussi tout de suite sur la brèche dès les premiers instants du net en France.

« En un plus de deux ans [*de 1992 à 1994*], je pensais avoir fait le tour de la question et c'est pour ça que je suis reparti, j'étais en contact avec Publicis pour faire le follow-up de ce que je leur avais cédé sur le Minitel. Et du coup Maurice m'a dit, mais attends, je pense qu'il y a un gros truc dans le digital, on cherche quelqu'un machin. »

Marc-Antoine rejoint donc Publicis pour créer et diriger les activités interactives du groupe sous l'enseigne Publicis Technology. Cette immersion de trois ans dans le conseil en communication (de 1994 à 1997) après avoir préalablement fait l'expérience du conseil chez Arthur Andersen va avoir une incidence déterminante sur sa vision de son avenir professionnel dans le champ nous allons y venir, c'est fondamental.

Le capital social de Marc-Antoine est surtout manifeste dans sa composante professionnelle. Il est à l'image de ce que l'on a pu analyser plus haut sur la façon dont se structure le capital social des professionnels du marketing service et du digital. Dans le cas de Marc-Antoine, il convient d'ajouter que si en tant que président d'un groupe de marketing service il juge nécessaire d'être affilié aux principaux organismes professionnels, il avoue ne pas se rendre personnellement aux réunions et manifestations de ces organisations, tâches qu'il délègue volontiers à des collaborateurs historiques et de confiance de son groupe.

« Ouai FullX est inscrit à l'EBG [*Electronic Business Group*], mais c'est pas... On est inscrit à l'AACC, mais encore une fois, c'est vraiment pas... A l'AACC, j'envoie Jérôme T. qui est un fondateur comme moi. A l'EBG c'est Anne B. qui est la patronne de mon groupe en France qui gère ça. Je suis pas super cocktails et machins comme ça. »

Marc-Antoine analyse sa distance à la sociabilité professionnelle (faible assiduité aux manifestations, non inscription dans le *Who's Who*, etc.) en raison de son statut de président d'un groupe maintenant connu qui, selon lui, « fausse les relations » avec les autres. Il privilégie des réseaux anonymes, des réseaux d'amis choisis pour leur authenticité, des gens qui « ne gagnent pas forcément beaucoup d'argent » mais qui sont « sympas » et « intelligents ».

« Je suis le président d'une agence qui marche bien, tout ça. Il y a un imaginaire qui est véhiculé derrière ça qui est euh, homme d'influence, a gagné beaucoup d'argent. Ça fausse juste le rapport avec les gens. Moi je passe des bonnes soirées avec des potes qui sont journalistes et qui gagnent une misère mais qui sont vachement sympas, d'autres qui sont au CNRS en mécanique quantique et qui sont juste intelligentissimes. Et je sais que le statut de ce qu'on fait fausse le rapport avec les gens. Et ça je l'ai toute la journée donc c'est pour ça que je vais pas dans les dîners, c'est pour ça que je ne suis pas dans le *Who's Who*. »

Comme beaucoup, sinon tous, il se défend de s'intéresser à l'argent. Marc-Antoine n'est pas un homme d'argent lui qui dirige un groupe de plus de 400 personnes. Selon, lui l'argent n'est pas le sujet, l'essentiel est ailleurs.

« Je ne suis pas très intéressé par l'argent. J'ai pas monté ma boîte pour pouvoir la revendre un jour et devenir très riche. Enfin tout le monde aime l'argent, mais c'est pas ça le sujet. »

D'après les informations collectées sur l'ensemble des patrons du marketing service, Marc-Antoine se situe en bonne logique dans la tranche comprise entre 20.000 et 40.000 euros mensuels. Nous aurions tendance à le placer dans la tranche haute des rémunérations car il est le dirigeant de son propre groupe même s'il a des actionnaires. Par delà le traitement mensuel, il convient d'ajouter des dividendes et autres bonus potentiels dont nous ne connaissons pas les montants.

Son capital symbolique est fondé sur deux choses, la renommée de son titre scolaire, très reconnu en France, synonyme de prestige, de sérieux, de réussite scolaire et d'intelligence. Mais il tire aussi une partie de son capital symbolique de la réussite de son entreprise qui, progressivement, devient un groupe qui se hisse dans le top 50 du classement effectué par la revue nord américaine *Advertising Age*. Les deux facteurs conjugués sont des vecteurs de confiance et de crédit dans tous les sens du terme.

Si nous appliquons la même démarche que celle que nous avons mobilisée pour Hugues, après avoir objectivé et analysé les capitaux qui composent le « portefeuille institutionnel » de Marc Antoine dont la trajectoire est nettement celle d'une ascension professionnelle et sociale, il convient maintenant de mieux comprendre comment Marc-Antoine met en œuvre son habitus dans la champ du conseil en communication.

Bien qu'il n'y soit resté que deux ans, Marc-Antoine est très profondément marqué par son passage dans le cabinet de conseil Arthur Andersen. Cette expérience a véritablement été très structurante pour son identité professionnelle. Pour lui il y a un monde entre le conseil façon « Arthur » et le conseil en communication. Il explique comment passant de l'un à l'autre il a vécu un choc en passant du monde de la « formule 1 » à celui de la « 4L ». D'un côté il se rappelle un monde de performance, peuplé de gens diplômés des meilleures écoles, des gens « smarts », parfois arrogants mais rapides, travailleurs, compétitifs, qui se donnent du mal pour trouver des solutions innovantes, pour servir leur client. De l'autre, celui de la publicité, il est effaré par cet univers de routine routinisée ou toute réflexion est réduite à la portion congrue, ce qu'il appelle « un ministère de la pub », complètement centré sur le format du 30 secondes et rien d'autre, parce que c'est une vieille habitude, un réflexe et qu'il n'est pas question d'en changer.

« Moi je suis passé d'Arthur Andersen à Publicis, j'ai eu... J'ai eu une espèce choc. J'avais l'impression de passer du monde de la formule 1 au monde de la 4L. C'était vraiment ça. Arthur Andersen, alors les mecs ils sont arrogants, c'est des petits cons, machin, mais smarts, tous internationaux, tous hyper rapides, avec une

culture d'entreprise parfois exacerbée sur l'excellence et la compétition, des gens qui sont bosseurs comme des mules tout en étant extrêmement rapides, qui se challengent les uns, les autres, extrêmement méritocratique, soit tu progresses, soit tu sors, une vision du service client qui est juste énorme. Donc une espèce d'homogénéité de population, à 90% il n'y a que des gens bien câblés.

Et je passe de la Défense aux Champs Elysées et je me retrouve avec un groupe où le patron et deux, trois mecs qui bossaient pour lui étaient justes brillantissimes, mais derrière... Une espèce de ministère de la pub de gens qui poinçonnaient le matin en disant ok j'ai fait mes heures aujourd'hui, qui croyaient pas à ce qu'ils faisaient, qui s'en foutaient complètement de leurs clients, vraiment l'administration quoi. Je les comprends parce qu'ils font un travail qui est juste super chiant. »

Ce changement de monde, vécu comme un « choc », lui fait prendre conscience de l'opportunité de créer sa propre activité. Il y a dans cet écart un vide à combler et il s'en sent la capacité.

« Et c'est une des raisons pour lesquelles j'ai créé ma boîte, moi ça m'a vraiment frappé cette différence. Là-bas [*à la Défense*], il y a une machine de guerre qui est hyper agressive sur ses clients et qui gagne vachement de fric, qui est toujours en train de proposer des nouveaux trucs, qui fait l'upselling en permanence, qui se développe extrêmement vite et qui facture bien ses heures. Et en face, j'ai un one man show qui est Maurice Lévy qui est vachement smart hein, mais derrière euh. Des gens qui ont perdu la foi dans ce qu'ils font.

Je me souviens on était en réunion et je demandais qu'est-ce que veut L'Oréal et on me répondait, on s'en fout, ils veulent juste un spot ! Oui mais le ciblage c'est quoi, ils veulent faire du business ? Attends ils ont demandé un 30 secondes, on va pas se faire chier, on va leur livrer un 30 secondes et on va leur facturer le plus cher possible. »

Marc Antoine confirme ainsi nos analyses sur la paupérisation du champ du conseil en communication. En raison de cette dégradation du secteur, les diplômés des meilleures écoles se détournent de cette activité pour aller vers des secteurs plus rémunérateurs et plus valorisants.

« Dans les écoles plus personne ne veut aller dans la pub. Les mecs intelligents, ils ne vont jamais dans la pub. Moi je vais recruter à Centrale et à HEC, on est les seuls qui attirent ces talents là.

Un jeune diplômé qui va dans une boîte de finance ou de conseil, il gagnera mieux sa vie et sera mieux respecté. Ses parents seront fiers de lui et il ne sera pas en train de porter les valises d'un vieux con, enfin d'un vieux beau. »

Mais alors, pourquoi un garçon aussi brillant et talentueux que Marc-Antoine, issu de « Centrale », s'évertue-t-il à développer une affaire dans un univers pour lequel il sait se

montrer si critique voire méprisant. En fait à l'inverse d'un garçon comme Hugues qui puise toute son énergie dans l'histoire familiale et tente de régler des comptes avec cette histoire en déployant une énergie phénoménale et en mobilisant une sensibilité créative matinée de technologie, Marc-Antoine aborde la champ sous l'angle de l'analyse stratégique. En bon consultant, formé à la méthode des grands cabinets, il a fait l'analyse du conseil en communication français et en perçu les failles. Et c'est très exactement là qu'il s'insère dans les failles du système. A l'inverse d'Hugues, Marc-antoine engage – apparemment - peu de pathos dans sa relation au champ. Tout son engagement repose sur une analyse de l'« obsolescence » de la publicité et de ses carences.

« Moi je peux parler pendant des heures de l'obsolescence du monde de la publicité. »

Pour lui les publicitaires sont des saltimbanques, des diseurs de Bonaventure, en clair des gens pas sérieux et, à ce titre, ils sont bien en peine pour saisir au vol tout ce que la technologie offre de rigueur dans la nouvelle pratique du métier.

« Les publicitaires, c'est des gens d'un autre âge. C'est des gens qui ont été câblés pour générer de l'impact et de la synthèse. Tong Cuong son job c'est de trouver une idée brillante, créative, rigolote qui fait marrer un directeur marketing, qui fait pas la blague pour les consommateurs, mais qui fait marrer le président et le directeur marketing. Et son job c'est de convaincre ces gens là. Il ne s'adresse pas au monde tel qu'il est aujourd'hui. »

Pour Marc-Antoine, le modèle publicitaire est complètement dépassé, un modèle en train de s'effondrer comme nous l'avons analysé plus haut. Or pour Marc-Antoine qui est ingénieur et positiviste dans son approche de la communication, l'incapacité dans laquelle se trouve la publicité de prédire ses résultats ou, pour dire autrement, l'incapacité de la publicité à établir une corrélation fiable entre l'investissement et les résultats obtenus est tout simplement une lacune dont on ne peut se satisfaire plus longtemps. Le champ des possibles s'ouvre alors pour un ingénieur féru de méthode et de rigueur.

« Une hypothèse de base qui est l'hypothèse de base de la communication, c'est que si on a entendu parler de moi, je crée de la préférence. Enfin c'est une hypothèse qui est extrêmement hasardeuse et là c'est mon côté ingénieur, le fait est qu'au bout de 70 ans d'un modèle centré sur la télévision, on n'ait toujours pas réellement de modèle prédictif, ou de choses qui permettent d'anticiper les effets d'une campagne pour les mesurer ensuite. C'est la chose qui m'a le plus choqué quand je suis entré dans le monde du marketing. C'est tout de même incroyable

que le patron d'une usine puisse piloter sa production, que le patron de la logistique sache le faire, que le patron de la distribution sache le faire, le seul qui ne sache pas de quoi il parle c'est le directeur marketing. C'est une espèce de métier de saltimbanque. »

Sur la base d'une analyse très pragmatique de la situation du champ - à l'inverse d'Hugues qui est empêtré dans de les rets d'une histoire familiales compliquée pleine de valeurs pas faciles à concilier avec un monde moderne -, Marc-Antoine propose une alternative froide et analytique visant à scientificiser la communication. Et donc à toucher les publicitaires en leur point le plus faible. Pour lui le trente secondes ou les autres formats tels que le spot radio, l'affichage, etc., sorte de réflexes conditionnés du publicitaire, sont des formats dépassés. Cela ne veut pas dire que le film publicitaire n'a plus droit de citer, mais il doit coexister avec d'autres approches. Le film n'est plus un automatisme. La réflexion doit être menée autrement. Ce à quoi s'emploie activement Marc-Antoine, base à partir de laquelle il fonde son empire numérique.

« Le 30 secondes, l'annonce presse, l'affiche, tout ça c'est des formats qui ont été conçus dans des moments de rareté de la surface d'expression. On était obligés de faire court et impactant parce qu'on n'avait pas les moyens d'être clair et transparent, il fallait inventer un truc vachement rapide parce qu'il y avait trois chaînes de télé qui passaient le message rapidement, raccourci, ramassé, non pas pour des raisons stratégiques mais c'est juste parce qu'on n'avait pas d'espace, enfin pas de surface d'expression. Aujourd'hui avec des sites web avec des mailings, etc., j'ai des moyens d'interaction, de dialogue, etc., que ça devient insultant de rester sur un modèle qui ramasse le message. »

L'alternative soutenue par Marc-Antoine renverse l'ordre des choses, il fonde tout sur la mesure et l'interactivité (le dialogue). Pour cette raison, il place le marketing service et le digital au coeur de la stratégie de communication parce que c'est ce qui « impacte le P&L » de l'annonceur. Marc-Antoine n'hésite pas à lier son destin à celui des marques en prenant des engagements sur les résultats, ce que les publicitaires sont plus en difficulté de proposer. Et, faisant cela, il renverse l'ordre des choses et prend tout le monde publicitaire à contrepied ; ce qui semble le satisfaire car lui non plus n'a pas peur de défier des entreprises plus grosses et plus puissantes que la sienne, enfin jusqu'à ce jour.

« Nous on est nettement plus agressifs. Notre vision c'est de dire le marketing service et le digital sont tellement efficaces et mesurables que lorsqu'ils sont bien faits, ils restructurent votre stratégie de communication. C'est-à-dire qu'ils deviennent le cœur de l'affaire et non pas l'annexe. Et donc, une fois qu'on a

repensé une vision client fondée sur le comportemental [*inaudible*], ça nourrit la communication et ça la structure quel que soit le canal.

Donc on est vachement plus gênant parce qu'on n'arrive pas en disant ne vous inquiétez pas faites votre 30 secondes là-bas et puis dites nous ce qu'il faut qu'on fasse et puis on le déclinera sur différents mailings, etc. Nous on dit attendez la stratégie est dans le marketing service, dans la relation client et la conquête client, le reste ce sont des chimères parce que le business il est là quoi. Le cœur de votre impact P&L il est là.

Face à notre discours, face à notre démarche, les agences traditionnelles ou les clients très traditionnels, ils sont comme une poule devant un couteau. Ils disent mais comment ça marche ce truc. Nous quand on dit on pense qu'il faut démarrer par votre stratégie de communication parce que c'est ça qui vous rapporte le plus d'argent, c'est ça qui impacte votre bottom line, les gens y disent mais attendez, c'est pas comme ça qu'on fait quoi. »

Marc-Antoine fait un pari qu'il veut gagnant. Et pour l'heure, les chiffres lui donnent plutôt raison. Selon lui, les talents de rhéteurs, de séducteurs, etc., des publicitaires ne peuvent plus suffire à répondre aux attentes des clients, même si ces derniers comme nous l'avons vu peuvent être très flattés d'avoir à faire avec des grands noms de la publicité.

« Notre pari à nous, c'est quel que soit leur talent de diseurs de Bonaventure des différents Dru, Tong Cuong et moi je mets Maurice dans une case différente parce qu'il est beaucoup plus sérieux, à un moment les modèles craquent. Et la question c'est : est-ce qu'on est capable de construire un acteur qui est positionné correctement et qui répond aux déficiences de marché ? Si c'est le cas on saura répondre aux craquements de marché. Pour l'instant on est en forte croissance.

Nous on est un baromètre étant donné qu'on est 400 personnes, on a une taille nettement plus importante qu'un Nurun ou qu'un Duke, et si vous regardez nos gros clients, il y a deux, trois ans, c'était quasiment que des clients de Publicis. J'aurais jamais eu autant de clients Publicis si j'avais été une filiale Publicis. Parce que les clients de Publicis étaient vraiment pas contents de leur approche marketing services.

Notre raison d'être et notre taille, c'est la démonstration de l'échec des agences traditionnelles. On fait notre marge brute sur des clients d'agences traditionnelles. Et ça c'est un marché qu'ils ont laissé vide. Donc forcément ils essaient de s'équiper vu que leur marché traditionnel se casse la gueule. Et que sur un marché nouveau qui est en croissance, il y a un player comme FullX qui rentre et qui mange leur fromage.

Ils ont beaucoup moins peur d'un Duke ou d'un Nurun qui restent très limités dans leur business historique et qui disent 'non moi petit indien, ne vous inquiétez pas, je suis pas méchant, je fais juste la partie qui vous intéresse pas' ».

Il est très intéressant de souligner cette dernière réflexion. En effet, Marc-Antoine assimile les digital natives à des petits indiens. Or on sait ce qu'il est advenu des natives sur le continent nord américain. Ils ont fini parqué dans des réserves et ont montré souvent beaucoup de difficulté à s'adapter aux impératifs économiques que leur imposaient les

pionniers issus de la vieille Europe. On peut se demander si les digital natives qui revendiquent une posture de pure players radicaux ne sont pas dans une situation similaire face aux publicitaires. Une population progressivement rassemblée dans des réserves à l'avenir incertain.

Si Hugues a déclaré vouloir être le Louis XIV de l'Internet, Marc-Antoine a une vision impériale de sa mission dans le champ : bâtir un empire ! Comme les publicitaires poussent les murs avec leurs idées, Marc-Antoine repousse les limites de son empire en expansion à coup de technologie stratégiquement maîtrisée.

« A l'époque de l'empire romain... Moi je suis italien, ça fait partie de ma culture de base [*et là je réalise que dans le restaurant où nous sommes, La Grande Armée, Marc-Antoine est placé de telle manière qu'en arrière plan, il est encadré par deux faisceaux de lecteurs...*]. L'empire romain s'est élargi jusqu'à un certain endroit et puis après, en Afrique, ils avaient commencé à planter des stèles qui disaient à partir d'ici il y a les lions et donc on ne va pas plus loin.

Et donc, tous ces sujets de frontières, est-ce qu'on peut étendre les choses, est-ce que les choses peuvent s'élargir et changer, c'est des sujets qui m'ont toujours intéressés que ce soit dans les domaines de l'histoire, des technologies ou des sciences. La façon dont le monde change est pour moi une chose absolument fascinante.

[...] Le côté bâtisseur de choses pérennes, ça c'est le côté un peu romain. Des choses qui vont rester quoi. Un des faits marquants de ce marché en France, c'est que depuis 1998 on est leader sur ce marché, on structure ce marché du marketing service en France depuis 10 ans. Au début on a dit qu'on était une comète de passage, etc., mais globalement on est en train de créer quelque chose qui est assez pérenne. Ce qui est assez plaisant. Donc voilà, ouai. Fondateur d'un empire, je ne me vois pas très bien avec une couronne de lauriers, mais oui... Il y a un côté assez euh... bâtisseur. »

Cet esprit de conquête, il le doit à son esprit martial. Là encore, il est très marqué par ses deux années passées dans le conseil chez Arthur Andersen qui lui a inculqué un sens des affaires agressif, conquérant et viril.

« Dans le caractère de Fullsix, il y a un côté assez conquérant, assez euh, assez irrévérent, un peu barbare quoi. On a ce côté un peu militaire barbare. [...] Enfin voilà quoi. On est plus à l'extérieur pas de la réserve mais du rond de chariots. On a vraiment cette vision du monde, enfin moi j'ai vraiment cette vision du monde des agences traditionnelles qui sont retranchées dans leur truc et qui parent les coups, qui se braquent deux trois budgets sur un marché déflationniste pendant qu'il y a des agences comme les nôtres qui sont vachement petites, qui sont microscopiques par rapport au reste, mais qui sont vachement agressives et qui gagnent des parts de marché sur leur territoire. Il y a un côté un peu militaire dans ma démarche, ça c'est clair. Ma DRH dit toujours que mon entreprise est virile et guerrière.

**Interviewer : Qui est-ce qui dit ça ?**

« Ma DRH. [...] Mais c'est la culture d'un Arthur Andersen, la culture d'un BCG. Il y a un côté très fort dans la culture d'entreprise de conquête quoi. De fierté, d'appartenance, de on est en train de faire les choses différemment. Quelqu'un qui rentre au BCG ou dans certaines boites de conseil, c'est une espèce de... On est très différent des autres. Ça c'est très fort chez Fullsix. »

## **Discussion conclusive**

Nous allons maintenant rappeler de façon synthétique les points clés de la thèse en mettant en lumière comment nous avons répondu aux questions de recherche : N°1. Quels sont la structure et l'objet du champ organisationnel ? N°2. Quelle est la relation entre le champ organisationnel du conseil en communication et son environnement ? N°3. Quels sont les individus et les disciplines les plus aptes à s'approprier l'enjeu du champ qu'est la technologie Internet et à lancer des entreprises innovantes ?

Nous montrons ainsi comment les hypothèses initialement formulées au début de la recherche sont plus ou moins complètement vérifiées à la lumière de nos analyses.

### **1. Rappel des éléments constitutifs du champ**

A partir de 94 entretiens semi-directifs menés auprès de quatre profils d'individus (top managers et middle managers des agences, experts à la périphérie du champ et annonceurs) ainsi qu'une étude documentaire, nous avons mis en lumière que le champ du conseil en communication français est issu d'une distance plus grande entre les producteurs, autrement appelés « annonceurs », et les consommateurs finaux de biens ou services. Autrement dit, l'économie de marché, se développant et se complexifiant, a rendu plus difficile le rapport direct entre l'offre et la demande (Chandler, 1988 ; Tedlow, 1990), ouvrant ainsi un espace aux professionnels de la médiation marchande. C'est dans ce champ libre que s'est développé le conseil en communication, appellation qui regroupe en fait une multiplicité d'activités. La publicité apparaît comme l'une des premières disciplines. Elle est étroitement associée à la presse et aux petites annonces, mais la publicité dans sa forme « moderne » de conseil apparaît plus certainement à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle de part et d'autre de l'Atlantique (Martin, 1992 ; Chessel, 1998).

A côté de la publicité, le champ demeure très ouvert à cette époque. Aussi, rapidement, d'autres métiers viennent s'insérer dans cet espace qui se structure nettement après la deuxième guerre mondiale en Europe sous l'influence des Etats-Unis et de l'aide économique accordée dans le cadre du plan Marshall. Ce dernier est destiné à relancer l'économie selon un standard nord américain de consommation, tâche dévolue à la publicité bien sûr mais aussi au marketing

direct et à la promotion des ventes qui vont se développer en France dans cette période. Il est important de souligner que le plan Marshall est également un vecteur de diffusion de nouvelles pratiques managériales visant, entre autres, à réconcilier le capital et le travail (Boltanski, 1982). C'est à cette mission que vont s'atteler les professionnels de la communication sociale et des relations publiques, activités qui au terme d'évolutions importantes sont aujourd'hui plus souvent appelées communication corporate (Viale, 1997).

La mise en perspective des transformations du champ du conseil en communication français au cours des soixante dernières années permet de dégager deux grands principes de structuration qui viennent largement confirmer nos premières hypothèses (H1-a et b).

**H1-a. Le champ organisationnel du conseil en communication est fortement structuré selon un principe d'opposition entre les grandes et les petites agences en terme d'effectifs et de revenus, entre agences affiliées à des groupes et agences indépendantes, entre agences parisiennes et agences de province.**

Le premier principe de structuration du champ est, comme nous l'avions énoncé, celui de la taille des opérateurs et de leur appartenance à un réseau (H1-a). Les principaux réseaux tels que BBDO, DDB, Ogilvy, JWT, etc., sont la propriété de groupes de communication mondiaux (WPP, Omnicom, Interpublic, Publicis, Havas, etc.) qui possèdent les agences les plus puissantes du marché.

Sur un marché très éparpillé de 15.907 agences (contre 3.653 régies médias ou d'achat d'espace et 3.150 sociétés d'études de marché ou de sondage, deux secteurs qui appartiennent à la même branche que la publicité), l'immense majorité d'entre elles sont de toutes petites structures artisanales car 87,4% ne dépassent pas 5 salariés (Insee 2007). Une toute petite centaine d'agences dépasse les 100 salariés et dans ce petit groupe seulement 24 agences ont des effectifs supérieurs à 250 salariés. Ces dernières sont à ranger du côté de l'industrie du conseil en communication. A ce titre, elles sont toutes affiliées à des réseaux et groupes de communication d'ampleur mondiale.

Le chiffre d'affaires de l'ensemble des agences du marché français s'élève à 13.545 millions d'euros (Insee 2007) soit une moyenne de 0,85 millions d'euros par agence (contre 3 millions pour les régies publicitaires et 0,75 millions pour les instituts de sondage). En

revanche moins de 1% des agences captent 15% des revenus totaux. Autrement dit un important groupe de « petits » opérateurs (15.550 agences environ) gagnent peu tandis qu'un petit groupe de 50 agences drainent de très importants niveaux de revenus (40 millions en moyenne par agence). Ainsi, dans le top 50 des agences implantées en France dégagant des revenus supérieurs à 10 millions d'euros, près des 9/10<sup>ème</sup> (88,2%) sont affiliées à des réseaux et groupes de communication mondiaux. A cet aune, il ressort que rares sont les enseignes parvenant à croître hors des groupes et des réseaux. Les agences Business (80 millions d'euros) et Fullsix (30 millions d'euros) sont des exceptions tout à fait notables qui tendent à confirmer la règle selon laquelle l'accès au « club des grands » - dont les revenus dépassent 100 millions d'euros - requiert de renoncer à son indépendance.

Parallèlement, on observe une homologie structurale dans la relation annonceurs-agences. Cela s'explique historiquement. Une concentration s'est opérée à l'échelle mondiale sous la forme, du côté de l'annonceur, de géants multimarques à dimension internationale (Procter & Gamble, Johnson & Johnson, Unilever, etc.) entraînant, en regard, la constitution de groupes mondiaux de communication multidisciplinaires rassemblant « sous le même toit » : la publicité, le marketing services, la communication digitale, la communication corporate, etc. Dans ce mouvement de mimétisme des agences qui calquent leur structure sur les annonceurs afin de pouvoir mieux les suivre dans leur développement, on observe parfaitement la logique de dépendance qui est à l'œuvre. Plus exactement, le champ du conseil en communication est consubstantiel de l'annonceur. Les prestations de conseil en communication sont des prestations de service et à ce titre les praticiens de la communication sont au service des annonceurs, expliquant l'isomorphisme structurel (DiMaggio & Powell, 1983) du champ du conseil en communication fortement déterminé par les décisions et orientations stratégiques des annonceurs les plus importants.

Ainsi, les « gros » annonceurs (Renault, L'Oréal, Procter & Gamble, etc.) allouent de préférence leurs budgets à des « grandes » agences, les « moyens » vont avec les agences « moyennes », et ainsi de suite. Le marché est donc fait par une multitude d'acteurs de taille variable mais il est tenu par un petit groupe de « grands ». Les adhérents du plus influent organisme de représentation professionnel en France, l'Association des Agences Conseil en Communication (AACC), illustrent encore nettement cette tendance puisque l'immense majorité des agences membres de l'association sont des agences affiliées à des réseaux et des groupes.

**H1-b. Le champ organisationnel du conseil en communication est également structuré selon un principe de division fort entre les disciplines (publicité, marketing services, communication digitale et interactive, etc.).**

Conformément à notre hypothèse initiale (H1-b), le deuxième principe de structuration du champ est celui des spécialités disciplinaires. La division du travail et de la compétence est en effet très importante dans le champ du conseil en communication qui s'est particulièrement professionnalisé et spécialisé à partir de l'après guerre. Le champ du conseil en communication a en effet vu se développer un ensemble très varié de disciplines venant compléter et parfois concurrencer la publicité qui fait figure de discipline historique du champ. C'est à partir d'elle que tout s'est développé. Parmi ces disciplines, mentionnons sans prétendre à l'exhaustivité le marketing services, la communication digitale ou interactive, les relations publiques, la communication éditoriale, la communication événementielle, le design et la création de nom, etc.

Pour autant, il est important de souligner que cette importante division de la compétence en disciplines ; et cette division de chaque discipline en métiers (commerciaux, créatifs, planneurs, data miners, développeurs, etc.) avec leurs hiérarchies parfois longues (chef de marque, chef de groupe, chef de publicité, assistant, stagiaire), a trouvé ses limites avec une succession de crises qui ont éreinté le marché de la communication en entraînant à chaque fois un ralentissement des investissements post-crise. Rappelons les crises de 1973 et de 1975 correspondant aux chocs pétroliers ; celle de la première guerre du Golfe en 1991 ; celle de l'éclatement de la bulle Internet en 2000 et de la crise des *subprimes* en 2008. Les crises n'ont pas seulement entraîné une diminution ponctuelle des investissements, elles ont surtout amené les services marketing et communication des annonceurs à s'interroger sur la rationalité de leurs investissements. Cela s'est traduit pour les agences par une plus grande exigence des annonceurs quand à la pertinence des recommandations qui leur étaient faites *ex ante* ; et aussi, par une exigence de mesure du résultat ou *Return On Investment* (R.O.I) au terme des campagnes.

Toutes les disciplines de la communication ne peuvent satisfaire également cette attente. Pour les publicitaires il est en effet difficile d'établir une corrélation mathématique implacable

entre le message stimulus et la réponse sous forme de consommation du produit. D'autres disciplines, plus tournées vers la relation client comme le marketing service, et plus récemment la communication digitale ou numérique, en raison de la traçabilité offerte par la technologie, parviennent, sans atteindre la perfection, à mieux mesurer leurs résultats de campagnes. Le professionnel du marketing services peut en effet calculer un ratio du nombre de promotions ayant donné lieu à un achat lors du passage en caisse ou de la commande par catalogue. L'expert en communication digitale peut mesurer avec précision la fréquentation d'un site internet (en nombre de visiteurs uniques) et l'usage qui en est fait (nombre de pages vues, nombre de commandes et montant du panier, etc.) ; il peut encore dire avec certitude si les bannières « transforment », c'est-à-dire si elles aboutissent à l'action correspondant au message (vente, renseignement d'un formulaire, etc.).

La capacité inégale à la mesure des résultats confère ainsi au marketing services et à la communication digitale un statut plus sécuritaire qu'à la publicité. Aussi, il est tout à fait éclairant de rapprocher cette recherche de sécurité exprimée par l'annonceur, tout particulièrement en période de crise, avec l'évolution de la répartition des investissements qui s'est produite au cours des 20 à 25 dernières années. On observe ainsi une inversion complète de la manière de distribuer la ressource. Aujourd'hui, 65% des ressources sont allouées à des actions de communication dites « sécuritaires » sous forme de campagnes de marketing services ou, plus récemment encore, de communication digitale ; actions jugées rassurantes pour les annonceurs car ils estiment en mesurer plus précisément le retour sur investissement.

Jouissant initialement de la préférence, voire de l'exclusivité des investissements en communication, le poste des dépenses publicitaires n'a cessé de décliner depuis 20 à 25 ans pour se stabiliser récemment à hauteur de 35% de l'enveloppe moyenne allouée par un annonceur à sa communication. Cette évolution de la structure des investissements aboutit à un paradoxe. Il y a en effet une tension entre la position forte des publicitaires traditionnellement à la tête des agences pluridisciplinaires et des réseaux – plus rarement des groupes qui sont dirigés par des financiers - et, conjointement, l'érosion de leur capacité à générer des revenus. Autrement dit les publicitaires, agents historiques, occupent encore aujourd'hui un pouvoir managérial élevé tandis que leur légitimité économique s'érode ou se dilue au profit d'autres types de praticiens tels que les spécialistes du marketing direct, de la promotion des ventes ou, dernièrement, des spécialistes de la communication digitale. Ainsi assiste-t-on singulièrement à

une forme de découplage disciplinaire entre légitimité managériale et légitimité économique (Meyer & rowan, 1977).

**H1-c. L'objet du champ du conseil en communication consiste à fabriquer les marques des annonceurs, les faire connaître et faire vendre leurs produits et services.**

L'objet poursuivi par les professionnels du champ du conseil en communication ou, pour dire autrement, la logique générale du champ (Friedland & Alford, 1991), est indéniablement celle d'une stimulation de la consommation à travers la mise en œuvre de campagnes de marketing-communication combinant une pluralité de disciplines et de compétences telles que nous les présumons (H1-c). Ces campagnes sont destinées à fabriquer des marques en relation avec les services marketing des annonceurs ; à les installer sur le marché en les rendant visibles et proches des consommateurs. Dans un deuxième temps, la proximité affective et spatiale doit aboutir à la vente des produits ou services mis en avant dans les campagnes. Cet objet, on l'a vu, est complètement tributaire du couple offre/demande sans lequel le champ ne peut exister. Du succès des campagnes dépend en partie l'intensité de la consommation laquelle enrichit les annonceurs qui, sur cette base, rémunèrent leurs agences.

Pour autant, à la lumière des analyses confirmant notre hypothèse 1-b, il convient de mieux expliciter la logique du champ qui, telle que nous venons de la présenter ci-dessus, ne fait pas assez de place aux subtilités des logiques contradictoires qui mettent le champ sous tension. Autrement dit, la formulation de notre hypothèse 1-c passait sous silence l'existence pourtant fréquente dans un champ, de logiques en compétition. En effet, la division progressive du champ du conseil en communication en disciplines a fait émerger des logiques disciplinaires qui, sans remettre en question la logique générale du champ : « faire aimer les marques et faire consommer les produits ou services qui leurs correspondent », se trouvent néanmoins en rivalité.

L'évolution des investissements des annonceurs vers plus de sécurité a fait de la mesure des résultats l'un des enjeux centraux du champ. L'évolution technologique, avec le développement de l'informatique à partir des années 1970, a eu des effets aussi bien sur le traitement des données des consommateurs (caractéristiques socio-démographiques, type d'achat, fréquence et montant des achats), que sur le travail artistique d'exécution des idées

créatives. En dotant la relation client d'une mémoire par stockage des données de consommation, d'une capacité de traitement presque sans limite ou en tout cas en progrès incessant, l'informatique décuple les moyens des professionnels du marketing direct, de la promotion et de la communication digitale. Ceci explique en partie l'essor de leur discipline à partir des années 1980-1990. Rappelons en outre que la logique de la relation client rencontre pleinement l'attente de résultats court-termistes des annonceurs. En effet, la logique de la relation client est perçue comme moins artistique et pour tout dire, symboliquement moins noble que la logique publicitaire qui, elle, travaille sur l'image et la notoriété à partir d'idées stratégiques créatives exécutées de la façon la plus esthétique possible dans des médias dits « grands » (donc à la vue du monde), tandis que les praticiens du marketing direct font dans le « hors médias » c'est-à-dire dans l'invisible sinon dans l'ignoble (à l'écart du monde). Ils sont un peu les soutiers de la communication, ceux que l'on fait travailler au sous-sol de l'agence. Si la publicité crée les meilleures conditions possibles à la vente par de belles stratégies de marque, le marketing direct bien que plus discret, apporte plus aisément la preuve de ses résultats. Il convient également d'ajouter que les créatifs publicitaires, en tant qu'hommes et femmes de marque (dans tous les sens du terme), témoignent une certaine distance, voire quelquefois du mépris, à l'égard de la vente elle-même ; préférant s'inscrire dans une logique plus artistique qui, s'autonomisant quelque peu au fil du temps, s'est dotée de ses propres instances de consécration comme, pour n'en citer que les principales, les Lions du festival international de la publicité à Cannes, les prix du Club des Directeurs Artistiques ou les Grands Prix Stratégies, etc., qui récompensent les plus belles campagnes.

La rivalité des logiques internes peut schématiquement se résumer à une série de couples épistémiques qui trahissent dans leur opposition la hiérarchie symbolique qui nous dit le haut et le bas des disciplines et des métiers, mais aussi le beau et le laid, le grand et le petit, le pur et l'impur, mais aussi leur ordre d'apparition dans la chaîne de valeur de la communication. Ainsi la stratégie et l'idée des publicitaires s'opposent à la déclinaison applicative confiée aux autres disciplines ; la conception artistique (rhétorique et image) s'oppose à l'exécution technique aussi esthétique soit-elle ; la construction de la marque s'oppose à la vente du produit et à la relation avec le client ; l'élan et la fantaisie artistique s'opposent à la rigueur technologique et aux bases de données. Autrement dit, les publicitaires pensent et conçoivent les stratégies et les belles idées, les autres disciplines suivent le mouvement en les appliquant, en les déclinant.

La sous logique des professionnels de la communication défendant une vision artistique de leur métier, est une vision où le résultat, sans être ignoré, est subordonné aux canons d'une expression s'inscrivant d'abord et avant tout dans la créativité et l'esthétique. Cette vision incarnée de façon achevée par les créatifs des agences de publicité – le tandem concepteur rédacteur et directeur artistique - entre en conflit à peine voilée avec la sous-logique défendue par les professionnels du marketing services qui ont fondé leur métier et la représentation qu'ils en ont sur une réalité plus crue, celle de l'efficacité économique mesurée et la relation client. Or cette rivalité est comme accentuée par l'apparition d'Internet en France à partir de 1994. Sur un marché chroniquement bouleversé par les crises, dont l'une d'elle, en 2000, fut directement liée aux nouvelles technologies, Internet perd son statut de mode à partir de 2003 pour devenir un enjeu de développement économique reconnu désormais par tous les professionnels du champ et non plus seulement par les *digital natives*, qui en furent les promoteurs.

A partir du moment où Internet n'est plus contesté dans sa légitimité par certaines catégories de professionnels du champ et qu'au contraire il devient illégitime d'en questionner la validité, alors, sur le champ si l'on peut dire, Internet se transforme en enjeu de lutte interdisciplinaire à l'échelle de tout le champ. En effet, Internet est identifié par les professionnels comme le principal vecteur de développement économique du champ. Il est le média de demain, le levier de croissance que tout le monde se dispute. Il devient la logique dominante du champ.

## **2. Les pressions externes qui s'exercent sur le champ**

A l'énonciation des hypothèses, nous avons identifié trois types de pressions environnementales s'exerçant sur le champ du conseil en communication français : l'Etat, le consommateur et la technologie. L'analyse tend à confirmer globalement les hypothèses (H2-a, b et c) mais comme nous allons le voir, il convient d'apporter certaines nuances à nos présuppositions initiales.

**H2-a. La puissance publique exerce une pression importante sur le champ qui se traduit par une double dépendance des agences : 1. A l'égard de l'allocation de budgets de communication par les administrations publiques. 2. A l'égard de l'appareil législatif régissant la communication commerciale.**

La sous-hypothèse H2-a 1 n'est pas vérifiée. On observe en effet que la participation de des administrations publiques à l'économie du champ n'est pas aussi déterminante que nous l'avions initialement pensé. Des administrations publiques telles que le ministère de la santé qui communique régulièrement sur les problèmes de santé publique ou le ministère de la défense avec ses campagnes de recrutement ne figurent pas parmi les « gros annonceurs ». En effet, les investisseurs déterminants pour l'économie du champ sont très nettement les annonceurs privés qui commercialisent des biens et services de grande consommation tels que l'automobile (Renault, Peugeot et Citroën), la téléphonie (SFR, Orange et Bouygues), la grande distribution (Carrefour, Leclerc, Intermarché), etc., dont les budgets s'échelonnent de 140 millions d'euros pour les plus faibles à plus de 400 millions d'euros pour le plus gros investisseur.

Parmi ces 15 premiers annonceurs en France, il est tout de même important de ne pas occulter la présence de l'Etat français. Cette présence dans le champ peut être très directe sous la forme de la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF) qui est le 13<sup>ème</sup> annonceur du marché avec 153,4 millions d'euros. La présence de l'Etat peut aussi se faire plus discrète. C'est en effet le cas à travers les investissements consentis par des sociétés cotées dans lesquelles l'Etat a une participation. C'est le cas pour Orange, 3<sup>ème</sup> annonceur avec 308 millions d'euros qui est la propriété de France Telecom au sein de laquelle l'Etat a une participation à hauteur de 13,4%. L'Etat est encore présent à hauteur de 15,1% dans le capital de Renault (*Les Echos*, 7 avril 2010), et de 35,9% dans le capital de GDF Suez (*La Tribune*, 20 octobre 2009). Ces deux sociétés sont respectivement le 1<sup>er</sup> annonceur avec 414 millions d'euros et le 12<sup>ème</sup> annonceur avec 160 millions d'euros. L'Etat n'est donc pas absent mais il ne fait pas le champ à lui seul. Le calcul de l'investissement cumulé en communication de l'Etat au pro rata de sa participation dans le capital des différentes sociétés présentes dans le top 15 des annonceurs représente 313,4 millions d'euros, soit 9% de ce marché des grands qui représente à lui seul près de 3,5 milliards d'euros. Il est donc manifeste que le poids de l'Etat compte pour les agences mais il n'est pas aussi déterminant que nous le pensions.

Le poids de l'Etat se fait en revanche sentir d'une tout autre manière à travers la législation qui régit la communication commerciale. Sous ce rapport notre hypothèse H2-a 2 est pleinement vérifiée car il ressort que la règle exerce dans certaines circonstances une pression qui bouleverse le champ en profondeur, c'est le cas notamment de la loi Sapin de 1993. Pour tout dire, les effets de la loi sont beaucoup plus déterminants que nous ne l'imaginions initialement.

La communication commerciale est réglementée par le code de la consommation qui stipule dans son article L-121-1 que la publicité ne doit pas être mensongère et trompeuse. L'article L-121-8 réglemente la publicité comparative qui est autorisée depuis 1992 mais avec de nombreuses restrictions. En complément de ces dispositions, plusieurs lois sont venues cadrer l'activité des conseils en communication : la loi Evin de 1991 restreint très fortement la publicité pour le tabac et l'alcool ; la loi Sapin de 1993 réglemente les rémunérations des agences et notamment la pratique des commissions ; la loi sur l'économie numérique de 2004 établit une distinction entre le marketing direct et le spam et enfin, la loi de 2005 dite de protection du consommateur vise à informer sur les ajouts de sucre, de sel ou d'édulcorants de synthèse.

Dans cet ensemble de règles et de lois nous avons surtout porté notre analyse sur la loi Sapin qui a particulièrement bouleversé le champ au cours des années qui ont suivi son application en 1993 en mettant fin à la pratique des commissions dites occultes que les agences d'achat d'espace versaient aux agences de publicité pour des montants pouvant atteindre jusqu'à 18% des achats. La loi Sapin met en effet en lumière de façon exemplaire la dépendance du conseil en communication à l'égard de l'Etat. Dépendance qui se traduit à deux niveaux. D'une part, dans les négociations préalables, les instances de représentation du conseil en communication via principalement l'Association des Agences Conseil en Communication (AACC) ne parviennent pas à infléchir la ligne que l'Etat se fixe en rédigeant le texte qui vise à la moralisation de l'économie française dans son ensemble. D'autre part, une fois le texte promulgué et la loi appliquée, les effets de la loi transforment l'économie du champ avec une telle radicalité que cela aboutit à court terme à une chute des revenus des agences de près de 15% à 20% ainsi qu'au licenciement de 10% des effectifs du champ. A plus long terme, c'est une paupérisation intellectuelle du champ qui est entraînée par la dégradation économique que l'insuffisance de politiques de ressources humaines stratégiques (Besseyre des Horts, 2002) et de gestion prévisionnelle (Gilbert 2006) ne parvient pas à endiguer. Les jeunes issus des

grandes écoles se détournent de la communication devenue moins rémunératrice, donc moins prestigieuse que les métiers du conseil en stratégie ou de la finance de marché.

On voit donc bien ici la subordination et la dépendance du conseil en communication à l'égard de son environnement légal. Le cas de la loi Sapin est à ce titre tout à fait exemplaire de ce que peut-être le choc de la pression externe.

**H2-b. La communication commerciale (publicité, marketing direct, promotion, etc.) est considérée comme ayant une forte influence sur le consommateur. Nous pensons néanmoins que le consommateur n'est pas une victime désarmée face à la communication. Il exerce également un contre pouvoir sur le communicant et son champ, *a fortiori* avec le développement des nouvelles technologies.**

Il n'est pas question de dire que les diverses disciplines du conseil en communication n'ont pas d'influence sur la consommation. Cette démarche serait tout aussi stérile que celle des associations « antipub » pour qui la publicité manipule à l'excès les consommateurs. On l'a vu plus haut, l'objet ou la logique globale du champ consiste à stimuler la consommation et elle y parvient avec plus ou moins de succès. L'analyse que nous avons menée a surtout consisté à saisir l'interaction entre le professionnel de la communication et le consommateur afin de mettre au jour des influences réciproques démontrant le contre pouvoir que le consommateur peut exercer sur le champ du conseil en communication.

A la lumière des entretiens réalisés auprès des plus hauts managers des agences et des groupes présents sur le marché français, il ressort que la pression exercée sur le champ du conseil en communication par le consommateur est bien réelle. Or celle-ci n'est pas seulement économique. En effet, on pourrait penser que la pression de la consommation sur le champ s'opère par le biais des résultats des campagnes. Sous entendu, si les campagnes atteignent leurs objectifs et que les consommateurs ont bien acheté alors les annonceurs sont satisfaits, ce qui favorise le réinvestissement dans de nouvelles campagnes favorables aux agences. Inversement, si les publicitaires ne font pas bien leur travail, les consommateurs ne consomment pas et le défaut de résultat les prive de ressource.

En fait, l'analyse porte au jour un tout autre type d'influence du consommateur sur le champ du conseil en communication. L'influence dont il est question est ici celle qui affecte

les registres et les codes de communication. Il s'agit de la pression du consommateur qui, sans le savoir, force les codes de communication, obligeant en permanence le publicitaire à évoluer à innover s'il veut tenter de garder une longueur d'avance et surprendre pour faire consommer. Mais que s'est-il passé pour qu'on en arrive là ?

Après guerre, tout est à (re)faire. Les hommes de communication sont face à un marché d'équipement des ménages. L'offre fait face à une demande captive. Les communicants ont la tâche plutôt facile. Il leur suffit de dire que les produits existent pour que les produits soient consommés : télévision, réfrigérateur, lave linge, automobile, etc. C'est la grande époque de la réclame. Mais au fil des années le taux d'équipement augmente, les consommateurs se forgent une culture marketing, ils deviennent plus familiers des messages et des produits dont on leur vante les mérites à longueur de journée sur tous les médias possibles. L'accumulation des produits et services mis à disposition conjuguée à l'encombrement publicitaire aboutit à une lutte pour l'espace dans les linéaires des grandes surfaces aussi bien que dans les médias. On notera au passage l'étonnante similitude de la pratique des commissions dans la grande distribution (pratique toujours d'actualité semble-t-il) et dans la publicité (corrigée depuis 1993). Cette compétition oblige les professionnels de la communication commerciale à inventer sans cesse de nouveaux codes et registres d'expression pour se différencier des produits et publicités concurrents via des procédés démonstratifs, comparatifs, etc.

A force d'évolution et de concurrence, contre toute attente, la demande se libère de l'offre, elle devient plus exigeante, elle a le choix, elle hésite, elle teste, elle compare... Les communicants sont obligés de réagir pour ne pas perdre la main sur un public volatile et plus volontiers boudeur. Comme le souligne un des top managers interviewés « on passe de la valeur produit à la valeur imaginaire ajoutée » (TPM 005, 2008). Ce qui veut dire qu'en termes de communication le produit passe au second plan. Sur un marché de plus en plus peuplé de *me too products*, le seul moyen de faire encore la différence consiste à se détacher des propriétés physiques du produit pour au contraire privilégier sa dimension symbolique. Ce qui aboutit au paradoxe selon lequel par exemple une eau n'est plus destinée désaltérer ; elle est devenue de la joie partagée entre amis ou encore, une chaussure de basket n'est pas un objet pour faire du sport mais plutôt un moyen de se dépasser. Mais, surtout, dans ce contexte hyperconcurrentiel où les produits se normalisent, le marketing doit glisser de l'imposition de l'offre à l'écoute du consommateur et de ses besoins. Et tandis que la publicité s'épuise dans un renouvellement créatif plus ardu à atteindre, Internet débarque en France en 1994 en donnant la parole au

consommateur, instaurant un mode de communication inédit auquel les professionnels ne sont pas habitués : le dialogue ! Internet est sous ce rapport l'apothéose de l'affranchissement de la demande par rapport à l'offre. Le consommateur n'est plus tenu de subir le monologue publicitaire traditionnel sur lequel le modèle de communication est fondé. Grâce à la technologie Internet, le consommateur peut prendre la parole, questionner les marques et ceux qui les représentent tels les conseils en communication.

Sous ce rapport, l'hypothèse H2-b est très largement vérifiée car l'évolution du rapport entre l'offre et la demande couplée au moyen moderne d'expression digitale crée les conditions d'une expression de l'opinion. L'opinion du consommateur prend une dimension publique, et partant permet aux consommateurs de se reconnaître dans des groupes ou communautés d'intérêt. Internet donne au consommateur un pouvoir important sur le champ du conseil en communication. On aboutit même avec la logique de co-création des campagnes telle que la dernière campagne e-bay conçue par les consommateurs eux-mêmes, à une forme d'auto-administration du message publicitaire voire du produit ou service avec le dernier site Peugeot demandant aux internautes d'inventer leur voiture de demain. En effet, dans de telles conditions, ce n'est pas le marketing qui impose quoi que ce soit au consommateur, mais bien le consommateur qui souffle au professionnel du marketing ou de la communication ce qu'il attend. Assurément, le consommateur ne peut que mieux se reconnaître dans ce qu'il a élaboré lui-même avec l'aide du professionnel ramené au rang d'assistant, d'exécutant de la demande. Ce rapport de force illustre bien le contre pouvoir que le consommateur peut imposer aux conseils en communication.

### **H2-c La technologie Internet menace la suprématie du modèle de communication traditionnel de masse fondé sur la répétition du message et le volume.**

L'hypothèse H2-c est très largement vérifiée. Cette vérification est le fruit d'un processus inhérent à la récente évolution au cours des dernières années. En 2004-2005, Internet nous apparaissait comme une possible menace pour le modèle de communication dominant fondée sur une communication descendante et unilatérale d'un émetteur (*one*) à la masse des consommateurs (*to many*). C'est-à-dire un modèle reposant sur la pression évaluée en GRP (Gross Rating Point) dont la métaphore pouvait être le marteau enfonçant un clou tel un

message assommant le consommateur. Ce modèle était optimal lorsque la famille se rassemblait à 20 heures devant la télévision alors le message touchait tout le monde, du moins le croyait-on, et la marque était « sauvée pour l'année » (TPM 005, 2008). Mais avec les nouvelles technologies, la multiplication des chaînes de télévision et l'offre de loisir *on demand* l'audience déjà volatile s'est fragmentée davantage. Aussi, au fil des cinq ans passés, Internet a perdu son statut de menace hypothétique. Pire, de l'aveu des publicitaires eux-mêmes, et tout particulièrement des plus hauts managers, Internet a détrôné le modèle traditionnel sur lequel ils ont fondé leur magistère en lui substituant un nouveau standard : celui du dialogue qui s'est imposé comme une référence dans le prolongement de la communication *one to one* amorcée par le marketing direct dans les années 1980-1990 grâce au progrès de l'informatique.

Internet crée donc une rupture radicale dans l'ordre des choses. Les mots employés sont forts pour décrire le choc : « cassure », « révolution totale », « chaos », « bordel ambiant »... La rupture laisse le vide derrière elle. Un vide de sens, une perte de repère, un véritable effondrement des catégories de l'entendement professionnel. La technologie rend en effet possible la satisfaction d'attentes anciennes comme davantage de mesure de l'efficacité, un média moins onéreux, un meilleur suivi des comportements de consommation, la participation des consommateurs à la vie des marques, etc. Mais surtout, Internet rompt les digues en donnant voie au chapitre à la demande sous forme individuelle ou groupée (forums, flashmobs, etc.). C'est pour l'offre une situation inédite. Si les producteurs, et leurs conseils en communication, savaient pertinemment que la demande était déjà en position de force avec la saturation du marché et la normalisation des produits, ils n'avaient jusqu'alors par eu à se confronter à l'expression directe du consommateur. On passe d'un modèle à un autre. Le modèle de communication *top down* de type *one to many* fondé sur le monologue - le communicant émet le message, le consommateur est supposé agir conformément à celui-ci - se trouve supplanté par le modèle *one to one* interactif, où la prise de parole du consommateur et le dialogue deviennent la norme, un dialogue quelquefois en temps réel qui nécessite de réagir très rapidement. Les marques sont ainsi délogées de leur position souveraine et relativement protégée. Elles ne peuvent plus se contenter de prendre la parole. Elles doivent écouter car elles sont souvent mises en demeure de répondre, si elles veulent défendre leur légitimité, au risque de manifestations d'humeurs qui peuvent descendre jusque dans la rue. Le publicitaire est donc

en situation de devoir dialoguer, lui qui a l'habitude de dire sans confrontation directe avec ses contradicteurs, hier tenus au silence.

Pendant près d'une décennie, une partie du champ du conseil en communication a tenté de résister. De 1994 à 2004 environ, c'est-à-dire depuis l'arrivée de l'Internet grand public en France jusqu'au redémarrage de l'après crise de la bulle Internet, la plupart des disciplines traditionnelles - avec à leur tête les publicitaires -, ont opposé aux *digital natives* la prudence voire la distance rétive que la sagesse de la maturité commande face à un phénomène qui, alors, pouvait encore apparaître comme une mode sans lendemain : une passion de jeunesse, rien de plus. Les *digital natives*, souvent très jeunes, donc peu pris au sérieux, vont en effet avoir un statut un peu particulier dans le champ. Leur statut est le corollaire de la reconnaissance qui est accordée à Internet. Pendant près de dix ans les *digital natives* vont déployer une énergie considérable pour promouvoir et légitimer Internet, cette innovation qui les passionne et qui pourtant n'a pas encore trouvé dans son champ d'élection les appuis indispensables. Ils ne passeront du statut inconfortable d'innovateur (Schumpeter, 1999, 1<sup>ère</sup> éd. 1911 ; Alter, 2005, 1<sup>ère</sup> éd. 2000) ayant trouvé son marché hors du champ mais en position relativement illégitime dans son champ, à une position de légitimité complète, qu'à la sortie de la crise de la bulle Internet.

En effet, vers 2003-2004, les annonceurs, inquiets devant la progression d'Internet décident, avec la reprise économique, de s'y mettre pour rattraper le temps perdu sur le marché. Ce qui va avoir un rôle incitatif sur les agences. Mais il faut aussi reconnaître le rôle joué par de hauts dirigeants de groupes dont Maurice Lévy est sans doute l'exemple abouti. Président du Groupe Publicis, cet informaticien d'origine qui reconnaît « ne pas avoir peur des technologies » va se lancer dans une stratégie d'acquisition de réseaux digitaux (Digitas en 2006 ; Razorfish en 2009) qui indique très clairement l'orientation stratégique des prochaines années : digitalisation par développement interne des compétences et digitalisation par croissance externe car Internet est en effet le levier de croissance de demain. En estimant que le numérique devrait représenter plus de 25% des revenus du groupe en 2010 (*Le Journal des Finances*, 27 octobre 2009). Maurice Lévy polarise le champ et laisse peu de place à la contestation. Erigeant la communication numérique au rang de logique indépassable, il consacre du même coup les *digital natives* et met les autres logiques en position de devoir s'adapter à la digitalisation du champ.

### 3. L'individu face aux transformations du champ

Comme nous l'avons vu, le champ du conseil en communication français est doublement contraint. Il y a des pressions externes (cf. supra H2-a, b et c) qui s'exercent sur lui et, conjointement, ces pressions génèrent des tensions internes et donc des transformations aussi bien sur la structure du champ (cf. supra H1-a, b et c), les relations entre les disciplines mais aussi les hommes et les femmes qui agissent en son sein ou à sa périphérie.

Afin de ne pas rester cantonné au niveau d'analyse macro et courir le risque de ne saisir « que » sa dimension structurale, il convenait de porter la focale au plus près des individus qui font le champ par leur « travail institutionnel » (Lawrence & Suddaby, 2006 ; Lawrence, Suddaby & Leca, 2009) autant que le champ les institutionnalise en façonnant leur habitus (Bourdieu, 1980). Afin d'analyser plus en finesse au niveau individuel la façon dont les individus parviennent à faire face à ces tensions, pressions et transformations. Nous avons procédé à la construction de l'identité institutionnelle d'un échantillon de 164 top managers (Président, VP, CEO, CCO, CTO) du conseil en communication français composé de 53 publicitaires issus de 22 agences ; 54 praticiens du marketing service issus de 24 agences et 57 professionnels du marketing digital provenant de 25 agences.

La construction de leur identité institutionnelle s'effectue par l'objectivation de leur « portefeuille institutionnel » (opérationnalisation de l'habitus bourdieusien, 1980), lequel est composé de quatre principales formes de capitaux culturels, économiques, sociaux, symboliques à deux principales étapes de leur vie (prime enfance et position actuelle dans le champ) ainsi que de leur trajectoire sociale et professionnelle permettant ainsi de donner corps à la variable du temps et, le cas échéant, de faire apparaître ce que nous appelons une pente sociale qui peut prendre trois formes : ascendante, stable ou déclinante.

Les statistiques descriptives obtenues, l'ont été à partir de la collecte de données dans les principaux annuaires contenant des informations biographiques régulièrement mises à jour sur les top managers tels que le *Who's Who* (souvent le plus complet), *Top Management* et *Nominations*. A partir de ces trois annuaires et, quelquefois, de recherches complémentaires sur Internet ou dans la presse professionnelle, nous avons pu opérationnaliser les différentes formes de capitaux et les trajectoires grâce aux informations fournies comme la profession des parents voire leur diplôme, la profession et le titre exact de l'individu dans son métier, les études effectuées, les noms des institutions fréquentées depuis le secondaire jusqu'à

l'enseignement supérieur, les diplômes obtenus, le récapitulatif de carrière avec les dates et les noms des entreprises, les fonctions occupées, les sports et loisirs pratiqués, les associations fréquentées (professionnelles ou extra-professionnelles), les positions dans ces associations, les récompenses et distinctions là encore professionnelles ou non, etc.

A partir ce matériel, il était possible de répondre aux hypothèses H3-a et b que nous rappelons.

**H3-a Les « *digital natives* », surnom donné aux praticiens du marketing digital, et les professionnels du marketing service sont plus susceptibles de s'approprier les innovations technologiques que les publicitaires, car leur système de dispositions (habitus ou portefeuille institutionnel) est mieux accordé à cette transformation du champ, leur donnant ainsi une légitimité nouvelle et concurrente d'une publicité au modèle fragilisé.**

L'analyse des données collectées et des statistiques descriptives fait apparaître des constantes au sein de chaque discipline étudiée (la publicité, le marketing service et le marketing digital) et, conjointement, des variations assez importante de l'une à l'autre, notamment entre la publicité d'un côté et le marketing service et le marketing digital de l'autre.

En effet, lorsque l'on observe chaque discipline isolément, il ressort que les professionnels de chacune d'elles apparaissent relativement semblables sous le rapport de leurs propriétés biographiques ou marqueurs institutionnels. Ils sont ainsi dotés de « portefeuilles institutionnels » identiques ce qui se traduit par une distribution et un volume des capitaux assez équivalents en terme d'origines et de trajectoires sociales, de niveaux d'études effectuées, d'établissements scolaires fréquentés, de diplômes reçus, de niveaux de rémunération perçue, de capital social (engagement dans des réseaux professionnel ou extra-professionnel) et symbolique (prestige, décorations, récompenses).

En revanche, la comparaison des disciplines entre elles permet de porter au jour une césure importante. L'analyse démontre que les publicitaires détiennent dans tous les domaines un niveau de capital supérieur aux praticiens des autres disciplines. Ils sont issus des catégories sociales les plus aisées avec des fils d'industriels, de gros entrepreneurs, de cadres de haut niveau (87,2% contre 63,6% dans le marketing service et 57,1% dans le digital). C'est chez les publicitaires que l'on recrute le plus grand nombre de mères ayant été femmes au foyer

indiquant par là que le revenu généré par le père ne poussait pas au travail des épouses (57,9% contre 45,5% dans le marketing service et 42,9% dans le digital). Ils sont aussi plus souvent diplômés de l'enseignement supérieur, principalement de l'université (68,6% contre 45,9% dans le marketing service et 39,1% dans le digital) ou passés par les établissements scolaires les plus prestigieux en France comme les « grandes écoles » de commerce (INSEAD MBA, HEC, ESSEC, ESCP, EM Lyon : 54,3% contre 24,3% dans le marketing service et 39,1% dans le digital), les instituts universitaires comme les IEP (notamment celui de Paris), le CELSA. Les créatifs de la publicité sont également issus des écoles préparant au poste de concepteur rédacteur ou de directeur artistique (28,6% contre 18,9% dans le marketing service et 26,1% dans le digital) notamment la plus prestigieuse dans la profession : l'ESAG Penninghen (8,6% ; 2,7% et 4,3%).

On note donc que les disciplines du marketing service et du digital – bien que cette dernière soit parfois mieux lotie – sont moins « richement » dotées en capital culturel dans sa forme institutionnalisée (Bourdieu, 1979). Cela explique leur plus grande ouverture à l'autodidaxie pour accéder à des positions top managériales (8,1% de non diplômés dans le marketing service et 6,5% dans le digital contre 2,9% dans la publicité). Il y a également une plus grande proportion d'ingénieurs et de techniciens informatiques parmi les top managers de ces deux disciplines (10,9% dans le digital ; 5,4% dans le marketing service contre *aucun* dans la publicité). Cette absence d'ingénieurs et techniciens dans la publicité est très révélatrice de la logique publicitaire que nous avons déjà évoquée qui repose, entre autres, sur la rhétorique et la séduction alors que les autres disciplines, à la fois complémentaires et concurrentes (Suddaby, Greenwood, 2005) sont davantage fondées sur la data et le code : des modes de pensée et d'expression fondamentalement différents car ils ont recours à l'informatique, aux bases de données, etc., et donc à tout une forme de rigueur dans le traitement des problématiques des clients, le déploiement de la pensée et l'administration de la preuve. Par là, on voit que cet accent technologique dans le profil des hommes et des femmes du marketing service et digital les prédisposent à une plus grande aisance pour saisir la numérisation du champ et l'institutionnaliser technologiquement en par conséquent à désinstitutionnaliser le modèle publicitaire traditionnellement dominant.

Les top managers de la publicité se distinguent encore des autres professionnels par des rémunérations plus élevées avec une fourchette mensuelle comprise entre 50.000 et 30.000 euros (contre 40.000-20.000 euros dans le marketing service et 30.000-10.000 euros dans le

digital). Les critères de rémunérations tiennent à la position managériale occupée, mais aussi à l'âge des managers, à l'ancienneté des agences et leur affiliation à un groupe ou réseau. Ce que nos chiffres confirment puisque les publicitaires tendent à être les dirigeants les « plus âgés » en moyenne (48 ans contre 44 ans dans le marketing service et 42 ans dans le digital), ils dirigent les agences les plus « anciennes » dans le champ (34 ans en moyenne pour les agences publicitaires contre 20 ans dans le marketing service et 13 ans dans le digital) et ces agences sont largement plus souvent affiliées à des groupes que celles des autres disciplines (91% dans la publicité contre 70,8% dans le marketing service et 60% dans le digital) qui sont parvenues à maintenir une autonomie relative par rapport aux groupes, mais les rendant dépendants de leurs clients (« Quand on est indépendant on n'a pas le droit d'avoir un gros client qui vous plaque donc on n'est pas si indépendant que ça contrairement à ce que l'on veut bien croire », TPM 036, 2009).

Les publicitaires sont inscrits dans les réseaux de sociabilité les plus prestigieux comme par exemple le Golf de Saint Nom la Bretèche, le Polo Club, le Racing Club de France, etc., ou encore dans des associations à caractère plus ou moins militant ou politique comme Terra Femina, Force Femme, Fondation Elle, Désir d'Avenir, etc., alors que les professionnels du marketing service et du digital sont surtout cantonnés dans des organisations et associations à caractère strictement professionnel comme l'AACC, l'EBG, l'IAAA, etc. Autrement dit, ces derniers ont tissé des réseaux à caractère moins « social ». Nous voulons dire par là que la logique des relations qui y prévaut est une dimension professionnelle et finalement plus limitée que dans des clubs sélects, militants ou politiques où l'on élargit son réseau au delà des pairs, ce qui est très utile pour déclencher des opportunités de nouvelles affaires (« new bizz »).

Enfin, les publicitaires sont aussi plus souvent répertoriés dans les annuaires biographiques professionnels comme *Top Management* ou *Nomination* et notamment le plus prestigieux d'entre tous qui est le *Who's Who* et dans lequel, à la manière d'un club sélect, il est difficile d'entrer. Car les annuaires ne sont pas uniquement des bases de données mais aussi et surtout de très puissants indicateurs du capital symbolique détenu par les personnes qui y figurent (35,8% de publicitaires dans le *Who's Who* contre 14,8% dans le marketing service et 10,5% dans le digital). Les hommes et les femmes du marketing service ou du digital sont surtout visibles en ligne via des réseaux tels que LinkedIn avec respectivement 63% et 77,2% d'inscrits contre 47,2% de publicitaires. Ces réseaux donnent de la visibilité, ils ouvrent au

monde mais ne signifie en rien que vous appartenez *au monde*, celui qui compte : le *monde des décideurs de l'économie*.

Lorsque que l'on prête une attention particulière aux créatifs publicitaires, ici les directeurs de création, on remarque qu'ils sont les plus titrés du champ sous le rapport des récompenses professionnelles. Ce sont eux en effet qui détiennent le plus grand nombre de trophées décernés par la profession. Or ces instances de consécration agissent comme de très efficaces mécanismes de reconnaissance symbolique dans le champ professionnel. Pour ne rappeler que les principales manifestations en France, on compte le Festival international de la publicité à Cannes qui décerne les Lions, le Grand Prix Stratégies organisé par le journal professionnel éponyme, le prix Effie qui récompense la performance marketing, etc. (82,4% de prix accordés aux publicitaires contre 22,1% dans le marketing service et 13,2% dans le digital). Ces prix confèrent à leurs heureux récipiendaires de très belles carrières à la tête des plus grandes agences et des réseaux pour les plus « talentueux » d'entre eux qui sont aussi parfois les plus richement dotés en terme de « portefeuille institutionnel ».

A la lumière de ces éléments, on peut, dans un premier temps, répondre positivement à l'hypothèse formulée. A savoir que les digital natives et les professionnels du marketing direct sont, toutes proportions gardées, plus en phase avec la technologisation du champ que ne peuvent l'être les publicitaires. A ce titre, ils peuvent engager un travail de désinstitutionnalisation (vs. le modèle publicitaire) en étant des entrepreneurs innovants car la technologie ne leur fait pas peur ; non seulement ils ont la « culture » requise mais en plus ils ont moins à perdre – car plus souvent autodidactes ou diplômés de petites écoles - et plus à gagner du changement car comme l'analyse des propriétés biographique le montre, ils occupent des positions plus basses sur la plan managérial, des salaires plus bas et sont ils moins dotés en capital symbolique (prestige et reconnaissance). Maintenant, il convient de nuancer le propos car la légitimité technologique des digital natives et des praticiens du marketing service ne créent pas nécessairement une mise en danger aussi radicale des publicitaires comme nous le pensions au début de la thèse. Les publicitaires, bien que très mauvais « technologues » ou sans affinité élective pour les technologies - et on le démontre dans notre étude, il n'y a *absolument aucun ingénieur ou technicien* dans le top management des agences de publicité françaises -, sont tellement richement dotés sous tous rapports, c'est-à-dire dans toutes les autres formes de capitaux que leur légitimité, bien qu'érodée au plan économique, notamment avec la décroissance des investissements dans les grands médias et le

surinvestissement dans Internet n'est paradoxalement pas remise en cause de façon aussi radicale que l'on pouvait l'imaginer au plan managérial. Et nous allons maintenant mettre en lumière pourquoi.

**H 3-b Les publicitaires résistent aux transformations du champ en le « réinstitutionnalisant ». Néanmoins, leur position managériale est plus difficile à tenir face aux professionnels du marketing service et du marketing digital qui génèrent une part de plus en plus importante des investissements, part d'autant plus visible que la logique comptable des agences établit un calcul des profits et pertes (P&L) par spécialité métier.**

En tant que représentant de la discipline historique du champ et du modèle de communication de masse, les publicitaires qui sont aussi dotés du portefeuille institutionnel le plus volumineux dans toutes les formes de capitaux (cf. supra H3-a), détiennent à ce titre les positions managériales les plus hautes, et pas seulement dans les agences. Autrement dit les représentants nationaux des réseaux de communication sont le plus souvent des publicitaires. Par exemple en France, sur 15 réseaux présents, 10 sont dirigés par des publicitaires. La limite de leur pouvoir se situe au niveau des groupes (plusieurs réseaux) qui, en règle général, sont détenus ou confiés à des financiers ou des capitaines d'industrie (Bolloré pour Havas ; Sir Martin Sorrel pour WPP ; John D. Wren pour Omnicom, etc.).

Compte tenu de leur puissance managériale, donc de la visibilité qu'ils ont sur le champ et ses transformations, les publicitaires ne peuvent ignorer les effets de la restructuration de l'allocation de la ressource qui s'opère depuis la fin des années 1990. En effet, rappelons qu'à la suite de crises ayant commencé avec la première guerre du Golfe en 1991, les annonceurs qui sont les investisseurs et bailleurs du fonds du champ ont modifié leurs habitudes qui consistaient à, de façon presque aveugle, laisser les publicitaires effectuer la répartition des budgets. L'annonceur a exercé une pression qui n'a cessé de s'accroître au fil des crises (1993 Loi Sapin, 1999 « bulle Internet », 2008 *subprimes*) afin que l'argent qu'il investit soit placé dans des actions rentables à court terme. Dès lors, les publicitaires ont vu s'éroder la part budgétaire traditionnellement consacrée aux « grands médias » (télévision, presse, radio, affichage, cinéma) qui sont leurs médias favoris. La bascule s'est faite au profit du « hors médias » qui est le domaine réservé des « below the line » c'est-à-dire les professionnels du

marketing service. Le digital devenant un enjeu du champ avec un nouveau modèle de communication interactif et dialogique, le média Internet est désormais disputé pour savoir à quelle catégorie il appartient (« grands médias » ou « hors médias » ?). Cette dispute explique la résistance des *digital natives* pour préserver une catégorie autonome, celle des *pure players*, des spécialistes exclusivement consacré au conseil en communication digitale.

Aussi dans les années 1990, les publicitaires et les réseaux de communication travaillent ardemment à réinstitutionnaliser le champ conformément à leurs dispositions (ou *habitus*) en donnant l'image d'un rapprochement entre les disciplines afin de rassurer les annonceurs d'une part et renflouer la comptabilité des groupes publicitaires d'autre part. Les rachats et fusions acquisitions, voire les créations d'agences marketing services dans le giron d'agences publicitaires permettent de délivrer un discours d'apparente unité entre les disciplines. On parle alors d'agence « one stop shopping » ou d'« agences tout sous le même toit ». Mais dans la réalité du travail quotidien, l'union est plus dure à mettre en place. D'une part parce que la pratique comptable ne correspond pas à l'unité proclamée. Les comptes de résultat demeurent disciplinaires ce qui incite à la concurrence plus qu'à la collaboration. Par ailleurs les cultures et les logiques disciplinaires sont des obstacles tout aussi difficiles à franchir avec des publicitaires s'estimant penseurs et stratèges, et regardant de très haut les autres disciplines jugées applicatives même si elles sont plus en phase avec le marché.

L'arrivée d'Internet en 1994 va progressivement bouleverser le jeu et forcer à davantage de collaboration interdisciplinaire. Le numérique s'introduit partout. Il bouleverse toutes les disciplines de la communication. Pour cette raison les publicitaires doivent se la réapproprier au plus vite s'ils veulent défendre leur position possiblement menacées par des *digital natives* qui veulent en faire leur pré carré. Pour cela à partir des années 2003-2004, l'attitude des publicitaires va consister à poursuivre la réinstitutionnalisation du champ (Jepperson, 1991 ; Suddaby et Greenwood, 2001 ; Greenwood, Suddaby et Hinings, 2002) en promouvant de nouvelles formes d'agences dites « intégrées », « 360° » ou « holistique ». C'est-à-dire que peu ou prou on ressort les mêmes discours avec un vocabulaire nouveau que celui employé dans les années 1990 lors du rapprochement entre publicité et marketing services ; la différence que l'annonceur qui n'est pas (ou plus) dupe souhaite une réponse réellement intégrée, c'est-à-dire une réponse qui distribue la part budgétaire des disciplines en fonction de la problématique posée (« il faut être *media agnostic and demand driven* », TPM 010, 2009) et non une réponse automatique avec un leadership publicitaires.

Ce nouveau type d'agence où l'on abat les « silos disciplinaires » traditionnels est en train de se développer dans tous les réseaux, avec une participation accrue de toutes les disciplines aux étapes clés de la vie de l'organisation (prise de brief, élaboration de la stratégie, présentation de la recommandation). Mais elle n'est pas sans poser de problèmes qui demeurent les mêmes que dans les années 1990 car les règles comptables n'ont pas évolué, et les agences demeurent organisées en silos lorsqu'elles sont d'une taille supérieure à 100-150 personnes. En outre, les cultures ont conservé leur représentation du champ avec ses hiérarchies symboliques avec les publicitaires très hauts, du côté des penseurs qui ont les idées (« la *big idea* »). Les hommes et les femmes de marketing service restent des faiseurs laborieux (*data miners, data crunchers*) et, plus récemment les digital natives sont devenus les technoïdes aux idées quelquefois créatives mais n'ayant pas « l'envergure stratégique » des publicitaires.

C'est pourquoi même si les conditions sont parfaitement réunies pour que les disciplines les plus en phase avec les nouvelles technologies prennent des positions fortes dans les groupes et les réseaux d'autant qu'elles ont la légitimité économique et la transformation du champ pour elles, les entrepreneurs innovants ces disciplines technologiques ont énormément de mal, non pas à institutionnaliser les nouvelles technologies, ce qu'ils réussissent, mais du mal à conserver leur avantage compétitif, à savoir la conservation de la maîtrise des effets symboliques de l'innovation qu'ils tendent à se faire dérober non pas par défaut de compétence - car cette compétence il la conserve - mais par défaut de confiance en eux-mêmes (« je pense que l'agence de pub traditionnelle est incroyablement armée pour faire très bien notre métier [*conseil digital*]. Moi elle m'a toujours fait très, très peur... », TPM 036, 2009). Illustration parfaite que la puissance symbolique n'est jamais que le produit d'une relation, la puissance symbolique de l'un (ici le publicitaire) n'étant institutionnalisée que par celui qui accepte de le reconnaître et de s'y soumettre (ici le *digital native*) alors qu'il a les moyens technologiques, au moins, de rivaliser.

En conséquence peu d'entrepreneurs dans les technologies parviennent à conserver la main sur leurs initiatives innovantes souvent concrétisées en agences qui, lorsqu'elles ne disparaissent pas dans les crises, sont rachetées et réintégrées dans des groupes comme par exemple en juillet 2010 Duke/Razorfish a été racheté par Publicis à Microsoft. Par ailleurs, lors des rachats, peu d'entrepreneurs innovants parviennent à gravir les plus hautes marches des podiums managériaux dans les très grandes organisations traditionnellement tenues par les

publicitaires. On note quelques très rares exceptions d'entrepreneurs innovants qui gardent plus ou moins complètement la main sur leur avantage technologique (ce qui n'a rien à voir avec la compétence, on l'a dit) et parviennent à le transformer en position de force dans le champ.

Nous avons approfondi deux cas dans lesquels les entrepreneurs innovants parviennent à institutionnaliser la technologie tout en conservant plus ou moins complètement les effets symboliques de leur avantage concurrentiel vis-à-vis des publicitaires. Le premier cas est celui, d'Hugues qui a revendu son agence digitale, puis l'a quittée pour rejoindre un grand réseau américain à Paris et y implémenter la stratégie digitale au plus haut niveau, au poste de co-président à l'égal des deux autres co-présidents qui sont des publicitaires. Le second exemple est celui de Marc-Antoine qui illustre la capacité d'un entrepreneur innovant parvenant à conserver son entreprise et à la faire croître pour en faire un petit empire – il fait plusieurs références à l'empire romain durant l'entretien (« A l'époque de l'empire romain, moi je suis italien, ça fait partie de ma culture de base, l'empire romain s'est élargi... ») – empire qui vient se faire une place dans le top 50 des géants mondiaux qui d'ordinares rachètent tout ce qui pousse autour d'eux.

Si l'on note une hybridation des agences et des réseaux qui démontre l'institutionnalisation de la technologie au plan, non plus du discours, mais de son actualisation sous la forme organisationnelle, les cas d'Hugues et de Marc-Antoine mettent en lumière que les entrepreneurs innovants en situation de réussite parviennent à conserver leur avantage concurrentiel à la condition de coupler au minimum deux formes de capitaux tout à fait fondamentaux pour leur survie et leur expansion, à savoir : le capital technologique et le capital symbolique, deux capitaux que nos deux protagonistes possèdent à un haut niveau (De Clercq & Voronov 2009 a, 2009 b). Tous deux sont technologues mais l'un possède un important capital symbolique associé à son nom et son éducation dans une famille de la noblesse française de l'est de la France ; l'autre détient son capital symbolique d'une école de la nouvelle « noblesse d'Etat » (Bourdieu, 1989). En effet Marc-Antoine a fait ses études à « Centrale » qui est une « grande école » d'ingénieurs et qui, à ce titre, ne constitue pas uniquement un capital scolaire mais génère aussi de puissants effets symboliques (reconnaissance, prestige, sérieux, rigueur, intelligence, etc.).

On voit donc ici que notre hypothèse n'est pas complètement vérifiée. En dépit de toutes les difficultés auxquelles les publicitaires sont confrontés pour réinstitutionnaliser le champ - difficultés organisationnelles mêlant les process de travail devant réunir des cultures et des

habitudes de travail parfois éloignées dans des agences 360 sans silo -, les publicitaires même fragilisés économiquement et pris en défaut de compétence technologique parviennent à conserver leurs positions dominante dans le champ et à préserver leurs positions managériales dans la plupart des grandes agences et des réseaux. Ils réussissent ce véritable tour de force en s'appropriant les effets symbolique de la technologie, en les confisquant aux *digital natives*. Pour autant les publicitaires abandonnent la manipulation du code et de la data aux *digital natives* et aux praticiens du marketing services, manipulation ou plutôt application technique mises au service de leur lustre dans un champ technologiquement réinstitutionnalisé à leur main.

#### **4. Limites et ouvertures**

Nous sommes actuellement à un tournant de l'histoire du champ du conseil en communication français. Les technologues (*digital natives* et marketing services) ont gagné la partie de l'institutionnalisation de la technologie dans le champ avec l'hybridation des agences. En revanche il faudrait poursuivre l'observation de la managerialisation de la technologie dans les grandes agences, les réseaux et les groupes car elle semble leur échapper sauf dans de rares cas.

Le présente étude trouve ses limites actuellement dans le fait que l'analyse en profondeur de deux cas d'entrepreneurs *digital natives* qui réussissent à conserver le leadship nous est un bon début d'observation mais elle n'est pas suffisante, même si nos conclusions rejoignent tout à fait celles de De Clercq et Voronov (2009 a et b) sur les effets conjugués d'une forme de capital avec le capital symbolique. Il convient donc de poursuivre l'examen d'autres trajectoires commentées par les individus eux-mêmes. Autrement dit nous devons redonner la parole aux managers et qu'ils nous commentent leur trajectoire et non pas nous contenter de données puisées dans des annuaires

Par ailleurs afin de rendre généralisables nos conclusions, nous envisageons une étude multinationale, multisectorielle afin de mettre en lumière les types de capitaux mobilisés, les trajectoires d'entrepreneurs qui innovent, désinstitutionnalise un champ professionnel puis le réinstitutionnalise conformément à leur habitus ou portefeuille institutionnel. Un projet dans ce sens est en préparation avec l'Université d'Alberta et l'Université Laval.

# Bibliographie

## Ouvrages et articles académiques

Abrahamson, E., (1991), « Managerial fads and fashions : The diffusion and rejection of innovations », *Academy of Management Review*, 16 (3), pp. 586-612.

- (1996), « Management fashion », *Academy of Management Review*, 21 (1), pp. 254-285.

Alter, N., (2005, 1ère éd. 2000), *L'innovation ordinaire*, Paris, PUF.

Austin, J. L., (1991), *Quand dire c'est faire*, Paris, Seuil.

Avguerou, C., (2000), « IT and Organizational Change : An Institutional Approach », *Information Technology and People*, 13, pp. 234-262.

Bachelard, G., (1968), *La Formation de l'esprit scientifique*, Vrin.

Barley, R. et Tolbert, P. S., (1997), « Institutionalization and Structuration : Studying the Links between Action and Institution », *Organization Studies*, 18/1, pp. 93-117.

Barnard, C. I., (1938), *The Functions of the Executive*, Cambridge, Harvard University Press.

Barney, J.B., (1986), Strategic Factor Markets: Expectations, Luck and Business Strategy. *Management Science*; 32, (10), pp. 1231-1241.

Barney, J.B., (2001), Is the Resource-Based Theory a Useful Perspective for Strategic Management Research? Yes. *Academy of Management Review*; 26, (1), pp. 41-56.

Barthes, R., (1957), *Mythologies*, Éditions du Seuil, Paris.

Battilana, J. and B. Leca. (2009) "The Role of Resources in Institutional Entrepreneurship: Insights for an Approach to Strategic Management That Combines Agency and Institution." In *Handbook of Research on Strategy and Foresight*, edited by L.A. Costanzo and R.B. MacKay, 260-274. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.

Battilana, J., (2006), « Agency and Institutions : The Enabling Role of Individuals' Social Position », *Organization*, 13, 5, pp. 653-676.

Baudrillard, J., (1968), *Le système des objets*, Gallimard, Paris.

- (1970), *La société de consommation*, Gallimard, Paris.

Baumard, P., et Ibert, J., (2003), « Quelles approches avec quelles données ? », in Thiétart, R.-A. et al., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Beaujolin, R., Schmidt, G., (2008), *Restructurations d'entreprises : des recherches pour l'action*, Paris, Vuibert.

Berger, P. & Luckman, T. (1996 éd. fr., 1966), *La construction sociale de la réalité*, Armand Colin, Paris.

Bertalanffy, L. v., (2002, 1<sup>ère</sup> éd. 1950), *Théorie générale des systèmes : physique, biologie, psychologie, sociologie, philosophie*, Paris, Dunod.

Besseyre des Horts, C.-H. (1988), *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*, Editions d'Organisation.

Besseyre des Horts, C.-H. (1996), Avoir une vision stratégique des ressources humaines" in *Tous DRH : pratique de gestion des ressources humaines à l'usage des dirigeants et superviseurs*, J. M. Peretti (Ed.), Editions d'Organisation, Paris.

Besseyre des Horts, C.-H. (2002), « La GRH est-elle créatrice de valeur ? Une application au cas du e-RH », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, octobre-décembre 2002, n° 46, pp. 2-16.

Blau, P. M. (1963), *The Dynamics of Bureaucracy*, Chicago, University of Chicago Press.

- (1970), « A Formal Theory of Differentiation in Organizations », *American Sociological Review*, 35 (201), pp. 201-218.

Boltanski, L., (1981), « America, America... Le plan Marshall et l'importation du management », in *Actes de la recherche en sciences sociales* (38), pp. 19-41.

Boltanski, L. (1982), *Les cadres, la formation d'un groupe social*, Paris, Minuit.

Boltanski, L., et Chiapello, E., (2000), *Le nouvel esprit du capitalisme*, Paris, Gallimard.

Borch, F.J., (1957), « The Marketing Philosophy as a Way of Business Life », in *The Marketing Concept : its Meaning to Management*, American Management Association, Marketing Series, 99, New York, pp. 3-16.

Bouilloud J.-P., (2009), *Devenir sociologue : Histoires de vie et choix théoriques*, Sociologie clinique, Erès, Toulouse, 422 p.

Bouilloud, J.-P., Lecuyer, B.-P., (1994), *L'invention de la gestion, histoire et pratique*, Paris, L'Harmattan.

Bourdieu, P., Chamboredon, J.-C., Passeron, J.-C., (1983), *Le métier de sociologue*, Paris, Mouton.

Bourdieu, P., (1979), « Le capital culturel », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°30, pp.3-5.

Bourdieu, P. (1979), *La distinction, critique sociale du jugement*, Paris, Minuit

- (1980), *Le sens pratique*, Paris, Editions de Minuit.

- (1980b), « Le capital social », *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°31, pp. 2-3.

- (1982), *Leçon sur la leçon, leçon inaugurale au Collège de France*, Paris, Editions de Minuit.

- (1984), *Questions de sociologie*, Paris, Editions de Minuit.

- (1984b), *Economies et Sociétés*, cahiers de l'ISMEA, n°2, PUG, pp. 24-25.

- et Wacquant, L. J.-D., (1992), *Réponses*, Paris, Seuil.

- (1997), *Les méditations pascaliennes*, Paris, Seuil.
  - (2000), *Les structures sociales de l'économie*, Paris, Seuil.
- Brabet, J., (1988), « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative ? », *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 3, n°1, pp. 75-89.
- Brint, S., et Karabel, J., (1989), *The Diverted Dream : Community Colleges and the Promise of Educational Opportunity in America, 1900-1985*, New York, Oxford University Press.
- (1991), "Institutional Origins and Transformations : The Case of American Community Colleges", pp. 337-360, in Powell, W., et DiMaggio, P. J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Brinton, M. C., and Nee, V., (1998), *The New Institutionalism in Sociology*, Stanford University Press, Stanford.
- Buchko, A. A., (1994), "Barriers to Strategic Transformations", In P. Shrivastava, A. Huff, & J. Dutton (eds), *Advances in strategic management*, vol. 10, pp. 81-106, Greenwich, CT, JAI Press.
- Burns, T., Stalker, G. M., (1961), *The management of innovation*, London, Tavistock.
- Campbell, J. L., (2004), *Institutional Change and Globalization*, Princeton University Press, Princeton and Oxford.
- Chandler, A. D., (1962), *Strategy and Structure*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Chandler, A., (1988, 1977 1<sup>ère</sup> éd.), *La main visible des managers, une analyse historique*, Paris, Economica.
- Charreire, S., et Durieux, F., (2003), « Explorer et tester : deux voies pour la recherche », in Thiétart, R.-A. et al., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.
- Chessel, M.-E., (2002, 1<sup>ère</sup> éd. 1998), *La publicité, naissance d'une profession, 1900-1940*, CNRS Editions.
- Chevalier, F. (1997), « Recherches qualitatives et longitudinales : les relations entre sociologie et histoire », *Recherches qualitatives*, vol. 17, pp. pp. 44-56.
- Clemens, E. S., Cook, J., (1999), « Politics and Institutionalism : Explaining Durability and Change », *Annual Review of Sociology*, 25, pp. 441-466.
- Cochoy, F., (1999), *Une histoire du marketing, discipliner l'économie de marché*, Paris, La Découverte.
- Cohen, M., et March, J., (1974), *Leadership and Ambiguity : The American College President*, NY, Mac Graw Hill.
- Commons, John R. (1924), *The Legal Foundations of Capitalism*, New York : Macmillan.
- Compiègne, I., (2007), *Internet: histoire, enjeux et perspectives critiques*, Paris, Ellipses Marketing.

- Comte, A., (1840, rééd. 1975), *Philosophie première, cours de philosophie positiviste, leçons de 1 à 45*, Hermann.
- Crozier, M., et Friedberg, E., (1977), *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil.
- Dacin, T., Goodstein, J., Scott, R., (2002), "Institutional Theory and Institutional Change : Introduction to The Special Research Forum", *Academy of Management Journal*, 45, 1, pp. 45-57.
- Dalton, M., (1959), *Men who Manage*. John Wiley & Sons, New York.
- DiMaggio, P., (1988), "Interest and Agency in Institutional Theory" in *Institutional Patterns and Culture*, Zucker, L., (ed), Cambridge, MA : BallingerPublishing Company, pp. 3-22.
- De Clercq, D., Voronov, M., (2009), "The Role of Cultural and Symbolic Capital in Entrepreneurs' Ability to Meet Expectations about Conformity and Innovation", *Journal of Small Business Management*, 47, pp. 398-420.
- De Clercq, D., Voronov, M., (2009), "Toward a Practice Perspective of Entrepreneurship: Entrepreneurial Legitimacy as Habitus", *International Small Business Journal*, 27, pp. 395-419.
- Denzin, N. K., (1978), *The Research Act* (2nd ed.), New York, Mc Graw-Hill.
- Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (ed.), (1994), *Handbook of Qualitative Research*, London : Sage.
- Desreumaux, A. (2005), *Théorie des organisations*, Colombelles, éditions EMS.
- Dobbin, F., (2004), *New Economic Sociology : A Reader*, Princeton University Press, Princeton.
- Durkheim, E., (1908), "Remarque sur la méthode en sociologie", in Durkheim, E., (1975), *Textes, 1. Eléments d'une théorie sociales*, Paris, Les éditions de Minuit.
- (1987, 1<sup>ère</sup> éd. 1895), *Les règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF.
- Elias, N., (2008, 1974 1<sup>ère</sup> éd.), *La société de cour*, Paris, Flammarion.
- Emirbayer, M., Johnson, V., (2008), « Bourdieu and organizational analysis », *Theory and Society*, 37:1, pp. 1-44.
- Evrard, Y., Pras, B. et Roux, E., (1993), *Market, études et recherches en marketing : fondements, méthodes*, Paris, Nathan.
- Fennell, M. L., (1980), « The Effects of Environmental Characteristics on the Structure of Hospital Clusters », *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 484-510.
- Fligstein, N., (1991), "The Structural Transformation of American Industry : An Institutional Account of the Causes of Diversification in the Largest Firms, 1919-1979", pp. 311-336, in Powell, W. et DiMaggio, P., (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.
- Fligstein, N., (1997), "Social Skill and Institutional Theory", *The American Behavioral Scientist*, 40, 4, pp. 397-405.

- (2001), "Social Skill and the Theory of Fields", *Sociological Theory*, 19, 2, pp. 105-125.

Fourastié, J., (1979), *Les Trente Glorieuses, ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard.

Fox, S., (1984), *The Mirror Makers. A History of American Advertising and its Creators*, New York, William Morrow & Company.

Friedland, R. et Alford, R. R., (1991), « Bringing Society Back In : Symbols, Practices, and Institutional Contradictions », pp. 232-263, in Powell, W. et DiMaggio, P., (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Galaskiewicz, J., (1991), "Making Corporate Actors Accountable : Institution-Building in Minneapolis St Paul, pp. 293-310, in Powell, W. et DiMaggio, P., (1991), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Galliot, M., (1955), *Essai sur la langue de la réclame contemporaine*, Toulouse, Privat.

Garfinkel, H., (1967), *Studies in Ethnomethodology*, New Jersey, Prentice Hall.

Garud, R., Jain, S., (1996), "The Embeddedness of Technological Systems", *Advances in Strategic Management*, 13, pp. 389-408.

Garud, R., Jain, S., Kumaraswamy, A., (2002), "Institutional Entrepreneurship in the Sponsorship of Common Technological Standards : The Case of Sun Microsystems and Java", *Academy of Management Journal*, 45, 1, pp. 196-214.

Garud, R., Karnoe, P., (2003), "Bricolage Versus Breakthrough : Distributed and Embedded Agency in Technology Entrepreneurship", *Research Policy*, 32, 277-300.

Garud, R., Kumaraswamy, A., Sambamurthy, V., (2006), "Emergent by Design : Performance and Transformation at Infosys Technologies", *Organization*, 17, 2, pp. 277-286.

Garud, R., Hardy, C., Maguire, S., (2007), "Institutional Entrepreneurship as Embedded Agency : An Introduction to The Special Issue", *Organization Studies*, 28, pp. 957-969.

Geertz, C., (1983, new ed. 2000), *Local Knowledge: Further Essays in Interpretive Anthropology*, Basic Books.

Gervais Frédéric, (13 janvier 2009), *La publicité, le monde où le lion est roi*, Conférence de l'Ecole de Paris du management.

Giddens, A., (1984), *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*, University of California Press, Berkeley, CA.

Gilbert, P., (2006), *La gestion prévisionnelle des ressources humaines*, La Découverte, Paris.

Glaser, B.G., et Strauss, A.L., (1967), *The Discovery of Grouded Theory : Strategies for Qualitative Research*, New York, Aldine de Gruyter.

Golsokhi, D., Huault, I., (2006), "Pierre Bourdieu : critique et réflexivité comme attitude analytique en Sciences de Gestion », *Revue Française de Gestion*, 165, pp. 54-98.

- Gouldner, A. W., (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Ill., Free Press.
- Granovetter, M., (1973), "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78 (May), pp. 1360-1380.
- (1985), « Economic Action and Social Structure : The Problem of Embeddedness », *The American Journal of Sociology*, 91, 3, pp. 481-510.
- Grawitz, M., (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.
- Greenwood, R., and Hinings, C. R., (1996), "Understanding Radical Organizational Change: Bringing together the Old and the New Institutionalism", *The Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4, pp. 1022-1054
- Greenwood, R., Suddaby, R., and Hinings, C. R., (2002), "Theorizing Change : The Role of Professional Associations in The Transformation of Institutionalized Fields", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, N° 1, pp. 58-80.
- Greenwood, R., Suddaby, R., (2006), "Institutional Entrepreneurship in Mature Fields : The Big Five Accounting Firms", *Academy of Management Journal*, 49, 1, pp. 27-48.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & R. Suddaby, (2008), *Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Hamel, G., Prahalad, C. K., (1990), "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, vol. 68, no. 3, pp 79-93.
- Hannan, M. T., and Freeman, J., (1977), "The Population Ecology of Organizations", in *The American Journal of Sociology*, Vol. 82, N° . 5, pp. 929-964
- Hargadon, A., Douglas, Y., (2001), "When Innovations Meet Institutions : Edison and the Design of the Electric Light", *Administrative Science Quarterly*, 46, pp. 476-501.
- Hargrave, T. J., and Van de Ven, A., (2006), "A Collective Action Model of Institutional Innovation", *Academy of Management Review*, 31, 4, pp. 864-888.
- Hawley, A., (1968), « Human Ecology », pp. 328-337, in Sills, D. L., (1968), *International Encyclopedia of the Social Sciences*, New York, Macmillan
- Hirsch, P. M., and Lounsbury, M., (1997), "Ending the Family Quarrel, Toward a Reconciliation of "Old" and "New" Institutionalisms", *The American Behavioral Scientist*, 40, 4, pp. 406-418.
- Hlady-Rispal, M., (2000), « Une stratégie de recherche en gestion : l'étude de cas », *Revue française de gestion*, Janv-Fév., pp. 61-70.
- Huault, I., (2004), *Institutions et gestion*, Paris :Vuibert.
- Hwang, H., Powell, W., (2005), Institutions and Entrepreneurship. *Handbook of Entrepreneurship Research*. Kluwer Publishers, pp. 179-210.
- Jepperson, R. L., (1991), « Institutions, Institutional Effects, and Institutionalism », pp. 143-163, in Powell, W. et DiMaggio, P., (ed), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago.

Jick, T., (1979), "Mixing qualitative and quantitative methods : triangulation in action", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33, pp. 602-611.

Kuhn T. S. (1983), *La structure des révolutions scientifiques*, Paris, Flammarion, Champs, trad. de l'éd. de 1962.

Latour, B., Woolgar, S., (1996), *La vie de laboratoire : la production des faits scientifiques*, Paris, La Découverte.

Lawrence, P.B., and Lorsch, J., (1967), *Organization and Environment*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

Lawrence, T.B. Suddaby, R. and Leca, B. (2009), *Institutional Work: Actors and Agency in Institutional Studies of Organizations*, Cambridge University Press.

Lawrence, T.B., Phillips, N., (2004), "From Moby Dick to Free Willy: Macro-Cultural Discourse and Institutional Entrepreneurship in Emerging Institutional Fields", *Organization*, 11, 5, pp. 689-711.

Lebaron, F., (2000), *La croyance économique : les économistes entre science et politique*, Paris, Seuil.

Leca, B., Naccache, P., (2006), "A Critical Realist Approach to Institutional Entrepreneurship", *Organization*, 13, 5, pp. 627-651.

Leclerc, A., (1976), « Une Etude de la Relation entre une variable qualitative et un groupe de variables qualitatives » *International Statistical Review / Revue Internationale de Statistique*, Vol. 44, No. 2, pp. 241-248.

Ledford, G. E., Mohrman, A. M., and Lawler, E. E., (1989), "The Phenomenon of Large Scale Organizational Change, pp. 1-31, in Mohrman, A. M. and Mohrman, S. A., and al. (eds), *Large Scale Organizational Change*, San Francisco, Jossey-Bass.

LeMoigne, J.-L., (1990). "Epistémologies constructivistes et sciences de l'organisation », pp. 81-140, in Martinet, A. C. (éd.), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.

Lendrevie, J., Baynast, A. de, (2008, 7<sup>ème</sup> éd.), *Le Publicitor*, Paris, Dunod.

Lounsbury, M., (2007), "A Tale of Two Cities : Competing Logics and Practice Variation in the Professionalizing of Mutual Funds", *Academy of Management Journal*, 50, 2, pp. 289-307.

- (2001), "Institutional Sources of Practice Variation : Staffing College and University Recycling Programs", *Administrative Science Quarterly*, 46, 1, pp. 29-56.

Lounsbury, M., Crumley, E.T., (2007), « New Practice Creation : An Institutional Perspective on Innovation », *Organization Studies*, 28, pp. 993-1012.

Lounsbury, M., Ventresca, M., (2003), "The New structuralism in Organization Theory", *Organization*, 10, 3, pp. 457-480.

Maguire, S., Hardy, C., Lawrence, T.B., (2004), "Institutional Entrepreneurship in Emerging Fields : HIV/AIDS treatment advocacy in Canada", *Academy of Management Journal*, 47: pp. 657-679.

- Maguire, S., Hardy, C., (2006), "The Emergence of New Global Institutions : A Discursive Perspective", *Organization Studies*, 27, pp. 7-29.
- March, J.G. and H.A., Simon (1958, ed. fr. 1964), *Les organisations*, Paris, Dunod.
- March, J. G., and Olsen, J. P., (1976), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway, Universitetsforlaget.
- (1984), "The New Institutionalism : Organizational Factors in Political Life", *American Political Science Review*, 78 : 734-749.
- Martin, M., (1992), *Trois siècles de publicité en France*, Paris, Editions Odile Jacob.
- Martinet, A. C. (1990), *Epistémologies et Sciences de Gestion*, Paris, Economica.
- Matrat, L., Carin, A., (1951), *Les public-relations moteur de productivité*, Paris, Editions Elzévir.
- Mauss, M. (1901), "Sociologie", in Mauss, M. (1969), *Oeuvres*, 3. *Cohésion sociale et divisions de la sociologie*, Paris, Editions de Minuit.
- Mayo, E., (1945), *The Social Problems of an Industrial Civilization*, New Hampshire, Ayer.
- Merton, R. K., (1936), "The Unanticipated Consequences of Purposive Social Action", *American Sociological Review*, Vol. 1, N° 6, pp. 894-904.
- Merton, R. K., (1957, 1ère éd. 1949), *Social Theory and Social Structure*, New York: Free Press of Glencoe.
- Meyer, J. W., and Rowan, B., (1977), "Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony", *American Journal of Sociology*, 83, pp. 340-363.
- Meyer, J. W., Scott, W. R., and Deal, T. E., (1981), "Institutional and Technical Sources of Organizational Structure", pp. 151-178, in *Organization and the Human Services*, ed. Stein, H. D., (1981), Philadelphia : Temple University Press.
- Meyer, J. W., (1983), "Institutionalization and the Rationality of Formal Organizational Structure", pp. 261-282, in Meyer, J. W., Scott, W. R., (1983), *Organizational Environments : Ritual and Rationality*, Beverly Hills, Calif., Sage.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., (1991), *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*, Bruxelles, DeBoeck.
- Munir, A. K., (2005), "The Social Construction of Events : A Study of Institutional Change in the Photographic Field", *Organization Studies*, 26, 1, pp. 93-112.
- Mutch, A., (2007), "Reflexivity and the Institutional Entrepreneur : A Historical Exploration", *Organization Studies*, 28, pp. 1123-1140.
- Nee, V., (2005), "The New Institutionalisms in Economics and Sociology", in Smelser, N. and Swedberg, R., (ed), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, New Jersey.
- Oliver, C., (1992), "The Antecedents of Deinstitutionalization", *Organization Studies*, 13/4, pp. 563-588.

Orlikowski, W. J., (1992), « The Duality of Technology : Rethinking The Concept of Technology in Organization », *Organization Science*, 3, pp. 398-427.

- (2000), « Using Technology and Constituting Structures : A Practice Lens for Studying Technology in Organizations », *Organization Science*, 11, 4, pp. 404-428.

- (2007), « Sociomaterial Practices : Exploring Technology at Work », *Organization Studies*, 28, 9, pp. 1435-1448.

Orlikowski, W. J., and Barley, S. R., (2001), « Technology and Institutions : What Can Research on Information Technology and Research on Organizations Learn From Each Other ? », *MIS Quarterly*, 25, 2, pp. 145-165.

Perret, V. et Séville, M., (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », in Thiétart, R.-A. et al., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Paris, Dunod.

Perrow, C., (1967), « A Framework for Comparative Organizational Analysis », in *American Sociological Review*, 32 (2), pp. 194-208.

- (1986), *Complex Organizations, a Critical Essay*, Mc Graw-Hill.

Pfeffer, J., and Salancik, G. R., (1978), *The External control of organizations : a resource dependence perspective*, New York, Ed. Harper.

Pfeffer, J. (1994), *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power of the Work Force*, Reed Business Information.

Pfeffer, J. (1998), *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Harvard Business School Press.

Phillips, N., (2003), "Power, Discourse and Institutions : Institutional Theory and the Challenge of Critical Discourse Analysis", in Clegg, S. & Weswood, R. (eds), *Central Debates in Organization Theory*, London, Routledge, pp. 220-231.

Phillips, N., Lawrence, T. B., Hardy C., (2004), "Discourse and Institutions", *Academy in Management Journal*, 29, 4, pp. 635-652.

Piaget, J., (1967), *Logique et Connaissance scientifique*, Encyclopédie de la Pléiade.

Polanyi, K., (1944), *The Great Transformation*, Boston, Beacon Press.

Powell, W.W. & Colyvas, J., (2008), *Microfoundations of Institutional Theory*, Handbook of Organizational Institutionalism. Sage Publishers (2008), pp. 276-98

Powell, W. W., and DiMaggio, P. J., (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", in *American Sociological Review*, Vol. 48, No. 2, pp. 147-160.

- (1991), ,.

Powell, W.W., (1991), "Expanding The Scope of Institutional Analysis", in Powell, W. & DiMaggio, P., (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, pp. 183-203.

Pugh, D. S., (1976), "The Aston Approach to the Study of Organizations", in *European Contributions to Organizations Theory*, Hofstede, G., and Kansem, M. S., Assen, Netherlands, Van Gorcum.

Puybelle, B. de, (1921), *Notre publicité*, Paris.

Ranson, S., Hinings, B., Greenwood, R., (1980), "The Structuring of Organizational Structures", *Administrative Science Quarterly*, 25, pp. 1-17.

Roethlisberger, F.J., and Dickson W.J., (1941), *Management and the worker: An account of a research program conducted by the Western Electric Company, Hawthorne Works*, Chicago, Cambridge MA, Harvard University Press.

Rogers, E. M., (1962), *Diffusion of innovations*, New York: Free Press.

Romanelli, E., & Tushman, M. L., (1994), Organizational transformation as punctuated equilibrium: and empirical test. *The Academy of Management Journal*, 37(5), 1141-1166.

Saint Martin, M. de, (1993), *L'espace de la noblesse*, Paris: Métailié.

Schmidt, M., (1997), "Habitus Revisited", *The American Behavioral Scientist*, 40, 4, pp. 444-453.

Schumpeter, J., (1999, 1<sup>ère</sup> éd. 1911), *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris : Dalloz.

Scott, W. R., (1991), "The Organization of Societal Sectors : Propositions and Early Evidence", in Powell, W. & DiMaggio, P., (eds), *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, The University of Chicago Press, Chicago, pp. 108-142.

- (1994), *Institutional Environments and Organizations, Structural Complexity and Individualism*, Sage Publications.

- (1995), *Institutions and Organizations*, Sage.

- (1998), *Organizations, Rational, Natural and Open Systems*, New Jersey, Prentice Hall.

- (2001), *Institutions and Organizations*, Second Edition, Sage.

Scott, W. R., Meyer, J. W. (1983), " The Organization of Societal Sectors", in *Organizational Environments : Ritual and Rationality*, pp. 129-153, Meyer, J. W., Scott, W. R. ed., Beverly Hills, Calif. : Sage.

Selznick, P., (1943), "A Approach to a Theory of Bureaucracy", in *American Sociological Review*, Vol. 8, N° 1, pp. 47-54.

- (1948), "Foundations of The Theory of Organization", in *American Sociological Review*, Vol. 13, N° 1, pp. 25-35.

- (1949, new ed. 1984), *TVA and the Grass Roots, a Study of Politics and Organization*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.

- (1957, new ed. 1984 ), *Leadership in Administration : a Sociological Interpretation*, Berkeley and Los Angeles, University of California Press.

- (1996), "Institutionalism "Old" and "New"", in *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41, No. 2, pp. 270-277.
- Seo, M.G., Creed, W., (2002), "Institutional contradictions, praxis, and institutional change: A dialectical perspective", *The Academy of Management Review*, 27, 2, pp. 222-247.
- Sewell, W.H. Jr., (1992), « A Theory of Structure : Duality, Agency and Transformation », *American Journal of Sociology*, 98, pp. 1-29.
- Simon, H., (1983 éd. fr., 1945), *Administration et processus de décision*, Paris, Economica.
- Smelser, N. and Swedberg, R., (ed), *Handbook of Economic Sociology*, Princeton University Press, New Jersey.
- Steiner, P., (1999), *La sociologie économique*, Paris, La Découverte.
- Stinchcombe, A. L., (1997), "On the Virtues of the Old Institutionalism", *Annual Review of Sociology*, 23, 1, pp. 1-18.
- Suddaby, R., Greenwood, R., (2001), "Colonizing Knowledge : Commodification as a Dynamic of Jurisdictional Expansion in Professional Service Firms", *Human Relations*, 54, 7, pp. 933-953.
- Suddaby, R., Greenwood, R., (2005), "Rhetorical Strategies of Legitimacy", *Administrative Science Quarterly*, 50, pp. 35-67.
- Swedberg, R., (1994 trad.), *Une histoire de la sociologie économique*, Paris, Desclée de Brouwer.
- Swedberg, R. (ed.), (2005), *The Handbook of Economic Sociology*, Russell Sage Foundation,
- Talcott, P. (1990, 1934 first ed.), *Prolegomena to a Theory of Social Institutions*, in *American Sociological Review*, 55, 3, pp. 319-333.
- Taylor, F. W., (1971, 1911 éd. originale), *La direction scientifique des entreprises*, Paris, Dunod.
- Tedlow, R.S., (1990), *New and Improved, the Story of Mass Marketing in America*, New York, Basic Books.
- Thévenet, M., Dejoux, C., (2010), *La gestion des talents*, Paris, Dunod.
- Thiétart, R.A., (2003), *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris
- Meyer, J.W.; Boli, J.; Thomas, G.M.; Ramirez, F.O., (1997), « World Society and the Nation-State », *American Journal of Sociology*, 103, 1, pp. 144-181.
- Thomson, J. D., (1967), *Organizations in Action : Social Science Bases of Administrative Theory*, New York, Mac Graw Hill.
- Tolbert, P. S., Zucker, L. G., (1983), "Institutional Sources of Change in the Formal Structure of Organizations : The Diffusion of Civil Service Reform : 1880-1935", *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 22-39.

- Townley, B., (2002), "The Role of Competing Rationalities in Institutional Change", *Academy of Management Journal*, 45, 1, pp. 163-179.
- Trist, E. L., and Bamforth, (1951), "Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-getting", *Human Relations*, 4, 1, pp. 43-77.
- Tushman, M. and Anderson, P. (1986) Technological Discontinuities and Organizational Environments, *Administrative Science Quarterly*, 31(3), 439-465.
- Vallee, J., (2004), *Au cœur d'Internet : un pionnier du réseau examine son histoire et s'interroge sur l'avenir*, Paris, Balland.
- Van de Ven, A. H., Garud, R., (1993), « The Co-evolution of Technical and Institutional Events in the Development of an Innovation », In Baum, J. A. C., Singh, J., (eds), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York : Oxford University Press, pp. 425-443.
- Van de Ven, A. H., (2005), « Running in Packs to Develop Knowledge-Intensive Technologies », *MIS Quarterly*, 28, 4, pp. 365-378.
- Veblen, T.B., (1898), "Why is Economics not an Evolutionary Science?", *Quarterly Journal of Economics*, 12, pp. 373-397.
- Veblen, T.B., (1973, 1<sup>st</sup> ed. 1899), *The theory of the leisure class*, Boston: Houghton Mifflin.
- Viale, T., (1997), *La communication d'entreprise, pour une histoire des métiers et des écoles*, Paris, L'Harmattan.
- Viale, T., (2008), Unpacking the "institutional portfolio" theoretical elements for an analysis of institutional change through objectification of resources and habitus, *Cahiers de recherche HEC Paris School of Management*, n° 906-2008, 30 p.
- Viale, T., Suddaby, R., (2009), First Elements of reflection for an Operationalization of Bourdieu's Habitus, *Working paper of the University of Alberta School of Business*, 37 p.
- Wacquant, L. J. D., (1995), "Durkheim et Bourdieu : Le socle commun et ses fissures » in *Critique*, n°579-580.
- Weber, M. (1995, 1971 1ère éd. fr), *Economie et Société, Tomes 1 et 2*, Paris, Pocket.
- Weick, K. E., (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Reading, Mass., Addison-Wesley.
- (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems, *Administrative Science Quarterly*, 21, pp. 1-19.
  - (1995), *Sensemaking in Organizations*, Thousand Oaks, Sage.
- Wiener Norbert (1948), *Cybernetics or Control and Communication in the Animal and the Machine*. MIT Press.
- Woodward, J., (1958), *Management and Technology*, London, HMSO.
- (1965), *Industrial Organization : Theory and Practice*, London, Oxford University, Press.

Yin, R. K., (1994), *Case Study Research, Design and Methods*, Newbury Park, Sage.

Zald, M. N., Denton, P., (1963), « From Evangelism to General Service : The Transformation of The YMCA », *Administrative Science Quarterly*, 8, 2, pp. 214-234.

Zelizer, V., (1988), « Beyond the Polemics on the Market, Establishing a Theoretical and Empirical Agenda », *Social Forum*, 3, 4, pp. 614-634.

Zucker, L. G., (1977), «The Role of Institutionalization in Cultural Persistence», *American Sociological Review*, 42, pp. 726-743.

- (1987), «Institutional Theories of Organizations», *Annual Review of Sociology*, 13, pp. 443-464.

## Articles de presse

*AFP*, 7 mars 2002, « Le nouvel ensemble Publicis-Bcom3 ».

*Buzz Media Orange-Le Figaro*, 05 janvier 2009, Entretien avec Maurice Lévy.

*Buzz Media Orange- Le Figaro*, 27 octobre 2009, Entretien avec Maurice Lévy.

*Buzz Média Orange-Le Figaro*, 16 février 2010, « Publicis : croissance organique en perte de 6,5 % en 2009 ».

*Buzz Média Orange-Le Figaro*, 22 février 2010, « Vente de France Télévision Pub : l'AACC veut maîtriser les risques ».

*CB News*, 22 octobre 2009, « Décathlon et Young & Rubicam c'est fini ».

*CB News*, 18 décembre 2009, « Publicis et Renault résignent pour trois ans ».

*CB News*, 18 février 2010, « Publicis Groupe a bien traversé la crise ».

*CB News*, 02 mars 2010, « Renault joue avec les codes publicitaires ».

*CB Newsletter*, 02 mars 2010, « Internet, troisième source d'information des Américains ».

*CB News*, 03 février 2010, « Selon la Fevad, le e-commerce devrait atteindre 30 Md€ en 2010 ».

*CB News*, 08 mars 2010, « WPP : marge brute 2009 en baisse de 7,9% ».

*CB News*, 11 mars 2010, « Très forte croissance des réseaux sociaux en 2009 ».

*CB News*, 11 mars 2010, « Surcouf en radio avec Séguéla en guest star ».

*CB News*, 06 mai 2010, « Harley Davidson invente l'essai immersif en ligne ».

*E-marketing.fr*, 10 février 2009, « 90 députés veulent assouplir la loi Evin ».

*Emarketing.fr*, 29 avril 2010, « Peugeot s'inspire des internautes pour sa voiture du futur ».

*Journal de la publicité*, 11 septembre 1964. « Etude comparative des agences de publicité en Europe ».

*La Tribune*, 20 août 2000, « Le marché de la communication explose au Brésil ».

*La Tribune*, 20 octobre 2009, « Les participations de l'Etat dans les sociétés cotées ».

*Le Figaro*, 27 janvier 1998, « La publicité accélère sa concentration ».

*Le Figaro*, 18 juin 1999, «Havas Adverstising recherché la taille critique».

*Le Figaro*, 9 août 2009, « Avec Razorfish, Publicis crée un fossé infranchissable ».

*Le Figaro*, 9 août 2009, « Avec Razorfish, Publicis devient un gros poisson numérique ».

*Le Figaro*, 19 octobre 2009, « La France, le pays où l'on n'aime pas la pub ».

*Le Figaro*, 28 février 2010, « Les difficultés d'Interpublic profitent à Publicis ».

*Le Journal des Finances*, 27 octobre 2009, « Publicis amorce son redressement ».

*Le Monde*, 04 avril 1994, « La crise dans la publicité, nouveaux chantiers pour ex-enfants gâtés ».

*Le Monde*, 24 novembre 1995, « La loi Sapin a assaini le monde de la publicité dans un climat de crise économique »,.

*Le Monde*, 20 février 1996, « Des publicitaires et des éditeurs de presse demandent une révision de la loi Evin ».

*Le Monde*, 19 décembre 1997, « Les publicitaires cherchent leur place dans la communication numérique ».

*Les Echos*, 30 août 1996, « Walter Butler finalise les ventes du groupe BDDP ».

*Les Echos*, 27 janvier 1998, « GGT-BDDP à la merci d'une OPA d'Omnicom ».

*Les Echos*, 22 juin 2000, « La tendance à Paris ».

*Les Echos*, 13 septembre 2004, « Publicis veut porter sa marge opérationnelle à 17 %-17,5 % ».

*Les Echos*, 7 mars 2006, « Quand Euro RSCG se ressource en Chine ».

*Les Echos*, 26 janvier 2007, « Publicis a réussi son OPA sur l'américain Digitas ».

*Les Echos*, 7 avril 2010, « Renault : l'Etat français acquiert 0,55% supplémentaire ».

*Marketing Mix*, n°39, février 1990 « Les premières agences de marketing direct en 1989 ».

*Stratégies*, 30 avril 1990, « Dossier bilan agences 1989 ».

*Stratégies*, 27 mai 1990, « L'âge de raison ».

*Stratégies*, 22 juin 2001, « Le classement 2000 des agences interactives ».

*Stratégies*, 22 juin 2001, « Prouver la rentabilité de chaque franc investi ».

*Stratégies*, 17 janvier 2003, « La loi Sapin 10 ans après ».

*Stratégies*, 09 octobre 2008, entretien avec David Jones.

*Stratégies*, 05 février 2009, « Les agences font le maximum pour limiter la casse ».

*Stratégies*, 4 février 2010, « Le numérique et le *corporate* réchappent à la crise ».

## **Sites Internet**

Site de l'Association des Agences Conseils en Communication (AACC) : <http://www.aacc.fr>

Site Advertising Age consacré au Conseil en Communication aux USA : <http://adage.com/>

Site du réseau de communication BBDO : <http://www.bbdo.com/worldwide>

Site du Centre d'Etude des Supports de Publicité : <http://www.cesp.org/>

Site du réseau de communication Crispin, Porter & Bogusky : <http://www.cpbgroup.com>

Site du réseau de communication DDB : <http://www.ddb.fr/> et <http://www.ddb.com/>

Site du groupe de communication Dentsu : <http://www.dentsu.com/>

Site du réseau de communication Draft FCB : <http://www.draftfcb.com/>

Site du réseau de communication Euro RSCG : <http://www.eurorscg.com/>

Site de la société d'étude de marché France Pub/Groupe Hersant : <http://www.francepub.fr/>

Site du réseau de communication Grey : <http://www.grey.com/>

Site du groupe de communication Havas : <http://www.havas.fr/>

Site de l'Institut d'Etudes et de Recherches Publicitaires : <http://www.irep.asso.fr/>

Site de l'Interactive Advertising Bureau : <http://www.iab.net>

Site du groupe de communication Interpublic : <http://www.interpublic.com/>

Site du réseau de communication Lowe : <http://www.lowe-communications.com/>

Site du réseau de communication Mc Cann : <http://www.mccann.com/>

Site du réseau de communication Ogilvy & Mather : <http://www.decouvrir.ogilvy.fr>

Site du groupe de communication Omnicom : <http://www.omnicomgroup.com>

Site du groupe de communication Publicis : <http://www.publicisgroup.com>

Site du réseau de communication Razorfish : <http://www.razorfish.com/>

Site du réseau de communication : <http://www.tbwa.com/> et <http://www.tbwa-france.com>

Site de l'Union des Annonceurs (UDA) : <http://www.uda.fr/>

Site de la World Federation of Advertiser : <http://www.wfanet.org>

Site du groupe de communication WPP: <http://www.wpp.com/wpp/>

Site du réseau de communication Young & rubicam: <http://www.yr.com/>

## **Etudes sectorielles et économiques**

Adage, *Agency Family Trees*, 2008

Adage, *Agency Family Trees*, 2009

Xerfi 700, *Les agences de publicité*, avril 2008.

Xerfi 700, *Les agences de publicité*, décembre 2009.

## **Annuaire biographiques**

Nomination

Top Management

Who's Who in France

## ANNEXES

### 1. Entretien avec le président d'un groupe de communication

TV : Quels sont les enjeux de la communication aujourd'hui ?

ML : Si l'on regarde les enjeux ils sont considérables et ils se sont sérieusement alourdis avec les problèmes économiques et la crise que nous connaissons. En quelques mots, on a d'abord un premier enjeu qui est celui de la mondialisation qui est loin d'être aboutie et qui pose des défis très nouveaux et très intéressants sur la façon de gérer un budget à l'échelle mondiale mais également sur ce que doit porter la communication. Alors la globalisation ou la mondialisation a maintenant un peu plus de dix ans. Il y a beaucoup de choses qui ont été faites mais dix ans c'est une perspective extrêmement courte d'autant plus que les populations à travers le monde ne sont pas habituées à toutes les marques internationales, etc. Donc c'est premier défi auquel nous avons affaire avec aussi accompagnant la mondialisation, des éléments extrêmement intéressants qui sont les poids d'un certain nombre de pays qui étaient considérés comme inexistantes ou négligeables sur l'échiquier économique de la publicité ou de la communication il y a une dizaine d'années et qui, aujourd'hui sont entrés dans le « top ten ». La Chine sera très probablement dans dix ans le troisième pays annonceur du monde, dans vingt-cinq le deuxième, que la Russie va figurer très vite dans cinq six premier et que le Brésil sera indiscutablement dans les dix premiers. Donc un changement de poids d'un certain nombre de pays qui va changer le mode de fonctionnement des groupes de communication, puisque avec le poids grandissant de ces pays on va avoir aussi le poids grandissant de l'influence des gens issus de ces régions dans le management de ces groupes de communication. C'est-à-dire qu'il ne faudra pas s'étonner que dans dix ans il y ait un Chinois dans le Comité Exécutif de P ou d'un autre groupe de communication, ou un Brésilien. Pour prendre juste ces exemples là.

Le deuxième phénomène auquel on va être confronté et qui est extrêmement difficile à appréhender, c'est le changement de société. Pour ce qui nous concerne, notre matière première c'est la psychologie et les émotions. Il est certain que la façon dont vont évoluer les

sociétés dans le monde, la société humaine, la manière dont elle va s'informer, se documenter, se former, s'éduquer, communiquer, travailler, etc., va avoir une influence considérable sur les véhicules de communication que nous allons utiliser mais également les techniques, les approches, le poids respectif de ces différents véhicules, et bien entendu, et peut-être avant tout, le message lui-même. Et partir de là on se trouve avec des défis au centre desquels on a le numérique, dans la mesure où toutes ces sociétés vont se transformer sous l'évolution du digital. Je veux dire par là que la manière dont progressent les instruments de communication, le téléphone mobile, les assistants personnels, les ordinateurs, le monde Internet tout ceci transforme le comportement des gens, la manière dont ils vont puiser l'information, dont ils vont communiquer. Ceci va avoir une influence encore plus grande sur la manière dont nous allons nous-même communiquer. Ça c'est un défi dont on voit les balbutiements aujourd'hui à travers ce qu'on appelle la communication digitale. Mais ce ne sont que des balbutiements. Même si ça représente près de 10% des investissements publicitaires mondiaux, même si à l'horizon 2011-2012, ce sera de l'ordre de 15%, je considère que ce ne sont que des balbutiements parce que le potentiel de la technologie n'est pas insondable mais quasiment. Donc des choses très considérables qui nous attendent et qui vont avoir une influence très importante dans la manière dont nous allons travailler, nos structures, nos fonctionnements, la créativité, le lien entre la technologie et la créativité. Jusqu'à ce jour les choses étaient parfaitement séparées, c'est-à-dire que quand un créatif avait une idée, ensuite les techniciens, que ce soit les metteurs en scène, les cinéastes, les gens des effets spéciaux mettaient ça en scène. Quand il s'agit de la technologie digitale, il y a une osmose beaucoup plus grande entre la création et les possibilités technologiques. Et donc il y a une nécessité de rebâtir les teams un peu autrement et de les faire travailler étroitement ensemble.

Un défi aussi qui est lié à la consolidation, on va connaître encore plus de concentration, mais on va connaître aussi de nouveaux acteurs. Parmi les nouveaux acteurs, il en est certains, qui vont être extrêmement intéressants à suivre, et qui sont tous les acteurs qui viennent du paysage du nouveau monde. Enfin des nouveaux mondes et qui ont une vision économique, corporate, relationnelle, très différentes des sociétés qui ont établi les codes de relations entre les grandes multinationales et leurs partenaires ou leurs sous-traitants, ou leurs conseils. Pour prendre l'exemple tout bête des Chinois, mais je pourrais prendre celui des Indiens ou des Russes. Ayant été coupé du monde pendant un certain nombre de décennies du monde

économique qui se développait en parallèle, ils se sont trouvés dans une situation d'apprentissage de ce nouveau monde. Et donc ils ne savent pas gérer la relation avec une agence, les techniques de marketing ils les appréhendent sans toujours très bien les connaître. Les structures ne sont pas organisées pour, les modes de fonctionnement ne sont pas les mêmes, les modes de rémunération leur sont étrangers, donc il y a beaucoup de gens qui s'habituent doucement mais on n'y est pas encore. Donc comment est-ce que ceci va changer le monde, enfin la relation économique, je n'en sais rien, mais je n'imagine pas une seule seconde que ce sera sans effets. Ce qui est encourageant dans tout ça, c'est qu'en fait les bonnes agences et, de manière un peu abusive, je classe P parmi les bonnes agences, les bonnes agences ont toujours eu comme principe que la seule règle de fonctionnement satisfaisant, c'est celle du changement. Et donc P a en permanence fonctionné sur le principe du changement. C'est à la base même de ma philosophie de management et de tout ce que nous avons fait jusqu'à présent. La seule qui était garantie c'est que les choses allaient changer et qu'il fallait qu'on s'y prépare. Donc cette idée me paraît être encore plus d'actualité que jamais.

Un autre des défis et on pourrait continuer comme ça à l'envi, je serai tenté de dire, beaucoup de gens font référence à Hôtel du nord en citant la réplique « Atmosphère, atmosphère ». Mais il y a une autre réplique de Louis Jovet qui dit « C'est dur de se quitter à ce point ! » En parlant de lui-même tant il avait changé. Eh bien c'est un peu ça qu'il faut qu'on s'habitue à imaginer et à penser, c'est que ce sera dur de nous quitter à ce point parce qu'il faudra qu'on se quitte dans nos habitudes, qu'on se quitte dans nos façons de faire, qu'on se quitte dans nos manières de travailler, qu'on se quitte dans les relations que nous avons su développer avec un certain nombre de nos clients pour justement inventer des choses nouvelles qui sont plus conformes à ce que le marché peut assimiler, accepter, et surtout ce que le marché nous offrira demain.

Mais parmi les changements, il y a un autre qu'il faut noter, il y a le changement exceptionnel que l'on va connaître dans l'univers des médias. Et ça on l'a déjà fréquenté ce changement mais pas autant à ce à quoi l'avenir nous convoque. Dans la mesure ou non seulement en France on assiste déjà à la multiplication des canaux, à la multiplication des chaînes. Je ne sais pas quel âge vous avez...

TV : Quarante ans.

ML : Eh bien quand vous êtes né il y en avait trois, dont une était balbutiante qui était la trois. Et puis je ne suis pas sûr que ce fût passé à la couleur. Or aujourd'hui les enfants ils savent se servir d'une télécommande avant d'être montés sur un tricycle. Ils savent se servir d'un DVD mieux que leurs parents. Et quand ils ont 10 ans, intuitivement, ils savent régler leur ordinateur, ils savent chercher même là où ils ne devraient pas aller. Donc des bouleversements aux conséquences considérables pour nous.

Première des conséquences, une tache aussi banale que le média planning, devient aujourd'hui un monstre, d'une complexité épouvantable. Comment identifier les gens à qui nous parlons ? Comment identifier leurs besoins ? Comment s'assurer que nous nous adressons à eux de la manière qui est satisfaisante ? Et comment s'assurer qu'on peut les toucher au bon moment et s'assurer qu'on est train de dépenser notre argent à la télévision pendant qu'ils sont en train de tirer la chasse ? Donc beaucoup de problèmes très compliqués, ce qui explique d'ailleurs l'engouement de certains annonceurs pour Internet parce qu'ils savent qu'Internet c'est mesurable. Qu'on peut faire des tests, on peut faire des essais, on peut corriger, on peut améliorer, et qu'on se retrouve avec quelque chose qui est finalement, qui donne le sentiment en tous cas, d'être beaucoup plus maîtrisable.

Donc voilà pour vous donner à grands coups de cerpe, quelques uns des enjeux. Mais c'est uniquement quelques uns.

TV : Oui mais ils sont déjà...

ML : Mais ils sont de taille considérable et ils sont mêmes assez effrayants, parce que quand on regarde tout ça et qu'on ajoute une facteur X qui est le comportement des annonceurs pendant la crise et qu'on ajoute a cela un facteur Y qui est les marques qui vont rester et les marques qui vont disparaître du aux effets de concentration et du à l'arrivée de nouveaux acteurs, qui sont les acteurs disruptifs, c'est-à-dire tout comme les Japonais a une certaine époque ont casse les cycles sur lesquels étaient installes un certains nombre de métiers ou

d'industries, a telle enseigne que l'industrie électronique était quasiment passée sous le contrôle japonais, de la même façon que les Coréens sont venus bouleverser le low cost pour maintenant monter en gamme, les Chinois, les Indiens vont venir pas mal perturber des industries et vont venir avec des marques, ce qu'ils n'ont pas aujourd'hui, out très peu. Et donc, quand on prendra conscience que le premier prestataire de téléphonie mobile s'appelle China Mobile [avec un accent anglais], je pense qu'à ce moment la, il y a beaucoup de gens qui vont réviser un certain nombre de leurs convictions ou de leurs idées reçues.

TV : Comme vous l'avez mentionné, les annonceurs veulent du mesurable et comme vous l'avez souligné il va falloir se quitter... Pensez-vous que les publicitaires en soi capables dans un période aussi technoïdes et aussi peu favorable a la rhétorique ?

ML : D'une manière brutale, je ferai trois réponses. La première c'est une réponse un peu a l'emporte pièce. C'est que comme toujours quand il y a des séquences, au sens de sécateur, dans un marche eh bien il y a nécessairement des laisses pour compte, des gens qui savent s'adapter, des gens qui suivent, et d'autres qui savent pas s'adapter et qui malheureusement doivent se recycler ailleurs. Et ça c'est quelque chose auquel on va nécessairement assister, on l'a déjà vu un certain nombre de fois dans la transformation de toutes les industries, et il n'y a pas de raison que la nôtre soit privilégiée par rapport aux autres.

La deuxième réponse que je ferai pour les entreprises, c'est marche ou crève. Pardon encore d'être aussi brutal, mais on n'a pas le choix.

La troisième réponse en fait, c'est comme toujours, les transformations quand elles sont un peu euh... vues d'hélicoptère, on regarde l'ensemble, ça a l'air très compliqué et on se dit mon dieu, ça doit être épouvantable.

La vérité c'est que toutes ces transformations sont lentes, sont profondes, invisibles, et après on se retourne et on se dit "Mon dieu, c'était donc comme ça ? C'était le bon temps." Moi quand je regarde avec un peu de retour en arrière ce qu'était P quand j'ai rejoint P en 1971 et ce qu'est P aujourd'hui, je ne sais pas si son fondateur se retournerait dans sa tombe ou s'il serait satisfait mais ça n'a rien a voir sur ses valeurs, avec l'entreprise qu'elle était hier. C'est

d'ailleurs ce qui m'amène à dire que ce sont les valeurs qui forment la colonne vertébrale d'une entreprise. Et donc ce qui va se passer, très simplement, on va être dans un monde dans lequel il n'y aura pas une réponse univoque. Et l'idée que la réponse sera unique est une erreur. Que l'agence sera 360 degrés ?... Le service sera peut être 360 degrés, mais il y a des annonceurs qui voudront confier à un groupe ou une entreprise tout. En disant "Soyez gentil, débarrassez moi de ce problème, trouvez-moi la meilleure solution, gérez ça au mieux, faites-moi des économies et faites-moi des créations qui vont me surprendre et qui vont faire venir le consommateur." Et il y en a d'autres qui vont dire "Vous allez faire la grande annonce, et je vais m'adresser à une autre agence qui va faire ceci, je vais m'adresser à une hot shop pour cela et je vais m'adresser à une centrale pour une autre chose, etc."

Donc l'idée qui souvent amène les journalistes et les commentateurs à dire voilà la grande tendance, bon c'est vrai qu'il y a des grandes tendances, mais il n'y en a pas une. Et il n'y a pas une solution. Et même quand vous regardez ce qui se passe aujourd'hui, vous avez énormément de solutions différentes par rapport aux annonceurs. La beauté de notre métier, c'est la chose la plus fondamentale, c'est qu'en réalité, si on veut y aller qu'à ouvrir les yeux et les oreilles. Il faut écouter les annonceurs, il faut regarder le comportement des consommateurs et une fois qu'on a bien compris ce qui se passe dans la société et qu'on a bien compris les besoins des annonceurs, il est relativement facile d'élaborer une stratégie. Et d'élaborer avec la stratégie, les plans d'action et les plans de transformation.

Si je prends l'exemple du Groupe P, nous ce qu'on va connaître, et ce qu'on essaie de faire depuis pas mal de temps, c'est d'abord d'avoir le digital partout, le tout numérique. Il est important que toutes nos équipes, toutes nos agences soient non seulement hyper occupées pour pouvoir gérer l'entreprise de la façon la plus moderne qui soit, mais il faut aussi que toutes les équipes sachent gérer de la meilleure façon qui soit. Il ne peut pas être question une seule seconde qu'au cours d'une réunion, quelqu'un interrompe en disant ; "Attendez, attendez vous me parlez de technologie, il faut j'appelle Jojo parce que c'est lui qui s'occupe de ça et moi je n'y connais rien." Ca, ça n'existe pas, ça ne peut pas exister, ça ne peut pas fonctionner. Les agences qui fonctionneront de la sorte se disqualifieront.

Ensuite, il y a des sujets qui vont être de plus en plus sophistiqués, de plus en plus compliqués, pour lesquels il va falloir des apports qui mêlent le professionnalisme, la compréhension stratégique, la technologie, la créativité, et pour lesquels il va falloir des services un peu plus compliqués. D'où la nécessité d'avoir des agences un peu à la manière de Digitas parce que c'est peut-être comme ça qu'il faut faire. Et donc, voilà euh... Ce que je crois. Euh... C'est un peu compliqué peut-être surtout au téléphone, mais j'ai l'impression que... Enfin, moi dans mon histoire, mon histoire n'est pas très intéressante, mais enfin, elle a au moins un mérite qui est d'avoir servi mon expérience, mon apprentissage. Et ce que j'ai vu, c'est que les choses ne ressemblent jamais à ce que l'on croit, que les évolutions c'est très compliqué et que c'est toujours des mosaïques. Et que les très belles pièces faites d'un bloc dans notre métier qui est un métier humain, n'existe pas. En tous les cas, moi je ne les ai pas rencontrées.

TV : On trouve très peu d'éléments biographiques sur vous dans les principaux annuaires.

ML : C'est parce que ce n'est pas intéressant. J'ai toujours essayé de mettre en, en... [Silence], en oeuvre euh... Un de mes grands principes quand j'ai pris la..., la présidence de P et dans le discours inaugural de ma prise de fonction, fin décembre 1987, j'avais dit, il faut avoir la morale de l'effacement et il faut donc savoir s'effacer devant nos clients, effacer la marque de P, développer des communications qui ne sont pas empruntées de notre style ou trop identifiées à nous, il faut que nous bâtissions des campagnes qui soient celles de nos clients, et que nous nous effacions derrière nos clients. Notre rôle n'est pas de nous mettre en avant, laissons ça à d'autres, notre rôle est de mettre en avant le client, nous sommes payés pour ça, faisons-le. Et je me suis appliqué ce principe.

Nous avons encore dix minutes.

TV : Malgré cela, je suis frappé par une anecdote qui vous que vous ayez sauvé P en numérisant les bandes des créations avant un incendie qui a ravagé l'agence. Et vous êtes plutôt connu pour être quelqu'un de l'ingénierie et de l'informatique.

ML : Je suis un informaticien.

TV : Ce qui est intéressant c'est de faire le rapprochement entre la technique qui ne vous effraie pas et l'investissement dans tous les sens du terme dans le numérique. Ce n'est pas une question, mais c'est un rapprochement que j'ai envie de faire entre votre capacité d'appropriation de la technique et un moment très technologique de l'histoire des agences.

ML : La dessus, juste un mot et ce sera le mot de conclusion. Euh... L'informatique au moment où je l'ai apprise et au moment où je l'ai appliquée reposait sur d'énormes ordinateurs, des systèmes très sophistiqués et un langage très compliqué que les experts et les ingénieurs ont essayé de simplifier au fur et à mesure. Et les informaticiens étaient une forme de technocratie au sein de l'entreprise doublée de technologie. Et donc mettaient des systèmes d'organisation extrêmement rigoureux, des process et de ce fait antinomique de la publicité qui, apparemment ne pouvait fonctionner que dans le bordel, euh, dans le désordre. Ce qui d'ailleurs m'avait amené un jour à utiliser la phrase de Cocteau : " De ce désordre feignons d'en être les organisateurs!" Je présentais l'agence à des clients, et je leur disais voilà : " Je ne sais pas comment ça fonctionne, mais ça fonctionne et je fais semblant de savoir". Et à partir de là on a essayé de mettre en scène des lignes dures de fonctionnement et j'étais à une époque euh... caricaturé par certains de mes confrères, comme étant un technocrate de la pub.

Il se trouve qu'aujourd'hui tout ce background que j'ai largement oublié, je suis absolument incapable d'écrire des programmes aujourd'hui euh... Même si je n'étais pas si mauvais que cela à l'époque. Mais je ne suis pas effrayé, c'est-à-dire que quand je vois un ordinateur, quand je vois des circuits, quand je vois des puces, je ne cours pas, je ne me réfugie pas derrière les pompiers de la maison. Ou derrière des décisions que je refuse de prendre. C'est quelque chose qui m'est familier et que je vois que je conçois les potentialités, les possibilités. Et donc de faire un peu... Et comme, on pourrait en parler en longueur, comme j'adore les paradoxes, et que d'ailleurs un moment donne quand j'ai essayé de définir les grandes valeurs de P, il y avait "Unleashing the paradox". Et c'est vrai que cette dimension qui était de s'appuyer sur les paradoxes pour faire quelque chose d'intéressant a toujours été un moteur pour moi. Aussi bien dans la relation paradoxale qui existe entre les êtres que dans le carrefour dans lequel nous sommes, c'est assez curieux, nous sommes dans des sociétés industrielles très économiques, etc., qui subissent la concurrence la plus dure, et en même

temps peuplées de gens, peuplées de gens qui ont l'impression de faire un métier agréable, facile, etc., et les gens ont l'impression que nous sommes des fantaisistes.

Tout ceci fait que créer des environnements humains dans lesquels on peut donner des possibilités formidables aux individus pour s'exprimer, est quelque chose qui est très excitant pour l'esprit, et quelque chose qui permet d'aller extrêmement loin dans la recherche de solutions nouvelles. Donc voilà en quelques mots.

Je vous ai pris beaucoup de temps, j'en suis désolée, et je vais devoir vous laisser. Voilà. Pardonnez-moi de ne pas vous consacrer plus de temps.

TV : Je vous remercie infiniment, ça m'a beaucoup aidé.

ML : Je vous en prie, j'espère que ça vous sera utile.

TV : Je vous assure que oui.

ML : Bien, très bien, merci, au revoir.

## 2. Entretien avec le président et directeur de la création de la filiale d'un réseau américain à Paris

TV : Comment les créatifs vivent l'émergence des nouvelles technologies ?

BS : Ben bien, voilà, c'est tout !

TV : [rire] bien on va procéder autrement.

BS : Bien c'est-à-dire que comme toutes les nouvelles choses ça crée un moment donné une source de curiosité et pour les réfractaires et les vieux c'est une source d'inquiétude. Les réactions finalement sont toutes prévisibles. Et puis les jeunes qui arrivent ils maîtrisent déjà tout sans qu'on ait quoi que ce soit à leur apprendre. Et puis j'ai envie de dire ça se passe naturellement, bien et vite.

TV : Par renouvellement des générations.

BS : Non il y a une génération intermédiaire qui est complètement dans le truc. Les gens si vous voulez, ils utilisent le web à leur fin personnelle et ensuite ils voient tout ce qu'ils peuvent en faire ensuite au niveau personnel. Nous par exemple à l'agence, il y a un team créatif qui a conçu pour une marque un jeu qui est vendu à la Fnac pour la Wii. Ils ont mis un an et demi à développer le jeu. Et c'est un truc extrêmement novateur et nouveau quoi. Et c'est des créatifs de l'agence qui l'ont fait, ce qui était inenvisageable il y a trois ans. Absolument inenvisageable. Personne n'aurait eu l'idée et personne n'aurait su faire.

TV : Donc Internet ça ouvre des nouveaux registres d'expression. Mais ça change un peu les codes. Comment ça se passe par rapport aux annonceurs.

BS : Ben ce qui est clair, c'est que les agences... Nous on est une agence très en pointe là-dessus. C'est pas le cas de toutes les agences [de publicité] déjà. Il y a des agences qui font deux, trois petits coups mais qui ne maîtrisent pas l'intégralité du truc mais nous on est des pionniers franchement en France. C'est-à-dire que les web agencies les plus en pointe, qui sont exclusivement dédiées au web, ne sont pas meilleures que nous dans leur secteur et elles ont en plus l'inconvénient de ne pas manipuler les valeurs de marque, les contextes de marché, on est meilleurs qu'eux là-dedans. Donc aujourd'hui, sans se jeter de fleurs, autant il y a des moments on n'était pas contents de nous, là on peut être très contents de nous parce que je considère qu'aujourd'hui on est les meilleurs du marché. Le constat qui est fait par rapport aux annonceurs c'est que globalement certains annonceurs commencent à bien manipuler ce qui est possible de faire sur le web. Ils commencent, mais très souvent à l'initiative des agences, des quelques agences qui sont capables de leur insuffler des choses. D'autres font des choses assez librement mais finalement assez vulgaires, assez mal conçues

en se disant « ça y est on est sur le web ». Du genre ça y est on s'est lâché, on part à la conquête de l'Amérique mais ils n'ont pas vu qu'ils avaient un cheval qui boitait. Donc c'est vrai qu'il y a une envie des institutions, de tout le monde ; tout le monde s'est fait à l'idée que globalement le web c'était un truc normal, qu'il fallait y être, etc. Pour certains, c'est un truc ultra moderne, c'est une petite violence, pour beaucoup c'est l'occasion de faire ce qu'ils n'ont jamais osé faire c'est-à-dire euh qu'ils se rendent compte que sur le web il y a un ton, il y a des communautés, il y a une liberté de langage, il y a type d'expression qui est propre au web, enfin pas propre au web mais qui est sur le web et qui donc fait que des gens qui étaient très conservateurs se lâchent vraiment. Alors qu'ils auraient très bien pu se lâcher dans leurs publicités classiques mais qu'ils n'ont jamais osé parce que c'était quelque chose que le Président voyait, que la femme du Président voyait à la télévision, elle disait « chéri comment tu as pu laisser passer ça » et bon c'était une horreur. Sur le web globalement tout est permis et on voit des boîtes hyper coincées qui font n'importe quoi dans la créativité. Une créativité débridée qui n'est pas du tout bonne. Nous on a une vision très claire de ce qui doit être créatif dans notre métier et de ce qui ne doit pas l'être. La création c'est au service d'une efficacité, c'est pas euh... Et d'une intelligence de la marque, mais c'est pas n'importe quoi. Vous voyez ce que je veux dire. Et euh... Et c'est vrai que le web autorise les plus réticents aujourd'hui à faire des choses très créatives. Ils se disent c'est pas grave c'est sur le web. Alors ils font cette espèce de frontière complètement absurde parce que dans beaucoup de cas elle n'existe plus entre le média classique et le web ; en disant bon ben presse, télé, euh, inconsciemment, mais ce que mon patron verra, là on est cool, on se mouille pas, on est conservateur, on est machin, et sur le web, feu ! Ce qui est complètement con.

TV : C'est incohérent.

BS : Non peut-être pas incohérent mais il y a si vous voulez, il y a, il y a beaucoup de gens qui ne sont pas très compétents non plus. Et dans les agences et chez les annonceurs. La compétence n'est pas présente partout. Enfin c'est normal d'ailleurs. C'est pas... C'est pas... Il y a des gens qui sont meilleurs que d'autres. Et globalement, cette espèce d'ouverture fait qu'il y a des... Il y en a certains qui étaient un peu moyens, pas très bons chez les agences qui trouvent des portes d'entrée à nouveau chez certains clients. Vous voyez ce que je veux dire. Ils étaient catalogués dans les rangs de ringard et là maintenant ils arrivent et... On est un peu

dans un démarrage si vous voulez où tout le monde finalement est sur la même ligne de départ et de ce fait pleins de nouveaux acteurs ou d'anciens se donnent une nouvelle chance grâce à cette nouvelle donne. Il y a un peu une amnistie si vous voyez ce que je veux dire.

TV : A propos de la mesure, comment ça se passe en terme de création ?

BS : Ben le web a permis si vous voulez, le web a permis au début, surtout maintenant de tester des business modèles et donc de demander à certains annonceurs d'investir peu finalement. C'était quelque chose qui n'était pas cher le web. On pouvait vraiment faire des plans sur le web qui ne coûtaient rien puisqu'il n'y avait pas d'annonceurs. Là maintenant ça commence à se structurer. Il commence à y avoir des vrais euh... Maintenant l'offre est pléthorique sur le web. J'ai envie de dire, c'est une offre qui est nouvelle, là aussi les cartes ont été rebattues et les budgets du web sont euh... Un annonceur du web peut faire un petit coup d'éclat avec moins d'argent que sur un média classique. C'est de fait un média plus économique. On ne fabrique pas de papier, on n'imprime pas d'affiche, vous voyez ça ne coûte rien, c'est moins cher.

TV : Quelles sont les web agencies créatives en ce moment ?

BS : Je ne veux pas citer de noms.

TV : C'est juste pour moi, pour m'aider à structurer le marché.

BS : Ben en France, il y a DDT et D. Et moi je trouve beaucoup moins stratégique mais lâché, euh B.

TV : Bon vous avez dit trois minutes, il ne me reste pas beaucoup de temps.

BS : Non, non mais quand je dis trois, je compte pas.

TV : Les créatifs que j'ai interviewés, j'ai été surpris de découvrir qu'ils vivaient Internet comme un espace de liberté. Ils étaient assez jeunes sans être des web native, des gens d'une

quarantaine d'années. Ils vivent ça comme un formidable espace nouveau. Et moi j'étais pas parti avec cette hypothèse là je pensais que ça générerait beaucoup de résistance de leur part.

BS : Ah ben écoutez moi je ne sais pas ce que ça génère dans les autres agences, mais je peux dire que chez nous ça fait partie de tous les plans de travail. On n'aborde pas une marque, une campagne de pub, un développement stratégique sans inclure le web d'office.

TV : Inaudible.

BS : Mais pour nous c'est pas du tout un territoire nouveau, ça fait cinq ans qu'on le fait, les gens qui bossent là-dessus se disent pas qu'ils font un truc incroyablement nouveau. Chez nous c'est normal j'ai envie de dire. Pour nous c'est pas un territoire nouveau.

TV : Vous vous êtes à fleur de peau vis-à-vis des tendances, mais cinq ans à l'échelle d'autres médias c'est quand même très récent, si on prend la télé ou la presse.

BS : Oui mais nous on s'adapte très vite. Regardez notre métier, il a vu arriver le macintosh, il a vu arriver le mail, il a vu arriver le téléphone portable, tout ça, ça n'existait pas, il a vu arriver Internet, vous vous rendez compte. Il y a eu les copieuses couleurs, ça n'existait pas. Il y a le mail, ça n'existait pas. Il y a eu le téléphone portable ça n'existait pas et il y a Internet ça n'existait pas. Et tout ça en rien de temps. Et nous, maintenant le mail, je ne sais même plus de quand ça date le mail. En en parlant, je vous dis que c'est récent mais euh... Mais en l'utilisant, je n'imagine pas deux secondes que ça soit récent. C'est combien ?

TV : L'émergence c'est 1994-1995.

BS : Oui, oui. 1997 ! Aujourd'hui il n'y a pas une personne qui se souvient quand le premier mail est arrivé et comment c'était avant. Tout le monde a oublié ça. Le téléphone mobile, exactement pareil.

TV : Et toute cette technologie ça ne doit pas être toujours évident ? J'ai l'impression qu'il y a deux mondes, d'un côté la belle image, la belle idée, une posture d'esthète et de l'autre des codes, du tracking, enfin vous voyez.

BS : Ben ça, il y a toujours eu ça, avec moins de moyens, mais il y a toujours eu un côté créatif, faire décoller le sujet, trouver une valeur métaphorique pour exprimer un message, etc. Enfin bref, la réaliser, photographe, machin et puis en parallèle de ça on a des mesures précises, des résultats d'audience, des résultats d'impact, des résultats sur les ventes, des résultats sur le machin, enfin il y a toujours eu ça, toujours. Il y a toujours eu les deux composantes dans les agences. Toujours. Toujours. De toute manière le travail des créatifs en publicité, même si il est extrêmement libre, extrêmement ouvert en terme de ressources, en terme d'expression, etc. Il reste dévoué, dédié à une seule chose, servir l'intérêt de notre client. Le résultat final d'une campagne créative c'est de donner plus d'attaque et plus d'efficacité qu'une campagne normale au problème du client...

TV : J'interrogeais un de vos client, la FDJ et il me disait, j'ai toujours eu beaucoup de mal à comprendre les créatifs mais c'était assez réciproque parce qu'on ne court pas après les mêmes choses. Moi je cours après le résultat, eux courent après les prix.

BS : Noooooon ! Alors je peux vous dire la FDJ on leur a fait gagner des.... C'était qui de la FDJ.

TV : Quelqu'un qui avait quitté depuis un an.

BS : Enfin la FDJ, je peux vous garantir qu'on leur a fait des créations chez D exceptionnelles, qui ont augmenté de 76% le chiffre d'affaires. Donc je comprends pas, c'est que le gars il était nul, c'est tout ! Ben oui. Moi je connais plein de mecs pétochards qui ont une définition toute personnelle de l'efficacité et qui croient que l'efficacité c'est pas créatif et ils sont complètement cons de penser ça. C'est des nullos. Voilà !

Non par contre, ce qui est vrai, c'est que quand on bunkerise le discours et qu'on reste très littéral et très machin, c'est moins efficace et on prend aucun risque. Parce que le mauvais qui

est en face [l'interlocuteur de l'agence] il maîtrise tout si vous voulez [Il ne laisse pas la création s'exprimer]. Au lieu d'avoir un alphabet à 50 lettres, il a un alphabet à 3 lettres, donc c'est sûr que le mec il arrive à lire ce qu'il a écrit. Forcément, c'est un imbécile, c'est un primate, alors il écrit avec trois lettres. Il relit ce qu'il a écrit et puis comme il a compris, il se dit que c'est bien. Mais il y a des mecs plus doués que lui et ce n'est pas parce que lui il ne sait pas le faire qu'il ne faut pas le faire. Vous voyez ce que je veux dire. Eh oui, eh oui, eh oui.

Il faut si vous voulez qu'il y ait globalement du talent et de la confiance chez les annonceurs pour pouvoir appréhender et comprendre les solutions innovantes qu'on leur propose. C'est vrai que c'est difficile, je ne sais pas si je serai un bon annonceur. Etre un bon annonceur, c'est très dur et c'est pour cela qu'il y en a très peu. Il y a beaucoup de mauvais annonceurs. Beaucoup... Et il y en a quelques uns de très bons.

TV : Par exemple ?

BS : Par exemple on va parler de la S. Eh bien la S pendant deux ans de suite, elle a gagné tous les prix des différentes festivals. Euh... [Il se rend compte qu'il vient de se couper ; la S est un bon annonceur parce qu'elle gagne les prix, cad qu'elle fait le jeu des créatifs. Ironie du sort, le directeur de la communication de la S est BE, un ancien publicitaire Corporate]. Il y avait DVi qui faisait le Francilien, il y avait D qui faisait Voyages S. Il y avait T qui faisait la fraude et L pour Euro. Et tout ça chez le même annonceur. Donc vous voyez c'est 4 très bonnes agences avec un très bon annonceur.

[Aparté, je lui explique les différents profils de mon échantillon].

V c'est des mauvais. Ils ne connaissent pas notre métier. Les très bons annonceurs ne se servent pas d'eux. Ceux qui se servent d'eux, ce sont les gens qui ne sont pas très bons où qu'on a besoin de se backer politiquement. En disant vous voyez Monsieur le directeur, j'ai pris un cabinet spécialisé donc je suis couvert. Donc c'est soit des gens qui ont un problème politique soit des gens qui n'ont aucune idée de ce qu'il faut faire. Voire le plus souvent les

deux. Les très bons ils ne sont pas cons, ils appellent les agences en direct. Les bons annonceurs vous leur dites D ils savent qui c'est.

TV : Inaudible. Il y a des cris derrière lui.

BS : K il a un journal de pub mais il n'y comprend rien. Mais attendez c'est la vérité.

TV : Inaudible.

BS : Le TC c'est une escroquerie. Daniel, il travaillait dans les agences de pub, il n'y est jamais arrivé. Il était pas bon.

TV : Y a-t-il un expert qui trouverait grâce à vos yeux ?

BS : Mais ce ne sont pas des experts, ce sont des gens qui vivent grâce à ce métier mais ce ne sont pas des experts. Non mais honnêtement, les experts, ils se situent dans les grande Dircom ou dans les grandes agences. Ceux qui ont pignon sur rue, je n'en connais aucun de très fort. Ils passent leur temps à faire du clientélisme. Vous pouvez leur faire dire tout et son contraire, ce qu'il compte c'est qu'ils reçoivent un RIB. Eux ils n'ont pas à se prononcer, ils n'y connaissent rien, ils sont mauvais, c'est tout. Bon ben voilà c'est comme dans les maisons closes, ce n'est pas la maquerelle qui couche. Elle fait passer l'aspirateur sur la moquette tous les matins, basta. Voilà !

TV : Dites-moi, euh... Et le digital. Quelle discipline est la plus capable de se l'approprier ?

BS : Nous on a digitalisé toutes nos agences. Toutes nos agences ont une application de leur métier sur le web, toutes. Une agence spécialisée dans le web ça ne veut rien dire.

TV : Donc le digital ça rentre partout, mais ce qui reste fort c'est l'idée... [Il me coupe].

BS : Oui exactement, oui. Alors forcément les gens ont toujours un domaine de prédilection mais quelqu'un qui sait très bien scénariser une campagne radio ou un film, sait a priori

trouver une bonne affiche. Donc concevoir une bonne mécanique avec le web et machin oui. Parce que finalement on manipule, les mots, l'image et l'impact. Tout ça ce sont des talents qu'on peut retrouver sur pleins de choses différentes.

TV : Et donc pour aller plus loin, je pensais que les gens du marketing services pourraient davantage s'approprier la Internet compte tenu de leur plus grande familiarité avec l'informatique, driver plus de business et prendre plus de poids dans les grands groupes.

BS : Euh... Oui et non parce que ça, ça ne maintient jamais. Ça... Non jamais. D'abord les interlocuteurs qu'ils ont ne sont pas les bons. Ce ne sont pas les patrons de com. Déjà premier problème, chez les clients, leurs interlocuteurs ce sont des services marketing, machin, mais ils ont jamais les boss. Moi je vois les boss. Eh oui. Le patron d'une boîte de marketing service voit jamais, voit rarement le boss. Moi je vois tous les présidents. Nous on fabrique une chose publique, on est l'image publique. On est le prolongement ce que veut dire, de ce que veut être, de ce que veut émettre le président d'une société et donc il a besoin d'avoir son... Et ça forcément il ne le trouve pas chez les marketing services et autres. Et donc ils sont toujours... Ils y ont cru mais ils se sont faits... Ils ont tenté un micro putsch mais qu'est complètement avorté dans l'œuf à cause de ça.

En revanche il y a des très bonnes agences web par exemple avec des annonceurs qui ont mis énormément d'argent sur le web au détriment des médias plus classiques, si le patron est emblématique avec un fort charisme il peut prendre tout à fait la place qu'avait autrefois euh... [Il a du mal à accepter de le dire] un patron d'agence classique. Mais c'est uniquement grâce au talent. C'est pas grâce au rôle vous voyez.

TV : Ce n'est pas la fonction ?

BS : Mais non, mais non, jamais. Les mecs qui ont cru qu'ils allaient prendre le pouvoir parce qu'ils savaient se servir d'un ordinateur, ils l'ont eu dans le cul.

TV : Ce moment d'illusion il date de quand ?

BS : Je ne sais pas trois quatre ans. Ah il y en a qui se sont vus beaux. Il y en a qui se sont vus beaux [silence]. Ah il y en a qui se sont vus vraiment beaux. Parce qu'ils savaient en parler et tout ça mais ils ne savaient pas ce qu'il fallait mettre dedans. Si vous voulez c'est un mec qui est capable de vous expliquer comment marche la fusée, mais il est jamais monté dedans, il a jamais soudé un boulon, vous voyez. Et la lune il l'a en poster dans sa chambre.

TV : Rire.

BS : Je suis un peu mauvais, je vous l'accorde. Je suis un peu mauvais mais enfin ça vous fait rire.

TV : Oui et je vais vous dire pourquoi. [Je lui raconte ce que j'ai vu chez OA]. J'ai toujours été stupéfait par le mépris que renvoyaient les informaticiens à des gens comme moi, moi je ne suis pas un homme de l'informatique et je ne comprends pas leur vocabulaire. J'ai toujours trouvé assez consternant cette fermeture en petits mondes. Les informaticiens d'un côté, les créatifs de l'autre, et les commerciaux dans un autre encore.

BS : Après ce n'est pas spécifique à nos métiers. Il y a un phénomène universel, transgénérationnel, transethnies et trans systèmes économiques qui est la connerie humaine et qu'on retrouve partout. Vous avez des gens qui ont la meulonite aiguë. Ça vous n'y pouvez absolument rien. Dans les agences de pub vous avez des patrons qui étaient bons patrons mais pas très doués dans le métier, ils ne voulaient surtout pas qu'il y ait des mecs forts dans le métier en dessous d'eux. C'est-à-dire que ces gens là ont régné sur les agences en tuant un à un les talents qui venaient y travailler. Ils ne voulaient pas qu'il y ait des mecs forts, aimés, respectés, qui pouvaient les dépasser en notoriété et en quoi que ce soit. Parce que ça leur faisait de l'ombre, plus que de l'ombre. Ici c'est exactement l'inverse. On veut qu'il y ait des mecs meilleurs partout. Partout, partout. Et dans une réunion, un stagiaire qui a une bonne idée eh bien on la prend. Bon ça n'arrive pas tous les jours. Franchement quand il y a des mecs forts ici, on les fait monter vite.

Il y a plusieurs choses, il faut qu'ils soient très forts, intelligents, forts, déterminés et énergiques. Et il faut que ça soit des bonnes personnes. Si on fait une réunion sur un sujet

super emmerdant tellement le sujet est chiant et con, il faut qu'en un ¼ d'heure on est réglé le problème et que dans les ¾ d'heures qui suivent dans la réunion, on puisse discuter d'autre chose en se marrant. Vous voyez ce que je veux dire.

TV : Non.

BS : Ben ça veut simplement dire que si vous avez des gens qui rentrent dans votre bureau et que s'ils ont qu'une seule conversation c'est le problème qu'ils ont à traiter avec vous, eh bien ça n'a aucun intérêt. Et s'il y a des gens qui se prennent au sérieux eh bien il faut qu'ils aillent ailleurs parce que... [Silence]. Vous vous souvenez du terminus des prétentieux d'Audiard. J'adore le terminus des prétentieux. Je préfère nettement cette expression à celle qui dit que les cimetières sont remplis de gens irremplaçables.

Il y en a qui ont des melons énormes. C'est ahurissant. Dans le tas, il y a quelques mecs forts, mais les mecs forts et prétentieux ça limite la force du mec pour moi. D'ailleurs je les vois dans le temps, ils sont tous cramés. Souvent ils se voient dans le miroir, aaah ébloui, mort [rires].

TV : J'ai vu très peu de vos homologues avec une posture simple.

BS : Ils sont tous cons. Mais moi je vous dis franchement, je vois très peu de publicitaires. Il faut savoir conjuguer l'humilité avec la détermination et l'énergie. A un moment donné, il faut avoir de l'amour propre quand même. Il faut avoir beaucoup d'amour propre. Il faut avoir euh... Beaucoup d'ego également parce que notre métier consiste globalement à émettre des idées, des positions, des convictions qui sont quand même une partie de notre ego ; il faut pouvoir le transmettre aux autres et le donner aux autres. Donc il faut en avoir beaucoup, si on en n'a pas, on ne peut pas être là-dedans. Mais pour moi l'ego c'est pas forcément... L'ego devient négatif quand il devient prioritaire sur tout le reste. Mais tant qu'il est l'animateur de votre force intérieur c'est normal [Il rationalise, il se rend compte qu'il est allé sans doute un peu loin]. Après sur l'humilité je suis tout à fait d'accord. J'en n'ai rien à ciré hein. Moi je vais vous dire un truc, si de temps en temps je fais des conférences de presse dans les journaux et les télévisions, c'est parce que quand on est dans un grand groupe comme le

nôtre, on ne peut pas se permettre d'avoir systématiquement M à la télé, parce qu'à un moment donné vos clients croient qu'il n'existe que M sur terre. Ce qui avouez-le serait une grande déception. Et donc il n'y pas que M, donc je le fais pour les clients, si c'était pour moi tout seul je ne le ferais pas. Voilà. On a fait le tour ?

TV : Oui, oui.

BS : Le problème des professionnels [de la pub] c'est qu'il y en a beaucoup d'entre eux qui n'ont fait que ça dans la vie. C'est-à-dire qu'ils ont fait des études, ils ont joué de la guitare pendant six mois et très vite ils sont entrés dans ce qu'on appelle la carrière. Et euh... moi honnêtement, j'ai fait beaucoup de choses à côté. Avant et pendant beaucoup de choses.

TV : On peut prendre une minute pour que vous me disiez un peu ce que vous avez fait.

BS : Oh si vous voulez, mais c'est pas ça que je voulais vous dire. Ce que je voulais vous dire c'est que l'humilité elle s'acquiert avec du recul et le recul il s'acquiert en ayant fait d'autres choses. Voilà.

### 3. Entretien avec le patron d'une agence digitale

TV : Quand je lis votre notice biographique, on voit que vous avez démarré dans l'édition de progiciel mais vous en dites assez peu. Ensuite, vous êtes allé vers les agences chez Havas, vous avez accompagné les nouvelles technologies en agences et j'irai même un peu plus loin vous êtes l'un des promoteurs des nouvelles technologies en France. J'aimerais que vous m'expliquiez comment vous vous avez vu tous ces changements se produire.

ML : Je peux euh... Comment vous raconter ça bien. Hum. Hum.

TV : Je ne cherche pas des trucs savants hein.

ML : Moi par accident, voilà je ne vais pas vous raconter ma vie, mais j'ai monté une petite entreprise d'édition de logiciels d'entreprise...

TV : Si, si, justement, je veux que vous me racontiez votre vie.

ML : Eh bien voilà, par accident, j'avais mon bac, je ne savais pas quoi faire, je me suis inscrit à la Fac de Nanterre en droit, parce que je ne savais pas quoi faire, voilà et puis j'ai rencontré un mec qui était un informaticien très fort, qui avait appris sur le tas, et qui avait fait pour son père un petit progiciel de gestion de séminaire qui est devenu un logiciel de gestion de congrès puis de salons et qui m'avait dit écoute on est étudiants, on n'a pas beaucoup de ronds, on a du temps, est-ce que ça ne t'intéresserait pas de faire ce truc là avec moi. J'ai dit ben oui très bien parce que j'étais très pauvre. Et je me suis rendu compte immédiatement que la programmation n'était pas faite pour moi. Je lui ai dit écoute tu fais et moi je vends et voilà.

Et puis on a eu de la chance parce qu'il n'y a eu aucune étude de marché ni rien, mais on a eu la chance de tomber sur le bon marché au bon moment avec la bonne technologie. Et puis après on a travaillé beaucoup et puis après on avait un petit peu de talent. Et donc le truc est parti comme une fusée et on a vendu ces progiciels absolument partout en France. On a gagné beaucoup d'argent parce que c'était une activité extrêmement rentable. A l'époque c'est des disquettes.

TV : Donc vous n'êtes que deux au départ.

ML : Absolument. Au départ on est deux. Ce copain que je rencontre à l'université et moi et très vite on recrute des mecs et puis au bout de trois ans on est presque une centaine avec cette activité d'édition de progiciel avec un progiciel qui progresse, qui progresse, qui progresse. Et puis après avec une autre activité de développement d'informatique sur mesure pour faire des progiciels pour les uns et les autres. Et comme mon partenaire et associé était vraiment très, très doué en informatique et comme moi, sur le tas, avec mon bon sens terrien, je ne me suis pas trop mal débrouillé pour vendre tout ça et pour gérer tout ça, voilà ça a très bien pris. Et puis au bout de trois ou quatre ans, je ne sais pas, je n'ai pas la mémoire des dates du tout, j'ai levé la tête en me disant ce n'est pas mon métier, je ne l'ai pas choisi, passer ma vie des

trains, des voitures pour vendre des mises à jour, des formations, tout ça, enfin j'essayais de réfléchir au fond de moi même sur mes choix de vie et de boulot et je ne me suis pas vu faire ça toute ma vie du tout.

Et pour pleins de raisons, je suis très sensible depuis que je suis tout petit à l'univers de la création en général, j'aime la photo, j'aime le cinéma, j'aime l'image, j'aime la littérature. Enfin je suis très, très sensible à tous ces trucs là et dans mon métier de tous les jours, j'étais loin de tous ces sujets là. Et je me suis dit que la vie est trop courte pour qu'on essaie pas de baigner dans ce que... voilà, ce qui nous plaît et nous motive chaque jour et en fait voilà j'ai eu la révélation en lisant le cahier multimédias de Libération. Libération à qui je dois beaucoup, comme plein de gens, mais euh... Parce qu'ils sortent un cahier qui s'appelle le cahier multimédias qui était le jeudi, et qui parle de CD-ROM. Et en regardant ça, je me suis dit, mais c'est ça que je veux faire. Mais vraiment j'ai une espèce de conviction comme ça très forte. C'est ça que je veux faire parce qu'il y a de l'image, il y a du son, parce qu'en fonction du sujet qu'on peut choisir pour éditer des CD-ROM, c'est quand même absolument formidable de faire un CD-ROM sur Versailles plutôt que de vendre des logiciels de gestion de congrès à Saint Malo, j'ai rien contre Saint Malo, mais je me suis dit, c'est ça que je veux faire. Et puis au même moment, j'ai rencontré une femme dont je suis toujours très amoureux qui est ma femme, et qui travaillait chez Gédéon. Et j'étais complètement fasciné par elle, je le suis toujours, et donc par l'entreprise dans laquelle elle travaillait, et donc cette boîte, Gédéon, qui vous dit peut-être rien, mais à l'époque c'était vraiment une agence incroyable. Très précurseur, très en avance. S'ils n'avaient pas déconné aujourd'hui ça serait vraiment un truc insensé.

TV : Ils font quoi ?

ML : Ils ont trois activités, une activité de design d'écrans, et en particulier d'habillage de chaîne de télévision. C'est les leaders absolus là-dessus à cette époque là. Plus maintenant, maintenant c'est quatre petites personnes. Mais à l'époque, ce sont eux qui refondent Antenne 2 et FR3 et qui créent la marque France Télévision avec tout ce qui va derrière, le vocabulaire et la grammaire d'une chaîne de télévision. C'est absolument fondamental pour une chaîne de télé parce que c'est ce qui crée une identité, c'est ce qui fait de l'autopromo, c'est ce qui

donne envie de regarder les programmes, c'est ce qui fidélise la clientèle, etc., etc. Donc derrière l'habillage, il y a une réflexion stratégique très lourde et très poussée. Donc en France ils sont leader incontesté et dans le monde ils font partie des trois meilleures agences.

Ils ont une deuxième activité, donc moi le design d'écran ça m'intéresse. Ils ont une deuxième activité qui est la production de documentaires. C'est par exemple eux qui ont produit et moi j'ai fait pas mal de CD-ROM là-dessus, c'est eux qui étaient dans l'équipe de la redécouverte du phare d'Alexandrie. Ils ont une troisième activité qui s'appelle Gédéon et Compagnie qui fait en gros du film d'entreprise. Mais ça ne m'intéressait pas du tout à l'époque, je parle de ça il y a 15 ans. Et ils ont une quatrième activité qui est la production de vidéoclips. Alors la première activité gagne pas mal d'argent, la deuxième en perd, la troisième en gagne aussi et la quatrième en perd mais c'est un moyen de découvrir des jeunes talents de réalisateurs. Donc quand on cumule tout ça c'est une boîte de 200 personnes, hyper leader sur son marché avec un nombre de talents absolument incroyables dans la boîte et autour de la boîte parce que c'est des entreprises qui travaillent avec beaucoup d'intermittents, de free lance, etc. Beaucoup de grands réalisateurs, Audiard et compagnie, sont passés par Gédéon. Gédéon est d'ailleurs resté une marque, c'est un groupe sur Facebook, j'ai travaillé chez Gédéon, enfin ça reste un truc qui a marqué son époque.

Et donc moi je suis fasciné par ma femme, bien sûr, à nouveau, et par cette entreprise, et je lui dis écoute moi je veux rencontrer ton patron parce que quand je cumule tout ça, entre l'habillage d'écran, la production de documentaires, les films d'entreprise donc l'accès à des entreprises, et tous les jeunes talents que vous avez autour, na, na, na... Et moi ma connaissance de l'informatique, ça fait quand même cinq ans que j'y baigne, je comprends ce qui se passe, etc. Et que Libération qui me dit que le multimédia est un marché grandissant et formidable. J'ai très, très envie de faire ça là. Donc je rencontre Gilles Gallu qui était le patron de Gédéon avec qui je bois des cafés cinq, six fois et à qui j'explique qu'on pourrait créer une sixième activité et qu'on appellerait Gédéon Multimédias et qu'on éditerait des CD-ROM à partir de la production de programmes et ces CD-ROM on les fabriquerait avec ceux qui font de la production d'habillage et d'écran parce qu'ils réfléchissent à l'ergonomie, à la façon de structurer des contenus. Et puis on pourrait faire de la co-édition avec des grandes marques comme Chanel pour faire un CD-ROM par exemple sur l'histoire de Chanel. Enfin

voilà, j'avais une vision très, très claire de ce qu'il fallait faire et de comment je pouvais l'organiser.

Et comme on ne se connaissait pas du tout il était un peu méfiant et comme moi quand j'ai accroché un mollet, je ne le lâche plus, c'est mon côté sanglier [je l'ai qualifié de sanglier alors qu'il s'était qualifié de cochon lorsque je lui avais dit l'avoir contacté deux fois sans réponse avant qu'il me réponde après recommandation d'Antoine Pabst]. Et donc je l'emmerde, je l'emmerde, je l'emmerde et au bout d'un moment, il me dit écoute, je sens que tu as la vision, je sens que tu as de l'envie, je sens que tu as du talent, donc viens, je te file une carte de visite, je te file la bande démo de tout Gédéon, tu fais ce que tu veux, je te file un bureau, je te file par d'argent, je te salarie pas mais puisque tu as l'air aussi convaincu, vas-y ! Essaye ! Je lui d'accord mais faut bien que je gagne ma vie et sur tout ce que je gagne je prends X% de la marge. Enfin on a trouvé un accord où potentiellement je pouvais gagner beaucoup d'argent. Et puis je n'étais pas pressé parce que je venais de vendre ma petite boîte là qui avait bien grossi, on l'avait vendue à Sage qui est un gros éditeur et j'ai gagné beaucoup de sous à ce moment là. Sans trop le vouloir mais ça s'est fait comme ça. Je ne suis pas un homme d'argent du tout mais ça m'est tombé dessus, parce que je suis un homme de conviction et quand on est convaincu, au bout d'un moment on gagne de l'argent.

TV : Oui ça peut.

ML : Ça marche dans ce sens là.

TV : Ça peut marcher dans ce sens là. J'ai beaucoup de conviction mais je ne sais absolument pas faire de l'argent. Mais je suis d'accord avec vous ceci dit. Excusez-moi.

ML : Donc voilà, ma vision était bonne parce que ça prend très, très, très vite. Vraiment. Je crois qu'au bout de deux ans on était 80. Donc ça allait à une vitesse effrénée, donc j'ai fait plein de CD-ROM géniaux pour le Louvres justement, pour la Vénus de Millot, je sais tout sur la Vénus de Millot, enfin voilà j'adore, c'était passionnant, ça m'a bien appris. Chez Gédéon ça m'a appris plein de choses sur mon métier, sur ce que je fais aujourd'hui, je sais que ça vient de là. J'ai beaucoup, beaucoup appris à ce moment là. Donc c'était une

expérience assez géniale et... Et puis un jour je lis dans mon cahier multimédias de Libération qu'il y a un truc qui s'appelle Internet et qui arrive en France. Alors je cherche, je vais dans des bibliothèques, machin, mais je ne comprends ce truc qui s'appelle Internet. Et l'article dit, je ne l'ai pas gardé malheureusement celui-là, il dit grosso modo qu'Internet c'est du CD-ROM qui passe par des réseaux. Et donc on peut mettre à jour les produits, on n'a plus besoin d'éditer les produits, ça coûte cher, et je me dis que c'est génial ce truc, on n'a plus la contrainte financière de graver des CD qu'on ne peut pas mettre à jour, et donc voilà, moi je le vois par cet angle là, sur la mise à jour des contenus. Et je vois dans cet article, c'est vraiment dommage que je n'ai pas fait des photos à l'époque, j'aurais pu faire un musée, je vois qu'il y a un cyber café à Paris, un seul, qui est dans le 1<sup>er</sup>, place de la Bourse. Je prends mon scooter, je vais place de la Bourse et je regarde ce machin Internet, que j'arrive à amener chez Gédéon assez difficilement...

TV : Internet !

ML : Oui, juste pour avoir une connexion parce que c'était assez compliqué quoi.

TV : On est en 1994.

ML : C'est ça oui, treize, quatorze, quinze. Euh... Donc je me souviens, je mets un mois à l'amener chez Gédéon. Je me souviens, mon ordi c'était un Mac, de montrer Internet à plein de gens en disant voilà c'est génial. Et donc voilà, je me mets à travailler sur Internet. Je mets Gédéon multimédias sur Internet, on est vraiment la première entité juridique structurée qui propose au marché de faire des sites sur Internet. Vraiment, vraiment on est tout premier. Et un an plus tard Cythère s'y met et Cythère ça devient Nurun avec Jacques-Hervé Roubert qui est au Canada, et qui m'a dragué énormément pour que je vienne avec lui mais j'ai toujours refusé. Et euh... Et donc là aussi très vite, ben on amène, alors moi j'adore ça parce que j'ai ouvert dans ma petite vie professionnelle, j'ai amené plein de marque sur Internet. J'ai ouvert leur site. J'aurais pu faire des faire-part de naissance. A l'époque c'était des tout petits sites mais c'était vachement bien. On a amené Virgin, les Galeries Lafayette, Elle, Paris Match, Les Trois Suisses, La Redoute, enfin je sais plus, mais plein, plein, plein de marques. C'était des petits budgets, c'était des petits sites, mais il s'agissait d'être présent sur Internet. C'était

une espèce de brochure en ligne qu'on pouvait mettre à jour. Voilà et au bout de deux, trois ans je vais voir Gilles Gallu et je lui dit Gilles tu sais moi je suis entrepreneur dans l'âme, voilà j'ai créé ma boîte à 19 ans et je l'ai revendu à Sage, là ça marche vachement bien et je gagne ma vie tout va bien mais j'aimerais bien qu'on puisse voir ensemble la possibilité de filialiser Gédéon Multimédias et puis j'aimerais bien avoir des parts, parce que j'ai besoin de me sentir investi dedans, j'ai besoin de me sentir actionnaire. Il me dit oui, oui, oui, bien sûr et tout ça. Et puis ça ne vient pas. L'énorme défaut de Gilles Gallu, c'est qu'il a les poches cousues, des oursins dedans et qu'il ne sait pas partager.

TV : C'est peut-être générationnel non ? Vous êtes peut-être beaucoup plus jeune que lui.

ML : Non il a dix ans de plus que moi. Pile. J'ai 25 ans, il en a 35. Et il est à la tête d'un truc incroyable qui a un succès inouï. Bref. Et il veut pas. Et au même moment, ma femme qui s'occupait de toute l'activité design d'écran avec deux directeurs de création et une autre personne dont elle était très proche, ils ont la même discussion avec Gilles Gallu et je sais par ma femme qu'il ne veut pas non plus. Alors j'accélère hein, ça mature dans ma tête, je me dis mais pourquoi il ne veut pas, na, na, na. Je sais que les quatre vont partir et qu'ils vont créer une agence concurrente, donc je me dis ce n'est pas bien, ça va déstabiliser beaucoup de choses, et puis c'est ma fiancée et tout le monde le sait. Et au même moment Havas me drague et me dit écoute on vient de créer une agence interactive qui s'appelle Connect World que Séguéla vient de créer et il a mis à la tête un énarque fort sympathique, tout à fait brillant et qui écrit des notes de trois pages, très, très belles et voilà, très cultivé et très fin, etc., qui s'appelle Pierre Louette qui est l'actuel patron de l'AFP. Et on me dit il faut que tu viennes, Pierre a un mec qu'il a récupéré de chez Havas qui est Jérôme Wallut qui est un peu commercial machin et puis toi t'arrives tu es DG de ce truc là, et il faut le monter [On est en 1997]. On démarre à zéro mais on est Havas, on est hyper puissant en France, on tous les clients en France, on est machin, na, na, na.

Et donc troisième aventure entrepreneuriale. Je me dis vachement bien, j'étais excité et je me dis dans ma... petite tête que... aller me frotter comme ça à un grand groupe, c'est pas mal. En tous cas, ça m'amuse, c'est rigolo, ça me fait marrer, je me dis que je vais apprendre des trucs. Et comme avec Gallu ça n'avancait pas, je m'en vais. C'est à ce moment là que Cythère

veut que j'y aille et puis j'ai dit non. Donc j'y vais et comme je connaissais bien mon métier, que j'avais fait Gédéon pendant trois ans [1994-1997 soit l'informatique progiciel de 1987 à 1994 environ 6-7 ans], je me retrouve chez Havas avec effectivement une puissance insensée sur les annonceurs français. Enfin c'était incroyable. J'ai eu immédiatement un rendez-vous avec Christian Peugeot pour gagner Peugeot. Avec le Président de la BNP pour gagner la BNP, avec... Enfin voilà. Tout à coup on monte trois crans, ça se fait vachement avec Séguéla qui connaît tout le monde. Donc compétitions annulées de ministres qui l'appelaient, enfin voilà.

Et donc on a développé Connect World là aussi très, très, très vite. On a racheté un petit studio d'exé spécialisé dans le multimédias et l'Internet qui s'appelait Lolita. L'affaire s'est développée très vite à nouveau. C'était bien mais je ne suis pas resté très longtemps. Je suis resté trois ans je crois. Et au bout de trois ans, j'étais pris dans un double truc. Pris dans un sentiment d'un groupe d'Havas de l'époque, je ne pense pas que ça soit vraiment le cas aujourd'hui, mais à l'époque assez lourd, avec les contraintes financières, je me souviens je raconte souvent cette histoire d'un directeur financier d'Havas qui vient me voir pour m'expliquer qu'il y avait un problème sur mes notes de frais parce qu'il y avait un restaurant un samedi, je ne sais pas quoi, alors que je bossais tous mes week-ends, toutes mes nuits, enfin voilà, et je lui ai dit sors de ce bureau sinon je te mets une gifle et je fais 1m90 et j'ai fait 10 ans de rugby, ça va te faire mal, alors sors, sors le plus vite possible. Alors je raconte cette histoire parce que ça m'a semblé... Impossible.

Alors on est à une époque où certes Internet est important, c'est le début de la bulle, on est en 97-98. Ça commence à monter, mais c'est quand même vu loin derrière la publicité, le marketing service, enfin tout ce que vous voulez. Et donc la pression du groupe est plus forte sur des activités comme la nôtre que sur d'autres activités. Plus plein d'autres choses chez Havas qui me tendent terriblement. Donc j'y reste deux ans et demi. Et donc l'autre sentiment puisqu'il est double, c'est que j'ai un copain qui s'appelle Jean-Luc Bravi qui est l'actuel patron de DDB...

TV : Et Suchet aussi.

ML : Voilà, moi c'est Bravi mon pote, que je connais depuis longtemps maintenant, et je suis fasciné sincèrement par le succès de Louis XIV, vraiment, dans l'esprit, dans la façon, dans la culture qu'ils imposent, dans les valeurs qu'ils portent, vraiment c'est un truc qui me plaît énormément ; et un soir, je suis Vosgien, donc j'ai une maison dans les Vosges, j'arrive un vendredi soir très tard, avec ma Peugeot puisque je roulais Havas, j'arrive à une heure du mat et ma femme, Jean-Luc et sa femme sont là, j'arrive à une heure du mat et ils ne dorment pas bizarrement, et ils me disent ça va tout ça et je leur dis non. J'ai pris ma décision Havas c'est fini. Ça décantait dans ma tête et là c'est bon, ça y est, je m'en vais. Je crée mon agence, j'ai trop envie et quand je vois ce que tu fais chez Louis XIV, je veux être le Louis XIV de l'interactif. Et il me dit écoute parlons, parce que moi mes clients me parlent de l'Internet, je n'y comprends rien. Je sais que c'est pas mon métier, ça m'emmerde de voir mes clients rentrer par une agence d'un autre groupe rentrer sur Internet. Même si c'est pas lourd aujourd'hui, ça m'emmerde. Ça me met un caillou dans la chaussure et je n'aime pas ça. Si t'as besoin de ronds pour démarrer et de clients, faisons un truc ensemble. Très bien, on se parle, je rencontre Suchet à ce moment là, et puis très vite hein, moi j'adore ces mecs là pour ça, on n'a jamais signé le moindre papier, à la parole, très vite on se dit ok, et donc je crée D à ce moment là. Ils prennent je ne sais plus, 30% du capital à peu près, et moi le reste, et je me pointe un matin tout seul chez Louis XIV.

TV : Ça démarre là...

ML : Oui. Donc ils étaient rue Viet dans le XVII<sup>ème</sup>, je me pointe un matin tout seul avec mon petit sac, je me souviens je m'étais acheté une chemise, du papier, comme une rentrée de l'école [il dit ça avec un ton assez enjoué], et puis c'était bizarre où je sortais de Gédéon et de Connect World où j'avais une assistante, tout ça était très facile, et là pouf, je me retrouve tout seul, mais c'était bien hein, bizarre dans le bon sens du terme. Et puis voilà et ils m'installent dans un soupente, une espèce de petit bureau, très bien. Et je suis là et je me dis bon, par quoi je commence [il mime une personne face à son bureau et rit], et très vite ils me disent on a un client machin et puis ça démarre comme ça. Et donc on gagne, notre premier client ça a été Edouard Leclerc, ensuite Paco Rabanne, donc c'était des budgets pas mal, intéressants stratégiquement, Leclerc, c'est du e-commerce tout de suite. Paco Rabanne c'est la marque parfum et tout ça, qui était à l'époque pus jolie que ce qu'elle n'est aujourd'hui. Et enfin parce

que dans toute histoire d'agence il y a un gros client structurant, important qui est Rolex, qui fait une petite compétition, on la gagne. C'est quand même une marque inouïe. Je pourrais vous en parler des heures. Donc ça démarre comme ça.

Moi je fais venir de Connect World Christine Santarelli, mon ex-associée, parce qu'on s'est disputés très fort, il y a un an et demi. Elle n'est plus là.

TV : Je savais qu'elle était partie.

ML : Ça a été très dur. Je fais venir Aurélie de Villeneuve, qui est toujours là, qui est directrice de création, qui était en fait DA chez Lolita qui avait été racheté. Et je fais venir un type qui n'est plus là qui était Arn qui était technicien informaticien, machin, na, na, na. Et donc moi sur la partie commerciale et stratégique, Christine sur la partie commerciale, Lili sur la partie création et Arn sur la partie technique, à quatre, on peut répondre à n'importe quoi. On savait pas réaliser derrière mais on pouvait répondre. Et je les associe au capital. Donc Christine un peu, et Lili et Arn un tout petit peu, mais ils avaient trois ou quatre ou cinq pourcent chacun. Voilà on démarre comme ça. Et puis ça prend et puis vite je me dis je ne veux pas être le Louis XIV interactif, je veux des clients D, on s'appelle D pour ça aussi, D c'est D Kahanamoku c'est lui là [il me montre une photo sépia au mur d'un surfer sur la plage avec son longboard]. C'est celui qui a inventé le surf, je ne sais pas si vous savez ça. D Kahanamoku c'est un surfer dans les années 30 à Hawaï, c'est lui qui a inventé le long board. C'est lui qui a inventé le surf moderne. Aux Etats-Unis tout le monde le connaît, c'est une star absolue. He is the father of the modern surfing. Donc c'est lui. Alors c'est un clin d'oeil du surf Internet évidemment. Et puis il a eu trois médailles d'or aux jeux olympiques en natation en nage libre. Il a été battu par Johnny Weissmuller, Tarzan.

Et donc on s'appelle D parce que l'histoire est belle, parce que le surf Internet, parce que c'est libre, parce que c'est une marque internationale, parce que moi j'adore ce nom. Mais on s'appelle D surtout parce qu'on est avec Louis XIV et qu'on voulait un nom d'un personnage connu. Et ça nous faisait atrocement rire, c'est idiot hein, de se pointer en rendez-vous et de dire D et Louis XIV sont à l'accueil.

TV : Oui parce que je me permets de vous interrompre une seconde, depuis que vous me parlez j'ai noté des références à Versailles, au Louvres, à Louis XIV et maintenant D. Alors je suis d'accord que D, c'est le surfer, le sportif, mais...

ML : Non c'est pas Versailles, c'est pas l'aristocratie, c'est pas D le Duc, plein de gens pensent ça, moi j'ai une particule et tout ça, c'est pas du tout ça.

TV : Oui, d'accord, mais c'est pas une attaque, vous êtes sûr qu'il n'y a aucune résonance, ça n'évoque rien.

ML : Non, c'est lui là [Il me montre la photo au mur].

TV : D'accord. Vous êtes surfer vous-même ?

ML : Non, pas du tout.

TV : Et comment vous avez connu son existence ?

ML : Ben... Dans mes lectures euh... J'ai su. Et au départ on s'est appelé pendant trois mois, on s'est pas appelé D tout de suite, on s'est appelé Joséphine pendant trois mois. Parce qu'on trouvait pas de nom. Voilà c'était notre nom de code. J'ai encore des documents, des business plans, des machins.

TV : Et pourquoi Joséphine ? Ça m'intéresse parce que ma fille s'appelle Joséphine. [ça le rassure peut-être].

ML : Ah oui [sur un ton plaisant]. Parce que c'est la femme de Napoléon. C'est elle hein la Joséphine en question. Donc on avait Louis XIV et Joséphine. Chez Louis XIV, ils en jouaient beaucoup, il y a avait des portraits en carton, des affiches, etc. Et donc nous on jouait avec Joséphine beaucoup, ça nous faisait marrer.

TV : Vous êtes peut-être plus un hussard qu'un sanglier alors.

ML : Ah oui [rire]. Et euh... Et Joséphine n'était pas disponible. Après on a voulu s'appeler Mary Poppins parce qu'on trouvait ça assez merveilleux mais évidemment c'était impossible. Ça je me souviens vraiment bien de ces deux là et ensuite D est arrivé très vite. Donc on s'appelle D à cause de Louis XIV. Alors on le dit pas trop parce qu'eux ils voulaient pas trop le dire, parce Jean-Luc et Bertrand que vous avez rencontré étaient associés à titre personnel, c'était pas Louis XIV l'agence, donc il fallait pas trop le dire, mais enfin ça savait. Voilà. Euh... Et donc on démarre comme ça.

Donc je vous disais que je ne voulais pas être le Louis XIV interactif, je m'emploie vraiment à essayer de trouver d'autres budgets, tout ça et un jour, miracle, L'Equipe, le journal L'Equipe nous interroge, ils n'existaient pas sur Internet, d'ailleurs oui chez Connect World, j'ai ouvert le site de Dior, le site de Chanel, nous gros client ça a été LVMH, j'ai conseillé Bernard Arnaud beaucoup, l'actuel patron de Yahoo Europe, c'est un type à qui j'ai montré Internet, enfin voilà c'est toute cette histoire là, mais bref.

Et donc on gagne le budget de L'Equipe ce qui était pour nous insensé parce que L'Equipe c'est quand même une marque incroyable, et donc on réalise le site de L'Equipe, on amène L'Equipe sur Internet, c'est un boulot qui dure neuf mois je crois, très lourd, et à ce moment là on communique à mort, ça je sais très bien faire, sur D gagne L'Equipe et L'Equipe et L'Equipe. Du coup, à ce moment là, ça a vraiment été Rolex le client important qui structure, on recrute, on a des honoraires à l'année, machin, na, na, na et L'Equipe derrière qui a donné beaucoup de visibilité à D. Voilà et après les briefs sont arrivés et ça a bien pris.

Donc après la bulle folle s'emporte, donc moi je crée D en juin 1999, il y a 10 ans pile. Alors là on est vraiment dans la bulle. Je rencontre des tas de gens qui me disent qu'ils ont levé plein d'argent qu'il faut qu'on fasse leur site, qu'on les accompagne et tout ça. Comme moi je fais... alors je vous raconterai ces valeurs là après, mais comme je fais un métier et que je suis très terrien dans l'approche, de comprendre ce que je fais, à quoi ça sert, eeeeeet... Voilà, comment ça marche et comment ils vont gagner leur vie et tout ça, et que je comprends tous ces mecs là, donc je refuse de bosser pour tous ces gens là. Ce qui m'a sauvé. Quand la bulle a sauté, je n'avais pas une start-up comme client donc j'ai pas senti, enfin j'ai senti l'affaire

parce que le marché était tendu mais j'ai pas perdu un client, j'ai pas viré une personne alors que tous les concurrents se sont faits ratiboisés, quasiment tous excepté Cythère d'ailleurs. Mais il y avait des gens comme Orange Art, Fi Système, Himalaya, pfuit, gavés de start-up, faisant de l'argent facile, frimant comme des malades, et tout ça mais en six mois, terminé. Donc voilà comment l'affaire est arrivée.

Et puis après de façon plus fondamentale, alors j'aimerais bien partager ça avec vous, parce que pour moi c'est très important, j'ai la profonde conscience que la vie est très courte et que donc on ne... On ne peut pas... C'est pas une histoire de perdre son temps, c'est bien de perdre son temps, il ne faut pas qu'on expose son cerveau et sa personne, etc. à des choses qui ne sont pas très intéressantes, et quand je vous dis ça, j'ai parfaitement conscience que le métier que je fais est extrêmement léger. J'ai parfaitement conscience que le métier que je fais ne changera pas l'avenir de la planète. J'ai parfaitement conscience que le métier que je fais ne réduira pas la pauvreté sur cette planète, j'ai parfaitement conscience que le métier que je fais est vraiment très, très, très léger. Et finalement, si je pousse un peu plus loin le trait, n'a aucun intérêt. D'accompagner des marques dans des médias digitaux, en soi, fondamentalement, fondamentalement aucun intérêt.

TV : Je sais de quoi vous parlez, c'est pour ça que je me suis tiré. La vraie raison c'est celle là [dans l'introduction je lui avais expliqué que j'avais quitté le monde des agences pour faire la thèse].

ML : Après une fois que je me suis dit ça, j'arrête tout de suite ce que je fais et je fais une thèse ou autre chose, ou je vais dans mes Vosges marcher dans la forêt. Mais une fois que je dis ça, je pense qu'il y a des façons et que tout est dans la façon. Et que D pour moi, c'est ma vie hein, mais c'est une aventure humaine avant tout autre chose. Et j'ai souvent l'habitude de dire que oui ok on accompagne des marques dans le digital, mais on aurait pu vendre des cactus ou faire du sucre, l'aventure humaine aurait été la même. C'est ça qui est fondamental dans cette affaire là. Et que donc qu'ayant conscience que la vie est courte et qu'ayant conscience qu'on peut pas...

[Je regarde mon magnéto pour vérifier s'il a assez de batterie]

Je parle trop ?

TV : Noooooon, je vérifie que mes piles sont en état. C'est juste mes angoisses que j'essaie de gérer. Non, non, non, non prenez tout votre temps.

[Il en fait à l'affût de tout. Sensibilité en éveil].

ML : Ayant conscience de tout ça, je me dis que l'aventure humaine peut être très belle et je vous raconterai une petite anecdote qui m'a beaucoup touché. Et que faisant un métier très léger, il faut le faire avec des convictions. Il faut le faire pour que ça nourrisse un peu le cerveau et avec des vrais moyens, sinon, ça n'a aucun intérêt. Vraiment aucun intérêt. Donc moi je suis incapable de bosser pour des gens dans lesquels je ne crois pas, je suis incapable de pour des clients que je ne respecterai pas ou qui ne me respecteraient pas. Je sais pas faire ça. Je suis incapable de prendre un brief que je ne comprends pas. Je suis incapable de travailler pour une marque ou un sujet dont je ne vois pas l'intérêt, dont je ne vois pas le retour sur investissement ou dont je ne vois pas la stratégie. Donc je suis incapable de faire un site Internet pour faire un site Internet.

Et je suis incapable de faire ça, parce qu'à nouveau j'essaie dans ma vie de tous les jours en me frottant les mains plutôt qu'en traînant les pieds et donc en étant un peu excité. Et ça c'est les valeurs fondamentales de D. C'est ce qui fait D. Parce que souvent les gens me disent oui mais vous chez D vous aimez les grandes et belles marques. Les marques un peu sexy et vous avez un côté comme ça un peu euh... Ils disent pas snob mais enfin je sens que ça transpire.

ML : Et je leur dis enfin peut-être mais non. Alors oui évidemment comme tout le monde, c'est plus rigolot de travailler pour Levis que pour Penichet, Pechinet pardon. Mais au delà de ça, ça c'est produit comme ça chez D pour les raisons que je viens de vous évoquer. C'est-à-dire que... Alors on a la chance ici de refuser quasiment 200 compétitions par an, on en fait 10 dans l'année ce qui est très, très peu. Une agence normale elle en fait cinq par mois. On en fait 10 dans l'année parce qu'on choi... Et je dis toujours, et d'ailleurs souvent dans les briefs, ça choque les gens, ça veut dire qu'on n'est pas fait pour travailler ensemble. Evidemment le

client nous choisit. Mais nous on le choisit aussi. Vraiment. Voilà, et moi les briefs mauvais, j'y vais pas, le type qui arrive dans la salle en 20 secondes, je vois très bien qui il est, si il nous prend de haut, pour un prestataire, je n'y vais pas, si beau le brief soit, les budgets, enfin ce que vous voulez. Ça ne m'intéresse pas. Les sujets sur lesquels on n'a pas le temps de travailler ça ne m'intéresse pas. Les sujets sur lesquels on n'a pas assez de moyens pour travailler, ça ne m'intéresse pas. Donc voilà, on a toujours ici choisi nos clients. Toujours. Et ils nous ont choisi bien sur. On a gagné pas mal de budget sans compétition parce qu'on les refuse parfois. On dit écoutez, on serait très contents de travailler avec vous mais on ne fera pas la compétition, donc c'est vous qui voyez. On gagné pas mal de choses comme ça. Et puis après je prends les positions que je prends, vous m'avez peut-être lu et entendu [cf. article dans presse marketing direct et interview buzz média Orange, Le Figaro]. Et ça ne vient que de ça, c'est simple, c'est pas compliqué. C'est quoi ma vie, à quoi ça sert ce que je fais. A quoi je m'expose tous les jours, comment je nourris ma tête, ma sensibilité et mon cœur dans les gens que je croise. Pareil avec mes clients. Et si on sait que la vie courte et si on sait que ce métier est très léger, on choisit, on fait des vrais choix, sinon ça n'a aucun intérêt.

Et l'argent vient après. Parce qu'après, il y a plein de gens qui font mon métier, plein, plein, plein, plein et qui font ça pour l'argent. Parce que c'est des métiers dans lesquels on peut potentiellement gagner beaucoup d'argent. Et il y a des gens c'est ça qui les motive. Moi je ne l'ai jamais pris comme ça.

Combien de fois on dit à nos clients, faut pas faire, non c'est une erreur. Et c'est une des raisons pour lesquelles les gens sont je pense pas trop malheureux ici. Et souvent ils disent mais putain vous êtes la seule agence à nous dire ça. C'est incroyable. Parce quand un client vient vous voir dans le métier que je fais en vous disant eh ben voilà j'ai un budget c'est 200.000 euros, je veux faire ça, donc il faut que tu le fasses, les gens ils prennent, c'est 200.000 euros. Moi je prends pas si je considère qu'il faut pas faire. Je fais du conseil. Je dis souvent aux gens ici, il faut vraiment, vraiment, vraiment être pointu et aiguisé sur la dimension de conseil, c'est ce qui fait que notre métier est intellectuellement intéressant. Sinon ça n'a aucun intérêt. Faire de sites Internet, ou du média social ou du digital en point de vente, ça n'a aucun intérêt en soi. Faut que ça nourrisse la tête, c'est important. Et pour se nourrir, faut être exigeant, faut pas accepter, faut essayer de conseiller, faut dire non, faut pas

être d'accord, faut faire des erreurs, faut s'autoriser à faire des erreurs, très, très important, faut prendre des risques et des décisions. Voilà.

Enfin pour moi. Moi, mon plaisir, c'est d'arriver tous les matins en étant excité en me disant tiens je vais avoir une réunion sur la SNCF, c'est absolument passionnant, j'adore, ou tiens je vais déjeuner avec mon client, je ne l'ai pas vu depuis longtemps, ça va être formidable, je l'adore parce qu'il nous respecte, on échange, il est bien. Quand je vais voir un client et que je traîne un peu les pieds et que je me dis, pfff, je sais que c'est le début de la fin. On a eu dans cette agence le luxe suprême de virer des clients. On vient d'en virer un là. Parce que voilà quand les conditions changent, que le client a changé ou que son marché a changé, et puis que voilà les conditions ne sont plus les mêmes, eh bien voilà on préfère arrêter. La vie est trop courte et le métier trop léger pour en plus s'engueuler avec les clients. C'est un truc qui est fondamental, que les clients sentent, que le marché sait, que moi je prêche partout, et qui fait notre différence vraiment.

On refuse des compètes, on vire des clients, on choisit les gens avec qui on travaille voilà c'est tout. On s'autorise euh... Donc il y a beaucoup d'annonceurs qui sont choqués par cette démarche, mais c'est pas grave, il y en a beaucoup qui trouvent ça génial. C'est sur la base de cette valeur là qu'on a gagné des très gros budgets sans compétition, parce que ça rassure énormément l'annonceur de se dire tiens il y a des gens qui sont convaincus et qui machin. Après il y a le syndrome de la boîte de nuit. Plus vous en refusez, plus ils veulent rentrer. C'est un peu stupide mais c'est comme ça.

TV : C'est très juste, je n'avais pas pensé à ça.

ML : C'est un truc fondamental parce que ça attire des annonceurs, pas tous hein, il y en a que ça répulse, mais ce n'est pas grave, il y en a qui se vexent, mais comment, on s'appelle Coca Cola, comment vous refusez une compétition de Coca Cola ? Je leur réponds que votre simple interrogation me fait penser qu'on a bien fait de vous refuser.

Et puis après ça attire beaucoup de talents. C'est-à-dire que les gens ici, cette aventure humaine, ces valeurs fondamentales qu'on essaie de développer, de respecter, etc., eh bien attirent beaucoup de gens bien sûr.

TV : Vous m'avez dit tout à l'heure, j'ai été approché par Havas, ça se passe comment ça ?

ML : Oh ben c'est quelqu'un que je connaissais qui était l'ex Président de BDDP à l'époque, qui était parti chez Havas et que j'avais croisé comme ça trois fois, qui s'appelle Jean-Michel Carlo, qui maintenant s'occupe de Science Po, et c'est Jean-Michel qui m'a appelé. C'est pas plus compliqué que ça.

TV : Euh, ces convictions que vous m'avez expliquées, comment vous expliquez que vous vous êtes forgé ces convictions.

ML : Ben là pfff. Là c'est compliqué. [Silence]. Alors en off absolu, moi il y a très longtemps que je fais une analyse, je vois un psy, trois fois par semaine et voilà.

TV : Ça s'entend quand vous parlez.

ML : Oui souvent les analysés on les repère. Et je ne m'en cache pas beaucoup puisque je vous en parle mais euh... Ça fait longtemps que je fais ça et que je continue, j'estime que j'ai une chance folle de pouvoir le faire, je ne l'ai pas fait parce que j'étais très malheureux, je sais pas quoi, je l'ai fait parce que je trouve l'expérience absolument géniale, et tout à fait fondamentale, ça devrait être obligatoire pour tout le monde, remboursé par la sécu et tout ça, vraiment. Et voilà donc je me connais, je sais d'où je viens, je connais mon histoire familiale et tout ça, j'ai une histoire compliquée, j'ai perdu mes parents très jeunes, et tout ça et tout ça. Donc voilà, je pense que ça vient fondamentalement de ça. De mon histoire, de ma culture, de mon éducation, d'avoir perdu mes parents très jeunes, de refuser d'être manipulé par qui que ce soit. Je suis très, très indépendant dans l'âme, indépendant ne veut pas dire, ne pas avoir des actionnaires. Indépendant, veut dire faire ses choix, les assumer, prendre des risques, faire des erreurs et être convaincu en tout cas, et voilà je pense que ça vient fondamentalement de tout ça.

Après je ne vais pas vous raconter toute ma vie.

TV : Et puis pour le moment c'est peut-être prématuré. Je suis navré de vous le dire mais vous jouez super bien le jeu et vous êtes sans doute celui qui joue le mieux le jeu. Contre toute attente finalement parce que ça a été très dur de vous rencontrer.

ML : Je dis les choses, je ne me cache pas, je suis assez transparent. Je dis les choses comme je les sens.

TV : Je vais vous donner un truc. C'est très important parce que moi je reste très attaché à ces petits signaux que vous m'avez envoyés. Même si je pense qu'il y a une profonde simplicité et en même temps une forme de générosité chez vous, je relève pleins de petits signes aristocratiques, comme le « hasard » des noms...

ML : Il n'y a pas de hasard

TV : J'y reviens, mais vous m'avez parlé de Louis XIV, l'exemple de CD-ROM c'est Versailles, et ce n'est pas une attaque...

ML : Non, non, non...

TV : Je trouve qu'il y a des symboles forts, je dis souvent à ma femme combien je suis navré de voir comme une certaine forme d'aristocratie disparaît en devenant banquier, assureur, trader. Ils sont entrés dans la compétition marchande. Et dans votre discours, il n'y a pas ça, il y a une très grande place à la création, des convictions qui viennent de loin, etc., etc.

ML : Là il y a deux trucs qui me forgent. Enfin il y a plein de choses, mais si on parle de culture cette fois-ci... D'abord je pense et je peux vous en parler très tranquillement, qui sont des sujets difficiles, sensibles, il y a plein de gens qui ne peuvent pas comprendre, mes enfants eux-mêmes d'ailleurs, comme mon fils, mais c'est normal il a 14 ans alors il essaie de tuer un peu son père.

D'abord je pense qu'il y a des valeurs aristocratiques qui sont là, je sais mal les expliquer, mal les définir, mais elles sont présentes et que mon père, même si je ne l'ai pas beaucoup connu, je l'ai perdu, j'avais 12 ans, mais... et puis mes parents étaient divorcés tout ça, mais euh... Il m'a clairement légué quelque chose de cet ordre là. Et au même titre, pour moi ce n'est pas une histoire d'aristocratie d'ailleurs, au même titre que quelqu'un comme Jean-Luc Bravi que vous avez croisé a fondamentalement, exactement les mêmes valeurs. Une parole est une parole, un engagement est un engagement. Une façon de penser aux autres est une façon de penser aux autres, une façon de donner aux autres est une façon de donner aux autres, etc., etc. Donc ça j'ai ça en moi, ça c'est certain, et puis après, j'ai un... Ça vient de mon père et de la famille de mon père, cette culture là de l'engagement, etc. Et puis après j'ai un grand-père maternel qui lui avait eu une entreprise textile dans l'Ariège, donc mon père est vosgien est ma mère était ariégeoise, c'est les montagnes tout ça. Mes parents ont divorcé j'avais 6 mois et ma mère est repartie vivre chez ses parents dans l'Ariège et jusqu'à l'âge de 6 ans pour moi, mon grand-père a été quelqu'un de fondamental dans ma vie, je l'ai appris avec l'analyse mais je ne le savais pas sur le moment, parce que ça a été mon père un peu pendant les 6 premières années. C'était une espèce de très grand mec comme ça, j'ai hérité de sa carrure, chef d'entreprise donc, d'une industrie textile créée dans la famille longtemps avant. Il a fait faillite à la fin de sa vie, ce qui était évidemment épouvantable pour lui. Et qui je pense a nourri quelque chose pour moi. De l'ordre de la revanche, de l'ordre de voilà. De l'entrepreneuriat, de machin. C'était quelqu'un que j'ai adoré, un grand-père magnifique, mais c'était quelqu'un qui était adoré par ses salariés, ses employés et ses ouvriers, parce que c'était un patron pauvre, enfin ça allait, c'était un patron d'une entreprise très riche mais lui il avait sa maison dans l'Ariège, un petit appartement en Espagne où il partait en été, parce qu'il s'était mis sur la fin de sa vie au golfe, histoire de faire de l'exercice, et il avait un petit appartement à Collioure et puis voilà alors que son entreprise gagnait énormément d'argent. C'était vraiment le patron social démocrate, la caricature. Et moi ça m'a beaucoup imprégné. Alors ça m'a beaucoup imprégné ce chef d'entreprise grand, ce type qui prend des décisions, indépendant, machin, na, na, na. Et puis ce qui m'a beaucoup imprégné, c'est ce désintérêt de l'argent. Moi qui est un truc qui m'a jamais intéressé pour ces deux choses là [il fait référence à la culture paternelle et aux valeurs de son grand-père maternel]. Je pense que c'est ces deux

choses là qui me nourrissent et qui me font avancer. Et puis après plein d'autres choses qui prendraient beaucoup de temps à expliquer.

Il y a clairement un sentiment de revanche, de montrer que je vais y arriver, de me prouver à moi-même que... J'ai pas fait d'études puisque je me suis inscrit en droit et puis j'ai arrêté. Donc j'ai mon bac, voilà. En ayant perdu mes parents très jeunes l'un et l'autre, de toute façon je n'avais pas le choix, il fallait que je me démerde, fallait que j'aille vite, et puis mon... Vraiment je vous dis des choses très personnelles, mon père depuis toujours dans la famille, on a des forêts dans les Vosges. Et mon père a légué à ma sœur et moi cette forêt et ma sœur a voulu la vendre. Ce qui est tout à fait son choix, mais j'avais 20 ans. Et moi il était pas question [il insiste sur le mot] que je vende cette forêt. Il était très difficile pour moi de considérer que Monsieur Durand allait se pointer dans cette forêt. Et donc j'ai dit, je te la rachète mais laisse moi du temps. Et donc voilà c'est pour ça que j'ai essayé de bosser très tôt, très vite, que j'ai essayé de gagner de l'argent, etc. Cette forêt dans laquelle je continue à aller très régulièrement et que j'aime beaucoup...

TV : Donc vous avez réussi à la racheter à votre sœur.

ML : Voilà et qui est la forêt dans laquelle j'ai quasiment l'intégralité de tous mes souvenirs avec mon père parce que ça se passait là-bas a été fondamentale pour moi. Alors c'est l'analyse qui m'a permis de comprendre tout ça. Et a structuré ma vie, vraiment, vraiment. C'est pour ça que j'ai commencer à bosser vite, c'est pour ça que j'ai essayer de gagner de l'argent. Quand j'ai vendu ma petite entreprise à Sage, ça a été formidable parce que j'ai pu payer ma sœur très vite et la forêt, la forêt, la forêt. C'est mon père, c'est le souvenir de mon père.

TV : Je comprends, je comprends bien.

ML : De toute façon on est tous euh... C'est intéressant dans une interview, moi je serais passionné pour savoir qu'est-ce qui... quel est le moteur de Maurice Lévy ? J'aimerais vraiment, mais profondément. Qu'est-ce qui fait que dans son histoire familiale... ?

TV : Je ne le sais pas.

ML : Non mais il ne le dira pas.

TV : Il est très secret, dans les notices on ne le voit pas, il échappe.

ML : Ce qui est d'ailleurs tout à son honneur aussi. Il y a deux façons de voir les choses.

TV : Oui, je suis assez d'accord avec vous.

ML : Il y a tous en nous quelque chose de profond, d'intime, de fondamental qui guide nos vies. Et c'est pour ça que l'analyse est pour moi un truc magique, parce que je comprends. Et que du coup, je fais gaffe avec mes enfants, je fais gaffe avec moi-même.

TV : Tout en déconnant à la fois, parce qu'il faudra bien qu'ils nous traitent de cons et qu'on fait des conneries sans le savoir.

ML : Bien sûr, bien sûr.

TV : Tout ça donne un caractère assez singulier à notre entretien. [Silence]. Bon vous m'avez déjà donné plein de choses, mais je vais enchaîner sur mon questionnaire Who's Who, ça va nous faire une transition. Quand vous vous définissez dans un dîner vous dites que vous faites quoi ?

ML : [Rire] Eh bien je suis bien emmerdé. Je suis bien emmerdé parce que d'abord je déteste la ramener donc je dis jamais la taille de D où ce qu'on fait, les clients, je sais pas quoi. Je dis jamais parce que bizarrement, ça m'a toujours fasciné ça aussi, les gens vous jugent à la taille de l'entreprise et surtout au nombre de salariés. Quand vous dites je m'occupe d'une agence de communication spécialisée dans le digital qui travaille pour Levis, Mc Do, ok, les gens disent oui, oui, oui. On vous regarde vaguement. Je vais peu dans les dîners, mais ça m'arrive un tout petit peu, et puis quand on vous dit vous êtes combien ? Si vous dites 10, 20, 30, on vous regarde pas et puis quand vous dites 180, on vous dit ah bon ? C'est hallucinant. Que

l'entreprise soit rentable ou pas on s'en fout. Que les gens soient heureux ou malheureux on s'en fout, que l'aventure humaine soit belle ou pas on s'en fout, qu'on aime la création ou pas on s'en fout. Ce qui compte c'est la taille.

Bref, quand on me demande ce que je fais, je dis que je m'occupe, je dis jamais que je dirige, je dis jamais que je suis fondateur, je dis que je m'occupe d'une agence de communication pour les gens qui ne connaissent pas, mais spécialisée dans le digital. Et puis après si on me gratouille un peu, je dis que je l'ai créé, que je suis entrepreneur.

TV : Oui ce n'est pas obscène non plus.

ML : Non, non, non, mais je ne le dis pas comme ça.

TV : D'accord, par défaut ce n'est pas une façon de se présenter.

ML : Non je ne la ramène pas. Et je détecte immédiatement les mecs qui se présentent comme ça. Du coup je joue avec eux.

TV : Vous êtes cruels.

ML : J'adore les mecs qui ont huit salariés et qui appelle ça un groupe.

TV : Donc je connais votre date de naissance. Navré de vous poser cette question. Même si je sais que votre grand-père est centrale, quelle est la profession de votre père ?

ML : Journaliste, écrivain.

TV : Et votre mère si elle exerçait une profession.

ML : Et ma mère ne travaillait pas.

TV : Vous êtes marié. Si vous avez plusieurs alliances, vous êtes marié à l'art et aussi à votre femme.

ML : Je suis marié depuis 11 ans et j'ai deux enfants qui ont 14 et 12 ans.

TV : Vous avez fait le lycée dans l'Ariège j'imagine.

ML : Non, à 12 ans j'ai perdu mon père, à 16 ans j'ai perdu ma mère. Tous deux vivaient en région parisienne. Et j'avais un tuteur, c'était la sœur de ma mère qui vit à Perpignan. Je suis donc parti à Perpignan avec un truc en tête, le jour où j'ai mon bac, mais à la minute, je retourne à Paris. Donc j'ai passé mon bac à Perpignan.

TV : Un début de fac de droit et voilà. La carrière vous l'avez abondamment développée. Vous avez des distinctions particulières, on ne sait jamais, regardez Tong Cuong dit qu'il a été élu meilleur décideur de l'année par Le Figaro en 1991.

ML : Arf ! C'est curieux que les gens disent ça. Quand bien même je l'aurais fait, je ne vous le dirais pas.

TV : Vos hobbies c'est quoi ?

ML : Le ski, j'adore ça et puis c'est devenu un sport de famille. Le vélo, le vélo de course, c'est Jean-Luc Bravi qui m'a mis au vélo. Et puis après je marche beaucoup dans mes Vosges. Bizarrement que dans les Vosges. C'est bizarre hein. J'ai un lien à cet endroit très particulier. Donc je marche beaucoup, un peu de ski et un petit peu de tennis. Et quand je marche, je médite en fait.

Là je vous parle que de moi, mais je ne parle pas beaucoup du marché.

TV : Lorsque vous me parlez de vous, vous me parlez du marché. Mais si ! Bien sûr il y a l'Etat, la législation, etc. Mais c'est vous avec votre histoire qui à un moment donné faites un peu l'histoire du marché. L'un ne va pas sans l'autre. Donc tout ce que vous me dites est très

lourd de sens. Et je trouve que les gestionnaires devraient travailler sur les figures des patrons, c'est quoi la nature d'une aventure dans une agence. Ils s'en foutent complètement, regardez dans la pub...

ML : Je vais vous raconter une petite histoire et après j'arrête. Donc on a vendu D il y a deux ans à R. Et il y a une jeune fille qui est là bas [il me montre le bureau d'à côté], qui est elle, qui s'appelle Emmanuelle Nipo, et c'était mon assistante chez Connect World, et quand j'ai créé D, six mois plus tard, je lui ai dit viens l'aventure va être belle, et tout ça, et tout ça. Et comme c'est une fille que je trouve absolument formidable qui est pleine de jolies valeurs, je lui ai donné 5% du capital de D. Pas du tout obligé, elle ne me l'a pas demandé, mais je trouvais ça bien. Quand on a vendu D on a gagné beaucoup d'argent. Et avec ces 5% elle s'est achetée un appartement. Et un jour elle est rentrée dans ce bureau, en pleur, en me disant je viens de signer mon appartement. C'est une fille qui a eu une vie personnelle extrêmement difficile, donc pour elle avoir un appartement à elle c'était un truc inimaginable, irréalisable, et en même temps fondamental. Et voilà elle est tombée dans mes bras en pleur. Et rien que pour ça, pour cette petite histoire là, le fait d'avoir fait D m'enthousiasme. C'est pour ça que je l'ai fait. Vraiment. C'est cette aventure humaine là qui me touche, qui me ravit et qui fait que je me lève tous les matins. Alors je me lève pour moi, mais je me lève aussi pour les autres, alors je raconte cette petite histoire parce que c'est le cœur de ma motivation.

TV : Moi j'aurais voulu que vous restiez indépendant. Pourquoi vous avez vendu ?

ML : Beaucoup de gens me disent on aurait voulu que tu restes indépendant. L'indépendance c'est quand même... D'abord je pense que ça c'est une fausse idée. L'indépendance, elle est dans sa tête. Quand on est indépendant on ne l'est pas tant que ça parce que si on ne gagne pas d'argent on meurt. Donc on n'est pas indépendant du tout. On l'est même beaucoup moins que quand on a un actionnaire, qui est là, qui est puissant et qui est riche, voilà, on a le droit de perdre de l'argent, on a le droit de se planter, on a le droit d'avoir un client qui vous plaque. Quand on est indépendant on n'a pas le droit donc on n'est pas si indépendant que ça contrairement à ce que l'on veut bien croire.

TV : OK, moi ce qui me fait chier c'est que vous êtes en train d'être racheté. Enfin pas vous directement mais R, risque d'être acheté par un grand groupe de communication. Razorfish s'était vendu M, d'accord mais on était encore dans une espèce de cohérence informatique.

ML : Ça m'emmerde autant que vous. Pour être très sincère.

TV : Vous qui avez lutté.

ML : Et puis j'ai refusé. J'ai parlé avec L qui voulait nous racheter des fortunes. Beaucoup plus cher que R d'ailleurs, mais j'ai dit non. J'ai dit non à T, j'ai dit non à ces gens là. Evidemment c'est pas pour m'y retrouver deux ans après. De toute façon je n'y resterai pas si c'est le cas. Ça risque d'arriver cette nuit pour que vous sachiez tout. Parce qu'on a une conf call avec les Américains de M à minuit et normalement ils nous annoncent qui a remporté le morceau.

Donc en tous cas on a rejoint R pour deux raisons essentielles, la première, c'est l'international, vraiment. Alors tout le monde dit ça, tous les gens qui ont créé une agence et qui les vendent disent ça mais c'est vrai. C'est une réalité, moi j'ai eu un premier signe fort c'est que Rolex un jour nous a dit qu'on allait arrêter de travailler ensemble parce que pour des histoires de politique interne chez Rolex le budget était reparti aux Etats-Unis et ce n'était plus le siège à Genève qui s'en occupait. J'ai proposé de créer une agence à New York mais ça n'a pas suffi. Donc ça c'est dur à entendre, surtout quand vous bossez bien. Et la deuxième raison, c'est qu'à partir du moment où on veut travailler sur des budgets intéressants avec de la vraie stratégie, de la vraie création, etc., etc., ça devient automatiquement des sujets internationaux. Et puis enfin une troisième raison qui me vient maintenant et qui est plus facile à dire qu'il y a deux ans, mais les enjeux liés au digital pour les marques sont tels qu'elles sont obligées de les prendre à l'international et que nous aussi on est obligés de les prendre à l'international. C'est ça qui nous a motivés à fond. Et puis après on a fait une très belle rencontre avec R, des digital native comme nous ; à l'époque je croyais beaucoup plus au positionnement, j'y crois moins maintenant je vous dirai après pourquoi ; des gens qui ont traversé la bulle comme nous, qui ont réussi à résister et à remonter un business incroyable vite. Donc on s'est senti culturellement très proches d'eux et très impressionnés par eux. Moi

je suis allé à Seattle avant qu'ils nous rachètent, je suis revenu ici avec une crise d'humilité totale, en disant mais on sait rien faire, on est nuls, c'est dramatique. Et voilà, c'est pour ça qu'on les a rejoints, tout simplement.

Alors au même moment les P, les WPP, les TBWA s'excitaient à mort pour essayer de nous racheter aussi mais... Il y a des gens à qui on a parlé un petit peu quand même, il y a des gens à qui on n'a pas parlé du tout. Lévy je l'ai vu deux heures dans son bureau, ça m'a suffi pour comprendre que je ne pourrais pas travailler avec lui. Et Lévy d'ailleurs, il voulait me voir une deuxième fois, c'était au mois d'août, j'ai dit non, je suis en vacances avec mes enfants, j'ai dit non. L'assistante de Lévy m'a dit vous savez ça serait vraiment bien que vous veniez quand même. Je lui ai dit non mais ma vie avec ma femme et mes enfants est plus importante. Elle m'a dit mais vous savez, Monsieur Lévy risque de mal le prendre. Si en plus il le prend mal, je vais vraiment pas venir parce que ça me conforte un peu. C'est inouï quand même. Ça m'hallucine toujours. Donc voilà pourquoi R. Et on a signé la vente, tout content, tout heureux, tout naïf, et 6 semaines après R a vendu à Microsoft. Mais on savait pas. Et il y a une cicatrice toujours.

TV : Cette prochaine vente de R à un groupe de communication, elle a des incidences pour vous au niveau très local ?

ML : Non jamais. A partir du moment où l'agence va bien, personne ne vous emmerde. Ça c'est la règle fondamentale. Et moi je suis convaincu que rien ne résiste à la qualité du travail que vous faites. De toute façon quoiqu'il arrive c'est évidemment un rapport de force, mais je sais que tant que je travaillerai avec mes convictions, mon énergie, ma capacité de boulot, je ne suis pas prenable, et voilà c'est tout.

Si demain je quitte D., D. s'en remettra, je suis archi remplaçable, ils recruteront quelqu'un, mais ça va quand même être très compliqué de par la relation que j'ai avec plein de gens ici. Ce que je veux dire c'est que si demain on devient P ou WPP, à partir du moment où l'agence va bien, qu'est-ce que vous voulez qu'ils fassent. C'est un rapport de force de toutes façons. Mais après ce qui est fondamental pour moi, c'est pour qui je travaille et dans quelles valeurs je me trouve. Et là je suis beaucoup moins sûr. Donc ce n'est pas une histoire de dépendance,

c'est une histoire de valeurs. C'est une histoire de pression. Contrairement à ce que la majorité des gens pensent sur ce marché, on en a beaucoup plus quand on est indépendant que quand on ne l'est pas. Moi j'ai le droit de me planter là. Que Mac Donald qui est mon plus gros client, me dise eh bien au revoir. Je vais perdre beaucoup d'argent d'un coup d'un seul, mais j'ai un actionnaire qui est riche que ce soit Microsoft, P ou WPP, mais j'ai le droit. A l'époque j'avais pas le droit. C'est quand même un putain de truc. Donc la pression elle est beaucoup plus forte quand on est indépendant. C'est pas une histoire de pression, c'est une histoire de valeur. Est-ce que moi je me sens bien dans les valeurs de P ou de WPP. A priori, non ! Donc je ne me lève pas tous les matins pour eux. Et en ce qui concerne Microsoft qui a une très mauvaise image en France, ce sont des gens très respectueux de ce qu'on fait, très pros. La blessure c'est plus la vente de R alors qu'on ne savait pas, mais j'ai rien contre Microsoft.

TV : Vous vous êtes exprimé dans la presse, mais pourquoi vous avez quitté l'AACC ? Pourquoi vous n'avez pas gardé la main sur cette délégation en essayant de changer les choses de l'intérieur.

ML : Euh... C'est très simple. J'ai été six ans président de machin [délégation interactive de l'AACC], j'ai fait plein de choses, j'ai donné beaucoup de mon temps et de mon énergie, et je l'ai fait sans calcul. Je sais qu'il y a plein de gens qui ont dit, ouai mais tout ça c'est pour se mettre en avant, bien joué l'artiste. Non, moi je l'ai fait parce que je crois à mon métier, je crois à ce que je fais et je pensais qu'à l'AACC je pouvais essayer de défendre mon métier, le développer à une période qui n'était pas du tout la même qu'aujourd'hui. C'était compliqué hein, c'était il y a huit ans. Je l'ai fait pendant trois ans la tête dans le guidon, et puis au bout de trois ans, je me suis dit il faut que l'AACC change parce que ce n'est pas possible de rester dans des commissions avec les gens du marketing service qui se voient entre eux, les gens du digital qui se voient entre eux, les gens de la santé qui se voient entre eux, et puis après quand je suis parti, ils ont créé une nouvelle délégation très moderne, une nouvelle délégation de la publicité. C'est quand même inouï.

Et donc Brossard, Hervé Brossard est arrivé à la présidence de l'AACC et je lui ai dit, c'est un mec très sympa, je lui ai dit écoute Hervé, soit tu changes l'AACC et je peux t'aider, je suis

ton homme et je suis un bon soldat, tu me dis et je fais avec toi ; soit, je ne resterai pas, parce que ce n'est plus possible de bosser en silos, parce qu'il fait bosser en transverse. Moi me regarder le nombril avec les gens qui font le même métier que moi, ok mais c'est pas super, il faut péter ces trucs en silos, on ne peut pas expliquer à nos clients toute la journée qu'il faut qu'ils soient des clients du futur, qu'ils cassent les silos et qu'à l'AACC on ne le fait pas. Donc j'avais un projet très clair de comment avancer sur le truc. Et il m'a dit mais absolument, je te rejoins, on va tout exploser, machin. Ça va être formidable et tout et puis au bout d'un an et demi il ne s'est rien passé. Je lui ai dit Hervé je m'en vais et là il m'a dit carte sur table, je ne veux pas être le Président de l'AACC qui perd D et M. Donc on fait un deal, tu restes un mois et demi de plus, on va vraiment changer les choses, je te prends sous mon aile, mais ne pars pas maintenant. Et puis après il y a un système de cotisation qui m'a toujours exaspéré à l'AACC que je trouve vraiment très injuste. Et là dessus Hervé me dit, mais t'inquiète pas, les cotisations, machin, na, na, na. Et je lui ok, je te regarde droit dans les yeux, il faut vraiment que ça bouge sinon je vais me barrer dans le cours de l'année. Je vais pas attendre un an et demi, si dans six mois ça n'a pas bougé, je me barre. Promis, juré me dit Hervé. Et ça n'a pas bougé. Mais ça n'a pas bougé d'un cheveu. Et donc je suis parti. Considérant que l'AACC n'est plus en phase avec son époque et ce qui se passe, considérant que l'AACC représente très, très mal nos métiers. Donc Mathieu Morgensztern que je connais bien, que j'apprécie et que je respecte, mais je lui dis très directement qu'il ne fait rien au sein de l'AACC. Quand il a pris ma succession à l'AACC, il m'a dit ton départ crée un électrochoc, on a enfin pu mettre les choses cartes sur table, et de toute façon si j'arrive pas à changer, je ne resterai pas, donc je l'ai croisé il y a un mois, je lui ai dit Mathieu qu'est-ce que tu fais encore là ? Vas au bout de truc, vas t'en !

Et c'est fou, parce que derrière j'ai essayé de monter un petit club euh... Qui va venir en totale opposition avec ce que je vais vous dire juste après mais ce n'est pas grave, un petit club de pure players et je suis donc allé voir Antoine [Pabst de Nurun], Digitas, Fullsix et moi et je leur ai dit les mecs, mon projet est très simple, on fait un club de quatre, on l'appelle le Club des 4, tout simple, il n'y a pas de Président, pas de trésorier tout ça, on se voit une fois par mois, on échange sur le marché, na, na, na, et on fait surtout des événements de communication ensemble. C'est-à-dire qu'on fait un digital day avec tous nos clients, tous les journalistes, mais tous les 4.

TV : M, je ne connais pas le patron de D, mais je ne vous aurais pas vu avec lui.

ML : Eh bien voilà, c'est exactement ce qui s'est passé, parce qu'Antoine était super partant, Fullsix c'est plus compliqué pour eux parce qu'ils sont à l'AACC mais dans la délégation Marketing Services. Mais je pense que j'aurais pu les convaincre. Stéphane avait envie, mais Lévy est intervenu en disant pas question. D'abord parce qu'il n'a jamais oublié que je n'étais pas venu au rendez-vous du mois d'août. Non c'est une boutade, mais surtout, il est obligé de soutenir cette vieille AACC dont il est membre actif. Et puis Amis, il est le doigt sur la couture, il a zéro conviction et puis voilà.

TV : Je n'ai rien contre ce Monsieur, mais c'est un pur apparatchik.

ML : Exactement. Voilà et j'ai vivement regretté parce que je trouvais ça d'une modernité géniale de faire ce truc là. Et même si c'est moi qui en est eu l'idée, je ne vais pas me la ramener, on fait ça tous les 4 sur un pied d'égalité. Je leur avais dit, imaginez qu'on fasse une vraie grande journée, un digital day où on ramène tous les annonceurs, tous nos clients, mais on ringardise tous les autres... Enfin, c'est formidable pour nous tout ça. J'adorais ce projet mais ça n'a pas marché. Je continue de voir Antoine et on continue nos échanges d'information sur la marché, un peu avec Fullsix, Stéphane du coup je l'ai mis de côté, il m'a dit mais tu comprends c'est Maurice qui a dit, mais alors ? Je lui ai dit viens, on va le voir ensemble, on va lui expliquer. On va même lui proposer d'en faire partie. On va même lui dire qu'on va tuer l'AACC pour faire un vrai truc qui correspond au marché d'aujourd'hui. Lévy il peut pas dire le digital, Digitas, R peut-être demain et en même temps continuer à nourrir cette vieille AACC sans aucun intérêt, dans laquelle il ne se passe rien. La semaine de la pub, c'est un truc inouï qui coûte une fortune, c'est moi qui ai gueulé il y a deux ans, j'avais dit, arrêtez de l'appeler le semaine de la pub. Enfin moi j'avais carrément dit, arrêtez de faire la semaine de la pub et consacrons notre ponion à faire autre chose. Voilà, l'AACC, il y a 200 m<sup>2</sup> dans le 8<sup>ème</sup> à Paris et il y a cinq personnes à plein temps. C'est..., c'est, voilà.

Donc moi j'ai accepté pendant trois ans de faire le boulot pour ma délégation, c'était il y a huit ans et c'était compliqué [en fait il a présidé la délégation interactive de 2003 à 2008]. Et

les trois ans qui ont suivi j'ai discuté avec Brossard et ça n'a pas eu lieu et j'ai claqué la porte. Et j'ai peut-être fait une erreur, mais après je suis peut-être un peu trop honnête ou je ne sais pas quoi... de dire pourquoi. Les journalistes m'aiment bien parce que j'ouvre ma gueule alors ils sont venus me voir et je leur ai dit, et puis voilà.

TV : Peut-être trop impulsif, un peu soupe au lait.

ML : Non pas du tout, mais je dis les choses et c'est un milieu dans lequel il y a beaucoup de choses qui ne se disent pas alors tout d'un coup quand quelqu'un dit les choses ça paraît euh... Et puis j'ai des convictions.

TV : ils prennent peut-être un peu des airs de vierge effarouchée aussi.

ML : Mais bien sûr, c'est d'ailleurs là que la chose est intéressante sociologiquement. C'est que tout le monde se ment. Tout le monde sait très bien que l'AACC n'est pas du tout en phase avec son époque, etc. Mais tout le monde met un voile là-dessus et ferme les yeux parce que dans l'AACC, il y a beaucoup d'agences qui...

TV : Qui cotisent. Peut-être vous pourriez parler des cotisations.

ML : La cotisation en fait il y a un dégressif par rapport à la marge brute. Un dégressif qui peut marcher en groupe.

TV : Ça veut dire que plus on fait de la marge moins on paye ?

ML : Voilà c'est ça.

TV : [rire].

ML : C'est beau non ? Un truc juste. Je repense à mon grand-père. J'avais proposé qu'on inverse la proportion. Mais surtout la mécanique elle est très pernicieuse dans le sens où, moi j'étais indépendant à l'époque, quand bien même j'aurais été R, ça n'aurait rien changé

mais..., donc moi je me retrouvais dans la délégation interactive, et avec une agence qui avait quasiment la même taille que moi, je payais trois fois sa cotisation parce que cette agence là elle faisait partie d'un groupe et ils cumulaient la marge brute des groupes. Ça veut dire que dans ma délégation interactive, bien en silo, qui ne travaille pas du tout avec les autres, eh bien moi je payais une cotisation trois fois plus cher qu'un mec de groupe.

TV : Et ça c'était pas discutable, pas négociable ?

ML : Non. C'est dans les statuts. Et j'ai discuté ça beaucoup. D'abord c'est injuste économiquement parce que s'il y en a un qui devait payer un peu moins, c'est moi par rapport aux très grands groupes. Et en plus c'est intenable. Parce que la cotisation, il y a 60% qui partent à l'AACC, donc qui finance les 5 mecs à plein temps qui ne servent à rien selon moi et la semaine de la pub. 60% de ma cotisation qui ne servent à rien. C'est pas rien, moi je payais 12.000 euros. Et puis il y a 40% qui reviennent dans la délégation et on fait ce qu'on veut avec ce budget dans la délégation.

TV : Pour des opérations de RP et de visibilité.

ML : Voilà, pour un dîner, un machin, euh... Nous on avait fait une brochure vachement bien, un livre blanc.

Alors j'ai vécu avec ça, c'est pas très grave, je ne suis pas un homme d'argent, c'est pas très grave, mais au bout d'un moment, c'est un caillou dans la chaussure, au bout d'un moment, ça fait mal. Donc je me suis battu contre les silos, contre la semaine de la pub, contre les locaux, contre euh... Et puis au bout d'un moment...

TV : Ça fait beaucoup.

ML : Et les changer de l'intérieur ça ne marche pas. C'est ce que j'ai dit à Mathieu Morgensztern, tu verras il y a trop d'inertie, il y a trop d'enjeu, il y a trop de groupes, etc. Il a dit qu'il partirait, mais il y est toujours. C'est ce que je lui dit, qu'est-ce que tu fias encore là.

Pars et faisons notre club des cinq, des six, des sept, mais faisons notre petite association à côté. Mais non. Et puis il y a l'effet mouton.

TV : Pourquoi le marketing service ça ne marche pas mieux ? Pourquoi ils ne vont pas plus vers le digital ?

ML : Je vais aller dans un raccourci plus rapide, et vous allez le prendre comme une provocation mais je suis fondamentalement convaincu que c'est le début de la fin des pure players. J'ai pas dit que c'était la fin. Je dis que c'est le début de la fin.

TV : Alors expliquez moi pourquoi ?

ML : C'est là, c'est maintenant [juillet 2009]. C'est maintenant que ça se joue, beaucoup de gens m'approchent. Ils me disent ce qu'ils vont faire et puis j'observe beaucoup. Il y a deux choses. D'abord, c'est quand les gens sont acculés qu'ils se réforment. Tant que ça va, ils voient que le mur n'est pas loin mais ils ne sont pas dessus, donc ça va. Et là, il y a deux acteurs fondamentaux de mon marché qui sont en train de se prendre le mur s'ils ne se réforment pas, c'est l'annonceur à cause de la puissance du digital et les réseaux sociaux. Et c'est les agences de pub traditionnelles pour les mêmes raisons. Et donc ces gens là, ils n'ont pas réussi à faire ce mouvement qui est un élément de réponse par rapport au marketing service, parce qu'ils étaient pas acculés et que finalement tout allait bien, bon an, mal an, ça continuait à aller. Alors il y a avait un petit D qui était en train de grossir avec un mec qui ouvrait sa gueule mais bon. Un petit Nurun mais bon. Un petit Digitas machin. Et donc c'était là, ça ouvre un peu sa gueule, c'est à côté, mais ce sont des informaticiens. Souvent hein, ça m'a toujours fasciné, beaucoup de gens dans la pub pensent qu'on fait de l'informatique. Et puis le D, Nurun, le machin, ils ont grossi, grossi, grossi, et puis ils commencent à nous prendre des budgets, ils sont interrogés sur plein de new bizz alors que nous on n'en a plus. Et puis nous notre business modèle d'agence traditionnelle de se faire payer au pourcentage de l'achat d'espace c'est une vraie connerie parce que quand l'achat d'espace s'effondre, eh bien on perd en honoraire alors qu'on a toujours les mêmes clients, alors que ces crétins du digital ils ont des honoraires au temps passé et que finalement ils souffrent vachement moins, et puis, et puis, et bon voilà.

Tout ça pour dire que les annonceurs sont acculés, acculés, s'ils n'intègrent pas le digital ça va être très compliqué pour eux, et les agences, les grandes agences de pub, pareil. Si on se dit donc qu'ils sont prêts à se réformer parce qu'ils sont le dos au mur, il y a un deuxième élément de contexte qu'il faut avoir en tête. C'est que le digital prend une telle proportion dans la stratégie des marques, et la technologie prend une telle proportion dans le marketing, eh bien, on s'aperçoit que nous on est briefés de plus en plus en amont dans la problématique, dans la stratégie, sur ce qu'est la marque, etc. Et moi je le vis avec Mc Do, avec Lévis ou avec la SNCF, avant je parlais avec un stagiaire qui s'occupait du digital, il y a 10 ans. Après j'ai parlé avec la direction de la communication. Après j'ai parlé avec la direction du marketing et la direction de la communication. Et puis là maintenant, je parle avec la direction générale. Et puis là, ça fait un an que je parle avec les Présidents. Ce qui veut bien dire que les annonceurs, ils ont compris que... Ils nous interrogent de plus en plus en amont.

Mais tout ça pour moi, j'en suis vraiment convaincu, ça produit un effet qui est très simple, c'est que d'un côté, je pense que l'agence de pub traditionnelle est incroyablement armée pour faire très bien notre métier. Moi elle m'a toujours fait très, très peur. Moi la concurrence elle est là. Elle est incroyablement armée, on va prendre l'image de la mayonnaise, ils ont le meilleur poivre, le meilleur sel, la meilleure huile, le meilleur œuf, vraiment ils ont des produits d'une qualité incroyable parce qu'ils ont tous les talents, ils ont beaucoup de talents très forts en agence, mais ils ne savent pas faire prendre la mayonnaise. Ils ne savent pas dans quel sens il faut mettre quoi. De par ses talents ils sont incroyablement armés dans l'analyse de la marque, du marché. Ils ont parfaitement comprise ce que c'est que le digital. Ils savent pas faire, mais ils comprennent. Beaucoup mieux que beaucoup de gens dans cette agence parce qu'ils sont intelligents, parce qu'ils sont forts, parce qu'ils sont bien entourés, etc. Et enfin, ils ont un autre élément qui est fondamental, ils ont la relation à l'annonceur que nous on n'a pas. Moi je commence à parler à des Présidents de mes clients, mais ça fait huit ans que je les suis, huit ans que j'y suis. Et encore, je commence, c'est difficile hein. Alors qu'un Président d'agence de pub il petit déjeune avec lui trois fois par semaine s'il a envie. Et ça change tout.

Ces gens là sont incroyablement armés, et à partir du moment où ils sauront faire prendre la mayonnaise, à partir du moment où ils sauront transformer, il s'agit vraiment d'une transformation en profondeur, et beaucoup en ont pris conscience, parce que beaucoup me parlent et aimeraient que je vienne jouer cette affaire là avec eux, mais à partir du moment où ils le feront vraiment et à partir du moment où ils seront prêts à remettre en cause une partie leurs équipes, la façon dont ils procèdent, la façon dont ils se font rémunérer, la façon dont ils doivent avancer sur ce marché, la façon dont ils doivent intégrer l'innovation au cœur de leurs agences, la façon dont ils doivent intégrer la technologie, etc., etc. Le jour où ils font ça, ils deviennent incroyablement dangereux pour les pure players. Parce qu'ils maîtrisent énormément de choses que nous ne maîtrisons pas du tout et qui sont fondamentales à terme pour le métier que je veux faire.

A terme, si je comprends pas précisément la marque, je parle pas de digital, machin on s'en fout, la marque [il le dit avec insistance] et ses enjeux, je suis mort moi, pure player. Et aujourd'hui, je commence à la comprendre mais pas aussi bien qu'eux.

Alors ça commence, parce que si vous regardez BBH qui est l'agence de Lévis et qui est vraiment en train de bouger sur le digital, je regarde de très près ce qu'ils font et ils commencent précisément à faire des trucs vraiment bien. Celle qui a le plus avancé et qui fait office de modèle et d'ailleurs c'est ce mec là que vous devez interroger, c'est Goodby Silverstein à San Francisco [Récompensée « digital agency » de l'année 2009 à Cannes], qui est une très grande agence de pub, et ils ont recruté un mec qui s'appelle Derek Robson, il faut que vous le rencontriez, il y a des interviews de lui sur Internet. Et donc Derek Robson, il a été recruté par Goodby Silverstein qui est une grande agence californienne, de pub, ils se sont pointés il y a deux ans où trois, et ils ont dit voilà l'objet c'est pas de mettre un peu de digital, l'objet c'est pas de mettre un nez rouge machin, l'objet c'est que 50% de nos revenus dans les deux ans qui viennent, viennent du digital, alors que quand il arrive ils sont à 10%, et comment on fait ça. Donc ils ont tout cassé mais réellement, il a remplacé je crois 40% des effectifs, donc ça a dû coûter cher cette affaire là, mais trois ans plus tard, 50% des revenus viennent du digital et surtout à Cannes qui est la grande messe, qui est très publicitaire, mais peu importe, ils sont agence de l'année dans les cyber. C'est la première fois qu'une agence de pub est agence de l'année et ils gagnent 9 cyber lions d'or de bronze tout ce que vous

voulez, très mérités. J'ai épluché tout le truc, c'est vachement bien. C'est pas des campagnes en ligne. Vous savez on a deux marchés. On le marché campagne en ligne, ça c'est un marché qui va revenir naturellement aux agences de pub, ça commence à être le cas, c'est un truc sur lequel ils sont très forts, et nous on se défend et on n'est pas mauvais et il y a un marché qui est la construction de stratégies digitales qui passe par des sites, par du e-commerce, du crm, par un site mobile, par de la relation consommateur, de la brand utility, tout ça et ce marché là ce n'est pas un marché qui naturel pour les agences de pub, mais qui est plus naturel pour nous pure player.

Moi ce que je fais et ce que fait Antoine Pabst, on essaye de stretcher nos agences pour arriver sur ces deux marchés là, c'est pas les mêmes équipes, c'est pas les mêmes talents, c'est pas les mêmes façon de faire, na, na, na. Et ce que font les agences de pub, c'est qu'elles se précipitent sur le premier, mais ils occultent le deuxième et c'est celui sur lequel sont les budgets, la stratégie, enfin tout ce dont je vous parlais tout à l'heure.

Et Goodby ils sont bien sur les deux. Et c'est ça qui est vachement intéressant, pour moi c'est le premier acteur qui a réussi à être sur le premier comme d'autres sont en train de le faire fort comme Fallon, BBH, ces grandes agences là elles sont en train d'arriver vraiment. Ou même TBWA aux Etats-Unis avec une fille qui s'appelle Colleen DeCourcy qui est vachement intéressante. Il faut absolument l'interroger. Je vous dirai après pourquoi. Donc voilà, ça c'est la première activité, mais la deuxième aussi elle arrive. C'est pour ça que je pense que c'est le début de la fin des pure players, vraiment, et je le pense vraiment et je le dis en toute... en toute sincérité, je pense que ceux qui vont gagner cette petite guerre là seront les grandes agences de pub. Sans aucun doute, parce qu'ils sont en train de s'armer, parce qu'ils sont en train de recruter des talents.

Alors Colleen DeCourcy c'est Goodby Silverstein avec Derek Robson. TBWA qui est un réseau vachement fort, se rend compte de son retard dans le digital na, na, na et ils décident, c'est une autre stratégie mais qui est vachement intéressante, de passer par le haut. Donc ils recrutent Colleen Decourcy qui est une digital native comme moi, je l'ai rencontrée, on a le même âge et on a un profile assez similaire, elle est à l'origine d'Organic, qu'elle a vendu à Omnicom et puis elle avait un earn out et elle n'est pas resté jusqu'à la fin de l'earn out, elle

est partie chez J. Walter Thompson et puis ça n'allait pas et puis elle arrive chez TBWA, mais elle arrive chez TBWA Worldwide comme Chief Digital Officer, elle est au board de TBWA Worldwide, il y a quatre personnes au board, il y a Tom Carroll le Président, il y a Jean-Marie Dru qu'on connaît tous, il y a elle et le financier. Donc il l'a foutent au board, ils la mettent pas sous-fifre machin. Et elle, elle prend par l'amont, c'est-à-dire qu'elle a beaucoup de pouvoir chez TBWA. Elle a recruté très récemment cinq talents digitaux créatifs qui viennent d'AKQA, RGA, Razorfish d'ailleurs, Tribal DDB, etc., pour monter une espèce de dream team de corsaires qui vont pouvoir, comme des pirates descendre en piquée dans le réseau TBWA, accompagner les agences du réseau TBWA sur le digital. Et puis elle monte des équipes en local. Elle a quand même gagné Adidas sur tout le digital en Europe. La pub ouai certes mais aussi tous les sites. Elle a gagné tout Pepsi aux Etats-Unis. Et eux ils sont dans ce modèle auquel je crois à l'avenir, ça prendra cinq à sept ans à nouveau, ils vont avoir des problèmes, ça ne va pas être aussi facile que ça. Les pure players vont continuer à se défendre, etc. Mais eux ils sont dans le modèle de, on intègre le digital dans les agences de pub, quitte à tout péter, quitte à tout changer, quitte à virer des gens. Et de toute façon, c'est inévitable, ils n'ont plus le choix. Leur business modèle est mort, en tout cas très attaqué. S'ils ne bougent pas ils sont morts. Et vous connaissez la capacité de l'être humain à réagir et à s'adapter quand il est dans un période de danger, c'est vachement impressionnant. C'est ça qui est en train de se passer. Je pense qu'on est pile dans la charnière, mais quand je dis pile c'est cet été. Je pense que ça se joue là. En ce moment. Et je ne serais pas étonné de voir des gens comme Antoine Pabst prendre la présidence de TBWA Paris ou de je ne sais pas quoi.

TV : Ce n'était pas aussi précis dans mon esprit mais ça conforte ce que j'ai pensé. J'écoutais une fois Gilles Masson, vous le situez ?

ML : Oui très bien.

TV : Et euh... Gilles il me dit, mais de toute façon nous [les publicitaires] on a les idées. Et je lui dis, surtout vous ne manquez pas de toupet. Il me dit non, non mais Thierry écoutez moi, et je lui dis mais bien sûr que vous avez des idées mais surtout vous avez un énorme toupet et vous ne doutez de rien. Vous n'y connaissez rien, vous n'y comprenez rien mais surtout vous ne doutez de rien. Et il me dit oui, mais c'est pour ça on tient l'affaire. Au début je m'étais dit

qu'il faisait un peu le fanfaron, et puis à force de cuber des entretiens avec des patrons de pub et je me suis dit mais les mecs, ils reculent devant rien. Et... ça fait un peu écho à ce que vous dites.

ML : Ouai. Et puis ils ont la chance ces gens là aujourd'hui d'avoir des annonceurs qui ne comprennent rien non plus. Donc quand vous avez du toupet et des gens qui ne comprennent rien, ça marche. Mais les annonceurs, ils sont en train de changer. La nouvelle génération, ceux qui ont fait science po, eux ils comprennent très bien. Un Lévy quand il voit le Président de Nestlé, il peut lui raconter la vie, machin, de toute façon le Président de Nestlé, de toute façon il n'y comprend rien. Et donc il écoute Lévy mais ça c'est en train de changer. C'est-à-dire que le Président de Nestlé, il va dire, tiens j'ai recruté un digital native, ça 10 ans qu'il en fait, donc je préférerais que tu le vois lui. Et tout à coup, c'est plus pareil, donc ça c'est aussi en train de changer vachement.

Quand on regarde la stratégie des groupes, il y a un TBWA qui est en train de faire ça. On a un DDB qui a un Tribal DDB, mais qui se pose toujours beaucoup de questions pour intégrer Tribal DDB dans DDB.

TV : J'ai rencontré jeudi dernier Jérôme Duchamps de Tribal DDB.

ML : Alors lui il doit se positionner en pure player.

TV : Oui, en tous cas il se présente comme tel.

ML : Mais moi-même, vous m'auriez rencontré il y a un an, j'aurais été pure player, pure player, pure player. Mais je suis en train de changer d'avis parce que j'essaie de comprendre ce qui se passe. Surtout j'écoute beaucoup et puis je lis beaucoup. Et alors je suis vraiment convaincu que... Enfin, il y a un DDB qui hein. Il y a BBDO qui a Organic et qui envisage de fusionner Organic aussi. Ça c'est Omnicom. Ensuite, il y a P. Alors P, c'est le plus malin. De toute façon Lévy, j'aime pas le mec, mais il faut reconnaître qu'il est très fort. Lui il fait P Modem [Ex WCube] dans P Dialogue, donc il peut dire au journaliste le lundi, regardez moi ma vision du digital c'est de l'intégrer au marketing service. Le mardi, il voit un autre

journaliste, non, non, non, le digital, il faut l'intégrer dans une agence de pub, regardez ce que j'ai fait en France, P Net dans P Conseil. Et le mercredi il voit un autre journaliste à qui il va dire, ah non, ma vision ultime c'est le pure player, c'est Digitas. C'est fort puisqu'il est sur les trois trucs et que le meilleur gagne.

Moi je crois qu'il croit beaucoup au pure player et c'est pour ça que je pense que R va y finir. On sera dans Vivakki avec David Kenny. Parce que là aussi faut décoder, David Kenny ça lui donne du poids dans P. Et comme c'est un type extrêmement ambitieux et comme il serait pas contre l'idée d'avoir la succession de Lévy. Donc il prend du poids à travers ce genre de chose. Mais on s'aperçoit aussi, parce que moi je parle avec des gens de BBH, de Saatchi ou même de Léo Burnett, qui sont trois P, euh... Ils commencent en tous cas maintenant à recruter des gens de chez Digitas et à les mettre chez eux. Ce qui pour Digitas devient compliqué. Et c'est comme ça que ça va tourner, et ce qui en soit n'est pas... Parce qu'il y a plein de gens qui me disent, toi qui a toujours été indépendant, qui est un pure player, gna, gna, gna, ça se finit comme ça, c'est terrible pour toi. Je dis mais non. Non, parce que si à nouveau ça nous permet de faire un meilleur boulot, formidable. Tant mieux.

TV : Est-ce qu'il y a des choses que je n'ai pas évoqué que vous auriez aimé aborder ? Vous avez été assez généreux.

ML : Non je pense qu'on a fait un bon panorama.

TV : Oui, c'est très, très riche. Vous voyez vous m'aviez dit que ça ne serait pas intéressant, ça c'est votre fausse humilité qui parlait.

ML : [Rire], nooon parce que je dis des choses qui moi me paraissent euh... pas très intéressantes.

TV : Vous savez une thèse ça n'intéresse que le thésard en général. Il s'avère que moi ça m'intéresse donc voilà.

ML : Non c'est pas de la fausse humilité, mais il y a plein de choses qui me paraissent à moi évidentes.

TV : Parce que vous êtes familier. C'est votre terrain de jeu. C'est normal, vous c'est votre quotidien. Mais pour moi c'est d'une grande richesse. Vraiment. Merci.

ML : Bon ben tant mieux alors.

TV : A nouveau un immense merci pour votre participation.

ML : Moi ça m'intéresse de savoir où va cette thèse et restons en contact, je vais vous donner mon portable.

#### 4. Entretien avec le directeur général d'une agence de marketing service

TV : A partir de votre expérience, racontez moi comment vous avez vu évoluer le marketing direct avec l'arrivée du digital ?

YC : Euh... Moi je suis un cas un peu à part puisqu'au départ j'ai fait des études de philo, et j'étais passionné d'informatique. Informatique au milieu des années 80, 85-88, par là. Donc c'était l'arrivée des premiers Apple, des premiers Mac Intosh, etc. Et... Assez passionné pour entrer dans un DESS d'informatique en ayant fait philo, donc c'est assez paradoxal.

TV : Donc vous faites la philo après le baccalauréat, jusqu'à la maîtrise.

YC : Et après je rentre dans un DESS d'informatique, à l'époque c'est de l'informatique documentaire. A l'époque c'est pour former des Ingénieurs en systèmes d'information. C'est la mode du multimédias, c'est l'apparition du multimédias. C'est au début des années 90, c'est le début des premiers CD-ROM éducatifs, de présentation de produits d'entreprise.

C'était les premières bornes interactives dans les musées euh... Et, et, et tout ça m'a fortement intéressé parce ça faisait le lien entre ma passion pour les contenus, les histoires, les mots, les images et ma passion pour l'informatique.

Auparavant l'informatique avec les interfaces dos, c'était uniquement du texte et de la programmation. A partir de la fin des années 80 et début des années 90, on pouvait utiliser l'ordinateur pour archiver et diffuser du texte, de l'image, de la vidéo, etc.

C'est ça qui m'a titillé, qui m'a intéressé, cette nouvelle manière de s'exprimer, et de diffuser, du savoir, de la connaissance et de l'information. Donc j'ai eu mon DESS en 94 par là, au début c'était essentiellement multimédia, on ne parlait pas trop d'Internet. On parlait surtout de CD-ROM à l'époque.

Malgré tout je me suis mis en free lance à l'époque. J'étais sur Lille à l'époque, je suis originaire de la région du Nord et j'ai fait les premiers sites Internet en 94-95. Donc c'était les tout premiers 100 ou 200 sites en France. Ensuite je suis rentré dans une toute petite agence de communication à Lille où j'ai créé le département multimédia avec objectif de faire des bornes interactives, des CD-ROM et des sites Internet. A l'époque on a travaillé pour les 3 Suisses, les premiers sites pour Vivendi, des distributeurs dans le Nord avec des sociétés comme Flunch, comme Castorama, etc.

C'était une petite agence de communication indépendante de 50 personnes. Ce qui m'intéressait dans Internet, ce n'était pas tant de faire des sites de présentation en tant que tels. Des sites de présentation d'entreprises, de produits, des sites catalogues. Moi ce qui m'intéressait c'était l'interaction qu'Internet permettait entre une marque et les consommateurs. Mais pour faire ça, il fallait connaître les clients et les consommateurs. Il fallait être à même de segmenter et de personnaliser la communication. Enfin bref, j'ai commencé à l'époque à m'intéresser au marketing direct au data marketing. Et mon épouse travaillant dans une agence de marketing direct à l'époque, je suis rentré en contact avec ETO. Alors ETO à l'époque, il y avait 30 personnes. Je suis rentré chez ETO en 1999. Je suis rentré chez ETO, une fois encore pour créer le département Internet.

Donc mon parcours, je viens de l'Internet et je suis allé vers des agences... Je fais le chemin inverse, d'abord une agence de com et ensuite une agence de marketing direct, marketing relationnel. Parce que... Peut-être parce que je sais pas, je n'ai pas eu le courage d'aller dans une agence pur web ou de la créer à l'époque. Mais surtout parce que je savais très bien que ça allait plus vite les agences parce qu'elles ont les contacts avec les directions générales, les directions marketing, les directions de la communication. Donc ça permettait tout de suite d'être en face des bons interlocuteurs et de leur proposer des choses intéressantes. Versus créer une agence Internet, à l'époque c'était long et compliqué. Et puis je ne me sentais pas l'âme d'un entrepreneur. J'avais plutôt envie de partager ça avec d'autres. Et puis aussi d'apprendre, d'apprendre un métier parce que moi je n'ai pas fait d'études de communication. D'apprendre un métier qui est comprendre une marque, savoir exprimer les valeurs d'une marque, savoir les diffuser, comprendre un marché, comprendre un secteur, comprendre un client, un prospect, comme le faire rêver, comment le faire acheter.

En fait j'ai fait le chemin inverse, d'autres ont appris tout ça et sont allés à Internet, moi j'ai d'abord appris Internet. 99, arrivée chez ETO et là l'idée c'est de mettre en place et d'exploiter toute l'expertise d'ETO marketing direct et en data marketing pour utiliser toute cette expertise dans le cadre d'Internet parce que je me doutais bien qu'un jour où l'autre c'est ce vers quoi allaient aller les annonceurs.

En 99, ETO fusionnait avec une SSII qui s'appelait Basalt. Encore aujourd'hui on a un positionnement particulier par rapport au marché parce qu'au sein de la même boîte on a une agence et une SSII. Il y a vraiment cette double culture. Sur les 230 personnes d'ETO, il y a réellement une trentaine d'ingénieurs informatique, une vingtaine de développeurs, comme il y a une quarantaine de créatifs, des chefs de pub, des consultants, des commerciaux, etc.

Donc l'idée c'est quoi, c'est de se dire qu'un jour cette expertise de la connaissance client, de la relation, cette expertise euh..., tout ce qui a trait à la segmentation, au data mining, RFM, tout ça, forcément ça rejoint Internet, parce qu'Internet est en même temps un outil, un canal et un média, qui va autoriser cette personnalisation entre la marque et les consommateurs. Autrement dit, ce que les gens de marketing direct rêvent depuis 30 ans, Internet va le rendre possible.

Et moi en 98 je voyais ça arriver, je me suis dit, c'est là qu'il faut que j'aille. Je suis d'abord pour créer le pôle Internet qui a duré de 99 à 2002. On est monté jusqu'à une vingtaine de personnes. En 2002, explosion de la bulle, on avait quelques clients start-up, euh... Et comme beaucoup d'autres, j'ai dû licencier pas mal de monde. Du coup mon pôle a fusionné avec le pôle agence traditionnelle. Donc j'ai coprésidé l'agence avec l'ancien président de l'agence. Et c'est à cette époque là que j'ai déménagé à Paris d'ailleurs. Donc moi je suis arrivé à Paris et Yves Riquet qui est l'autre personne qui dirige l'agence est resté sur Lille. A cette époque là on a racheté Artegos une petite agence de 10 personnes auprès de qui on sous-traitait les développements Internet.

On a réorganisé il y a un an l'agence et j'ai repris la Présidence d'ETO Digital qui a pour but..., agence d'une cinquantaine de personnes qui a pour but d'être le fer de lance du digital au sein du groupe ETO.

TV : Combien de personnes chez ETO ?

YC : Aujourd'hui ETO c'est un groupe de 230-235 personnes dont 50 dans le digital. Pour être simple il y a trois pôles : le pôle digital en gros c'est 60 personnes, le pôle agence c'est 110 personnes et il y a un pôle IT d'une centaine de personnes qui regroupes les compétences informatiques.

TV : Vous n'êtes peut-être pas un entrepreneur, mais vous avez agi comme un entrepreneur de votre carrière.

YC : Ouai, alors en fait, je suis devenu associé chez ETO, actionnaire, c'était quoi, en 2004. Chez ETO il y a 8 actionnaires. Il y a les deux fondateurs [Leconte et Derreumaux] qui ont 66% des parts.

TV : Ils interviennent dans la vie de l'agence.

YC : Ils interviennent pour coacher les présidents, il y a trois présidents...

TV : alors on a nos deux associés fondateurs....

YC : nos deux associés fondateurs qui sont président groupe, et ensuite il y a trois présidents pour les trois pôles. Un président pour le pôle classique, un président pour le pôle digital, c'est moi et un président pour le pôle IT. Donc voilà on est 8 associés, Nicolas et Jean ont le gros des parts et on est 6 à se partager le reste. Donc effectivement je me considère plutôt comme un intrapreneur avec cette idée de pousser l'ensemble du groupe vers le digital. Sachant qu'on est tous conscients qu'ETO vient du papier. C'est du marketing direct postal. C'est le début des années 90 [création d'ETO en 1986]. Mais des 95-96, ETO s'est spécialisé sur tout ce qui est programme de fidélisation notamment auprès des distributeurs. Donc les programmes de fid de Kiabi, Norauto... avec des mailings qui sont envoyés aux possesseurs de cartes tous les mois.

La carte fidélité c'est un outil qui permet de reconnaître un client pour un distributeur et de tracker son comportement. Et ensuite pour animer le client c'est du marketing direct. C'est des mailings. Donc le marketing direct postal, le fait de concevoir un mailing, c'est un outil, un canal, un support, pour animer les clients, les prospects. Avant essentiellement par la VPC, alors au début des années 90, il y a plusieurs lois pour freiner les centres commerciaux [Loi Galland]. Le seul moyen pour les entreprises de distribution de continuer à progresser en chiffre d'affaires, c'était de faire consommer plus à leurs clients. D'où le fait qu'ils se sont lancés dans des programmes de fidélisation. Puisqu'ils ne peuvent plus progresser en nombre et en surface, ils lancent la fidélisation pour faire dépenser plus à leurs clients. Mais pour ça il faut connaître les comportements d'achat des clients pour ensuite faire des offres promotionnelles. C'est ça le marketing relationnel. Enfin le marketing transactionnel.

Donc moi je me dis il y a un potentiel énorme avec Internet. Surtout qu'ETO c'est des consultants experts dans les programmes de fidélité, dans la connaissance client, dans le marketing relationnel, c'est des créatifs, mais c'est aussi des gens qui connaissent la donnée, qui maîtrisent la donnée. Ils savent ce que c'est qu'une base de données, ils savent comment connecter une base de données à un système de caisses, et ils savent comment utiliser la base

de données ensuite pour générer des campagnes personnalisées à l'époque sur des mailings et plus tard sur des emails et tout ce que vous voulez.

Internet dans le groupe c'est 50 à 60% de la marge brute sur quelques clients clés. La marge brute d'ETO c'est 17-18 millions d'euros. Sur Internet on fait facilement 7 ou 8 millions d'euros [en fait presque 50%]. Oh oui largement.

Donc l'idée pour nous agence de marketing relationnel, c'est d'utiliser Internet comme un canal supplémentaire dans la relation client. A côté des autres canaux que sont le point de vente, le mailing, le téléphone et d'autres. C'est ce qui me différencie d'un Antoine [Pabst], nous dans Internet on ne voit pas le média, qu'on utilise relativement peu, on fait très rarement de l'achat d'espace. On va davantage aller louer des bases de données, on va davantage aider une marque à se constituer une base de données clients ou de prospects qu'ils vont ensuite animer par du marketing postal ou de l'emailing. On n'est pas dans du média, achat d'espace. Donc de fait, pour nous Internet c'est un canal en plus dans cette relation entre la marque et les consommateurs.

Pour autant avec les développements sociétaux, c'est à la fois un canal [un moyen de faire passer de la donnée], un média [un support d'information et de publicité], un espace social [un lieu d'échange], un espace de dialogue entre la marque et les consommateur.

On a une vision assez spécifique ou assez précise par rapport à des pure players qui ont une vision plus globale de l'Internet que nous mais qui n'ont aucune vision du reste de la relation client. Et des agences de pub qui sont sur une logique de push et pas sur une logique de dialogue. Et une logique d'achat d'espace qui n'est pas une logique de connaissance client. Nous on est sur une logique de connaissance client, de relation et on sait que cette relation elle va se faire sur plusieurs canaux.

Petit point technique, nous on a mis au point un soft en mode SAS qui permet d'administrer la relation avec le client que ça soit par le net, par email, par le téléphone, par le courrier, sur le point de vente. Ça permet aux marques de gérer la relation client quel que soit le canal utilisé.

Faut savoir qu'il y a encore un an, chez Yves Rocher, il y avait une base de données qui gérait le marketing postal et une base de données qui gérait l'Internet. Vous pouviez avoir une offre par Internet et elle n'était pas valable en magasin. Le gros défi des prochaines années, c'est l'Internet everywhere. Sur son téléphone portable, dans sa voiture, dans sa montre, etc. Ça sera de l'Internet sur de systèmes de caisse, sur des bornes interactives. Et donc les marques devront avoir une vision à 360° des points de contact, c'est pas le même 360° que celui des disciplines d'agences. Pour nous, notre mission c'est d'aider les marques à avoir une vision à 360° de leurs clients et les aider à interagir par n'importe quel canal, n'importe quel support.

Et si Internet va devenir le média, canal, espace social le plus important, il n'empêche qu'il faut lier ça, interfacer ça avec tous les autres points de contact. On est dans le marketing service. On n'est pas dans la pub. On sera peut-être pas bons nous pour raconter une histoire sur telle ou telle marque. Pour faire émerger une marque on n'est pas les publicitaires mais on n'a pas honte par rapport aux publicitaires.

De plus en plus on va aider les marques à qualifier leurs bases de données, à mettre en place un canal privilégié entre les marques et les consommateurs. Et tout ça sans passer par des médias traditionnels. Notre métier, le marketing relationnel, ça va permettre malgré le bordel ambiant autour des médias qui s'effritent qui se fragmentent, nous ça va être une solution pour les marques pour continuer à contacter et dialoguer avec leurs clients.

Nous il faudra qu'on apprenne de la pub, à être meilleur pour raconter des histoires, à être meilleurs dans la création de liens plus riches et qui ne soient pas exclusivement fondés sur du transactionnel et plus sur du relationnel, avec un message et une symbolique plus forte. C'est là où on va se rapprocher des publicitaires.

TV : Est-ce que tout le monde dans la délégation du marketing service à l'AACC font ce mouvement.

YC : Je crois que toutes les agences aujourd'hui sont obligées, par le marché, d'aller vers l'Internet, d'utiliser pour leurs clients des supports Internet. Après, il y a deux manières de faire. Il y a des agences qui reproduisent le même modèle, c'est-à-dire pour lesquelles Internet

c'est simplement un canal en plus. Et en gros quand on va faire un email on va prendre le mailing, le fichier photoshop, on va le transformer, clac et en gros on va le plaquer et voilà ! Le site web, ok, on va prendre le catalogue, les prospectus, pop, pop, pop, et hop. Il y a les agences qui adaptent, et il y a les agences traditionnelles et les pure players qui eux ont compris qu'on était en face d'un changement de modèle, un changement de code de communication que le canal Internet introduisait des réflexes différents chez les consommateurs, nécessitait des modalités de communication différentes qui, du coup, ne font pas que traduire mais réinterprètent complètement l'histoire d'une marque pour la mettre sur le net.

La démarcation pour moi n'est pas entre les agences qui vont ou qui ne vont pas sur Internet, je crois que tout le monde est obligé d'y aller, parce qu'il n'y a plus de chiffre d'affaires sinon. Mais il y a plutôt deux modèles, il y a les gens qui le font en adaptant simplement, en traduisant simplement des campagnes traditionnelles en campagnes sur Internet. Et il y a des agences qui ont compris qu'on était sur un modèle différent, sur une structure de diffusion de l'information différente et qui réadapte complètement.

C'est ce que je dis souvent à mes clients, quand le cinéma a été inventé, pendant quasiment 20 ans, les premiers films ça a été du théâtre filmé. Il a fallu les Méliès et autres pour comprendre qu'avec une caméra on peut faire autre chose que filmer une pièce de théâtre. On est exactement dans cette situation là.

TV : C'est une belle illustration je crois de la systémique dont tout le monde me parle en ce moment.

YC : Alors moi j'avais fait un DEA d'hypertexte. On est en plein dedans. C'est le passage du livre à l'ordinateur. C'est le passage du linéaire à l'hypertexte. C'est un peu conceptuel, mais l'idée c'est de dire qu'on est sur des modèles d'archivage et de diffusion qui ne sont plus les mêmes que dans une société basée sur l'écrit traditionnel. A chaque fois qu'il y a eu des changements de médias ou de transmission de l'information, il y a eu des grosses révolutions. Donc Internet ça va donner quoi ? C'est ça qui est intéressant. Et ça c'est la thèse de Pierre Lévy en gros.

Et par rapport à la pub, c'est ça que les publicitaires n'ont pas compris. Ils réexploitent les mêmes méthodes sur un nouveau canal parce qu'ils sont persuadés que ce canal c'est comme l'invention de la télé ou de la radio, on peut faire la même chose. Mais non ce n'est pas pareil.

TV : Je pense que les publicitaires savent, ils ont compris, mais ils n'ont pas intérêt à le dire et le reconnaître.

YC : C'est une rupture épistémologique. C'est une révolution copernicienne. On passe un cap, on passe d'un paradigme à un autre. Et ça les publicitaires ne le comprennent pas. Pour eux, ils disent hein, nous aussi on fait du marketing relationnel, nous aussi on personnalise la relation. On fait de l'email. Mais la manière dont les publicitaires utilisent l'email c'est le b-a ba du marketing postal dans les années 70. C'est de la publicité adressée. On a l'adresse, on met le prospectus dans l'enveloppe et on l'envoie. C'est ciblé ! tout le monde reçoit la même chose. C'est n'importe quoi.

Et là on passe un cap qui va nécessiter d'être beaucoup plus humble de davantage donner la parole au client, de mieux comprendre le client, de le reconnaître, de savoir qui il est, quel que soit le point de contact qu'il utilise. Et de favoriser la création de communautés, etc. Il y a des études aux Etats-Unis qui montrent comment on peut déterminer des ambassadeurs de la marque et comment on peut mettre en place ensuite un programme spécifique sur ces ambassadeurs là et eux ils deviennent les ambassadeurs sur les médias sociaux. Et du coup d'une certaine manière ça remplace la publicité.

Notre manière de voir les choses ne va pas remplacer la publicité, mais dans les années qui viennent, elle sera un levier important à côté de la publicité.

TV : Alors je sais que vous avez fait de la philo. Mais pourquoi de la philo.

YC : Je crois que j'ai fait de la philo parce que je suis quelqu'un de curieux. Je me suis dit quand on fait de la philo on fait un peu de tout. Ou alors j'aurais dû faire une hypokhâgne ou un truc comme ça.

TV : Vous étiez un bon élève ?

YC : Ouai, ouai mais j'étais un peu branleur. Alors pourquoi philo, parce qu'au départ j'étais plutôt matheux. Et puis à partir de la première, j'étais plutôt littéraire. Je suis un peu difficile à caser. J'ai appris à programmer. Les premiers sites Internet que je faisais, je les faisais en code pur, avec un éditeur de texte html pur. J'ai programmé des jeux moi-même. Et en même temps j'ai fait deux bouquin, un premier sur l'email marketing et l'autre sur le marketing direct multicanal édités chez Dunod. Ils en sont à la troisième édition.

A mon avis c'est la curiosité.

TV : Et vos parents, vous venez de quel milieu ?

YC : Mon père est entrepreneur pour le coup, antiquaire, etc., il a fait une peu de tout.

TV : Et votre mère ?

YC : Coiffeuse. Elle tenait un salon de coiffure. Non, très, très jeune j'ai dévoré des encyclopédies, je suis curieux, j'achète beaucoup de bouquins. J'achète encore deux ou trois bouquins par semaine, je suis très, très curieux. Et c'est pas parce que je suis un dingue d'Internet que j'arrête de lire des bouquins. Je pense aussi beaucoup de temps sur le net. Ça m'intéresse et ce qui m'intéresse c'est toujours ce qui est border line. Ce qui est à la frontière, entre des cultures différentes, des disciplines différentes. Je trouve que le système français est trop sclérosé, il n'y pas assez de passerelles.

Quand j'étais petit, ben tiens, j'avais 10 ans, j'avais mon laboratoire de chimie chez moi. J'étais un passionné de chimie. J'aurais voulu être chimiste. Ensuite pendant deux ans j'ai fait de l'astronomie. Je suis un mec curieux, par contre le défaut, je vais rarement au fond des choses du coup.

Là c'est vraiment la première fois de ma vie que je m'intéresse à un truc vraiment longtemps [Internet et son métier]. Mais c'est aussi parce que c'est quelque chose qui change tous les jours. C'est ça qui m'intéresse. On s'ennuie jamais dans ce métier avec Internet. Ujourd'hui on parle de Facebook, demain il y a Twitter, la nouvelle mode à Harvard, c'est le VRM...

TV : Je ne sais pas ce que c'est.

YC : C'est le Vendor Relationship Management. Aujourd'hui vous avez des petites start-up autour de Boston et en Californie qui sont en train de mettre en place des logiciels, c'est l'inverse du CRM, qui vont aider les consommateurs à gérer leur relation avec les marques. Donc c'est en train de se retourner.

TV : Là c'est l'outil du dialogue qui renverse le pouvoir.

YC : Oui ça renverse tout. C'est un outil qui va me permettre en tant que consommateur de comparer des produits, des marques, des prix.

C'est des sujets qui changent tout le temps, donc moi forcément ça m'intéresse. La curiosité, mon moteur à moi c'est la curiosité. C'est pas le fric. C'est pas leeeeee... pouvoir non plus [il a été plus hésitant]. J'ai pas les mêmes moteurs que beaucoup de patrons d'agence. Moi c'est la curiosité, j'aime bien quand ça bouge.

Un mec que j'aime bien dans les agences c'est Henri Kaufman par exemple. Il a créé Communider qui a fusionné avec H.

TV : Et hors boulot, c'est quoi vos loisirs.

YC : Je lis beaucoup. Je suis abonné à Courrier International, je suis abonné au Monde 2, je suis abonné à Philosophie, je lis beaucoup.

TV : Vous restez très proche de la philosophie. C'est pas trop au quotidien avec le marketing qui n'est pas toujours très léger.

YC : Moi ça m’amuse, je suis au bureau de l’AACC. D’ailleurs il faut que vous rencontriez Marie-Pierre Bordet la directrice déléguée. Le lien entre philo et professionnel, je le fais en donnant des cours à l’ESCP, à Léonard de Vinci. Et puis ensuite je rencontre mes confrères. J’ai créé une association qui s’appelle marketing client qui regroupe une quinzaine de confrères intéressés par le marketing orienté client parce que depuis Procter, depuis 50 ans le marketing il est orienté produit. Il n’est pas orienté client. Et nous on est dans le marketing client. C’est deux cultures complètement différentes. Et le marketing client je le divise en deux, il y a le marketing transactionnel, c’est les bons de réduction personnalisés ; et il y a le marketing relationnel, c’est la relation entre le consommateur et la marque. C’est l’information, c’est les invitations, c’est les petites sollicitations, c’est des cadeaux.

Le marketing produit, c’est de l’étude de marché. C’est la conception de produit, l’innovation. Et ça peut aller jusqu’à la pub. Il y en a qui appellent ça inverse marketing [prononcé en anglais].

TV : C’est le monde à l’envers. C’est inverse de dire que le marketing est inverse. Moi j’ai fait le tour des questions.

YC : C’est normal que les pure players revendiquent le territoire de l’Internet. Mais de plus en plus c’est un territoire qui va se confondre avec l’événementiel, avec la promo, avec le marketing direct, avec la pub. Donc à partir du moment où il y a cette fusion des territoires, où l’Internet sera partout, on va revenir à des schémas classiques.

Les pure players, c’étaient un peu les évangélistes. Ils ont évangélisé le marché, c’était un peu leur rôle quoi. Ils sont en train d’être racheté par les groupes. Après ça va être difficile aux groupes, ça va mettre une génération de faire ce passage de ne pas voir en Internet qu’un canal en plus mais un modèle différent. Et ça on en a pour dix ans.

TV : Ce qui est intéressant c’est ce que vont devenir les managers digitaux dans les grands groupes.

YC : Les managers digitaux ils vont monter. J'en suis persuadé. Alors tout le monde ne montera pas. Parce qu'ils vont mieux comprendre le marché, la manière dont le consommateur évolue, la manière dont les médias sociaux, Internet, etc., se structurent. Ils vont progresser. Les autres de toute façon ils vont disparaître de leur belle mort aussi, parce qu'ils sont plus âgés. C'est une génération qui se renouvelle. Ça va se faire naturellement.

## 5. Entretien avec un middle manager d'une agence digitale et marketing service

TV : Peux-tu m'expliquer les tensions et rivalités entre la publicité et le marketing service et le digital ?

RL : Ce sujet est complètement d'actualité. Parce que comme tout le soulignait le CA du MD dépasse celui de la publicité, chez O. on constate quasiment au quotidien ces luttes de pouvoir. Là aujourd'hui le marketing direct marche sur les plates bandes de la publicité en envoyant des émissaires du digital au sein de la publicité pour les sensibiliser aux problématiques Internet notamment

Quand on parle de 360 aujourd'hui, le vrai 360 n'existe pas vraiment parce que la partie M [la pub] a tendance à vouloir diriger le tout. Le problème c'est que quand y répondent à des briefs dont 50% voire fait appel à du digital, y peuvent enfin y prétendent pouvoir en faire et en fait tu te rends compte qu'ils sont un peu en retard. Pour pallier à ce problème, la division One, avec l'accord de NR a décidé d'envoyer des émissaires pour digitaliser en quelque sorte les gens de la pub. On appelle ça des sessions « big upgrade » chez nous. Ça permet de mettre tout le monde à jour sur l'univers du digital, donc de sensibiliser d'une part et puis pour qu'y ne répondent pas au brief à côté de la plaque.

Il s'avère que de plus en plus ils font appel à nous, OO, directement. Et de plus en plus, on est amené à faire des présentations chez le client avec les gens de la pub. Au départ, ils étaient très réticents...

TV : mais qui était très réticent ?

RL : les gens de la pub, de chez Mather malgré un discours assez ouvert. C'est vrai qu'on se récupère les briefs qu'ils ont depuis deux mois sous le coude, ils nous les donnent une semaine avant la présentation.

TV : donc tu vas pas à la prise de brief.

RL : non je ne vais pas à la prise de brief. Avec M, je ne suis jamais allé à la prise de brief. Mais ça ne m'empêche pas de remonter. Je te prends l'exemple de Duracell Europe. Ca fait quelques années déjà que le groupe W travaille pour Duracell. Mather fait de la pub télé mais au delà de ça n'avait pas vocation à aller plus loin dans le développement du budget. Profitant des contacts de Mather, nous on a rebondi en leur faisant un bilan de leur présence sur Internet. Duracell avait été très intéressé et nous avait rappelé pour nous impliquer dans un lancement sur le web. Et on a été mis dans la boucle pour un pitch pour le marketing digital 2009 et y se trouve qu'on l'a gagné. Et c'est moi qui ai fait la prés. Donc là pour le coup on s'occupe de tout le marketing pour Duracell en Europe de l'ouest, ça fait 16 pays. Et M ne s'occupe entre guillemets que de la pub télé. Et D s'occupe de la PLV et du MD.

Et là ça ressemble un peu aux poupées russes parce que le digital essaie de remonter sur la pub mais finalement c'est la pub, parce que W c'est le groupe de pub, qui va remonter sur le dessus, en disant non non non, je vais tout driver. Quand W a appris que O devait présenter pour le pitch de la consultation 2009, c'est remonté direct au directeur [de One] qui s'est pris une balle : « comment ça se fait qu'on a pas été prévenu, c'est quoi ce truc, ça peut pas se passer comme ça, etc. » Du coup la personne de W est venue directement de Londres à Genève où on allait présenter, alors qu'on l'avait jamais vu avant, pour parler de l'entité W, donc pour reprendre le dessus sur le marketing digital.

Je trouve qu'effectivement l'exemple est assez représentatif de ce qui se passe en ce moment. Parce qu'on est parti d'une guéguerre interne à une guerre groupe [ou plus

exactement à un rappel à l'ordre au niveau du groupe, ce qui permet de toucher du doigt l'ampleur de la crainte].

TV : c'est Duracell qui vous fait remonter d'une certaine manière, c'est le client... C'est le client qui veut le marketing service. Est-ce que les managers d'O arrivent à s'imposer pour garder le lead ?

RL : Non. Mais c'est un peu différent. Les sous d'O viennent de W. Quand on embauche quelqu'un ou quand on achète du matériel, il faut l'accord de W. On est donc assez contraints dans le fonctionnement quotidien.

TV : est-ce qu'en dehors de cet exemple, il y a des rivalités.

RL : non, avant qu'ils découvrent qu'on allait présenter sans eux, on n'avait pas senti de rivalité. Bon au quotidien, on sent qu'ils aiment être présent. Ils veulent juste être au courant de ce que l'on fait. Maintenant ils sont pas opposés à tout ce qu'on peut proposer, ils descendent pas dans l'opérationnel. Tu vois lors de la prés ils étaient présents, ils ont pas dit grand chose [mais ils étaient là]. Ils n'ont pas remanié. Ils ont bien sûr rajouté leur slides W et se sont assurés de la cohérence. Mais à part ça dans la démarche business on est quand même assez libre [ah bon].

TV : c'est quoi la répartition du chiffre par spécialité sur 100 que rentre O?

RL : 55 dans le digital, 45 en MD, et le MD plus le digital on fait plus de 50% dans tout O qui comprend la pub, les rp, etc.

[...] de plus en plus le digital remonte sur du marketing relationnel [CRM c'est-à-dire du MD] parce que depuis un an on a un département date de 5 personnes qui s'occupe de récupérer quand on travaille pour un client les extracts de bdd, qui essaie de tirer les enseignements pour pouvoir remonter de plus en plus sur des problématiques relationnelles [illustration de la proximité entre MD et web, du pont entre les deux cultures].

TV : et le mariage se passe pas trop mal ?

RL : aujourd'hui oui. Régulièrement on fait appel à eux pour des présentations. En amont, on les implique dans les briefs, parce que les data c'est une force du web. Si tu veux aujourd'hui, un Procter & Gamble n'investit pas un seul euro sans qu'on leur explique qu'il en retire quelque chose même si ce n'est pas en monnaie sonnante et trébuchante. Mais ils ne veulent plus entendre parler d'image de marque et de notoriété. Pour eux, c'est un langage de publicitaire qu'il faut bannir. Ils attendent que ça leur rapporte. Ma dernière recommandation, grosso modo, pour chaque slide, pour chaque idée, j'ai décrit ce qu'on pouvait récupérer, ça pouvait parfois être des données, parfois du lancement produit, et tout un tas de mécanique qui au final, font que chaque euro investi est justifié. Et ça c'est la tendance du marché depuis 3-4 ans et même plus. Jusqu'à présent on le disait, maintenant on le fait. Aujourd'hui, sans pôle data, je vois pas comment tu peux bosser pour P&G. Si tu veux être force de proposition et si tu veux augmenter sur le compte, t'es obligé de leur dire vous investissez 2 euros avec moi, vous allez en gagner 2.50 euros.

Je discutais avec un manager de Duracell qui me disait que pour 1 euro investi, ils en avaient récupéré 1.50 euros. Et il me disait, on fait poste par poste, tout poste qui ne dépasse pas le 1, le budget est supprimé. Et avec la crise [des subprimes] c'est d'autant plus vrai. Il faut que ça rapporte ou l'année suivante on le fait pas.

Et la du coup nous par rapport aux publicitaires, on remonte fort parce qu'on a les outils, on cette culture. Si tu veux on fera toujours des spots télé et des 4x3 ou de la presse, mais les marques se contentent du minimum en publicité pour attaquer fort sur des médias qui peuvent rapporter quelque chose. Ça peut être de la data, une adresse email qualifiée... Ce sont des choses qui peuvent considérées comme du R.O.I.

Chez P&G ils ont une plateforme de leurs marques, envie de plus, et cette plateforme fait du marketing relationnel et du md basic, du couponing. Lorsqu'ils mettent 200.000 coupons pour des packs de piles, ça part en moins de 20 minutes. Chaque marque qui récupère des données, les mutualise avec la plateforme globale. Du coup ils font de la

consolidation et après ils travaillent dessus parce que les coupons sont réalisables en ligne et du coup ils peuvent faire les ratios de la transformation de l'opération en comptabilisant précisément les internautes qui ont acheté. Et c'est impressionnant quand même.

Mon sentiment c'est que le marketing direct il a pris le pas sur la pub. C'est mon sentiment en tout cas. Et tu vois les publicitaires qui dénigrent la partie marketing directe en disant que c'est les enfants de pauvres de la pub. Quand ils parlent ils sont hautains.

TV : Tu peux me décrire ça ?

RL : Par exemple un chef de pub, dans la hiérarchie de la publicité, c'est quand même le bas de l'échelle on va dire, et moi je suis directeur conseil. Et il avait une façon hautaine de parler du digital qui était risible. Et c'était un truc en plus qu'il ne maîtrisait pas du tout. Et il avait beaucoup de mal à comprendre les tenants et les aboutissants, quand on fait quelque chose. Est-ce que parce qu'il ne comprenait pas il se défendait comme ça, en tous cas le résultat était là le digital c'était un peu de la daube et le digital on faisait appel à la fin du brief ou en dernier recours. Et c'était rigolo parce que c'était pour le compte Smile's, ils avaient fait un spot publicitaire et ce n'était pas bon. T'as vraiment du mal à comprendre ce qu'ils ont voulu faire passer comme idée. L'idée n'était pas transparente dans le spot. Après les tests, ils se sont rendus compte que personne n'avait rien compris. A côté de ça, c'est Smile's qui nous a demandé à nous, agence digitale de venir au secours de la publicité pour qu'on fasse passer l'idée dans une campagne on-line. Il s'est trouvé qu'on a fait une campagne qui a eu des taux de transformation exceptionnels. Sur le site de Géant Casino, on a fait 55% de taux de clic. Du jamais vu, je ne pensais pas que c'était possible parce que d'habitude un truc qui marche bien c'est 0,5-0,6%.

On a eu les félicitations du clients qui du coup fait appel à nous et demande à ce que l'équipe soit la même. L'expérience est plutôt pas mal puisqu'on a réussi à sauver une idées publicitaire, euh, plutôt mauvaise. Et au final ils ont dépensé beaucoup moins sur le digital que sur la télévision et c'est sur le digital que le message est le mieux passé. Le point important à noter c'est qu'on est passé d'un budget qui était de 200.000 euros à un budget de 500.000 euros, alors qu'au total ils ont le même budget que l'année dernière à

mettre en communication. Ca veut dire que de la part du client, le split s'est fait différemment. On plus que doublé le budget digital pour une même enveloppe.

[...] Ceci dit, il y a chez O une vraie culture du réseau que je n'ai pas rencontré ailleurs.

RL : B, par exemple, pour le compte Smile's il m'a fait quand même poireauter une heure hein, alors qu'à l'origine c'est lui qui m'avait sollicité. Ce qui est encore impressionnant c'est que c'est lui qui est allé prendre le brief. On était pas à la prise de brief alors que vu ce qui s'était passé à la campagne précédente, ça aurait été judicieux de nous faire venir. Mais là c'est allé un petit peu mieux que d'habitude parce qu'après la prise de brief, ils sont tout de suite venus nous voir en nous demandant « voilà aujourd'hui qu'est-ce que vous feriez ? » Du coup on a été mis plus en amont. La l'idée c'est de faire un spot pub et du digital qui se répondent dans un esprit de 360, chose qui n'avait pas eu lieu la première fois. Du coup est-ce qu'ils en ont retiré des enseignements de cette première opération un peu catastrophique ? Je sais pas.

Ce sont des comptes dans lesquels les dirigeants ne mettent pas leur nez parce que c'est de l'opérationnel pur, y a pas de stratégie. En plus ce sont des petits comptes, et s'ils les perdent, entre guillemet ce n'est pas très grave. La politique de l'agence est de se concentrer sur les 10 plus gros comptes.

O et I sont avenue des C alors que la pub est avenue G. Du coup on est physiquement séparé, et parfois c'est un peu chiant parce que le fait de pas avoir les bureaux côte à côte, ça limite la communication mine de rien. Même si on a le téléphone et autre, c'est pas tout à fait pareil.

On est 600 ou 700 en tout. Mais O et I on est 270 ou 300. C'est-à-dire qu'il y a plus de monde en publicité mais ils rapportent moins en chiffres d'affaires.

On a perdu un certain nombre de pitches à cause de la publicité, à tel point que quand on fait des briefs... Moi j'ai présenté pour le CNIT. A l'issue de la présentation, le client me

dit « écoutez, si on avait que le digital à prendre, je signe tout de suite, mais là euh, je peux pas vous donner le digital et demander à une autre agence de s'occuper de la partie PR, donc je ne vous prendrai pas, mais c'est dommage parce que j'ai vraiment apprécié votre partie digitale ». Et si tu veux, le genre de truc qui est tellement fréquent, que aujourd'hui on en a un peu marre au niveau du digital parce que les mecs y viennent en faisant n'importe quoi et du coup... A tel point qu'il y a des briefs auxquels on ne participe même plus. On ne veut plus y participer parce que c'est du temps de perdu et on sait qu'ils vont faire de... de la merde. Ce qu'on fait, c'est qu'on essaie déjà de les sensibiliser [via les « big upgrade »] un minimum, parce que grosso modo, ils ont tendance à minimiser l'impact du digital dans leur communication, sauf que quand on vient avec des pres chez le client, on en met un petit peu plein la vue quand même et du coup y passent un peu pour des enfants pauvres.

Et aussi le fait qu'on reçoive les briefs très tardivement alors que ça fait des semaines qu'ils les ont avec eux, c'est pour essayer de limiter les dégâts au moment des prés et pour avoir les briefs plus tôt qu'on a mis des personnes directement chez eux. Mais sous couvert de euh... Enfin politiquement correct. Sous couvert de leur filer un petit coup de main, de les aider à mieux comprendre ce que c'est que le digital, et surtout pour intervenir dans leur métier.

En surface, si l'on s'en tient à une image, c'est vrai que les publicitaires ont fait beaucoup de travail pour intégrer le MD. Du coup aujourd'hui, les grands patrons peuvent se prévaloir qu'il y a plus ce fameux clivage. En fait le clivage en question, tu ne le ressens pas nécessairement dans les hautes sphères, mais c'est surtout dans l'opérationnel. Si une paix est signée en haut, il se trouve que dans la fosse aux lions c'est toujours la même bataille.

Comme O avait une image vieillissante, ils sont allés chercher un directeur de la création en Afrique du Sud, qui est assez connu sur la place et qui est assez sensible au digital par exemple. Surtout, c'est un type qui ne vit que pour les prix. Et ils l'ont embauché pour ça en fait. C'était le type il ne cherche que les prix, c'est exactement ce qu'il nous faut. A côté de ça, nous on avait pas vocation à avoir des prix. Et il se trouve qu'on s'est pris un

[incompréhensible] pour Louis Vuitton, un Stratégies awards pour Louis Vuitton, on s'est mangé des prix pour le digital, et je sais que les gens d'O, ils étaient dégoûtés par que Louis Vuitton c'est quand même drivé par la pub. Et le digital c'était une fine partie de l'enveloppe budgétaire. Et comme d'habitude, nous on est allé voir le client et on a dit écoutez si on faisait un site web autour de l'expérience du voyage de grands personnalités ? Et le client a dit ok top là alors que le truc était pas vendu au départ. Et c'est ça qui a eu des prix. Et ça a créé des tensions entre Mather et nous parce qu'encore une fois, non seulement on était remonté et on avait eu un prix, mais ce pour quoi on avait eu un prix, c'était pas un truc qui avait été vendu au départ. Et ça c'est significatif, parce qu'on arrête pas de proposer des trucs nouveaux à Louis Vuitton, on va au-delà de nos prérogatives et parfois c'est ça qui crée des petites tensions parce qu'ils se font manger des parts. Parce que voilà, eux on leur demande de faire un spot pub et ils font le spot pub. Nous on nous demande de faire un site Internet, nous on dit ben non, c'est pas bien un site, il faudrait faire ça ou ça. Et si tu veux, je pense qu'ils le vivent pas bien chez O.

## 6. Entretien avec un expert de la communication travaillant hors des agences étudiées

TV : Voilà, je travaille sur les agences conseil en communication françaises. Et je cherche à comprendre les changements que les nouvelles technologies rendent possibles notamment dans la relation publicité MD. Je pense qu'aujourd'hui le MD prend la main sur la publicité.

RR : Je vais pas forcément aller dans ton sens. Parce que la publicité sur Internet elle est toujours drivée par un groupe de quelques Majors on va dire. Tu as toujours l'essentiel des budgets publicitaires qui va à quelques endroits. Sauf que c'est plus le même cadre. Avant ceux qui tiraient le flux c'était essentiellement les télévisions, les gros journaux, les grosses radios. Là aujourd'hui les gens qui profitent de la manne publicitaire sur Internet ils s'appellent Yahoo, ils s'appellent Orange, ils s'appellent MSN, ils s'appellent Google. C'est pas les mêmes acteurs. C'est plus uniquement des gens qui sont issus du média. Donc tu restes quand même avec une concentration des budgets avec un petit nombre d'acteurs. Donc dans ce sens là je dirais que les choses n'ont pas beaucoup changé par rapport au off, c'est juste les acteurs. J'irai même un cran plus loin. Et j'irai même un cran plus loin, sur la télé, la radio et la presse, on va aussi changer d'acteurs. C'est-à-dire qu'on va voir émerger les acteurs du web sur ces créneaux là demain. La preuve Orange sort son bouquet, de la télé pour le sport, pour autre chose. Et ça va pas s'arrêter. Google aux Etats-Unis a racheté des logiciels pour faire de la radio, travaille beaucoup avec les chaînes du câble pour organiser leurs émissions, etc. Ça ce sont les différents acteurs.

TV : Comment se fait-il qu'Orange arrive à prendre les budgets ?

RR : Parce que c'est eux qui ont l'audience. Que cherche un annonceur ? A être présent. Il cherche du reach, de l'audience, de la couverture. Il veut que son message soit vu. Et aujourd'hui les gens qui ont l'audience, c'est pas les groupes traditionnels de presse. [Très important, ceux qui permettent de faire le reach des annonceurs sont des techno]. C'est Orange, c'est MSN, c'est Google, c'est Yahoo... Mais tu vois un TF1 y commence à bien s'en sortir mais il est très loin derrière les autres, mais je te parle pas des groupes de presse. Ils sont très, très loin en terme d'audience. Donc si toi tu es annonceur et tu veux toucher des millions de personnes, eh ben tu vas pas sur Le Monde ou sur Le Figaro, tu vas chez Orange.

[Technologisation des supports = technologisation des campagnes = technologisation des compétences]. Parce que Orange, il touche plusieurs millions de personnes chaque jour. Sur le web c'est comme à la télé ou la radio avant. Si tu veux taper fort, tu achètes la page d'accueil d'Orange ou de Yahoo et tu sais que tu vas toucher tant de millions de personnes dans la journée. Si tu fais ça sur Le Monde tu n'atteindra pas le million. Tout ces schémas traditionnels des médias off ont perdu la guerre de l'audience sur Internet. Ils ont mis vachement de temps à être présents, ils sont arrivés avec des modèles qui n'étaient pas forcément les bons, et donc d'autres acteurs plus pure players leur ont pris la place quoi. Et mon point de vue, mais là c'est très perso c'est que la durée de vie de ce type de presse ou de ces télé elle est limitée dans le temps. TF1 n'a plus de croissance devant lui. Je pense qu'il a déjà perdu la guerre au profit des autres acteurs.

Donc moi je dirai pas que les choses sont différentes, je dirai que les acteurs ne sont plus les mêmes. [Un patron redéfinit souvent la question. Ceci posé c'est très intéressant parce que d'un point de vue institutionnaliste traditionnel on pourrait dire que le champ n'évolue pas dans son économie et que seul l'étude des acteurs, des individus et des organisations permet de réellement saisir la spécificité du changement en train de se produire].

Ensuite, on peut aborder la problématique de la mesure. Alors oui dans le marketing direct off line, la mesure est plus évoluée que dans le média traditionnel, tout ce qui est branding. C'est essentiellement lié au fait que les médias off, c'est effectivement très difficile de les mesurer. Mais bon quand même, les gens qui font du CRM ont pas mal d'indicateurs qui sont basés sur l'expérience essentiellement et qui après une campagne de télé permettent de prédire les ventes et eux vont vérifier qu'il s'est bien passé ça. Il y a quand même une mesure mais au lieu d'être instantanée comme sur Internet, elle se fait sur des périodes longues de trois à six mois. Mais c'est important parce qu'on a tendance à penser que le web à tout révolutionné, non. Ce qu'a révolutionné le web en terme de mesure, c'est sa capacité à le faire très vite, et de manière exhaustive. Mais de fait, le résultat est quand même assez proche de ce que l'on avait dans le off line. Sauf que là j'ai mes résultats pendant la campagne alors qu'avant j'avais mes résultats après la campagne.

TV : Quand tu dis exhaustif tu veux dire quoi ?

RR : On mesure tout. Tu fais une campagne de bannières par exemple, ben je suis capable de te dire tous les internautes qui ont été exposés, tous ceux qui ont cliqués et tous ceux qui ont achetés derrière. Je travaille pas sur des logiques de panels ou autre, je suis capable de tout mesurer.

Après, alors, c'est à double tranchant. Weborama en tant que société spécialisée dans la mesure, s'est longtemps battu pour tout mesurer. Aujourd'hui j'en reviens un peu. Parce que quand tu mesures tout, finalement tu fais pas du bien à la publicité. Tu pousses les gens à pas forcément investir. Il faut pas non plus être plus royaliste que le roi. Non mais c'est important, les gens qui veulent tout mesurer, tout mesurer, tout mesurer, tu en viens à plus faire de publicité parce que tu vas te rendre compte qu'une partie de ta publicité n'est pas forcément efficace ou utile. Tu vas vouloir la supprimer.

Par exemple je travaille beaucoup pour des instituts de crédit en ligne qui ont été présents sur le web très tôt. Nous on a commencé à tracker et à comprendre le principe de leurs actions de communication et puis on s'est rendu compte que les gens qui venaient chez eux, que les gens qui transformaient, c'étaient des gens qui connaissaient déjà leur marque. Ils allaient sur le site de Google, ils tapaient directement le nom de la marque (Cetelem, Sofinco, Cofidis). Et ça représentait 70% des ventes en ligne. Comment tu connais le nom de la marque ? Comment tu mesures cet accès à la marque. Comment une personne tape Cétélem avec des accents, c'est pas le web qui l'a attirée quoi. Tu vois ? Si tu pousses tout à l'extrême et tu te dis, il faut que je mesure et que je sois que sur les canaux efficaces et tu en arrives à supprimer les canaux ou tu n'es pas efficace et tu te rends compte qu'indirectement ça a un effet catastrophique parce que les gens connaissent plus ta marque, ils savent plus que tu existes et ils ne vont plus chez toi. Tout est un peu lié quand même. Et je pense que les années qu'on vient de passer ça a été les années de l'extrême tracking, il fallait tout savoir, tout comprendre, et puis là on revient un peu sur des choses un peu... On se rend compte en fait que les canaux de transformation ne sont pas isolés les uns des autres et que si un canal fonctionne bien c'est aussi parce qu'il y a eu une influence sur un autre canal. Et donc il faut réussir à globaliser tout ça et ça c'est les travaux des années à venir.

Alors bien évidemment les agences sont très loin d'avoir compris tout ça. Je dirais que les gens les plus matures dans le domaine, c'est soit les spécialistes, les sociétés comme nous, soit les annonceurs qui investissent beaucoup et qui en général on repris ça en main. C'est-à-dire qu'ils ont internalisés toute la partie mesure et ils ne font plus confiance à leur agence sur ces sujets là. Pour des problèmes d'expertise d'une part mais aussi parce qu'un annonceur important, un annonceur qui a un budget important sur le web, il va travailler avec plusieurs agences. Une pour l'emailing, une pour les liens sponsorisés, une pour le display, avec une autre pour l'affiliation, etc. Il va se retrouver à gérer 4-5 agences qui sont chacune spécialiste dans leurs domaines. A la fin, s'il veut des données qui soient comparables, il est obligé d'utiliser un seul outil. Et dans ce cas, c'est lui qui va l'imposer à toutes ses agences. Donc c'est un outil sur lequel lui à la main.

Donc voilà un peu l'état des lieux. Euh... Ca manque encore beaucoup de synergie. Euh... Quand je fais un spot télé bon ben je vais le diffuser. Sur le web on peut être un peu plus perspicace, on peut faire des choses plus intelligentes. Par exemple quand je sur MSN qui est un site plutôt jeune, eh bien je vais pas avoir la même créa que sur Yahoo qui est un site plus âgé. J'ai intérêt à changer mon message. Eh bien ça c'est des choses qu'on fait très, très peu encore. Il y a très peu de synergies entre les agences de pub, les médias, l'annonceur. Bon ça viendra, le web ça a moins de 10 ans donc faut pas non plus être excessif.

Mais moi aujourd'hui, je me bats contre la mesure quoi. Arrêtons de tout mesurer. Mesurons intelligemment, ne mesurons pas à tout prix.

TV : Je trouve ça magnifique ce que tu me dis là.

RR : Oui, oui.

TV : Tu t'es aperçu que les gens avaient la logique du ROI à court terme...

RR : C'est ça. La mesure est bonne, il la faut. Et dans les moments comme on vit actuellement [crise des subprimes], on va mieux travailler que dans les moments d'euphorie ou finalement on compte pas tellement avant de dépenser. Néanmoins, il faut se mettre des garde-fou ou

alors il faut avoir une mesure qui soit objective et pas de premier ordre. L'exemple Google est très bon. Souvent Google est le vecteur de transformation le plus fort pour une marque. C'est souvent par Google que les gens transforment. Mais comment les gens pensent à utiliser Google ? Et comment les gens utilisent Google pour trouver cette marque ? Et ça c'est pas Google qui le fait. Ca c'est toutes les actions de communication qui sont autour. Fnac, Cetelem, BNP, Renault c'est ça que l'internaute va taper dans le moteur de recherche pour aller sur le site et transformer. Donc comment toi tu fais pour que l'internaute connaisse la marque quand il va aller sur la marque et transformer. Ca c'est du branding c'est autre chose et on retombe dans les problématiques du branding qui font que c'est difficile à mesurer.

TV : sans chanter la fin de la publicité, de la publicité il en faudra toujours, mais comment les publicitaires peuvent ils garder la main quand la communication ne cesse de se techniciser ?

RR : Ca je suis d'accord avec toi, mais les publicitaires de demain, ils intégreront ça. Tu vois j'embauche des infographistes, des créatifs parce qu'on a toujours besoin de quelqu'un pour travailler sur une pub, sur une plaquette. Et des fois j'ai des purs créatifs, des mecs dont la spécificité ça pourrait être d'aller travailler dans des agences de pub. Et les jeunes qui sortent de l'école, ces des mecs qui savent faire du code. Ils savent programmer. Les formations ont changé, aujourd'hui, t'es obligé de mettre les mains dans le cambouis. C'est vrai que la garde actuelle, elle en est très, très loin. Mais la relève va commencer à intégrer ce genre de chose.

Je discutais avec des gens de La Chose. Je crois que tu as discuté avec eux.

TV : J'ai discuté avec ETC.

RR : Ouai ben j'ai discuté avec un des mecs de son équipe. Et eux ils viennent du off. Ils montent des opérations sur Internet et j'ai trouvé des choses très intéressantes. Des approches qui prenaient en compte les spécificités d'Internet pour que la pub soit plus impactante. Les jeunes qui arrivent ils ont intégré beaucoup de choses. Et la vieille garde, elle essaiera de conserver le pouvoir tant qu'elle pourra quoi. Mais tout change, je suis d'accord avec toi, les métiers changent en fait. La publicité ne sera jamais remise en cause, mais sa manière de

l'aborder, la manière de la créer, tout ça évolue avec les technologies disponibles liées à Internet.

TV : Des acteurs comme toi, vous avez beaucoup bousculé le marché.

RR : On a essayé [Rire]. Mais tu vois, j'ai pas l'impression d'avoir gagné hein.

TV : Toi tu te dis que tu n'as peut-être pas obtenu tout ce que tu voulais. Mais la vieille garde comme tu dis, tu ne sais pas à quel point elle est emmerdée.

RR : Oui. Moi je le vois parce qu'ils n'évoluent pas, parce que euh... Parce qu'ils bougent pas, parce que c'est pas eux qui sont au devant de la scène aujourd'hui quoi. Voilà point. Que ça soit au niveau des médias ou des, des agences hein. Quand tu vois les téléés, c'est catastrophique. Alors je suis moins au contact des agences de pub, si, regarde les agences de pub qui déchirent. C'est Duke, Pekin, Heaven qui marche pas mal. C'est que des pure players. J'ai discuté avec des gens de P. P Dialog, P Conseil, tous ceux qui travaillent en MD. Ben y sont pas là, y sont toujours pas là sur le web. Et ils ont racheté plein d'agences parce qu'ils savent pas faire en interne, ce qui montre bien qu'ils ont un problème. Et en même temps, c'est comme ça que ça fonctionne, moi j'ai pas vécu les autres évolutions comme l'arrivée de la télé ou l'arrivée de la radio. Mais je pense que ça devait être assez proche.

Tu as des mecs intelligents qui font probablement parti du système au départ mais qui en sortent parce qu'ils ont la conviction que dans ce système ils n'arriveront pas à créer ce qu'ils veulent, le crée à l'extérieur et ensuite le réintègre en se faisant racheter par des grosses boîtes. Les mecs de La Chose ils viennent du système. Mais ils ont du en sortir pour faire La Chose.

TV : Mais à la marge, TC, il est à la marge.

RR : Ben il s'y intègre pas, il s'y intègre à travers La Chose, mais La Chose ça va pas rester, La Chose ça va être racheté. Et puis Eric en sortira et il fera autre chose.

Et puis il y a un troisième niveau, c'est qu'il y a une convergence qui va s'opérer dans les 5 années à venir je pense. Convergence j'entends euh... Aujourd'hui ce à quoi tu accèdes par un ordinateur et qu'on appelle Internet, ben à un moment donné, ça sera tout ton univers numérique, et tu y auras accès par ton PDA, ton Iphone, par ta télé. Tu sélectionneras plus une chaîne de télé, tu sélectionneras un film sur Internet. Tu seras peut-être sur TF1 pour le regarder, mais tu seras sur Internet. Il y a encore pleins de choses à construire.

TV : Eh bien écoute un grand merci.

## 7. Entretien avec le directeur de la communication d'un annonceur

TV : Je cherche à saisir les grandes transformations des agences en communication et notamment les rapports publicité, marketing services.

PB : C'est bon c'est très clair. Je vous écoute.

TV : Décrivez moi en quelques mots votre et la structure de la communication chez AC.

PB : Ma mission est de contribuer au chiffre d'affaire pérenne de l'entreprise au travers de la mise en œuvre d'une politique de communication qui agit tout autant sur l'image de l'enseigne et de la marque AC, produits et services, que son activité commerciale qui est je dirai plus dans un cadre court terme mais qui génère le chiffre d'affaire à court et moyen terme. J'ai en permanence cette double obligation hein ? Travailler sur du long terme sur une politique de communication suivie dans le temps et puis garantir l'efficacité d'action beaucoup plus court terme pour réaliser le chiffre d'affaire du moment. Voilà en substance dans quel cadre se situe ma mission.

TV : Quels sont les moyens humains pour faire ce travail ?

PB : L'organisation de la communication d'AC s'insère dans un cadre marketing, sachant que le marketing des distributeurs est assez différent du marketing de l'industriel. Le marketing des distributeurs est inévitablement très près du commerce, et marketing et commerce sont deux notions qui parfois se rejoignent étroitement hein, et qui regroupent toutes les activités que l'on va qualifier de transversales. Il y a deux fonctions marketing chez le distributeur. Il y a la fonction marketing enseigne et la fonction marketing produit. La fonction marketing enseigne est liée aux différentes structures d'assortiment, aux activités commerciales des différents secteurs d'AC. Ces activités sont liées à la direction commerciale. C'est-à-dire, si je suis dans le marché du vin, il y a un chef de groupe vin qui va superviser des acheteurs vin mais également des responsables marketing qui vont réfléchir à l'organisation des assortiments, quel type de produit référencer, quel type de prix, etc.

Donc la fonction marketing enseigne, c'est la fonction qui va s'intéresser à ce qui n'est pas un rayon, une catégorie, une famille, mais qui est transversal à toutes les activités de l'enseigne. Cette fonction marketing, elle regroupe plusieurs activités chez AC, elle regroupe ce qu'on appelle les produits AC, c'est-à-dire la réflexion sur les gammes, les packagings, etc., des produits AC et là vous voyez bien la notion de transversalité hein. La politique premier prix puisque dans les assortiments AC, il y a des marques nationales, des marques propres et de premier prix. Il y a donc un département qui s'occupe du marketing des produits AC.

Je vous les donne dans le désordre, mais pour que vous compreniez notre organisation, il y a un deuxième département qu'on appelle le concept magasin, donc c'est le marketing du lieu de vente. C'est-à-dire l'organisation physique, architecturale, informationnelle du lieu de vente. D'accord ! Dans lequel peut s'insérer la publicité sur le lieu de vente, mais qui est plus large, qui est plus sur l'architecture générale du point de vente hein. Mais également la tenue des hôtes, etc., tout ce qui est lié au point de vente.

Troisième activité marketing, c'est le marketing qu'on appelle, chez nous alors euh... Le marketing client. Ce qu'on appelle le marketing client, c'est en substance, la gestion de la carte de fidélité et des bases de données AC. Et la gestion des bases de données est de plus en plus importante chez nous puisqu'on a des millions de clients qui sont intégrés dans nos bases de données auprès desquels nous menons des opérations de marketing relationnel.

Autre marketing qui est un peu plus fin dans le cadre du marketing, c'est le marketing de la relation client, que je vais synthétiser en vous parlant du service consommateur, c'est-à-dire comment générer une relation client le plus euh... La plus efficace possible, c'est-à-dire les centres d'appel, enfin tout ce qui est problématique client au sens large, et remontée en interne des problématiques.

Euuuuh. Autre marketing qui est importante chez nous c'est les études. Les études marketing qui vont travailler pour l'ensemble des départements d'AC.

Et si j'en ai pas oubliés, j'en arrive à la communication. La communication travaillant en parallèle de ces autres activités, c'est pour ça que je vous les ai décrites. Dans la communication, il y a trois grandes activités. Celle qui est la plus importante en termes de collaborateurs mais aussi en termes d'investissements à la fois temps et budgets, c'est l'activité commerciale. Pour gérer cette activité commerciale, euh, il faut savoir qu'elle s'opère en relation avec le département plan commerce chez nous qui dépend de la direction commerciale et qui va initialiser les opérations commerciales. Le département communication ayant pour mission de transformer les opérations commerciales en opérations publicitaires commerciales j'ai envie de dire. Et de les traduire en opérations de communication fortes et différenciantes. Alors pour ce faire au sein de l'entreprise, nous avons un service qui est animé par une chef de groupe qui a sous sa responsabilité, elle doit avoir, 3, 6... 7 collaboratrices. Ce sont des femmes hein, mais bon ça pourrait être des hommes hein. Après il y a deux groupes qui se divisent les opérations puisqu'on doit mener dans l'année 70 opérations commerciales. Donc opérations de communication commerciales qui peuvent aller d'une opération simple, c'est-à-dire en ce qui nous concerne un catalogue, à des opérations complexes qui peuvent faire appel à des médias plus ou moins sophistiqués. Ces deux groupe se partagent les opérations avec des opérations qu'on appelle trafic qui sont plus liées à des contenus promotionnels, des opérations qui portent sur des gratuits, des remises immédiates, des lots... Toute la dynamique promotionnelle. Donc ça c'est la première partie de l'activité. Les grands événements du type anniversaire, 25 jours, etc. Et deuxième activité, qu'on appelle thématique, il y a une équipe qui prend en charge les opérations qui reposent sur de l'offre ou sur des rayons particuliers : les jouets, le blanc, la foire aux vins. Tout ce qui va répondre à

des problématiques produits par opposition à des problématiques plus promotionnelles. Donc il y a deux groupes de trois personnes qui vont gérer ces opérations hein et qui vont fonctionner en relation avec nos agences sur lesquelles je vais revenir.

Et puis dans ces groupes là, il y a deux personnes qui vont assurer la gestion économique parce qu'on est sur un système de refacturation de nos magasins, donc il y a tout un système de gestion budgétaire de tout ça. Et il y a une personne qui va s'occuper plus particulièrement de la théâtralisation des opérations en magasin.

Donc ces deux groupes travaillent avec les agences de publicité qui sont dédiées à la promotion. Ces agences de publicité, aujourd'hui on en a trois qui travaillent principalement avec nous. Une que vous connaissez bien qui s'appelle Proximity, qui va gérer elle toutes les opérations de type promotionnel, ce qu'on appelle trafic chez nous, donc les grosses opérations. Une agence qui s'appelle Venise qui va gérer elle plutôt les opérations plutôt thématiques et une agence qui s'appelle Ailleurs Exactement qui va gérer uniquement les opérations liées aux catégories de produits de l'équipement de la maison, c'est-à-dire tout ce qui est technologique, hifi, vidéo, multimédias, etc. Ce qui est important de considérer, c'est que les agences chez nous, les agences dites promotionnelles conçoivent les opérations, les produisent sur la partie médias, mais ne les produisent pas sur la partie catalogue parce que là on fait appel à d'autres types de prestataires qu'on appelle agences de réalisation, qu'on pourrait appeler agences de production et qui sont chargées de mettre en place au niveau industriel la réalisation des catalogues. Parce qu'il y a un côté industriel, on fait plus de 10.000 photos par an, il faut rapprocher les produits des légendes, et là on n'est plus dans la mise en œuvre euh... Sans grande valeur ajoutée, hein si vous me comprenez bien.

Alors voilà sur le premier pan si j'ai été assez clair qu'on appelle opérations commerciales.

Deuxième pan d'activité, c'est la communication d'enseigne, là, que je gère directement, compte tenu du caractère stratégique de la communication d'enseigne, que je gère avec mon assistante, nous sommes deux dessus. Euuuh, et euh que nous gérons jusqu'à présent avec

CLM [BBDO Paris], mais vous avez peut-être lu que nous sommes dans le cadre d'un appel d'offre sur ce sujet là.<sup>5</sup>

TV : Juste pour votre gouverne, je n'ai aucun intérêt avec BBDO que j'ai quitté. Par ailleurs, je ne me destine pas à une carrière de consultant. Après ma thèse je veux devenir enseignant chercheur.

PB : De toute façon je n'ai pas de problème, je suis tout à fait libre de mes propos. C'est juste pour vous expliquer sur la façon dont on fonctionne c'est tout. Donc sur cette partie là nous sommes dans le cadre d'un appel d'offre d'une consultation d'agence.

Troisième grande activité, activité qui est un peu parallèle de ça, alors le mot éditorial est peut-être un peu insuffisant, il fallait trouver un nom donc on a appelé ça la communication éditoriale, ça va regrouper tout ce qui est communication euh... au travers d'un magazine chez nous qui est TV envie, qui est un magazine de télévision que l'on vend en caisse et qui nous permet de diffuser une information mais sur notre activité, pas dans le sens commercial des choses, mais un peu plus en profondeur sur l'actualité de nos produits on va dire d'une manière générale. Ca ressemble à un consumer magazine sauf qu'il est vendu hein, et qui nous permet de communiquer sur l'offre qui est en magasin mais de façon beaucoup plus fine. Donc ça, on a cette activité là. Et deuxième activité, on a une activité de club, on a un club pour les enfants qui s'appelle le club « Ric et Roc », pour lequel on produit un journal mais aussi une activité Internet qui est très dédié aux enfants. Et nous travaillons actuellement au développement d'autres clubs pour des adultes. Donc là on touche un petit peu le marketing relationnel hein. Et donc cette équipe bien entendu travaille en association avec d'autres équipes du département marketing que je vous ai décrit tout à l'heure. Et chacune travaille

---

<sup>5</sup> L'agence de pub V remporte le budget AC, 21/01/2009, INFO FIGARO - Elle était en compétition face à l'agence ASAP. Au terme d'une intense compétition, le distributeur Auchan a finalement attribué à l'agence V (filiale de DDB France) son budget de communication publicitaire sur les enseignes en France. C'est l'un des budgets de la distribution les plus importants puisque ses investissements médias dépassent 120 millions d'euros bruts, selon TNS MI. Il était auparavant géré par CLM/BBDO qui conserve cependant la gestion des marketing services via sa filiale Proximity BBDO. L'agence V avait été sélectionnée en short list face à l'une des rares agences encore indépendantes ASAP.

avec des prestataires dédiés hein là-dessus. J'espère vous avoir bien fait comprendre comment on était organisé.

TV : Oui c'est parfait.

PB : D'accord.

TV : C'est quoi votre budget de communication pour une année ?

PB : Mon budget de quoi ? Parce que c'est très compliqué ?

TV : Consolidez les trois, communication commerciale, communication d'enseigne, communication promo. Quand vous démarrez une année civile vous avez combien dans votre escarcelle pour les trois consolidés.

[Silence]

Si ça peut vous faciliter la tâche, dites moi alors la répartition que vous faites entre les trois.

PB : Non mais bon, d'une manière générale, d'une manière générale... Les distributeurs allouent, alors ça dépend des distributeurs, mais en moyenne ils allouent 1% de leur chiffre d'affaire à la communication. Voilà, bon ça c'est une notion un peu générale. Alors après selon les entreprises, c'est peut être un peu supérieur, un peu inférieur, mais AC doit faire à peu près 16 ou 17 milliards de chiffre d'affaire, je n'ai plus les chiffres exactement en tête, donc vous voyez que les budgets des enseignes tournent en ce qui concerne AC autour de 170 millions d'euros, donc ce sont des sommes colossales. Sur ces 170 millions d'euros, il faut bien comprendre qu'il y en a les deux tiers qui sont pris par les opérations commerciales et notamment par les catalogues. Donc on est dans un système de très grande recherche d'efficacité à court terme. Hein ! Puisque globalement c'est presque une centaine de millions d'euros qui sont dédiés aux catalogues au travers d'un très grand nombre d'opérations qui se succèdent tout au long de l'année.

Le reste... Le reste du budget va être [environ 70 millions d'euros] va être alloué soit à des dépenses locales, les dépenses locales vont représenter à peu près 15% du budget et ça c'est les magasins qui en ont la totale responsabilité pour pouvoir [inaudible] sur leur site hein. Euh et puis euh... Les médias nationaux vous avez environ 20% du budget qui va être consacré aux médias nationaux.

TV : les médias nationaux c'est ce qu'on appelle les grands médias ?

PB : C'est ce qu'on appelle les grands médias y compris Internet. En fait tout ce qui va être hors catalogue et hors local.

TV : Euh... Comment ça s'est passé ce... Le discours des agences est de plus en plus à l'intégration et au one stop shopping. Sur cette base là, quelles sont vos attentes par rapport à vos prestataires.

PB : Ben je pense qu'il est euh... Qu'il est impossible, tout est possible, mais pour une seule d'entreprise d'être compétente et la meilleure partout. Ça me semble extrêmement difficile qu'une agence de publicité... De communication on va dire puisqu'il ne s'agit plus de publicité, puisse gérer convenablement l'intégration des problématiques de l'annonceur. Ça serait l'idéal pour nous parce que ça serait extrêmement reposant. Euh... Mais euh... Ça semble quand même assez difficile. Je veux dire que la compétence organisationnelle et stratégique repose maintenant complètement chez l'annonceur ce qui n'était pas le cas il y a 20 ans. Il y a 20 c'est l'agence je dirais qui avait la maîtrise de la politique de communication de l'annonceur. Maintenant c'est l'annonceur qui doit organiser tous ces éléments là et faire en sorte qu'ils se raccordent les uns par rapport aux autres.

Il n'empêche, il n'empêche qu'on a besoin toujours d'une agence que je n'appellerais pas de publicité, mais qui doit, en amont, définir le territoire de communication de la marque. Donc on a une agence qui effectue le conseil stratégique de communication pour le compte de la marque, de l'enseigne, de l'entreprise, appelons ça comme on veut, et qui donne les axes fondateurs de ça. Ça, ça me semble impératif. Il s'avère qu'aujourd'hui, c'est très fréquemment, dans plus de 99% des cas, l'agence de publicité qui le fait.

TV : Pourquoi c'est l'agence de publicité ?

PB : Parce que c'est l'agence de publicité qui, historiquement, est la mieux structurée pour le faire. Vous avez été en agence, vous avez été au planning stratégique, c'est dans les agences de publicité qu'il y a le planning stratégique de meilleure qualité. C'est dans les agences qu'il y a la plus grande réflexion sur la marque. Et donc c'est dans ces agences là que l'on peut avoir véritablement de communication au sens large pour l'annonceur. Une fois que ça c'est acté, qu'il y a une ligne directrice qui est insufflée par un conseil, sous contrôle de l'annonceur parce que c'est lui bien sûr qui doit assumer ces axes, après ça l'agence doit donner les principes directeurs de la communication. Mais par la suite on peut faire appel aux meilleurs prestataires pour réaliser chacune des opérations que peut décider l'annonceur. On ne se sent pas du tout pieds et poings liés avec une seule agence de communication à partir du moment où les meilleures compétences peuvent être un peu partout et à partir du moment où les règles sont clairement définies en amont.

Il y a des agences d'ailleurs, que vous avez dû rencontrer, qui cherchent à tout intégrer et il y en a d'autres qui cherchent à rester sur un territoire plus limité, là je dirai, on trouve vraiment tous les cas de figures.

TV : Il y a effectivement une rhétorique des grands groupes qui consiste à dire on fait de l'intégré, on fait de l'holistique, on fait du 360, enfin bref ils font chacun leur petit truc. Et le discours c'est on fait tout et on sait bien le faire ! Vous vous me dites ils ne savent pas tout faire. Mais si on y regarde de plus près les gars du marketing service ramènent 60% du business et les publicitaires 40%. Alors comment les publicitaires gardent la main sur les groupes ?

PB : C'est vraiment la question, c'est, c'est, c'est une question effectivement très intéressante. Alors, mon sentiment, mon sentiment. Mon sentiment, il est évident que les groupes de communication ne peuvent pas ne pas s'intéresser aux différents éléments du mix communication. C'est évident qu'une agence moderne doit intégrer complètement les activités Internet et toutes les formes de communication. Alors après ça il y a deux types de

clients. Il y a des clients qui vont dire moi ce qui m'intéresse c'est qu'une agence me donne l'intégralité des services. Bon, ça peut exister. C'est le sentiment qu'on peut avoir parce que j'ai un seul interlocuteur mais... Mais, mais je vais revenir dessus parce qu'il y a des problèmes d'organisation par rapport à ça. Et puis il y a des annonceurs qui disent je vais piocher dans telle agence ou telle agence, ou dans tel groupe ou tel groupe les compétences qui m'intéressent véritablement. Mais le seul problème, je reviens au point numéro un, les agences qui vous disent je vais proposer l'intégralité des services. Elles vous proposent un marché de dupe. Dans la mesure, dans la mesure où elles n'ont pas... Elles ont une organisation extrêmement en silos qu'elles n'ont pas des prestataires, enfin des consultants, ou je sais pas comment on doit les appeler, qui ne sont pas vraiment en position de piloter véritablement l'ensemble des activités de la marque et de faire travailler chacune des activités pour son compte. Il y a à la fois des intérêts économiques qui peuvent être divergents, hein. Entre agence de publicité et agence de marketing services. Il y a des problèmes hiérarchiques qui font que même si le pilote à l'autorité du client, il n'a pas nécessairement l'autorité hiérarchique, etc., etc. Donc même si c'est souhaité, ce n'est jamais réalisé. Jamais, jamais, jamais. Parce que la seule façon de réaliser serait de dire on regroupe toutes les activités au sein d'une même entité. Et là les agences ont très peur du côté mastodonte et de l'impossibilité pour chacune des activités de se développer en nom propre. Donc c'est un peu la quadrature du cercle.

TV : Je ne sais pas si La Chose marche très bien mais on a là une tentative d'intégration. Thomas Stern avec @just c'est la même chose. Dans ces cas là on a un seul compte d'exploitation mais d'accord ce sont de petites agences.

PB : Alors voilà ! Vous avez tout à fait raison, dès qu'on travaille sur des toutes petites agences, ça existe. Mais les petites agences ont la capacité et la dimension pour le faire parce que tout est rattaché au niveau juridique, économique, euh... Voilà, euh, à une seule entité et qu'humainement il y a encore la taille pour piloter, pour contrôler tout ça. Allez faire ça dans un groupe quel qu'il soit américain ou français, ça devient totalement ingérable, totalement ingérable. Donc vous avez des gens qui, entre eux, pour être très clairs, euh... Ou ne se connaissent pas ou se tirent la bourre, ou euh... Je dirai, euh... Ont des objectifs qui peuvent être différents. Et donc c'est très difficile... Enfin peut-être P avec Renault y arrive-t-il, je ne

sais pas, je n'ai pas connaissance de tout ça, mais je crois que c'est difficile. Ceci pour dire que sur le principe, sur le papier, tout ça est bien beau, hein euh, comment ne pas souscrire à un groupe qui vous dit moi je vous offre l'intégralité des prestations, c'est merveilleux, mais dans les faits, plus votre budget est important, plus vous avez du mal à ce qu'il soit piloté par une seule et même agence.

En plus, en parallèle, c'est pour l'annonceur prendre des risques importants. Parce qu'en dehors des problèmes de charge qui peuvent être très importants à un moment donné, c'est aussi prendre le risque qu'une des activités soit moins performante que les autres et donc de ne pas pouvoir avoir les meilleurs conseils. Donc pour un annonceur ce n'est pas obligatoirement la bonne solution. Alors c'est sûr que le discours que je vous tiens doit être très différent des agences qui doivent vous dire moi je suis capable de tout faire et moi je veux tout proposer à mes clients. J'ai envie de dire, ils doivent tout proposer. C'est une certitude sinon ils ne peuvent pas envisager un développement économique. S'il y a une activité qui se développe plus qu'une autre, ils doivent pouvoir y répondre. C'est une certitude, mais de là à apporter aux annonceurs une réponse globale, dans le cadre d'un grand groupe, moi j'y vois pas. Franchement, je n'y crois pas.

TV : Moi je vous rejoins complètement, mais j'irai plus loin. Selon moi les publicitaires se trouvent face à un moment de l'histoire de leur profession où ils ne peuvent plus suivre. On leur demande de la techno, des coupons, des scans, etc., de l'efficacité prouvée à très court terme et ça, c'est à mille lieues de leur culture traditionnelle, c'est à mille lieues de ce qu'ils aiment en plus...

PB : Par rapport à ça j'ai un double sentiment. D'abord, ce que vous dites est tout à fait vrai hein, mais particulièrement vrai en France. Je trouve que les anglo-saxons ont d'une manière générale une recherche de l'efficacité qui est beaucoup plus grande que les Français. C'est l'esthétique culturelle française qui est je dirai... Enfin voilà. On est vraiment dans l'esthétique en France et, culturellement, dans les pays anglo-saxons on est beaucoup plus dans l'efficacité. Donc c'est exacerbé en France, premier point. Le deuxième point, je pense que les agences sont confrontées à un problème de management. Si elles veulent avoir les meilleures personnes en matière de marketing services. Elles se doivent d'avoir des gens à qui

elles vont proposer de participer aux résultats de leurs actions. Et c'est à ce moment là qu'elles vont créer des sociétés sœurs ou filiales en intégrant ces compétences dans le capital et tout ça va faire que piloter une marque va être de plus en plus difficile parce qu'on va se trouver confronté à des personnalités qui vont chacune gérer leur business chacune dans leur coin et on peut pas leur opposer. C'est la nature humaine qui fait que ça devient de plus en plus difficile de gérer conjointement les choses.

Et à l'inverse, à l'inverse, parce qu'on a vu des tentatives d'agences de marketing services qui ont dit on va inverser le paradigme, c'est moi qui vais prendre la réflexion sur la marque et sur la stratégie de communication en entreprise. Euh, jusqu'à présent, euh... Je, je, je n'ai pas rencontré dans ces agences suffisamment de hauteur de vue. Je ne dis pas que ça ne viendra pas, hein. Mais actuellement je ne l'ai pas vu. C'est-à-dire que euh... Il y a quand même dans les agences de publicité, cette faculté d'approche stratégique de très bon niveau. Alors que la pragmatique des agences de marketing services, fait que la réflexion sur la marque est un peu moins fouillée.

Après ça, c'est à chacun de se déterminer. Est-ce qu'on va vers un autre modèle d'agences ou à terme il y aura en dehors de la publicité, les gens qui gèrent la marque, que j'appellerais des pilotes de marque et après des agences de promo, des agences de pub, pourquoi pas ? aujourd'hui c'est encore très rattaché à la fonction publicitaire. Mais demain il pourra se créer pourquoi pas des agences de stratégie de marque. Et ça serait pas idiot et après ça, eh bien voilà, on va confier des missions à chacune des spécialités. C'est peut-être une évolution possible, je sais pas.

TV : Y a-t-il des choses que nous n'avons pas abordées que vous souhaiteriez évoquer ?

PB : Non ça va vous avez tout.

TV : Entendu.

# **Les transformations du champ comme facteur d'émergence de l'entrepreneur innovant : le cas du conseil en communication.**

## Résumé

Dix ans (1994-2004), c'est le temps qu'il aura fallu à Internet pour accéder à la légitimité dans le champ du conseil en communication français. Ses promoteurs, les *digital natives*, des jeunes plein d'audace mais peu expérimentés, vont batailler ferme et devoir survivre à la crise de la bulle Internet en 2000-2003 avant de se voir reconnaître une compétence dans un champ où, historiquement, ce sont les publicitaires qui contrôlent tout. Aujourd'hui, tout le monde a les yeux rivés sur le « digital ». Les stratégies de demain sont guidées par la communication numérique qui s'avère être un formidable levier de croissance face aux médias traditionnels boudés par les annonceurs. En devenant l'enjeu du champ, Internet exacerbe des tensions qui lui ont préexisté entre publicité et marketing service, créant les conditions d'innovations entrepreneuriales.

## Mots clés

Changement organisationnel, conseil en communication, entrepreneur innovant, habitus, innovation, institutionnalisme, Internet, nouvelles technologies, portefeuille institutionnel.

\* \* \*

# **Field transformations as trigger of innovative entrepreneurship: the case of the French communication consultancy.**

## Abstract

Ten years (1994-2004) it took Internet to access the legitimacy in the field of French communication consultancy. Its pioneers, the so called "digital natives", young people full of audacity with few experiences, would have to fight hard and survive the crisis of the Internet bubble in 2000-2003 before being acknowledged as experts in a field where, historically, advertising people used to control everything. Today, everyone has the eyes on the "digital". The future strategies are guided by digital communication which appears to be a powerful lever for growth in the face to traditional media shunned by advertisers. By becoming the stake of the field, Internet has exacerbated tensions which have existed before between advertising and marketing services (direct marketing and sales promotion); creating opportunities for innovative entrepreneurship.

## Key words

Communication consultancy, habitus, innovative entrepreneur, innovation, institutional portfolio, institutional work, Internet, new technologies, organizational change, organizational institutionalism.