

MÉDIAS: LE MARCHÉ PUB SORT DU ROUGE. P.48 - VIDEO: ALTICE RACHETE TEADS. P.52 - INSPIRATIONS: ALORS ON DANSE. P.60

Herb.

STRATÉGIES

AU CŒUR DE TOUTES LES STRATÉGIES

N° 1897-1898 - 23 MARS 2017 - 9,50€

Les 15

Ils sont les invités exceptionnels de ce numéro collector. Des personnalités influentes du secteur de la communication se sont transformées en rédacteurs en chef pour l'occasion. Leur brief: imaginer le futur de nos métiers. Une opération inédite. Lire p.12



ISSN 0180-6424

M 06323 - 1898S - F: 9,50 € - RD



**LA BRAND DE
L'HYPERINFLUENCE**

GRAZIA

News Fashion Brand

**HEBDO N°1
Femmes 25-49 ans CSP+**

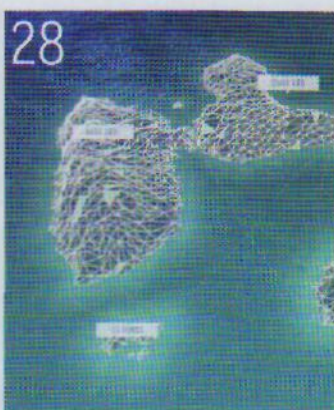
Hyperinfluenceuses
Mode
Indice 199

Hyperinfluenceuses
Beauté
Indice 174

3 725 000
multi-readers



**MONDADORI
PUBBLICITÀ**
DE L'AUDACE I



Édition spéciale

C'est une version augmentée de *Stratégies* que vous lisez cette semaine. Ce numéro

double accueille une initiative éditoriale originale qui est sans doute une première dans la presse professionnelle. En confiant la rédaction en chef d'une partie du journal à dix-sept professionnels, *Stratégies* offre à ses lecteurs un numéro collector, disponible en kiosque.

Un concept inédit que nous souhaitons installer dans l'histoire du titre. Ainsi, nos colonnes s'enrichissent d'interviews exclusives, dont celle signée par Agathe Bousquet (Havas) de Nicolas Hulot, qui lance sa campagne citoyenne ce 23 mars, ou l'entretien croisé et « cash » de Renaud Dély (*Marianne*) et d'Étienne Gernelle (*Le Point*) réalisé par Louis Dreyfus (*Le Monde*) autour du rôle et de la mission des communicants. Et d'autres sujets ayant trait à l'impact de la techno sur les consommateurs et les médias, mais aussi l'opportunité que cela représente pour des pays émergents, comme ceux d'Afrique. Pour autant, l'actualité n'est pas en reste, tel le rachat de Teads, plateforme publicitaire, par Altice, ou le lancement de l'opération Journées agences ouvertes menée par l'AACC (Association des agences-conseils en communication). Cette année, comme en écho aux propos de Nicolas Hulot, la communication citoyenne est la thématique retenue par l'association.

MARIE-JULIETTE LEVIN, rédactrice en chef

@m_jlevin

REPLAY

L'ACTU VUE PAR... Olivier Mével (Enero)

L'ÉVÉNEMENT

MARQUES CITOYENNES, FORMEZ VOS BATAILLONS!

OPÉRATION SPÉCIALE

LES INVITÉS DE LA RÉDACTION

BUSINESS

RANDSTAD, LA TECH DE L'EMPLOI

RELATION CLIENT. L'intelligence artificielle

repenso le rôle de l'humain

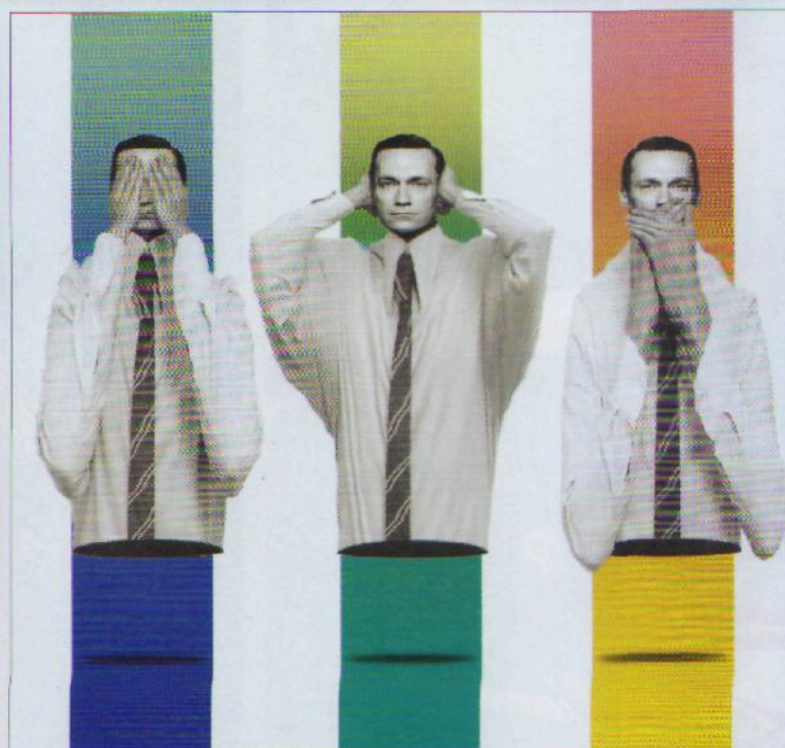
VIE DES BUDGETS. Fnac et Darty font agence commune

HOW TO. Faire rimer RP avec efficacité

PUBLICITÉ. Faire sa pub à petit budget

P.6	DIGITAL. MRM-McCann intéressée au tourisme en Guadeloupe	P.28
P.8	LOBBYING. Nicolas Hulot: « L'égoïsme est encore l'exception dans notre pays »	P.30
P.12	COMMUNICATION. À la recherche de l'attention perdue	P.34
P.18	COMMUNICATION POLITIQUE. « Le communicant est un peu le doudou du politique »	P.36
P.20	NUMÉRIQUE. Marie-Laure Sauty de Chalon (Aufeminin): « Donner de la valeur à la vérité »	P.38
P.22	TÉLÉVISION. Mesure d'audience, du zap au clic	P.40
P.24	AUDIOVISUEL. Un youtubeur, ça ne vaut rien ?	P.44
P.26	ÉTUDE. Le marché publicitaire des médias sort du rouge	P.48
	NUMÉRIQUE. Cerise sur le gâteau de Prisma Media	P.49
	PUBLICITÉ. La France et le Royaume-Uni au banc d'essai	P.50
	CULTURE TECH. Altice rachète Teads	P.52

SOMMAIRE



MARKETING. Effet d'Holusion

RÉSEAUX SOCIAUX. La révolution du live

WEB SOCIAL. La conversation, nouveau format média

DATA. Le marketing au pays des algorithmes

INSPIRATIONS

ALORS ON DANSE

PUBLICITÉ. L'explosion du contenu

CRÉATIONS. J.M. Weston valse avec les stars

NUMÉRIQUE. Le modèle africain

INTERNATIONAL. Allemagne: feuilles de style

MANAGEMENT

**COMMENT RÉENCHANTER
VOTRE MARQUE EMPLOYEUR**

MOUVEMENTS. Nominations et promotions

COMMUNICATION INTERNE. L'intelligence collective
au pouvoir

P.53

AGENCES. Tout n'est pas si blanc

P.74

P.54

ORGANISATION. « Le growth hacking donne
plus de sens à la créativité »

P.76

P.56

P.58

OPÉRATION SPÉCIALE

LE MAKING OF

P.78

P.60

P.62

P.64

PORTRAIT

P.66

THOMAS KAROLAK donne le cap

P.83

P.69

OPINIONS

CONSOMMATION. Encourager l'innovation,
moteur de la croissance, par Philippe Gelder

P.84

P.70

P.71

STORYTELLING. Le temps presse, le temps stresse,
par Denis Gancel

P.85

P.72

LE BILLET DE... Thomas Pontirolli

P.86

 QUALITÉ GARANTIE !

VIVA LA CREACION

Plus que des mots, un engagement.

Vous avez des clients exigeants et vous ne voulez pas que la qualité d'impression entache votre réputation. C'est parce que nous sommes au plus près de cette réalité-là que nous sommes à vos côtés jusqu'à la livraison de la commande. Nos process de production sont certifiés Iso 9001 et 14001 pour garantir la satisfaction maximale de vos clients. Depuis 20 ans nous sommes à vos côtés pour valoriser votre savoir-faire. **Viva la Creación*** !

Rejoignez-nous sur www.exaprint.fr

* vive la création

 **EXAPRINT**
des idées à revendre !

L'actu vue par Olivier Mével,
cofondateur d'Enero

« LA RECONNAISSANCE VOCALE EST LA TENDANCE DU MOMENT »



Le salon IOT World se tient les 22 et 23 mars à Paris.

La reconnaissance vocale est clairement la tendance du moment. En tant que bureau d'étude, nous avons beaucoup de demandes pour incorporer cette fonction dans des produits nouveaux ou existants. Il s'avère que le phénomène s'est aussi considérablement accéléré avec l'arrivée de composants, de librairies logicielles et d'infrastructures en cloud. Autre grande tendance : les groupes, et plus seulement les start-up, commencent à investir dans des projets hardware. Je pense notamment à Sowee d'EDF ou à La Poste avec son Domino, ces acteurs du tertiaire pour qui les objets connectés sont des supports de service qui permettent d'approfondir leurs offres et de se rapprocher de leurs clients.

Google lance la publicité audio dans son assistant personnel, Google Home.

On sent bien qu'il s'agit à la fois, avec ce lancement qui démarre avec la promotion du film *La Belle et la Bête*, d'opérer un test d'acceptabilité de ce genre de fonctionnalités et évidemment de commencer à faire avancer cette idée. Une espèce de mithridatisation du public, jusqu'à ce que ce que l'on ne se rebelle plus et qu'on accepte, la tête baissée, de payer pour se débarrasser de la publicité.

L'opération de piratage massif sur Twitter.

La sécurité des plateformes a longtemps été un sujet délaissé. Tout comme ce qui concerne l'internet des objets, d'ailleurs, par méconnaissance du sujet et pour des raisons de coût unitaire. Mais c'est en train de changer et même de devenir un

enjeu majeur. On remarque de plus en plus de projets dans lesquels une équipe est créée pour veiller à la sécurité des produits et des infrastructures. L'époque où tout était ouvert est définitivement révolue.

Le rapport annuel du gourou du MIT Media Lab, John Maeda, au South by Southwest (SXSW).

J'ai trouvé le discours un peu décevant : il y avait beaucoup de choses autour de l'importance du design thinking et des citations de grandes entreprises comme McKinsey, IBM... Pas vraiment de quoi faire rêver ! J'ai retenu l'importance des interactions qui ne nécessitent pas d'interfaces graphiques, la voix et les chatbots. En revanche, j'ai trouvé intéressante la prestation de Bruce Sterling, auteur américain de science-fiction : il évoque le revenu universel, et onze exemples de systèmes sociaux dans lesquels les gens ne produisent pas. Des plus tristes (les Indiens d'Amérique) aux plus loufoques...

Les opérateurs se préparent à la fin du roaming.

Cette histoire de roaming m'a toujours paru totalement anachronique... Comme si le consommateur devait payer ses e-mails plus chers parce qu'il les recevait dans un autre pays que le sien ! C'est absurde, mais cela a dû être très rentable pour les opérateurs.

MARQUES CITOYENNES, FORMEZ VOS BATAILLONS!

CORPORATE La Journée agences ouvertes organisée le 28 mars par l'AACC (Association des agences-conseils en communication) portera sur le thème de la « communication citoyenne ». L'occasion de revenir sur une notion qui n'a jamais autant semblé d'actualité.

ALAIN DELCAYRE  @adelcayre

Le 9 mars dernier, Éric Olsen, président du cimentier franco-suisse Lafarge Holcim, annonçait être prêt à fournir son ciment pour la construction du mur anticlandestins entre les États-Unis et le Mexique promis par Donald Trump. « Nous sommes ici [aux États-Unis] pour servir nos clients et répondre à leurs besoins. Nous ne sommes pas une organisation politique », rétorquait le patron face aux remarques des journalistes. Le retour de bâton ne s'est pas fait attendre. Le jour même, Jean-Marc Ayrault, ministre des Affaires étrangères, rappelait que « les entreprises [...] ont aussi une responsabilité sociale et environnementale ». Peu après, le président Hollande en personne enfonçait le clou : « Je pense qu'il y a des marchés sur lesquels il faut être prudent avant de déclarer sa candidature. »

INTÉRESSER LE PUBLIC. Sans être en effet des « organisations politiques », les entreprises peuvent-elles pour autant se soustraire aux débats qui agitent la société ? Certainement pas, selon Vincent Leclabart, président de l'Association des agences-conseils en communication (AACC), qui a justement placé son opération Journée agences ouvertes (JAO) du 28 mars sous le thème de la « communication citoyenne » (lire ci-dessous). « Il y a une pression sociale sur l'entreprise, aujourd'hui, qui l'oblige à être plus citoyenne », constate Vincent Leclabart, qui remarque par



« Il y a une pression sociale sur l'entreprise, qui l'oblige à être plus citoyenne. »

Vincent Leclabart,
président de l'AACC

ailleurs que « la consommation n'étant plus une fin en soi, une démarche citoyenne est utile pour intéresser le public ».

Selon lui, du point de vue du citoyen et compte tenu de l'état de l'opinion, Lafarge Holcim a eu tort d'afficher son engagement sur ce projet très controversé. D'autant qu'un précédent (le paiement de taxes à l'organisation État islamique en Syrie entre 2013 et 2014 pour maintenir son activité localement), autrement plus polémique, avait déjà entaché l'image du cimentier.

Un avis que ne partage pas Caroline Marchetti, cofondatrice et présidente de l'agence corporate Maarc : « Une entreprise est-elle légitime pour remettre en question un choix politique ? Ce n'est pas certain. Quid alors des contrats réalisés dans des pays non démocratiques ou pour la construction de prisons ? Sur ce thème, il faut savoir prendre du recul et éviter la bien-pensance. »

Une option que n'ont manifestement pas retenue les entreprises de la Silicon Valley, à commencer par Google, Facebook, Microsoft et Apple, qui se sont fendues de déclarations et communiqués pour condamner le décret de Donald Trump interdisant l'entrée sur le territoire américain pendant trois mois de personnes issues de sept pays musulmans.

Certaines passant même à l'action, comme l'entreprise de VTC Lyft, qui recourt à de nombreux chauffeurs immigrés et a fait un don d'un million de dollars à l'association de défense des libertés ACLU, ou encore Starbucks, qui a annoncé son intention d'embaucher 10 000 réfugiés en cinq



L'AACC s'attaque à l'absentéisme électoral

En 2012, l'Association des agences-conseils en communication (AACC) s'était investie lors des élections présidentielle et législatives en faisant réaliser par ses membres six campagnes incitant au vote. L'AACC rempile en proposant au public un logo-badge (« Prêt à voter ») pour afficher son attachement au vote. Une opération relayée sur le site Pretavoter.fr et à partager sur les réseaux sociaux (#pretavoter). Facebook, les médias et quelques personnalités ont été sollicités pour faire « buzzer » la campagne. Les agences sont invitées à promouvoir l'opération auprès des étudiants qu'elles accueilleront lors de la Journée agences ouvertes du 28 mars, qui portera sur le thème de la « communication citoyenne ». « C'est le moyen de montrer le rôle sociétal de la profession, à l'heure où l'écart entre action et communication se ressert », déclare Jean-Paul Brunier, vice-président de l'AACC, chargé de la commission talents.



ans dans 75 pays. Quant à la chaîne de magasins Nordstrom, elle est allée jusqu'à cesser de vendre les produits de la fille de Donald Trump, Ivanka.

PRUDENCE EN FRANCE. Certes, la France est loin de ce militantisme actif. « *Contrairement aux États-Unis, où les relations entre business et politique sont plus importantes et culturellement acceptées, en France, la séparation entre l'économie et le politique est d'autant plus forte que l'État est un grand pourvoyeur de contrats. La prudence est donc généralement de mise* », observe Maurice Lévy, président du directoire de Publicis Groupe, qui souligne toutefois que « *lorsque les entreprises de la Silicon Valley prennent position sur l'immigration, elles défendent d'abord leurs intérêts* ». Si, en France, « *les entreprises en sont encore à une communication RSE [responsabilité sociétale de l'entreprise] classique, la pression monte, tous les patrons sont désormais systématiquement interrogés sur les programmes des candidats à la présidentielle* », indique Fabrice Conrad, directeur général d'Havas Paris. Certains, même, se sont officiellement engagés, comme l'ancien ministre et actuel



« Les entreprises, qui tirent bénéfice de la société, doivent aussi l'aider. »

Maurice Lévy, président du directoire de Publicis Groupe

patron d'Atos, Thierry Breton, qui a soutenu Alain Juppé lors de la primaire de la droite, le multi-entrepreneur Bruno Bonnell, qui a rejoint Emmanuel Macron, ou l'ancien PDG d'Axa, Henri de Castries, qui a rallié François Fillon, tout comme Charles Beigbeder et Alain Afflelou.

Une participation des patrons et des entreprises plus engagée, donc, qui confirment les résultats du dernier « Trust Barometer » de l'agence Edelman (lire page 8), qui mesure chaque année à travers le monde le niveau de confiance du public dans les institutions. En France, bien plus que les gouvernements, les médias et même les ONG, les entreprises sont considérées comme le dernier refuge et les plus à même de résoudre les grands enjeux de société. « *Le baromètre révèle trois grandes attentes des Français à l'égard des entreprises : qu'elles protègent leurs salariés, qu'elles payent leurs impôts là où elles produisent et qu'elles prennent en compte les grands sujets de société* », commente Nicolas Narcisse, vice-président exécutif d'Elan-Edelman. Pour les entreprises aujourd'hui, cet engagement sociétal est incontournable, car dans l'intérêt même de leur business. »

NOUVEAUX CHAMPS D'EXPRESSION. Dès lors, hormis les opportunistes (Dove en Grande-Bretagne qui se moque des « faits alternatifs » version Trump, ou le diocèse de Gap, qui incite à « Voter Jésus-Christ, le seul qui n'a jamais changé de programme »), deux registres s'offrent aux marques : s'engager sur des sujets directement liés à leur activité et/

L'ÉVÉNEMENT / Enquête



LA MARQUE MICHEL ET AUGUSTIN, épinglée pour l'utilisation d'œufs de batterie, a changé tout son processus d'approvisionnement.

NUTELLA, empêtrée dans une polémique depuis cinq ans, n'a pas modifié sa recette, mais lancé une campagne sur « l'huile de palme durable ».

ou prendre part au débat d'opinion. Pour le premier, Vincent Leclabart estime bien souvent qu'*« il ne s'agit pas d'une communication citoyenne, mais d'une communication commerciale qui permet toutefois d'investir de nouveaux champs d'expression avec de nouveaux codes »*. C'est le cas, par exemple, quand Nespresso lance un programme de recyclage de ses capsules d'aluminium, quand les distributeurs s'engagent sur les filières d'approvisionnement ou lorsque Randstad mène une campagne sur les opportunités offertes par le digital en matière d'emploi. Ce type de démarche, selon Caroline Marchetti, *« permet de faire son business de façon plus sereine. En s'autocontrôlant et en donnant une image positive de sa marque, l'entreprise limite les critiques, la pression de ses parties prenantes et la réglementation »*.

Dans ce domaine, à chacun sa méthode, comme le montrent les cas des marques Michel et Augustin et de Nutella, toutes deux prises à partie sur la nature des ingrédients de leurs produits. Sommée en 2015 par l'association L214 d'arrêter

L'entreprise, valeur refuge

Le « Trust Barometer » est une étude d'Edelman qui mesure, dans 28 pays, la confiance accordée aux institutions (gouvernements, entreprises, médias et ONG). L'enquête menée du 13 octobre au 16 novembre 2016 révèle un indice de confiance en baisse de 3 points au niveau mondial, qui passe de 50 à 47. La France est en tête des pays les plus défiantes avec 72% de répondants déclarant le système en échec (contre 53% au niveau mondial). Elle est dans le Top 10 des pays les plus défiantes à l'égard des médias, avec un niveau de confiance de 33% (-5 points par rapport à l'année précédente). La confiance à l'égard du gouvernement reste stable, mais à un niveau historiquement bas (20%). Et, pour la première fois, les ONG baissent, à 50% de taux de confiance (-2 points). Seule la confiance à l'égard des entreprises progresse de 4 points (+20 points en deux ans). Un rattrapage par rapport au reste du monde, mais qui s'explique aussi par la montée des peurs, notamment liées à la perte d'emploi.



d'utiliser des œufs de poules en batterie, Michel et Augustin a changé tout son processus d'approvisionnement en recourant exclusivement à des œufs de poules élevées en plein air. A contrario, empêtrée depuis cinq ans dans une polémique sur la déforestation provoquée par la culture de l'huile de palme (ingrédient essentiel de sa fameuse pâte à tartiner), Nutella a choisi de ne pas changer sa recette, mais de lancer, l'an dernier, une campagne pédagogique sur « l'huile de palme durable ». *« Changer à la moindre pression n'est pas toujours la meilleure solution, appuie Caroline Marchetti. Il faut évaluer l'acceptabilité du public et éviter les emballements. La communication citoyenne doit aider à lever des contraintes, non à en créer. »*

Quant à s'engager sur de grands débats de société, compte tenu de l'attente du public sur le rôle des entreprises, de la défiance croissante à l'encontre des politiques et du besoin accru de protection, *« il est pertinent, pour les entreprises, de s'engager sur des valeurs qui dépassent leur cœur d'activité »*, estime Fabrice Conrad, d'Havas Paris. S'il n'est pas nécessaire de prendre des positions politiques, selon Maurice Lévy, *« face à des institutions qui ne remplissent plus leur rôle, les entreprises, qui tirent bénéfice de la société en étant insérées dans un tissu social, doivent l'aider en agissant en matière d'intégration des jeunes, de parité hommes-femmes, d'immigration, etc. »*

L'INTÉRÊT GÉNÉRAL PAYE. Mais les entreprises sont-elles légitimes pour transformer la société ? Sans aucun doute pour Laurent Habib, président de Babel : *« Non seulement l'entreprise est au cœur de la mutation technologique et des usages, mais elle est la seule à avoir les moyens financiers d'accompagner cette transformation. L'entreprise a intérêt à optimiser son amont et son aval de production pour éviter les frottements avec la société. Au-delà d'un discours ou d'une posture, stratégiquement, l'entreprise doit saisir son rôle dans la construction de la modernité. L'intérêt général paye ! »* Corollaires de cette nouvelle responsabilité : une nouvelle gouvernance de l'entreprise, qui puisse créer les conditions de l'intérêt général, et une exigence, un contrôle croissant des citoyens, à commencer par celui de la consommation. Autant dire que la route sera longue... ♦



Les invités de la rédaction

COMMUNICATION Baptisée « Les 15 », l'opération éditoriale de *Stratégies* a réuni un collectif composé d'experts du monde de la communication et des médias pour imaginer un numéro collector. Présentation d'une édition originale et inspirante.

LA RÉDACTION Strategies

C'est sans doute une première dans la presse professionnelle. Confier la rédaction en chef de notre hebdomadaire à des personnalités du monde de la communication, des médias et de l'ad tech, et proposer ainsi aux lecteurs de *Stratégies* un numéro inédit. Plutôt habitués à être sollicités pour répondre à des interviews, nos invités ont pris la plume pour coucher leurs idées sur le papier ou ont endossé le costume de reporter, en lien avec l'actualité de leur secteur.

Journalistes d'un jour, ces dix-sept professionnels ont construit avec la rédaction le chemin de fer de ce numéro double de *Stratégies*. Point de voyage de presse en terre inconnue, mais des informations à dénicher et recouper, des angles à définir et à tenir. Bref, assumer des choix éditoriaux à proposer aux lecteurs, eux-mêmes professionnels aguerris. Un exercice nouveau pour certains, enthousiasmant pour tous.

PROFILS VARIÉS. L'aventure a débuté le 1^{er} février à la Maison des centraliens, à Paris, lors de la conférence de rédaction qui a réuni nos dix-sept candidats issus des médias, de la publicité (agences et annonceurs) et de l'ad tech (à découvrir p.14 et 15). Surtout, ce

collectif est original dans sa composition même : un mélange de générations, des forces vives en devenir, des patrons d'agence connus et reconnus, des acteurs disruptifs de marchés émergents offrant une vision riche et diversifiée du monde de la communication. Celui d'aujourd'hui et celui de demain.

LE DÉBUT D'UNE LONGUE SÉRIE. Ils ont pu échanger avec nos journalistes sur le choix de leur sujet. Trois semaines plus tard, après moult dialogues (qui écrit quoi?), allers-retours de copies (5 000 signes, c'est tout?), débriefing et autres interrogations (je ne suis pas sûr d'avoir le temps de finir, là !), les textes, accompagnés de leurs illustrations, ont été maquetés et répartis dans chaque rubrique de notre hebdomadaire. Car ce numéro double, s'il fait la part belle à cette opération exceptionnelle, ne fait pas pour autant l'impasse sur l'actualité de la semaine.

Les maquettes et projets de couverture ont été présentés le 17 mars, à l'hôtel Saint James Paris, moment d'échange convivial, donnant un aperçu concret du travail accompli. Bonne nouvelle, cet événement constitue le début d'une – nous l'espérons – longue série. Déjà, de premiers noms d'experts circulent pour 2018... ♦





Les 15 OPÉRATION SPÉCIALE



MOULOUD ACHOUR CLIQUE TV

À trente-six ans, Mouloud Achour est un vrai couteau suisse. Animateur pour *Le Grand Journal* ou *Les Enfants de la TV*, il a été journaliste pour la presse musicale (*Radikal*, *The Source*, *Technikart*) et a cofondé le magazine *Teleramadan*. C'est avec *Clique*, en 2013 sur Canal+, qu'il montre qu'une émission peut cartonner sur internet sans forcément rassembler beaucoup de téléspectateurs à l'antenne.



LORENZO BENEDETTI CANAL+

Le directeur des créations originales digitales de Canal+ a débuté chez Universal Music avant de passer ensuite par France 5, Air Productions (Nagui) et Telfrance. En janvier 2012, il crée The Social Company, entité spécialisée dans les contenus digitaux, puis, dix mois plus tard, Studio Bagel, dans lequel Canal+ prendra une participation majoritaire début 2014 et dont Lorenzo Benedetti est toujours directeur général.



LUCIE BEUDET ET DAVID CREUZOT KONBINI

Cofondateur et CEO de Konbini depuis 2008, David Creuzot est diplômé de l'Essec. Fondateur de Pékin, l'une des premières agences web du marché, il la revend à La Chose en 2006 tout en devenant actionnaire de cette dernière. Cofondatrice de Konbini, Lucie Beudet est diplômée d'Olivier-de-Serres. Elle a débuté en tant que directrice artistique de Pékin.



AGATHE BOUSQUET HAVAS WORLDWIDE PARIS

Issue du monde associatif (Solidarité sida), Agathe Bousquet rejoint le groupe Havas en 2001 en tant que consultante chez Euro RSCG C & O. Directrice associée, partner puis directrice générale adjointe, elle prend la tête de l'agence, rebaptisée Havas Paris, en novembre 2012 suite au départ de Laurent Habib. À 43 ans, Agathe Bousquet gère une agence historiquement très corporate, désormais généraliste, qui emploie 550 personnes et pèse quelque 80 millions d'euros de marge brute.



NATHALIE COLLIN LA POSTE

Entrée au groupe La Poste en 2014, Nathalie Collin est directrice générale adjointe, chargée de la communication et du numérique, depuis 2015. Diplômée de l'Essec et titulaire d'une maîtrise de droit des affaires et fiscalité (Paris II), elle a auparavant dirigé des groupes médias, en tant que coprésidente du directoire de *Libération* (2009-2011), puis présidente du directoire et directrice générale du groupe *Nouvel Observateur* (2011-2014).



PIERRE CONTE GROUP M

Diplômé de l'IEP de Paris, Pierre Conte a commencé au groupe Expansion en 1986. Directeur général d'IP France, puis d'OMD France, il rejoint le Groupe Figaro en 2005 en tant que directeur général adjoint. Il est depuis 2013 CEO de Group M France et, depuis 2016, country manager de tout le groupe WPP en France.



FERNANDO DA COSTA OMNICON MEDIA GROUP

Ex-président et directeur général de l'agence médias OMD France (Omnicon), où il officie depuis dix-sept ans, Fernando Da Costa, 44 ans, a succédé à Bertrand Beaudichon à la vice-présidence d'Omnicon Media Group France il y a deux ans. Il avait rejoint OMD France en 2000 en tant que directeur des marques puis directeur commercial. Auparavant, il avait été directeur de clientèle chez Starcom Mediavest Group et chef de publicité chez Leo Burnett.



LOUIS DREYFUS LE MONDE

Diplômé d'HEC, Louis Dreyfus a débuté en 1995 chez Hachette USA, avant de devenir directeur financier du quotidien régional *La Provence* puis, successivement, directeur financier et du développement, cogérant et directeur général de *Libération*. Il rejoint la direction générale du *Nouvel Obs* en 2006 avant de prendre celle des *Inrocks* en 2008. Depuis 2010, il est président du directoire du groupe Le Monde.



***Nouvelle couleur,
nouveau nom*,
nouveau logo.
La seule chose
qui ne change pas,
c'est nos 4 millions
d'abonnés.***

*** BAYARD PUBLICITÉ DEVIENT BAYARD MEDIA DÉVELOPPEMENT**

Bayard Media Développement, Rapprochons nos marques.

contact@bayardmedia.fr 01.74.31.69.76

francetvpublicité
le marché de la publicité



ROLF HEINZ

PRISMA MEDIA

Depuis 2009, Rolf Heinz est président-directeur général de Prisma Media (*Geo*, *Femme actuelle*, *Télé loisirs*, *Capital*...). filiale du groupe de presse allemand Gruner+Jahr (G+J). Il est également président Europe des activités internationales de G+J. Né en Allemagne en 1966, il a notamment travaillé en Italie comme directeur général du joint-venture Gruner+Jahr-Mondadori entre 2005 et 2009.



THIERRY JADOT

DENTSU AEGIS NETWORK FRANCE, BELGIQUE, PAYS-BAS, MENA

Polyglotte (anglais, portugais et espagnol), Thierry Jadot, 53 ans, a fait ses premières armes chez Mondadori France avant de passer à la direction générale d'Europ Assistance. Son parcours en conseil médias commence à Publicis Groupe, chez Starcom, où il est chargé des marchés émergents. Il rejoint Aegis Media en 2012, quelques mois avant l'acquisition du groupe britannique par le japonais Dentsu.



CÉLINE LAZORTHES
LEETCHI.COM

Céline Lazorthes a créé la cagnotte en ligne Leetchi.com en 2009, après avoir obtenu un master digital business à HEC (2008) et un autre en gestion de projet à l'Institut internet et multimédia (2007). Elle a cédé 86% (50 millions d'euros) de Leetchi au groupe bancaire Crédit mutuel Arkéa fin 2015. En 2013, Céline Lazorthes a aussi créé Mangopay, une solution de paiement sur internet pour les acteurs de l'économie collaborative.



FARID MOKART

FRED & FARID

Farid Mokart démarre en tant qu'account manager chez BETC, où il rencontre Fred Raillart, alors planneur stratégique. Ils travaillent en team chez CLM BBDO, BBH et Goodby Silverstein & Partners. Sollicités par Maurice Lévy, ils créent l'agence Marcel, avant de décider de voler de leurs propres ailes avec Christophe Lambert (FFL Paris), puis, suite au départ de celui-ci, de se rebaptiser Fred & Farid en 2008.



LUBOMIRA ROCHET
L'ORÉAL GROUP

Lubomira Rochet est chief digital officer et membre du comité exécutif de L'Oréal Group depuis 2014. Franco-bulgare et économiste de formation, elle est diplômée de l'ENS, de Sciences Po Paris et du Collège d'Europe, à Bruges. Elle débute en 2003 chez Sogeti (Capgemini) en tant que vice-présidente, chargée de la stratégie et du développement. Elle rejoint Microsoft en 2008 pour gérer les relations avec les start-up, puis devient directrice générale adjointe de l'agence de marketing digital Valtech en 2010.



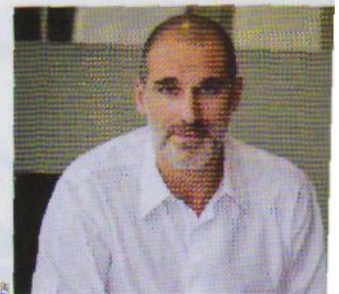
HERVÉ SIMONIN
LINKFLUENCE

Ingénieur de formation, Hervé Simonin est passé par le secteur des télécoms (Freesbee, Tiscali), puis l'innovation contenus (MKO Games, Canal+, Barrière Interactive Gaming) et le commerce, en qualité de directeur général adjoint du site Showroomprivé. Il est depuis 2012 directeur général de Linkfluence, société de data intelligence qui analyse les conversations sociales pour les marques, à travers notamment son outil Radarly.



DAMIEN VIEL
TWITTER FRANCE

Damien Viel est directeur général de Twitter France depuis 2015. Diplômé de l'Essec, il a commencé sa carrière en 1998 chez L'Oréal, puis a travaillé dans le retail (Afflelou, Marionnaud) avant de passer côté agence en 2007 en tant que directeur général de Carat France. En 2010, il est nommé à la tête de la régie publicitaire du groupe M6. Fin 2011, il prend la direction sales & strategy de YouTube pour la région EMEA.



NICOLAS ZUNZ
PUBLICIS COMMUNICATIONS FRANCE

Nicolas Zunz a cofondé l'agence 20-80, devenue FCB 20-80, en 1999. En 2005, il copréside Publicis Dialog avec Christian Verger. En 2007, le duo lance Publicis Modem, devenue Nurun Paris. En 2014, Nicolas Zunz est nommé vice-président de Publicis France, toujours aux côtés de Christian Verger. En septembre 2016, ils deviennent coprésidents de Publicis Communications France.

Roland-Garros • 28 mai / 11 juin 2017
Avec nos innovations
frappez fort d'entrée de jeu

Offre TV/Digital Roland-Garros 2017 : Faites vos meilleurs scores sur terre battue

Faites profiter votre marque des innovations et de la puissance des chaînes et des plateformes digitales de francetélévisions : le plus grand terrain de sport en clair.

- Nouvelle réglementation du parrainage sur les chaînes de francetélévisions
- Dispositifs digitaux enrichis et inédits (*Live in-content, E mag 360° en réalité virtuelle, Smart Replay..) sur les plateformes francetvsport, Facebook, YouTube, Instagram....
- Puissance avec les écrans TV classique

Découvrez nos 4 offres incontournables ACE, SMASH, PASSING, HAWK EYE

suivez-nous sur www.francetvpub.fr et sur   

francetvpublicité
la marque des marques

RANDSTAD, LA TECH DE L'EMPLOI

RESSOURCES HUMAINES Depuis le 19 mars, l'entreprise d'intérim a lancé une campagne nationale avec Ici Barbès mettant en avant son approche technologique et soulignant le paradoxe d'une époque où le digital permet de tout faire... sauf de trouver du travail.

CLÉMENCE DURANTON [@clemkduranton](#)



Si 2017 démarre sur une note stable côté chômage, avec 3,47 millions de personnes sans aucune activité en janvier en métropole, la lutte contre ce fléau massif reste un enjeu majeur en pleine campagne présidentielle. Un sujet qui touche particulièrement les Français qui suivent, mois après mois, l'évolution de ce chiffre avec plus ou moins de conviction... C'est justement sur ce thème que l'entreprise d'intérim Randstad compte se rappeler au bon souvenir des candidats à l'élection présidentielle, mais surtout des Français, avec une campagne plutôt osée lancée le 19 mars pour trois

DES PORTRAITS éloquentes dénoncent les réalités liées à l'embauche, en pleine période électorale.

semaines, en télévision, affichage et digital. «Le sujet était idéal pendant le débat pour la présidentielle. La sécurité et l'emploi sont les deux sujets qui concernent le plus les Français aujourd'hui», commente Gilles Gobron, responsable de domaine marketing digital et média de Randstad.

L'ATOUT DATA. Dans la campagne conçue par Ici Barbès, Randstad, dont la signature est «Ressources technologiques pour ressources humaines», met justement en avant son approche technologique, invitant les acteurs du secteur à prendre (enfin) le virage du digital. Pour cela, la marque rappelle quelques

réalités : celle d'un pays comptant plusieurs millions de chômeurs mais aussi des centaines de milliers d'emplois non pourvus, et surtout le paradoxe d'une époque où la technologie permet de faire presque tout... sauf de trouver un job. À travers des portraits éloquentes dénonçant les réalités liées à l'embauche – «Pour localiser des célibataires près de chez vous, c'est facile. Mais pour localiser des emplois qui vous conviennent, là vous n'êtes pas couché» –, la société d'origine néerlandaise fait la promotion de ses nouvelles solutions «tech & touch» (Randstad Bigdata, Randstad Direct, Randstad Recrut Live...) rassem-

Des millions de chômeurs.

Des centaines de milliers d'emplois qui ne trouvent pas preneurs.

Cherchez l'erreur.

randstad.tech

Ressources technologiques pour ressources humaines.



Pour trouver le meilleur itinéraire, l'automobiliste dispose d'une technologie.

Mais pour ce qui est de son itinéraire professionnel, il n'est pas arrivé.

randstad.tech



Pour localiser des célibataires près de chez vous, c'est facile.

Mais pour localiser des emplois qui vous conviennent, là vous n'êtes pas couché.

randstad.tech

blées sur le site Randstad.tech. «Aujourd'hui, on a des applications pour chasser les Pokémon mais on n'est pas capable d'utiliser les nouvelles technologies pour l'emploi. La campagne interpelle et rappelle que la conviction de Randstad est que la technologie doit plus servir l'emploi», explique Gilles Gobron.

DANS LE TRAIN DE LA PRÉSIDENTIELLE.

Au centre de l'activité de Randstad : le big data, grâce auquel sont notamment gérées les passerelles métier ou les passerelles de compétences lorsqu'un profil est dit «pénurique» – autrement dit lorsqu'il y a bien plus de demandes que d'offres sur un poste –, sans être réservé à des profils de cadres supérieurs. Pour autant, la data ne se substitue pas à l'humain. «C'est ce qui fait notre force : le digital n'est que la première étape, ensuite nos consultants rencontrent et passent du temps avec les candidats, précise Gilles Gobron. La data nous permet de trouver des similitudes entre deux jobs. Par exemple, lorsqu'un gros constructeur automobile a fermé son usine d'Aulnay-sous-Bois, beaucoup de soudeurs se sont retrouvés au chômage. Nous avons pu les renvoyer vers Airbus, qui cherchait d'autres types de soudeurs à Toulouse, grâce à des formations appropriées. Les gens ne

sont pas conscients de ce que la data offre comme possibilités...»

Preuve en est qu'à bord du Train de la présidentielle, mis en place par la SNCF, les médias du service public et Randstad France, les visiteurs de la voiture consacrée au spécialiste des ressources humaines posent souvent la question de l'intérêt de la technologie. La voiture de Randstad retrace les grandes étapes de l'emploi dans l'histoire – passant notamment par l'étonnante 1965, année où les femmes ont pu travailler sans demander l'autorisation de leur mari – ainsi qu'une «sharing box», boîte à questions vidéo qui permet aux citoyens d'interpeller les candidats. «Il y a évidemment des demandeurs d'emploi qui viennent, mais aussi des parents ou des grands-parents, qui s'inquiètent de l'avenir de leurs enfants et petits-enfants et veulent des informations. L'emploi est un problème intergénérationnel.»

UN PEU DE PROVOC. L'intérêt d'ancrer sa communication dans le digital consiste aussi à se différencier des autres acteurs du marché, dont ses principaux concurrents qui l'accompagnent sur le podium mondial : Adecco, numéro 1 sur le secteur, et Manpower, en troisième position. «Le groupe est clairement identifié comme un gros acteur des ressources hu-

maines, mais fait l'objet d'un décalage de notoriété en France avec ses concurrents. Le but de la campagne était de mettre en avant une idée qui sorte du ronron habituel, le propos du secteur étant systématiquement une promesse d'accompagnement mais rien de plus et sans nouveauté», explique Marco de la Fuente, partner chez Ici Barbès.

Ce changement de ton de communication, Randstad l'a adopté il y a près de trois ans, sous l'impulsion de François Béharel, CEO du groupe en France. «Avant, nous avions un positionnement centré sur les métiers qui avaient un déficit d'image et où il y a des postes vacants, de bons salaires mais que les préjugés sont en train de tuer, comme les plombiers ou les soudeurs. Depuis trois ans, nous avons voulu nous concentrer sur l'innovation avec une volonté un peu provoc, toujours sur la base de ces métiers cols-bleus», rappelle Gilles Gobron.

Ainsi, il y a un an, pour tester son nouveau positionnement, Randstad a lancé une campagne d'affichage en Île-de-France, rappelant des visuels pour Meetic : «J'ai été recruté grâce à un algorithme», «J'ai dit oui au premier rendez-vous». Une première pierre à l'édifice, qui n'avait à l'époque pourtant pas été posée par Ici Barbès... mais par Publicis. ♦

CHIFFRES CLÉS

1973. Année de lancement en France.
700 points de présence en France.
2^e ACTEUR MONDIAL des services en ressources humaines.
3,045 MILLIARDS D'EUROS de chiffre d'affaires en 2016.
3600 collaborateurs permanents.
39 PAYS où le groupe est présent.

L'intelligence artificielle repense le rôle de l'humain



RELATION CLIENT L'intelligence artificielle (IA) permet aux marques de déployer massivement une relation client de qualité en redonnant une nouvelle place à l'homme.

NATHALIE COLLIN directrice adjointe chargée du numérique et de la communication du groupe La Poste [@nathqueencole](#)

La révolution intelligence artificielle dans le marketing s'inscrit dans une tendance forte : la personnalisation à grande échelle. En effet, la pyramide de relation s'est inversée : le modèle est devenu « customer centric », le flux part du consommateur, qui décide entièrement de son interaction avec la marque, celle-ci lui donnant libre accès à toutes les réponses et en temps réel. Du coup, l'IA devient un élément décisif du marketing relationnel en permettant de déployer massivement une relation client de qualité.

AGENTS VIRTUELS INTELLIGENTS. L'intelligence artificielle est très performante dans l'aide à l'achat, mais aussi très utilisée en service après-vente (SAV) et en aide à la navigation. Elle permet de véritables interactions en répondant à des questions de plus en plus complexes. Elle est évidemment centrale en matière de recommandation de films (Netflix...), livres, soins de beauté, etc. Par exemple, l'AVI (agent virtuel intelligent) de la Fnac répond aux questions sur l'avancement des commandes, quand Ebay traite quelque 50 millions de demandes par an via son AVI. À La Poste, lors du dernier CES de Las Vegas, nous avons présenté « Georges », qui viendra enrichir les services à domicile proposés par les facteurs.

Les plus grandes marques ne s'y trompent pas. Grâce au « shopping » sans friction, aux achats en ligne et en mobilité, la relation



L'IA se nourrit du croisement des données, à l'image des recommandations de Netflix.

client en magasin se concentre ainsi pleinement sur ce dernier. Les marques ne proposent plus des produits, mais des expériences. Le vendeur, via son application mobile, connaît l'historique du client en magasin. Il peut également lui proposer de compléter son profil et, de ce fait, enrichir la connaissance client de l'enseigne. Les marques travaillent le « top of mind » (notoriété spontanée), plutôt avec de l'humain, accompagné éventuellement d'intelligence artificielle ou de robots. Le client choi-

sira d'acheter en ligne, ailleurs, à un autre moment...

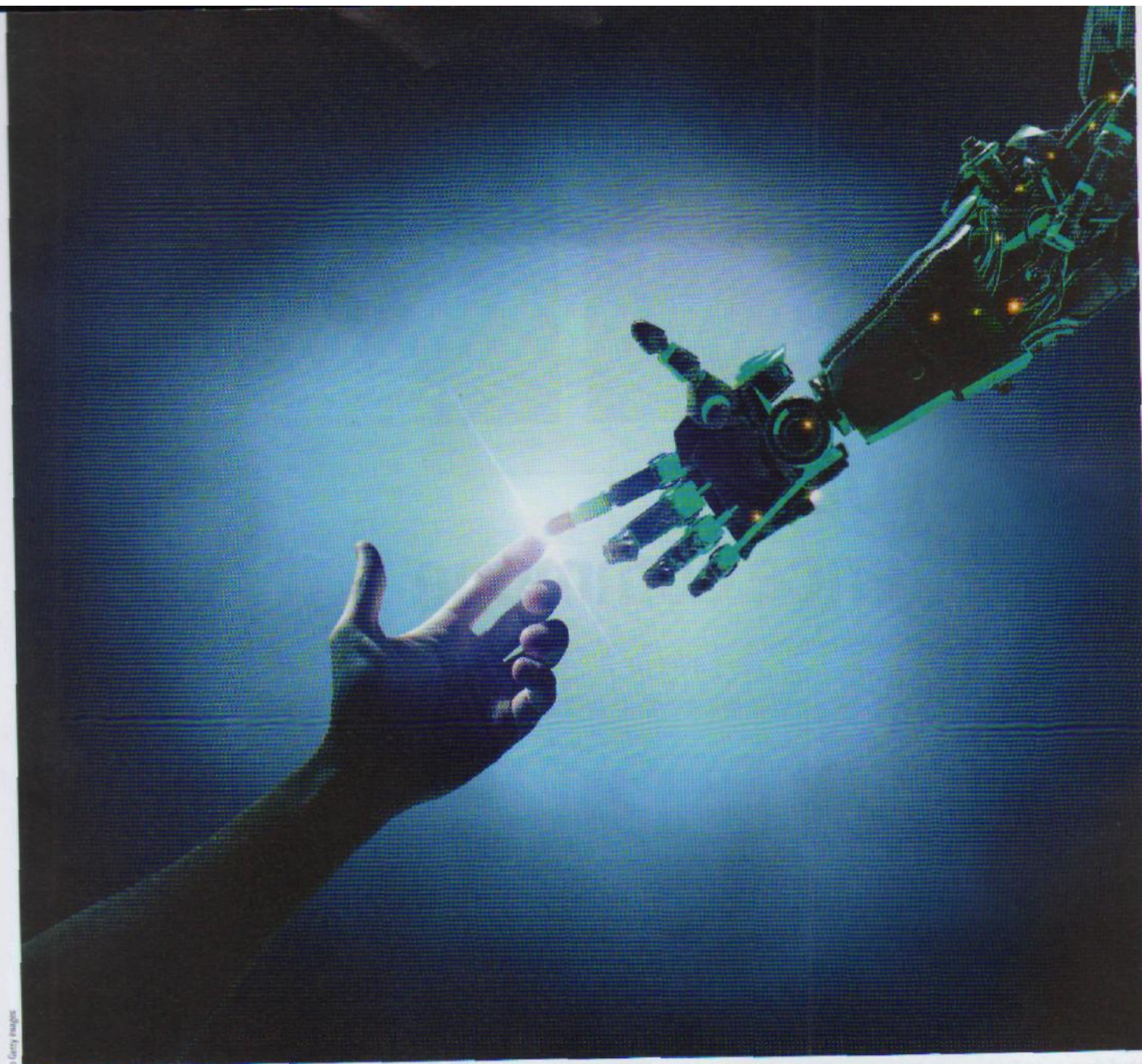
LA MARQUE AU CŒUR. Dans un parcours d'achat, les allers et retours sont fréquents entre les différents canaux : prescription magasin, expérience, information sur internet, AVI, achat en ligne ou en magasin. L'IA accompagne le client tout au long de son parcours. Elle est un outil puissant en amont de l'acte d'achat. Combinée au live chat ou au web « call back », elle est présente dans l'acte d'achat lui-même en accompagnant le vendeur, et gère le premier niveau de SAV. Mais l'AVI va encore plus loin, car toutes les interactions sont enregistrées et l'historique des conversations permet d'analyser les problèmes et les questions posées à la marque, et d'améliorer la connaissance client. L'IA est un atout colossal. Elle remet la marque au cœur de la relation client.

COMPLÉMENTARITÉ AVEC L'HUMAIN.

L'IA génère aussi ses fantasmes, la science-fiction prend souvent le dessus (le film 2001, *L'Odyssée de l'espace*, par exemple) et on oublie le principal : la courbe de temps est la clé pour adapter notre société à

Depuis 1950, une évolution bien réelle

L'IA existe depuis les années 1950 avec la fameuse proposition de test d'Alan Turing, fondée sur la faculté d'une machine à imiter la conversation humaine, et l'apparition des premiers ordinateurs. Les années 1980 sont celles du « machine learning » : la machine accède aux données et apprend de celles-ci, comprend le langage ou l'écriture et y répond. Dans les années 2010, le « deep learning », apprentissage profond sans assistance humaine et sans pré-programmation, se nourrit du croisement de données : celles qu'on injecte permettent à l'IA de prendre des décisions à propos d'autres données. La voiture sans conducteur apprend de la route qu'elle parcourt, Netflix vous recommande un film selon vos visionnages... En 2016, un programme d'IA bat le champion mondial du jeu de go.



© Getty Images

ces technologies déjà présentes. On se dit que ce n'est pas pour demain et on oublie que l'IA fiable est là, que son coût est de plus en plus bas, qu'elle transforme notre société et que nous ne sommes pas prêts. Elle nécessite une vraie prise de conscience, car elle n'a de sens que pensée en complémentarité avec l'humain. Cela implique un véritable investissement dans le travail de chacun, dans la formation des salariés. Cette complémentarité entre humain et IA est créatrice de valeur, elle redonne véritablement la main au client et permet une relation de service de qualité pour le plus grand nombre. En cela, elle est, au sens propre du mot, révolutionnaire. ♦



3 questions à Laurent Alexandre « Un risque d'implosion sociale »

Le coauteur du livre Les Robots font-ils l'amour?, chirurgien, neurobiologiste et fondateur du site Doctissimo, livre son analyse.

L'intelligence artificielle est-elle la clé de voûte du XXI^e siècle ?

LAURENT ALEXANDRE. L'intelligence était rare, chère et lente à fabriquer. Elle devient gratuite et immédiatement répliquable. Nous avons deux écoles au XXI^e siècle : celle qui forme les cerveaux humains et celle qui fabrique ceux de silicium. Un radiologue est formé en trente ans, habituellement. Il faut quelques heures pour son équivalent en intelligence artificielle. L'IA va vers des savoirs techniques, verticaux, et elle est bon marché. Nous assistons à un changement de civilisation.

Quelle complémentarité entre l'IA et l'humain ?

L.A. Elle risque de n'être que temporaire, car l'IA évolue très vite. Et l'apprentissage permettant aux hommes

de s'adapter à l'IA est lent, donc les hommes risquent d'être dépassés avant la fin de leur formation.

La complémentarité ne peut être trouvée que par un marché du travail repensé et par la formation des hommes. Ce qui suppose une réorganisation complète de notre réflexion sur l'école et l'entreprise.

Il faut rechercher cette complémentarité pour éviter une implosion sociale : c'est l'enjeu politique majeur du siècle en cours.

L'intelligence artificielle a-t-elle des limites ?

L.A. Pour l'instant, l'IA n'a pas conscience d'elle-même et elle n'est ni transversale ni multidisciplinaire comme l'homme. Il est probable que, dans l'avenir, ces limites seront repoussées.



LA MISSION consistera à renforcer l'identité de chaque enseigne : la culture pour la Fnac et le service client pour Darty.

Fnac et Darty font agence commune

DISTRIBUTION Après le rachat de la Fnac par Darty, la question était de savoir où irait le budget communication. C'est Publicis Conseil, refait à neuf avec Nurun, qui gèrera les deux marques. Les médias, eux, ont filé chez Havas.

EMMANUEL GAVARD [@ManuGavard](#)

Et le mariage fut consommé. Après avoir consulté la famille des actionnaires, payé la dot de 1,16 milliard d'euros, obtenu la bénédiction de l'Autorité de la concurrence l'été dernier, la Fnac fait désormais agence commune avec Darty. La cohabitation aura lieu au sein de l'agence Publicis Conseil, refaite à neuf depuis sa fusion avec Nurun. Le choix a été fait après compétition entre cinq agences. «C'était notre premier pitch depuis notre rapprochement», pointe Nicolas Zunz, coprésident de Publicis Communication France. Une aubaine pour l'agence, qui matérialise ainsi son nouveau positionnement, basé sur la «total brand experience». Soit penser la totalité du parcours client sans se limiter à la seule publicité. «Ce serait remettre du papier partout. Notre travail ne s'arrête pas aux positionnements, mais à les décliner sous forme de nouvelles fonctionnalités, d'applications ou de services», ajoute-t-il. Au sein de l'agence, une seule équipe gèrera les deux marques. «Ce fonctionnement s'est rapide-

ment imposé dans notre réflexion», assure Alexandre Viros, vice-président exécutif en charge du digital et du marketing de la Fnac. Si on avait dû fonctionner avec deux agences, ou deux équipes, le risque aurait été d'établir une concurrence malsaine, qui aurait pu cannibaliser les deux enseignes. Le but est de les penser ensemble, de les rendre complémentaires. Évidemment, la Fnac et Darty se disputent quelques catégories de produits: le petit électroménager, les télévisions... Mais la mission consistera à renforcer l'identité de chacune – la culture pour la Fnac et le service client pour Darty – tout en rassemblant leurs forces pour contrer la concurrence, rude sur ce marché.

NOUVEAU SITE. Déjà, des mises en commun ont eu lieu. «On trouve des corners billetterie Fnac chez Darty, une carte cadeau valable dans les deux enseignes a été lancée pour Noël, et des opérations de marketing client conçues à partir de bases de données communes ont eu lieu», détaille Alexandre Viros. D'autres peuvent être attendues, comme des corners Darty au sein

455
MAGASINS
en France
(140 Fnac et 315 Darty).

des magasins Fnac, des cartes de fidélité communes, ou le retrait de produit d'une enseigne chez l'autre, le click&collect étant un point fort des deux marques. Et charge à Publicis Conseil d'en trouver d'autres! Fnac-Darty valorisera ainsi son maillage de 455 magasins en France (140 Fnac et 315 Darty). Pour s'imposer dans l'esprit des clients, le groupe devra jouer habilement sur ce côté bi-enseigne. Le tout nouveau site institutionnel Fnac-Darty, réalisé par 5ème Gauche, a pour but d'ancrer cette double identité. «Nous ne cachons pas cette fusion. C'est un projet industriel, opérationnel et commercial qui doit être transparent pour le client», tranche Alexandre Viros. Cependant, «avoir des marques fortes et historiques est un atout précieux et il faut faire attention, prévient-il. Dans ce rapprochement, il faut éviter la dilution de l'une dans l'autre.» Le budget médias, lui, a aussi été réuni au sein d'une seule agence. Si Publicis Media gèrait la Fnac quand Darty travaillait chez Havas, c'est cette dernière qui a remporté le budget. Publicis la pub, Havas les médias. Et tout le monde est content. ♦

LES CONSULTATIONS

ANNONCEUR	MISSION	AGENCES CONSULTÉES	AGENCES SORTANTES
Accor Hotels	Conseil médias digital et achat d'espace display monde	Iprospect et Net Booster (Ebiquity)	Havas Media et Net Booster
Aéroport de Montpellier	Conseil médias et achat d'espace	Appel d'offres en cours	-
<i>Agence régionale de santé Languedoc-Roussillon</i>	<i>Communication</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
<i>Agence régionale de santé Nouvelle-Aquitaine</i>	<i>Promotion de programmes d'éducation thérapeutique</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
Atout France	Vidéo de promotion et événementiel	Appel d'offres en cours	-
Camaïeu	Plateforme de marque, identité visuelle et architecture commerciale	Quatre agences consultées (VT Scan)	-
<i>Communauté de communes des portes de Sologne</i>	<i>Conseil, stratégie et conception de supports de communication</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
Conseil économique, social et environnemental	Campagne d'e-mailing	Appel d'offres en cours	-
Danone	Publicité mondiale de la marque ombrelle yaourt	Adam&Eve/DBB, BETC Paris, Droga 5 et Mother London	BETC
École nationale supérieure de chimie de Montpellier	Refonte du site internet	Appel d'offres en cours	-
Établissement public du château, du musée et du domaine national de Versailles	Relations publics et événementiel	Appel d'offres en cours	-
Institut national du cancer	Conseil stratégique et communication médias et digitale	Appel d'offres en cours	-
<i>La Poste</i>	<i>Conseil médias et achat d'espace et conseil en stratégie médias et data</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
La Poste	Marketing digital de la direction e-commerce	Appel d'offres en cours	-
Nexity	Publicité	DBB, Fred & Farid et Havas Paris	-
<i>Pavé d'Affinois</i>	<i>Communication globale</i>	<i>Quatre agences consultées (Pitchville)</i>	-
<i>Service d'information du gouvernement</i>	<i>Mesure de l'impact médiatique</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
SNCF	Communication en recrutement	Appel d'offres en cours	TBWA Corporate
SNCF Gares & Connexions et Alterea-Cogedim	Développement de la zone commerciale de la gare Montparnasse	Quatre agences consultées	-
<i>Ville de Fréjus</i>	<i>Externalisation des réseaux sociaux et stratégie événementielle</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
<i>Ville de Mâcon</i>	<i>Communication audiovisuelle</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
<i>Ville de Mulhouse</i>	<i>Événementiel et communication institutionnelle</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
<i>Ville de Palavas-les-Flots</i>	<i>Conseil médias et achat d'espace</i>	<i>Appel d'offres en cours</i>	-
Ville de Nantes	Contenus numériques	Appel d'offres en cours	-

En italique = Nouveaux budgets en consultation.

LES TRANSFERTS

ANNONCEUR	MISSION	NOUVELLE AGENCE	ANCIENNE AGENCE
Affinity Petcare	Relations presse	RPCA	Protéines
Association des exportateurs de l'olive de table grecque	Promotion des olives de table en Europe	Sopexa	-
BN	Signature, refonte de l'emballage et publicité TV	Ici Londres	-
Books on demand	Visibilité au Salon du livre	Leon	-
Burger King	Lancement en Belgique	Buzzman	-
Centre national d'enseignement à distance	Conseil médias et achat d'espace	Co Spirit MediaTrack	Co Spirit MediaTrack
Del Arte	Conseil médias et achat d'espace	Maxus	-
Fédération française de golf	Site internet	Fullsix Paris	-
FNAC DARTY	<i>Communication</i>	<i>Publicis Conseil</i>	-
Foodora	Relations presse	Pascale Venot	Laurent Guyot & Co
Grand Paris	Relations presse	Dentsu Consulting	Dentsu Consulting
La Boulangerie	Communication globale	Glory Paris (Pitchville)	Pool d'agences
Monnaie de Paris	Publicité TV, affichage digital et presse	GDA	-
Trainline	Conseil médias et achat d'espace	Mediaplus France	-

RETROUVEZ TOUTES LES COMPÉTITIONS ET TOUS LES TRANSFERTS ACTUALISÉS AU JOUR LE JOUR SUR STRATEGIES.FR/COMPETITIONS-TRANSFERTS

Faire rimer RP avec efficacité

RELATIONS PUBLICS Tout entrepreneur, directeur de la communication ou du marketing s'est déjà posé la question : comment choisir ses RP sans se tromper ?

EMMANUEL GAVARD [@ManuGavard](#)



1 ATTACHÉ DE PRESSE OU AGENCE ?

Un choix cornélien ? « L'attaché de presse peut être internalisé ou indépendant. Il entretient le contact avec les journalistes et il relaie à l'extérieur les messages ou l'actualité de la marque, explique Stéphanie Pitet, du cabinet de conseil en choix d'agences Pitchville. L'agence, elle, va aborder le sujet sous un aspect plus global, mettra en place une stratégie avec des objectifs précis liés à l'image ou la notoriété. » Elle travaille en continu sur le secteur, fait de la veille, et est proactive. C'est donc davantage un travail de long terme et de fond.

2 QUELS CRITÈRES ÉVALUER ?

D'une part, l'expertise de la catégorie d'agence – si l'on cherche à communiquer sur le « corporate » ou les produits –, ainsi que l'expertise du secteur. « À noter que des challengers moins experts peuvent avoir une vision différente et ai-

der à sortir du cadre. Utile en cas de secteur complexe ou technique », argue Pascale Azria, présidente du Syntec Conseil en relations publiques. Ensuite, le carnet d'adresses, entre journalistes ou influenceurs, a son importance, « notamment sur des secteurs plus fermés ou pointus », avance Stéphanie Pitet. Ne pas hésiter, dans ce cas, à entrer dans les détails et demander des noms de journalistes, par exemple. Un « fichier » automatisé ne fait pas tout. « À ce titre, l'expérience et la séniorité représentent souvent un plus », constate Pascale Azria.

3 NE PAS NÉGLIGER L'HUMAIN.

Les relations publiques, ce n'est pas « automatique ». « Il ne faut jamais négliger la dimension humaine du futur partenariat », prévient Stéphanie Pitet. Les qualités personnelles, individuelles ainsi que la fluidité des informations au sein de l'équipe. Ce sont des personnes avec qui il faudra travailler souvent, et parfois

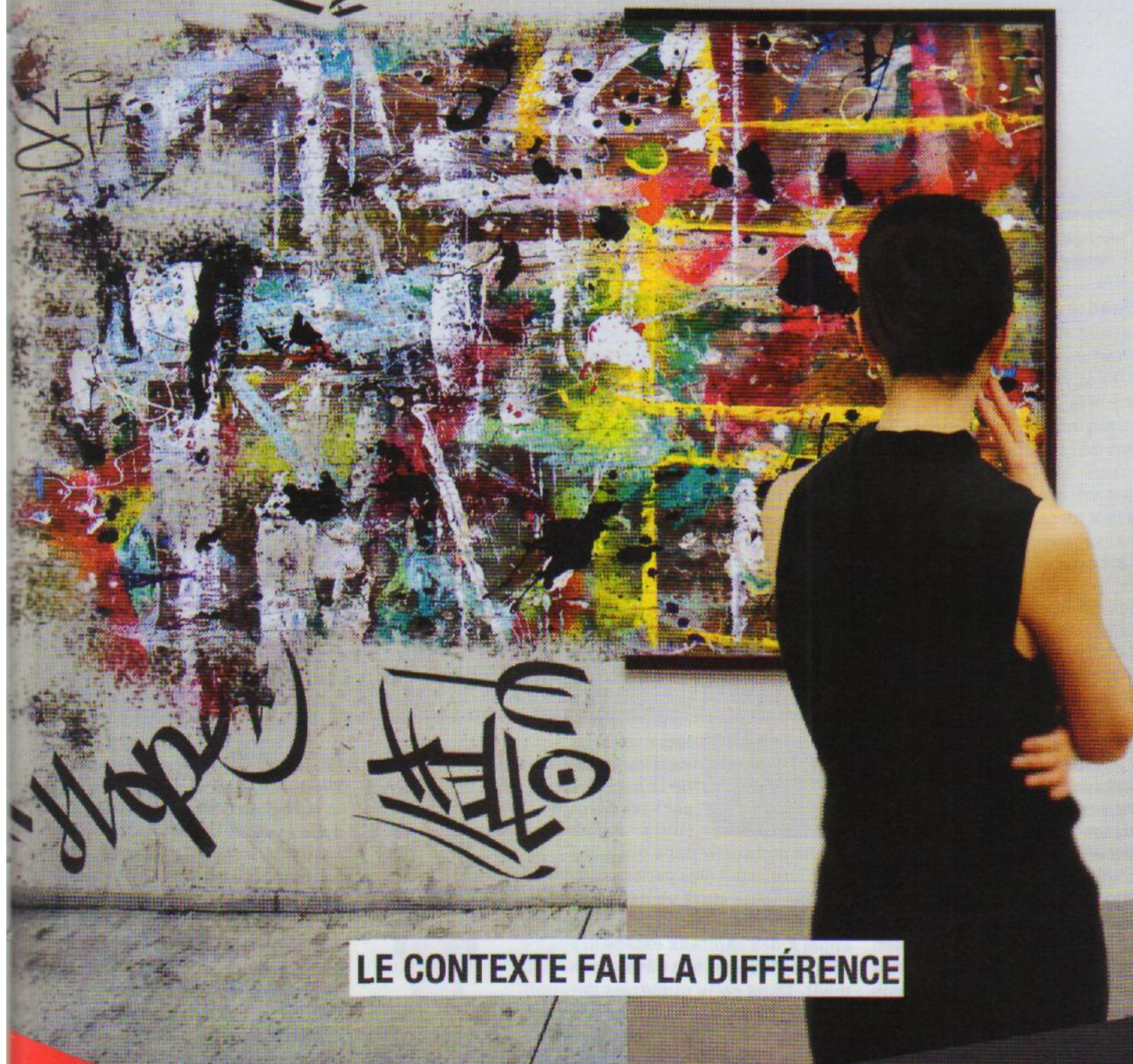
dans des conditions extrêmes de réactivité. La confiance et la bonne entente sont un atout.

4 NE PAS AVOIR PEUR DE SON BUDGET. « Il ne faut pas avoir honte de son budget, rassure Pascale Azria. Et mieux vaut être transparent pour éviter toute déception et gagner du temps. En outre, certaines agences sont très tactiques et se montrent très inventives. De la créativité dans un budget illimité, tout le monde peut le faire ! » En revanche, qui dit budget limité dit prestations limitées. « Globalement, en deçà de 3 000 euros par mois de budget en honoraires de conseil, il sera difficile de demander à une agence de travailler régulièrement et d'être proactive. »

5 REFUSER LA RÉMUNÉRATION À LA PUBLICATION. « Si une agence promet des publications et dit qu'elle se rémunère aux retombées, c'est très grave !, prévient Pascale Azria. D'ailleurs, les annonceurs en reviennent déçus. C'est antinomique avec le métier et ne prend en compte que la quantité sans la qualité. » Affirmer être capable de faire écrire un journaliste est souvent un gros mensonge, cela dénature la relation RP-journaliste et se montre souvent contreproductif (appels répétés, vindicatifs, etc.). Cependant, des critères objectifs peuvent être pris en compte pour donner des bonus et engager l'agence dans le business. Des KPI tels que l'évolution de la notoriété, de l'opinion ou de l'engagement peuvent être déterminés en amont. Le Syntec Conseil en relations publiques a établi une liste de mesures pour aider à les définir. ♦

Affirmer être capable de faire écrire un journaliste est souvent faux et contre-productif.

À CHAQUE CONTEXTE UNE EXPÉRIENCE RENOUVELÉE



LE CONTEXTE FAIT LA DIFFÉRENCE

prismamediasolutions.com



PM PRISMA MEDIA
SOLUTIONS

Faire sa pub à petit budget



PUBLICITÉ Ce n'est pas parce que les entrepreneurs de la banque ont le nez dans la finance qu'ils ont les fonds pour communiquer... Place au système D.

CÉLINE LAZORTHES fondatrice et PDG de Leetchi.com [@CelineLz](#)



Les banques le savent : pour rester présentes à l'esprit de leurs clients afin qu'ils continuent de placer leurs euros chez elles, il ne faut pas lésiner sur le budget publicitaire. Campagnes TV gigantesques, jingles radio entêtants voire assommants, tout est fait pour qu'on ne les oublie jamais. Mais tout cela suppose de grosses dépenses. Alors comment se font connaître les entrepreneurs de la «fintech» qui doivent à la fois évangéliser, convaincre et rassurer, le tout avec peu ou pas de budget ? Voici trois exemples de campagnes à coût zéro mais bénéfice maximum ! Notons que si aucune de ces start-up n'a contacté d'agence, c'est également pour d'autres raisons : «budgets opaques», «perte de visibilité», «manque de maîtrise du message à faire passer»...



qu'elle doit sortir dans quelques semaines, il fait déjà parler d'elle. Comme toute start-up de la fintech, Qonto a eu besoin de faire appel à des capitaux extérieurs afin de financer son développement. Dans cette quête, les cofondateurs ont séduit le français Alven Capital et Valar Ventures, le fonds d'investissement de Peter Thiel... Peter Thiel ? C'est l'un des hommes à l'origine de PayPal, avec, entre autres, Elon Musk.

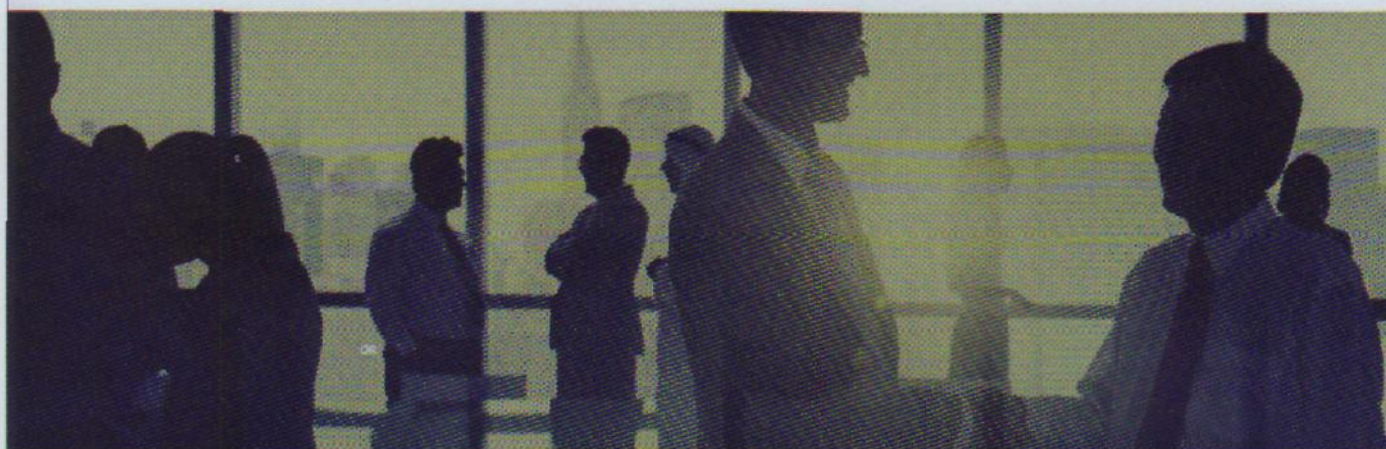
QONTO, alternative bancaire aux PME, doit sortir dans les semaines à venir.

Pour **Alexandre Prot**, à la tête de Qonto, c'est le coup double : des capitaux (1,6 million d'euros au total) et un formidable coup de communication. L'entrepreneur se félicite aujourd'hui du soutien inattendu de Valar Ventures, «reconnu mondialement pour son expertise fintech». «Ils nous apportent leur connaissance de l'industrie financière. Leur investissement dans Qonto est également un label de qualité très utile pour nous faire connaître.» Grâce au choix malin d'un investisseur expert, qui pour la première fois investit sur le territoire français, la start-up s'offre ainsi une campagne de communication gratuite et pérenne avant même son lancement.



FINTECH CIRCLE.

Il ne faut pas longtemps pour être subjugué par **Susanne Chishti**. Cette Autrichienne, Britannique de cœur, a quitté une carrière établie et reconnue dans la banque (Deutsche Bank, Lloyds...) pour créer sa start-up en 2014 : Fintech Circle. Installée dans la Silicon Valley pour un MBA, elle assiste à l'avènement des géants du web. C'était il y a près de vingt ans. En quelques mois, Fintech Circle devient le premier réseau de business angels européen. Elle met à profit ses connaissances du métier et son expérience d'enseignante pour «crowd-écrire» (écrire à plusieurs) un livre sur son secteur : *The Fintech Book*. Elle raconte : «Malgré un budget marke-



Join the FINTECH Circle Community to learn, raise funds, invest and partner. Be part of the future of finance & technology.

JOIN NOW

FINTECH CIRCLE est devenu le premier réseau de business angels européen.



ting de zéro euro, le livre est devenu un best-seller, ce qui a confirmé l'intérêt d'un public large pour le sujet de la fintech. » Du livre naîtra un «fintech tour» pour le présenter, permettant à Susanne de toucher un nouveau public. De quoi lui faire découvrir la fintech, l'inviter à connaître sa start-up et élargir ainsi sa base de clients. Susanne Chishti souligne que lorsqu'elle a lancé Fintech Circle, son souhait était «de créer une communauté globale d'entrepreneurs, investisseurs et leaders, dont le but est de définir la finance de demain.» «Plus facile à dire qu'à faire,

constate-t-elle. Car les financiers sont rarement des geeks. Il aura fallu la sortie du livre pour les familiariser avec ce secteur.»



Constantin Wolf from ont l'idée de créer Pumpkin. Le concept est

PUMPKIN facilite les échanges d'argent et cible en priorité les étudiants.

PUMPKIN. Après avoir engrangé plusieurs expériences à l'international durant leurs études de commerce, Hugo Sallé de Chou et

simple : fluidifier les échanges d'argent – les 10 euros que je te dois pour la tournée au bar de la semaine dernière, je te les rembourse en un clic avec mon smartphone. Plus de petites dettes, plus de conflits ! Le cœur de cible : les étudiants. Pour se faire connaître à moindres frais, la start-up a un plan : un marketing ultra-local et basé sur la viralité. Et quoi de mieux que la vidéo pour ça ?

Constantin Wolf from décide alors de se mettre en scène dans une vidéo-trottoir dans laquelle il interpelle des passants. Voilà le défi qu'il leur lance : «Comment s'envoyer 10 euros le plus facilement possible, et à au moins 10 pas de distance ? » Billets ou pièces à la main, les interviewés redoublent de stratégies pour se lancer le butin... Le cofondateur raconte qu'au début, les passants étaient un peu méfiants, puis petit à petit, du monde s'est accumulé, chacun voulant relever le défi. À la fin de la vidéo, on retrouve Constantin présentant un moyen plus simple de s'envoyer de l'argent : Pumpkin. D'après l'entrepreneur, cette initiative «a considérablement facilité l'évangélisation de Pumpkin, et notre image de marque, assez jeune et proche de nos utilisateurs». ♦



MRM-McCann intéressée au tourisme en Guadeloupe

DIGITAL En transformant une grande partie du budget numérique de l'office du tourisme de Guadeloupe en revenu variable, MRM-McCann a trouvé un bon levier de fidélisation.

THOMAS PONTIROLI @TPonti

Quand MRM remporte le budget de communication du comité du tourisme des îles de Guadeloupe en 2015, ce n'est pas seulement la confection d'une nouvelle plateforme en ligne que gagne l'agence numérique de McCann, mais un nouveau partenaire. Car MRM est intéressée aux résultats du projet, et sera donc rémunérée en fonction des recettes du site marchand.

Celui-ci a vocation à regrouper toute l'offre tourisme de l'île, des croisiéristes aux hôteliers en passant par les loueurs de jet-ski. Vitrine pour le grand public, qui peut organiser l'ensemble de son séjour de A à Z depuis le site, mais aussi outil complet pour les professionnels, car les acteurs du secteur peuvent y bâtir leur espace (informations, réservations, paiement, relation client), leur donnant pignon sur rue dans les recherches Google.

L'agence captera entre 2 et 5 % de la valeur générée, « selon la taille du business ».

Seulement, pour émerger, encore faut-il être bien référencé. Pour éviter d'acheter des mots-clés, l'agence a choisi la voie du référencement naturel en faisant appel à des Guadeloupéens. Ils alimenteront le « Guadeloupédia » du site, un espace au contenu culturel et produit de façon bénévole.

INTERMÉDIAIRE. Ce genre de rapprochement entre une agence et son client n'est pas si fréquent. « Nous sommes partis du constat que les opérateurs intermédiaires comme Airbnb et Booking.com captaient entre 15 et 20 % de la valeur générée par le tourisme, soit 500 millions d'euros par an en Guadeloupe », explique François Tastet, l'PDG de MRM-McCann. Cela ne veut pas dire que l'agence ne sera pas elle-même un intermédiaire captant une part de la valeur, puisqu'elle prélèvera entre 2 et 5 %, « selon la taille du business ». En transformant une

bonne part du budget en variable, l'agence a abaissé ses prix, abattant une carte maîtresse face à ses rivales en compétition. Deuxième « effet Kiss Cool » pour MRM-McCann : elle noue un partenariat de long terme avec son client, lui assurant des revenus pérennes – en tout cas, si le projet est un succès.

François Tastet espère évidemment générer plus de revenus pour l'agence avec ce système. Pour MRM-McCann, l'enjeu est « la reconnaissance de la valeur apportée au client », ajoute le dirigeant, selon qui « les agences sont peu ou pas assez reconnues aujourd'hui ». Si tout fonctionne comme prévu, ce sera du gagnant-gagnant. L'agence se sera constituée une nouvelle ligne de revenus. Les acteurs du tourisme augmenteront leurs recettes. Et en fin de compte, s'ils les réinvestissent, comme espéré par la région, ils créeront de l'emploi. ♦



e. Eric Lemaire pour Stratégies

Les
15

NICOLAS HULOT: « Le temps est venu de donner aux citoyens qui agissent plus d'influence sur le pouvoir politique. »

« L'égoïsme est encore l'exception dans notre pays »



LOBBYING Le 23 mars, Nicolas Hulot entre en campagne. Celui qui a renoncé à l'élection présidentielle malgré sa popularité et l'insistance de ses sympathisants n'a certainement pas renoncé à peser dans les débats. Il compte rassembler ce qu'il appelle la société solidaire et demande à chacun de dire « Présent! ».

PROPOS RECUEILLIS PAR AGATHE BOUSQUET PDG d'Havas Paris [@agathebousquet](#)

Vous lancez aujourd'hui une campagne d'un tout nouveau genre mobilisant un grand nombre d'associations. C'est votre manière à vous de changer la politique ?

NICOLAS HULOT. On peut faire de la politique de différentes manières. Les citoyens qui agissent sont très nombreux dans notre pays. Ils forment une dynamique qui n'est pas animée par la soif de reconnaissance et qui est rarement dans la lumière. Ils forment une majorité silencieuse que je rencontre et qui m'empêche de désespérer de l'humanité. Le temps est venu de leur donner plus d'influence sur le pouvoir politique.

Quel est le sens de ce mot d'ordre, « Présent! » ?

N.H. Le sens de notre « Présent! », c'est de pouvoir se compter. La société solidaire est faite de petits îlots qui peuvent sembler dispersés. Nous voulons montrer que c'est un archipel puissant. Les politiques devraient s'inspirer de la créativité, de l'aspiration et de l'exigence de ces expériences qui fonctionnent parfois à des échelles trop réduites. Tant que les politiques n'en auront pas conscience, nous irons de déconvenue en déconvenue. Si nous construisons une passerelle entre eux, nous pouvons changer le visage de la

politique et, surtout, le mettre en cohérence avec le monde d'aujourd'hui.

Mais n'y a-t-il pas deux France irréconciliables, entre celle qui se replie et celle que vous rencontrez sur le terrain ?

N.H. Si c'est le cas, à nous d'essayer de les rapprocher. Dans un monde qui a tendance à douter, le moment est venu de montrer que l'individualisme, le communautarisme et l'égoïsme ne sont pas la norme. C'est peut-être la partie la plus émergée parce qu'elle est la plus inquiétante. Mais c'est encore l'exception dans notre pays.

● ● ●

● ● ●
Vous dites « nous », « osons », vous parlez « collectif ». N'est-ce pas plus difficile d'avancer à plusieurs ?

N.H. La gravité de la situation nous impose de nous relier. Nous ne pouvons plus nous permettre d'entretenir un certain nombre de divisions, réelles ou factices, comme si nous avions l'éternité devant nous. C'est vrai à l'échelle d'un pays comme à l'échelle internationale. Vous allez dire que cela procède d'une certaine utopie, mais il faut aller chercher chez l'autre ce qu'il a de meilleur. Je ne demande pas aux gens de s'uniformiser – il y a des clivages utiles au débat – mais d'avoir une unité sur ce que j'appelle des biens communs.

Vos propositions, relayées sur le site Appel-des-solidarités.fr, parlent de paix, de solidarité et vont bien au-delà des questions environnementales. Le lien entre ces sujets est-il évident pour l'opinion ?

N.H. Probablement avons-nous été victimes de l'enfermement dans lequel les mots nous mettaient. Environnement est un mot ambigu, il donne le sentiment que les préoccupations sont à l'extérieur. L'écologie, au sens où je l'entends, est une forme de radicalité en humanité. Le sens de l'engagement écologique, c'est la solidarité dans des dimensions supérieures. C'est la solidarité dans l'espace, puisque



NICOLAS HULOT : « L'écologie est une forme de radicalité en humanité. »

criptions, les aspirations que nous aurons fait valoir. Nous exigerons alors des responsables politiques une évaluation permanente de leur politique sur les thèmes de notre campagne. Nous engageons une démarche au long cours, même si nous saisissons cette respiration démocratique pour mobiliser.

Comment jugez-vous la montée des « fake news », qui touche notamment les sujets écologiques ?

N.H. Dans mon film *Le Syndrome du Titanic*, j'expliquais déjà la difficulté de hiérarchiser l'essentiel du superflu, et les choses se sont accélérées. On pensait notamment la question du climat-scepticisme réglée une bonne fois pour toutes. Or, par l'utilisation du numérique, on sème à nouveau le doute. C'est aussi la difficulté de notre campagne : exister dans cette saturation d'informations. Comment faire émerger l'essentiel ? Comment se fait-il

qu'on accorde autant de temps aux conditions d'existence de l'humanité qu'aux affaires d'une star de télé-réalité ? L'exercice est délicat, il y a parfois des côtés désespérants.

qu'on accorde autant de temps aux conditions d'existence de l'humanité qu'aux affaires d'une star de télé-réalité ? L'exercice est délicat, il y a parfois des côtés désespérants.

Vous avez dit un jour : « Si c'est facile, il n'y a pas de saveur. » Vous n'êtes donc pas près d'arrêter ?

N.H. J'aurais préféré que mon engagement soit plus facile. Le combat que nous menons n'est pas celui d'une catégorie contre une autre, c'est celui de la famille humaine, et c'est lassant de dépenser de l'énergie pour convaincre de cela. Mais vous ne pouvez pas céder à la tentation du renoncement quand, sur votre chemin, vous croisez tous les jours des hommes et des femmes exceptionnels. Qu'on le veuille ou non, cette cause nous suivra jusqu'à la fin de nos jours. ♦

#OnEstPrésent, l'appel historique de 50 associations françaises



Répondez-vous « Présent ! » à l'appel des plus grandes associations, fondations et ONG françaises, qui veulent mettre les solidarités au cœur du débat politique ? La campagne événementielle et virale lancée avec Havas Paris invite tout le monde à répondre présent sur le site Appel-des-solidarités.fr. « Cette campagne de mobilisation citoyenne puise sa force et son originalité de la société civile. Avec zéro investissement médias, sa diffusion s'appuiera sur les associations, les universités et la puissance virale des réseaux sociaux », explique Charlotte Dollot, partner chez Havas Paris.

Comment mobiliser au-delà des échéances du moment ?

N.H. D'abord, tout va dépendre du succès de l'opération. Il nous faut réussir à dégager de l'espace dans une campagne très formatée où les observateurs nous ramènent sur des thématiques convenues et trop hexagonales. Si le nombre est là, nous serons redevables vis-à-vis de cette communauté d'un suivi sur les préconisations, les pres-

À la recherche de l'attention perdue



COMMUNICATION *Ultra-sollicités, en connexion permanente, les consommateurs sont en perte d'attention. Face à ce déficit de concentration, les marques adaptent leurs contenus et le contexte de sollicitation.*

NICOLAS ZUNZ coprésident de Publicis Communications France

🐦 @NicolasZunz

Ce n'est une surprise pour personne. Dans une société ultra-connectée, l'infobésité nous guette. Sommes-nous trop sollicités ? Chaque jour nous parviennent plus de 15 000 stimuli commerciaux, selon une étude KR Media, mélangés dans un flux d'informations toujours plus important. De fait, il nous arrive de partager des contenus sans les lire (59 % des liens postés sur Twitter ne seraient pas lus au préalable).

ALIGNER TOUS LES ÉLÉMENTS. En réaction à ces multiples sollicitations, et si nous ne trouvons pas un intérêt à ce que nous recevons, nous «swi-pons» (glisser sur l'écran tactile), cliquons et détournons notre attention. Ainsi, selon l'étude Microsoft «The Attention Span», 77 % des 18-24 ans ont le réflexe de se tourner vers leur smartphone et son océan de contenus dès qu'ils s'ennuient. Un phénomène qui tend à se généraliser. Autre conclusion de cette étude : alors que les gens pouvaient se concentrer sur une tâche pendant 12 secondes en 2000, ils ne le peuvent plus que durant 8 secondes actuellement.

Si cette situation n'est pas nouvelle, elle préfigure un futur où les marques et les métiers de la publicité et de la communication devront faire face à une véritable pénurie d'attention. Mais même si ces jeunes générations appa-

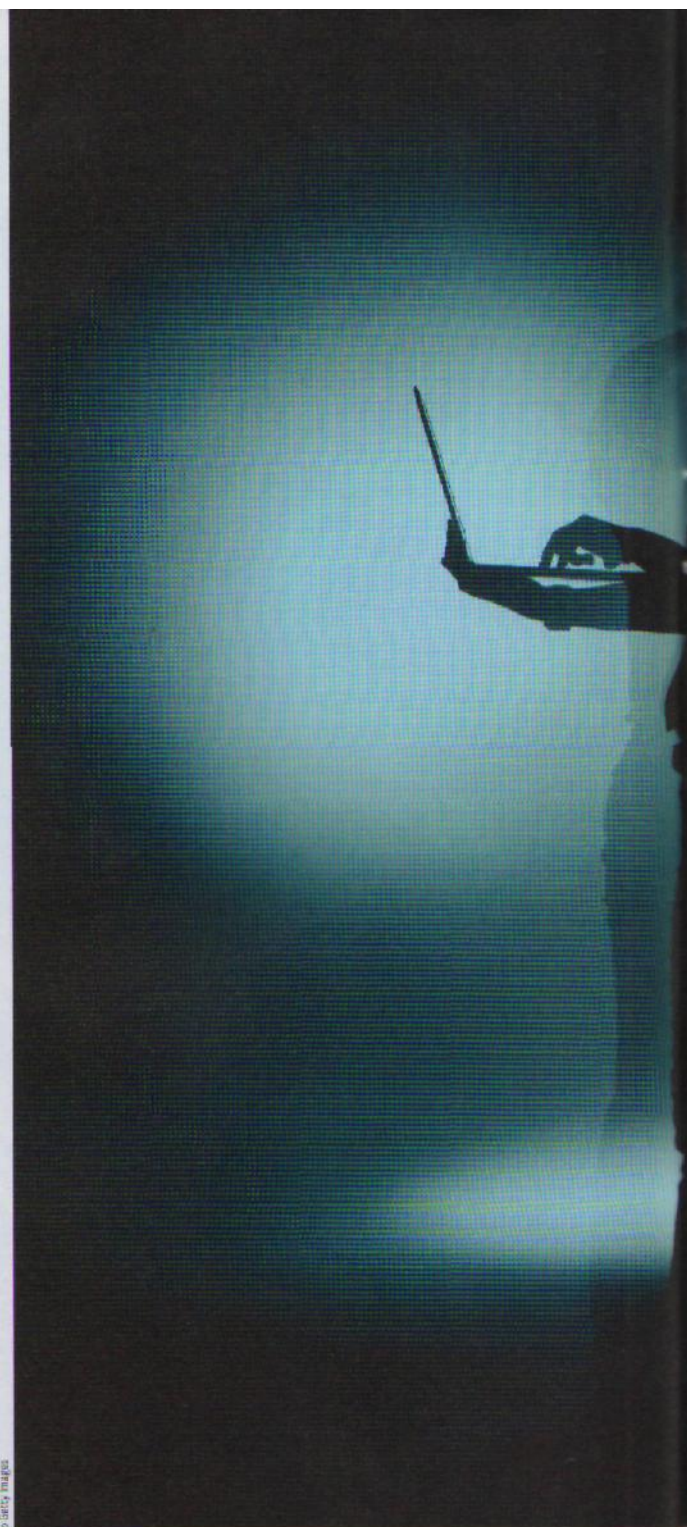
raissent distraites dans leur rapport aux messages, elles sont capables d'une attention soutenue à partir du moment où le sujet les accroche. Tout dépend du contexte et du timing. Il est donc primordial de pouvoir aligner tous les éléments permettant de capter l'attention de la cible visée.

Pour y arriver, il faudra gérer et optimiser de manière dynamique toutes les campagnes. Chaque support, chaque contenu, chaque offre seront personnalisés et ajustés à la volée tout au long du parcours consommateur, que ce soit sur internet, à la télévision, en magasin ou dans la rue. La conception et le déploiement des idées créatives en seront plus complexes. Il ne sera plus possible de se contenter d'une idée et de sa déclinaison, il faudra imaginer tous les scénarios possibles et les manières d'adapter le message pour chaque cible et chaque comportement. Calibrer chaque idée et son déploiement deviendra clé. Dès lors, les briefs seront accompagnés de «personae» détaillées. L'UX et la communication seront dans une même pièce, les présentations d'idées créatives ne se feront plus sans «consumer journeys», ni scénarios d'usage.

INCONTOURNABLES DATAS. Face à ce besoin de souplesse, d'agilité et d'adaptabilité permanente, l'utilisation de la data ne sera plus une option. Au travers de la DCO

(dynamic creative optimization, soit bannières dynamiques) connectée à des plateformes data (DMP, Datalake, etc.), nous collecterons et concilierons toutes les données possibles et imaginables pour les exploiter et prendre des décisions en temps réel. Seule cette data permettra d'orchestrer la bonne séquence (moment, «touchpoint», offre, mes-

© Getty Images





sage, format) pour toucher chaque individu. C'est ce que projettent de faire très prochainement les opérateurs télécoms en proposant des spots TV personnalisés en fonction des centres d'intérêt ou de la géolocalisation de l'abonné. C'est aussi ce que commence à faire une enseigne comme Carrefour en «crunchant» des dizaines de millions de teraoctets de don-

nées et en concevant des parcours «phygitaux» personnalisés pour chaque consommateur. «Chez Carrefour, nous observons bien sûr ce déficit, déclare Thina Cadierno, directrice client et digital de Carrefour France. Ne serait-ce que par le transfert du trafic desktop vers le site mobile, c'est symptomatique. Toute l'équipe digitale s'adapte en permanence à cette nouvelle donne

en facilitant, en "push" comme en "pull", l'accès direct à du contenu individualisé au maximum, qu'il soit marchand ou relationnel. À titre d'exemple, la sélection de produits personnalisés qui remonte en amont des e-catalogues, la création de sites web "magasins" qui permet, en SEO [search engine optimization], de pointer directement sur l'information locale, la refonte de l'application pour un accès plus rapide à l'essentiel, des contenus "shoppables" pour raccourcir les parcours.»

77%

des 18-24 ans se tournent vers leur smartphone lorsqu'ils s'ennuient.

8

secondes. Temps de concentration actuel sur une tâche, contre 12 secondes en 2000.

ADAPTATION DES CONTENUS. La souplesse s'illustrera également dans la manière de créer des contenus parfaitement adaptés au support, à l'instar de l'expérience menée par le quotidien *Le Monde* sur Snapchat Discover. Les sujets de chaque édition sont adaptés et produits par une équipe de sept personnes. «Nous sommes très attentifs à la qualité de nos contenus, depuis le traitement de chaque sujet, son format narratif et jusqu'à son graphisme, affirme Élisabeth Cialdella, directrice déléguée marketing, communication et publishing de la régie du groupe *Le Monde*. Même si nous sommes encore en phase de test, il nous semble essentiel d'être solide sur nos fondamentaux, sans nous travestir pour chercher une audience. Nous avons préféré concilier ce que représente *Le Monde* aujourd'hui avec les codes de Snapchat pour rencontrer notre audience.» Cette stratégie semble payante. *Le Monde* attire ainsi chaque mois plus de 2 millions de millennials et arrive à capter leur attention plus de 2 minutes par édition.

Mais ne nous méprenons pas. Si une grande partie des messages seront demain «usinsés» par la data pour capter une attention devenue rare, les marques devront toujours cultiver leur part de magie en créant de grands spectacles publicitaires qui s'adresseront au plus grand nombre pour nous faire vibrer et générer toujours plus de désirabilité. ♦

« Le communicant est un peu le doudou du politique »



COMMUNICATION POLITIQUE. À l'heure où les citoyens semblent accorder une prime à l'authenticité, les directeurs de Marianne et du Point, Renaud Dély et Étienne Gernelle, se portent au chevet d'une profession quelque peu sinistrée.

PROPOS RECUEILLIS PAR LOUIS DREYFUS président du directoire du journal Le Monde [@ldreyfus](#)

À quoi sert un communicant politique quand la communication est à la fois infinie, directe et instantanée ?

ÉTIENNE GERNELLE. Il y a une forme de tension entre journalistes et politiques plus forte que par le passé, peut-être parce que certains journaux ont davantage peur de mourir et donnent tout. En découle une demande de plus en plus forte chez les politiques de comprendre les journalistes. Ces communicants sont désormais plus des coaches que des spin doctors. Leur job, c'est moins de parler à la place du politique que de le faire accoucher de sa nature.

RENAUD DÉLY. Ce ne sont pas des psys, mais presque... Dans des phases aussi violentes, le communicant est un peu le doudou du politique.

Ils ne servent qu'à cela ?

E.G. Ils sont aussi utiles pour une chose : la gestion du mensonge sans s'aliéner le journaliste. Un communicant, comme un avocat, a le droit de mentir. Un bon communicant, c'est celui qui ment par omission. Cela peut être utile quand il n'y a pas de contact direct.

Donc mi-coach mi-doudou...

Se ressemblent-ils tous ?

R.D. Il y a des modèles années 1980-1990 : Stéphane Fouks et Anne Méaux, notamment. Ils sont assez obsolètes parce que leurs ficelles se voient à l'œil nu. Le premier réflexe, évidemment, est de les contourner, d'autant plus qu'on traverse une époque où les poli-

« Beaucoup de communicants politiques venus de l'entreprise prônent un lissage du discours pour éviter les problèmes. »

tiques tweetent du matin au soir et apparaissent partout. À mes yeux, la présence de ces « pubards » à l'ancienne est vite suspecte et peut nuire à l'authenticité de leur message. Pour un journaliste politique, la première étiquette que ces communicants ont sur le front, c'est « menteur »...

Avez-vous vu émerger d'autres profils ?

R.D. Il y a le modèle Gaspard Gantzer [conseiller chargé de la communication du président de la République], qui a ouvert grand les portes et les fenêtres de l'Élysée. Et, là, on a mesuré l'étendue de la catastrophe... Ça s'est retourné contre le président. Il y avait aussi un autre modèle, très adroit, c'était Franck Louvrier [ancien conseiller à la communication de Nicolas Sarkozy], qui gérait très bien un client « dingue ». Il réussissait à faire avaler une image sincère du personnage tout en le protégeant de certains de ses excès.

Et si on compare avec la campagne de 2002 ?

R.D. Nous étions extrêmement dépendants d'eux. Je couvrais la campagne Jospin qui, évidemment, ne tweetait pas. Il ne répondait pas aux micros qui passaient et même quand il s'agissait d'envoyer sa déclaration de candidature par fax, il avait dû demander à son fils... Je me souviens que nous étions très dépendants de ses communicants, en l'espèce Jacques Séguéla et Stéphane Fouks. Jusqu'au 21 avril, ce dernier expli-

quait qu'il était le maître d'œuvre de la campagne. Dès le 22 avril, il avait tendance à réévaluer le rôle de Séguéla dans l'organisation... et l'échec de la campagne. En tout cas, le dispositif était extrêmement centralisé. En 2017, ce n'est plus le cas. Et c'est probablement l'un des problèmes auxquels se heurte l'équipe de François Fillon.

Des journalistes rejoignent ces équipes de communication. Qu'est-ce que cela vous inspire ?

R.D. Je ne les juge pas, mais c'est évidemment un aller sans retour. Cela raconte à la fois la crise du métier de journaliste, mais aussi le rapport de fascination réciproque entre les mondes politique et médiatique. En règle générale, les anciens journalistes sont pour nous les pires interlocuteurs : les plus rudes, les plus sectaires, les plus langue de bois, peut-être pour exprimer une forme de ressentiment envers leur ancien métier. La plupart du temps, un ancien journaliste fait un très mauvais communicant pour un politique.

Publicitaires ou journalistes, ils n'ont aucune influence sur le discours ?

E.G. Beaucoup de communicants politiques venus de l'entreprise prônent un lissage du discours, pour éviter les problèmes, les polémiques... « Rien ne produit autant d'effet qu'une bonne platitude. Cela donne à tout le monde un sentiment de parenté », disait Oscar Wilde. Or, aujourd'hui, la sincérité paie en politique, au



moins celle du personnage. Cela ne veut pas dire que les arguments ne sont pas mensongers, ni que l'analyse est juste.

Emmanuel Macron, « old school » ou disruptif ?

E.G. Il marche au courant alternatif et oscille entre des moments où il dit ce qu'il pense – alors les commentateurs parlent de boulettes – et il monte dans les sondages, et d'autres moments où il est rattrapé par le syndrome de Roland-Garros qui frappe ceux qui, petits, ont assisté aux finales et se sont dit qu'ils rêvaient d'être à la place du vainqueur. Quand j'étais à Sciences Po, les étudiants singeaient Jacques Chirac et François Hollande. Aujourd'hui, ce qui est nouveau, c'est

que cette reproduction est mortelle. **R.D.** Avec Macron, il y a à la fois du neuf et de l'ancien. Et parfois, ça branle dans le manche. L'ancien, c'est le choix de la presse people, c'est l'affichage du couple. Le neuf, c'est son expression sur les réseaux sociaux et son côté gourou. Dans son dispositif, on retrouve aussi l'association d'un canal officiel, Sylvain Fort [conseiller en communication du candidat], qui contrôle, et d'un canal officieux, Robert Zarader, plus empathique, un tandem « good cop, bad cop » assez bien pensé.

Et la stratégie de communication de Marine Le Pen ?

R.D. Sa communication repose sur un noyau dur, amical et familial,

RENAUD DÉLY,
directeur du *Point*,
et **ÉTIENNE GERNELLE,**
directeur de *Marianne*.

et a opté pour une option radicale : une année de diète médiatique après les régionales. La défaite en décembre 2015 dans la région Nord-Pas-de-Calais-Picardie a été un traumatisme pour elle. Son diagnostic a été simple : si elle a perdu, c'est parce qu'elle a fait peur aux électeurs du second tour, et le FN a donc décidé de couper l'émetteur. Au fil des années, presque toutes les digues sont tombées, mais il en reste une, forte, c'est cette idée que le FN est un parti qui, au pouvoir, peut entraîner une guerre civile. D'où, en 2017, cette nouvelle stratégie de communication autour d'une forme de « peoplisation » et d'un slogan assez paradoxal, « La France apaisée ». ♦

« Donner de la valeur à la vérité »

NUMÉRIQUE Marie-Laure Sauty de Chalon, PDG du groupe Aufeminin, a marqué les dernières Rencontres de l'Udecam en dénonçant la concentration des investissements publicitaires sur Google et Facebook. Pour *Stratégies*, elle revient sur cette intervention choc et présente les grands enjeux pour Aufeminin en 2017.

PROPOS RECUEILLIS PAR DELPHINE SOULAS-GESSON [@DelphineSoulas](#)

Que faire face à la concentration des investissements publicitaires entre les mains de Google et Facebook ?

MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON. Aux États-Unis, la croissance des recettes publicitaires de Google et Facebook a été supérieure à 50% en 2016, alors que celle de l'ensemble des médias n'a été que de 1%. En France, 82% des 6% de croissance du digital ont été pris par Google et Facebook, d'après le SRI, ce qui laisse une portion congrue pour les autres. Il en va de la responsabilité des annonceurs : veulent-ils vraiment cette concentration ? Nous l'avons vu dans l'affaire du Pizzagate aux États-Unis, qui s'est soldée par une fusillade : ces contenus, qui étaient « fake » jusqu'à la fusillade, ont fait beaucoup d'audience ; mais les annonceurs veulent-ils vraiment se mettre sur ce type d'audience ? Il faut donner de la valeur à la vérité, et la vérité, ce sont les médias sérieux qui l'incarnent.

Que pensez-vous des initiatives prises par Facebook et Google pour lutter contre les fake news ?

M.-L.S.C. C'est très bien, mais je me demande si ce qu'on attend d'eux relève juste de leur intelligence morale, ou si nous pouvons prendre d'autres mesures. Je pense que c'est mieux si la pression vient de tout le monde. C'est pourquoi il faut encourager la constitution d'un écosystème concurrentiel vivant. Ce serait inquiétant si Pinterest ou Snapchat était racheté par Google, Facebook ou même Apple. C'est aussi ennuyeux qu'il n'y ait pas de concurrent européen ; c'est dans cette logique qu'Axel Sprin-



© Vanessa Veroff

ger [actionnaire du groupe Aufeminin] a investi dans le moteur de recherche Qwant. C'est important pour la démocratie.

Quelles sont les ambitions du groupe Aufeminin pour 2017 ?

M.-L.S.C. L'un des principaux enjeux sera de monétiser notre audience sociale. Aufeminin est le leader de l'engagement sur Facebook en France, avec plus de 10 millions d'interactions en février, un

MARIE-LAURE SAUTY DE CHALON :

« Il faut encourager la constitution d'un écosystème concurrentiel vivant. »

reach total de 60 millions, plus de 10 millions de lecteurs par mois sur Pinterest... Malgré la taille de notre audience sociale, sa capacité contributive est très faible. Il va falloir que Google et Facebook deviennent plus partageux. Plusieurs possibilités de monétisation s'offrent à nous sur les réseaux sociaux : Instant Articles, la vidéo, les contenus de marque... Nous testons aussi Instant Experience, qui permet aux utilisateurs d'acheter directement depuis Facebook. Le champ de monétisation sur le social est énorme.

Quels sont vos autres axes de développement ?

M.-L.S.C. Le programmatique et le transactionnel représentent plus de 55% de notre chiffre d'affaires [107 millions d'euros en 2016, 24,7 millions d'Ebitda] et c'est l'élément central de notre stratégie. Nous cherchons aussi toujours à créer de nouvelles sources de revenus. C'est dans cette logique que nous lançons des verticales très pointues sur Facebook, par exemple sur le body positive, les cheveux, l'anti-détox... Ça nous permet de segmenter notre audience et ainsi d'aller chercher de l'affinité. Nous avons aussi beaucoup d'ambitions sur Snapchat. ♦



LASSÉS DE LA TÉLÉ, LES JEUNES ?
Ils la voient et la commentent sans cesse sur les réseaux sociaux.

Mesure d'audience, du zap au clic



TÉLÉVISION À l'heure des réseaux sociaux, difficile de mesurer l'influence et le succès d'un programme TV. Les jeunes, moins adeptes du live, suivent une émission en différé sur leur mobile. Mais ont-ils fui la télévision et ses programmes ?

MOULOUD ACHOUR animateur du Gros Journal sur Canal+ [@mouloudachour](#)

PDA, PDM, FRDA-50, 4 et plus... Ces abréviations jadis réservées aux régies publicitaires et aux statisticiens étudiant les chaînes de télévision sont désormais commentées à la machine à café. La veille, le roi de l'access prime time, Cyril Hanouna, a démocratisé la mesure de l'audience. Chaque matin, passé 9 heures, les chiffres, courbes et pourcentages sont publiés par les sites spécialisés, de Jeanmarc-morandini.com à Pure Médias, et même par les grands quotidiens. Cette mesure de l'audience est établie par Médiamétrie, qui a installé des petits boîtiers auprès d'un panel censé représenter les Fran-

çais lors de la diffusion en direct. L'émission que je produis et présente sur Canal+, *Le Gros Journal*, ne fait pourtant pas ses scores les plus importants pendant le « live » pris en compte par les boîtiers, mais sur mon propre média en ligne, *Clique.tv*. Le ratio est souvent d'un à dix entre les deux.

D'AUTRES ÉVALUATIONS. Aujourd'hui, de plus en plus de gens découvrent les programmes télévisés sur leur fil d'actualité lorsqu'ils consultent les réseaux sociaux. On peut ainsi se demander s'il n'est pas temps de mesurer différemment l'audience. Pour Cécile Méadel, chercheuse au Carism (Centre d'analyse et de recherche interdisciplinaire sur

les médias) à l'Institut français de presse de l'université Panthéon-Assas, « les mesures actuelles par Audimat ont bien fonctionné pour le paysage audiovisuel, pour lequel elles ont été construites, avec peu de chaînes et un format d'écoute dominant, devant le téléviseur et plutôt de manière collective. Le numérique et l'explosion des formats d'écoute interrogent ces mesures. Non qu'elles soient invalides, mais elles doivent être complétées par d'autres évaluations. » Benjamin Meffre, journaliste à Pure Médias, est optimiste : « Médiamétrie en a bien conscience et tente de moderniser son outil de mesure depuis plusieurs années. C'est certes trop

...

...

lent au goût de certains, mais ça bouge quand même.»

Ce qui a également changé, ce sont les réseaux sociaux. Pascal Lechevallier est journaliste spécialisé dans la veille des nouveaux médias et CEO de l'agence What's Hot Media: «Facebook, au début, c'était la culture de l'ego. C'était moi-même vis-à-vis de mes amis. Puis, petit à petit, le réseau a réussi à insérer de l'information, de la vidéo... La chose qui a multiplié tout cela, c'est le partage de vidéos sur le mur de chacun, parce que celui-ci lui appartient. C'est le conducteur de la journée. La première chose que les 30 millions de Français présents sur Facebook font, quand ils sortent de réunion ou lorsqu'ils rentrent chez eux, c'est aller sur Facebook. Ils remontent le fil d'actualité où des vidéos sont partagées. C'est un fabuleux amplificateur.»

CERCLE INFERNAL. Du coup, on est en droit de se poser une question simple: si l'audience du live reste le principal indicateur de puissance d'un programme mais que certains contenus sont désormais massivement vus sur Facebook, qui gagne? «C'est Facebook, car de toute façon, il ne partage rien avec personne», assène Pascal Lechevallier. Et de poursuivre: «Le dindon de la farce, ce sont les annonceurs, parce qu'ils ne peuvent rien faire sur Facebook. Le réseau ne partage rien. Ça, c'est un vrai problème à terme pour les chaînes. Elles ont perdu la main.»

Vincent Meslet, directeur exécutif de France 2 de 2015 à 2016, ne le sait que trop: «Plus que l'audience, Facebook aspire la publicité, déstabilisant l'économie des grands médias. Ils sont amenés à faire des plans d'économies au risque d'altérer la qualité de l'offre. Cela diminue d'autant le potentiel d'audience et les ressources publicitaires. C'est un cercle infernal.»

Comment alors, sortir de cette spirale? Et si l'on posait la question à l'envers? Demandons-nous si,



CYRIL HANOUNA, star de l'access prime time, a démocratisé la mesure de l'audience.

après tout, la quête de puissance n'a pas emprisonné les grandes chaînes. N'ont-elles pas elles-mêmes provoqué cette dégringolade d'audience depuis que les offres et les écrans se sont multipliés? Pour Vincent Meslet, «la télévision généraliste et son modèle économique sont mortellement atteints. Il y a un besoin de jouer en réseau ou en multiplexe et de différencier les offres. Par ailleurs, la défiance à l'égard des élites et des institutions hiérarchiques accroît celle à l'égard des médias qui font de cette puissance leur identité.» Le problème ne résiderait donc pas dans l'outil de mesure de l'audience, ni chez Médiamétrie, mais bel et bien dans cette culture de la puissance.

FORMATS PLUS CRÉATIFS. Sonia Devillers, aux commandes de *L'Instant M*, émission sur l'actualité des médias sur France Inter, analyse: «Les résultats de TFI dégringolent.

Lorsque la chaîne étaient puissante, elle se contentait de dupliquer sans cesse ce qui marchait, qu'il s'agisse de jeux ou de fictions. On a eu le droit à des saisons sans fin de Navarro et Julie Lescaut parce que c'était puissant. Mais en Europe du Nord, d'autres formats plus créatifs, plus risqués aussi, ont pu émerger. Aujourd'hui, ils raflent la mise. Quand on s'est réveillé, en France, on était déjà hors-jeu.»

À l'heure où l'on clique plus qu'on ne zappe, le contenu devient roi. Le directeur des programmes d'une chaîne, ça sera bientôt vous. Le monde de demain est entre les mains de la jeunesse. On dit qu'elle ne regarde plus la télévision? Pourtant, elle la voit et la commente sans cesse sur ses réseaux... Cette jeunesse n'a donc pas abandonné la télévision, mais la télécommande. Et si c'était simplement la télévision qui avait abandonné la jeunesse? «Oui», affirme Vincent Meslet. Sans appel. ♦

Un youtubeur, ça ne vaut rien ?



AUDIOVISUEL Pourquoi un talent d'internet vaudrait-il moins que son équivalent à la télévision ? Pourquoi des audiences qui se comptent par millions ne génèrent-elles pas autant de revenus qu'en TV ? Enquête.

LORENZO BENEDETTI directeur général de Studio Bagel et directeur de la création originale digitale du Groupe Canal+ [@LorenzBenz](#)



Commencer un article avec des chiffres à plus de six zéros, je sais, c'est arrogant ! Désolé, Studio Bagel, la petite entreprise que j'ai créée avec mes camarades il y a quatre ans, rassemble 20 000 000 d'abonnés et dépassera bientôt les 200 000 000 de vues sur YouTube. Mais cette audience n'assure malheureusement pas autant de revenus qu'en télévision. Pourtant, ces vues sont réelles. Et la notoriété de Monsieur Poulpe, de Jérôme Niel, d'Alison Wheeler ou de Natoo est tangible. Je suis à la croisée des mondes de la télévision et d'internet. Pour moi, ce déséquilibre a un parfum d'injustice. Je veux comprendre les raisons de ce phénomène et, peut-être aussi avec innocence, tenter de trouver des solutions afin de faire avancer les choses. Ma quête débute par le nerf de la guerre : l'argent. Dans notre monde, il vient de la publicité. Réflexe corporate (« I love Vincent »), j'appelle la régie du groupe. Francine Mayer dirige Canal+ Régie et

« Les annonceurs sont plus exigeants à propos du web. »

Canal Brand Factory. Elle va certainement m'éclairer un peu. Elle me surprend d'emblée : « Le digital est plus cher que la télévision. En télé, le coût pour mille est estimé à 3 euros. Pour le web, en restant sur la vidéo en pré-roll, il est compris entre 14 et 20 euros. »

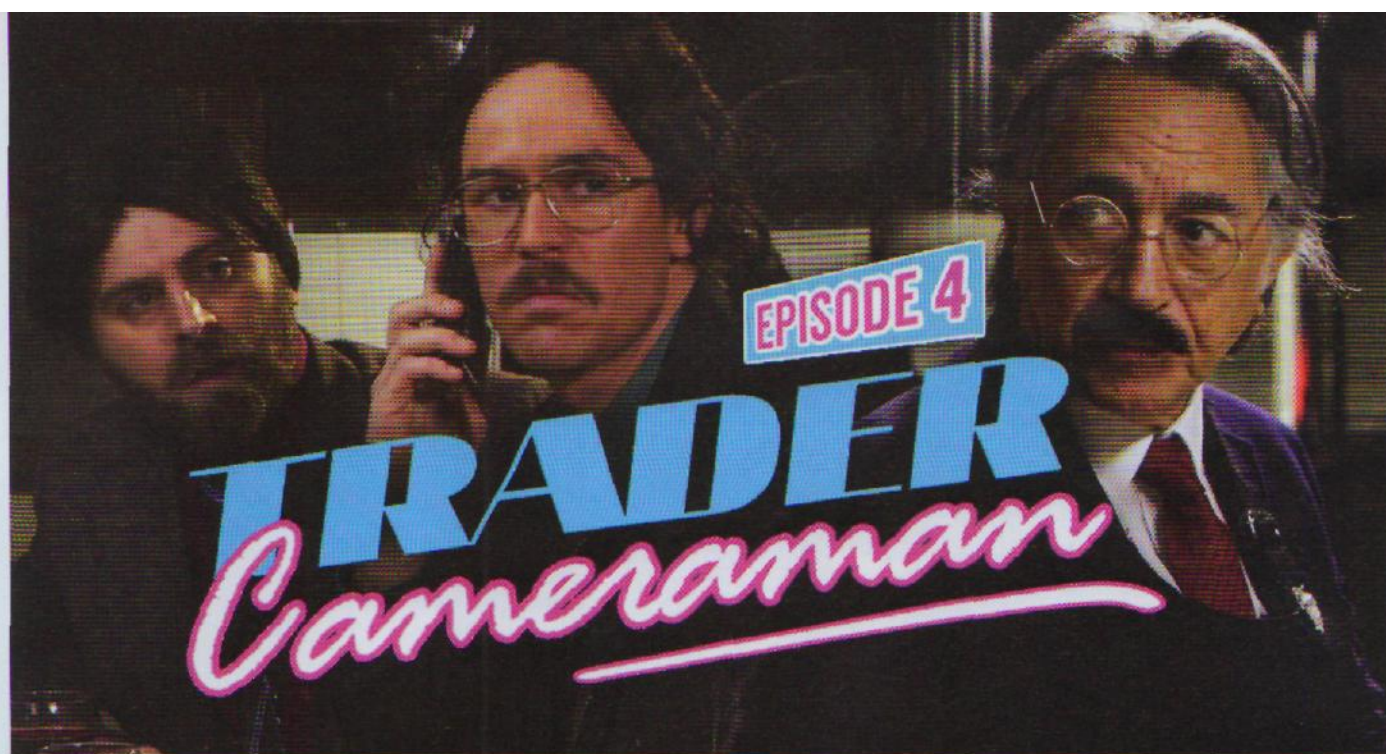
Mais alors, comment se fait-il que le web gagne moins d'argent que la télévision avec des audiences largement supérieures ? Réponse de Francine Mayer : « Si, en télévision, les écrans publicitaires peuvent supporter jusqu'à six minutes de spots, ce n'est pas le cas avec les pré-rolls sur le web. Il y a également, sur internet, une pollution publicitaire inexistante en TV. Cela a généré l'ad-blocking, situation dramatique pour les éditeurs de contenus du digital. » C'est effectivement une explication à ce déséquilibre économique. La présidente de Canal+ Régie avance une autre raison à cette décote : « Les annonceurs sont plus exigeants à propos du web. » Puis poursuit : « Pour certains acteurs du digital, la fête semble finie, no-

tamment ceux qui s'auto-mesurent avec leur propre outil – je pense particulièrement à Facebook et YouTube ». Je comprends alors que malgré leur envie de communiquer sur le digital, les annonceurs font attention : ils veulent une mesure correcte validée par un tiers de confiance.

QUESTION DE CONTEXTE. Soit. Je reste quand même sur ma faim, car il m'apparaît en effet que la frontière entre le digital et la télévision reste un brin absurde. En effet, de plus en plus, un contenu est enclin à être consommé sur différents supports. C'est le cas des séries de Netflix, de HBO ou de Canal+. Du coup, peut-être que la valeur du programme serait plus liée à ses environnements de consommation et de diffusion ?

Mon enquête prend alors une tournure scientifique. Je contacte Dorothee Rieu, docteur en neurosciences. Elle a réalisé de multiples enquêtes sur la réception des messages publicitaires selon

●●●



leur contexte de diffusion, du cinéma au smartphone en passant par la TV et l'ordinateur. «La télévision est bonne pour l'image, mais pas forcément pour l'acte d'achat, m'affirme-t-elle. Le couplage TV-digital est une bonne solution.» Ah? «Mais attention, il ne suffit pas de reprendre simplement le spot TV pour le diffuser sur internet. En effet, un message identique vu dans deux contextes différents sera mieux mémorisé que s'il était répété deux fois dans le même contexte. La mémoire fonctionne ainsi», explique-t-elle. Cette réflexion me surprend alors que, de prime abord, on peut simplement y voir l'expression du bon sens.

«**BANKABLE**»? J'interroge alors Dorothée Rieu sur l'angle précis de mon enquête: un talent venant du web prendra donc plus de valeur s'il est présent dans d'autres médias en simultané? «Oui, il y a une histoire de contexte. Si c'est dans des contextes différents, cela prendra mieux. Cela jouera encore plus pour les marques de programme.»

Jusqu'alors, je m'étais concentré sur la valeur marchande du talent ou du programme vis-à-vis des annonceurs. En fait, j'avais ignoré un aspect important: le talent et le

contenu ont aussi une valeur plus abstraite dans ce que l'on a coutume d'appeler le «star system». Je me demande si la notion de «bankable» peut s'appliquer aux talents du web. C'est auprès de l'un des plus importants agents de personnalité que je suis allé chercher la réponse. Fondateur et président de VMA (Voyez mon agent), Bertrand de Labbey s'occupe, entre autres, d'Alain Chabat, Jamel Debbouze et Gérard Depardieu. Il me reçoit dans ses locaux du VII^e arrondissement parisien, accompagné par l'agent artistique Daphné Thavaud, l'une de ses nouvelles recrues, fondatrice de Vacarme, intégrée il y a deux ans à VMA et, à la ville, sœur du célèbre youtubeur Norman. Un signe? «Daphné vient d'un autre monde que je ressens et perçois, mais que je n'arrive pas à analyser, confie-t-il. Quand elle me présente ses talents, je vois des personnalités rafraîchissantes. Je vois des personnes libres. Le salut du cinéma peut venir d'eux car ils savent raconter des histoires.»

VRAIE COMPLÉMENTARITÉ. Je n'en attendais pas tant. Je lui avoue d'ailleurs ma grande surprise. Bertrand de Labbey renchérit: «Il faudrait un meilleur mailage entre ces générations, car il ne faut surtout pas les opposer.

TRADER CAMERAMAN, websérie de Baptiste Lorber, fait jouer Richard Berry. Ils se sont rencontrés en tant qu'acteurs dans le film *Père fils thérapie*.

Il existe une vraie complémentarité entre elles.» Il m'assure que chez VMA, on tente de le faire. Et me cite l'exemple d'Alain Chabat: «Il est très ouvert à cela. La jeunesse se retrouve bien avec lui. J'ai aussi l'exemple d'une rencontre réussie entre Richard Berry et Baptiste Lorber [pour le film *Père fils thérapie*]. Richard a même joué en retour dans une websérie sur la chaîne You Tube de Baptiste, *Trader cameraman*.» C'est en quelque sorte un happy end pour mon enquête.

Le terrain de jeu qu'offre internet nourrit de plus en plus la télévision.

RÉGÉNÉRATION DES MÉDIAS. Forme d'expression privilégiée de toute une génération, le web est un point de départ pour bon nombre de talents qui n'ont pas accès aux directeurs des programmes des chaînes de télévision ou aux agents et producteurs de cinéma. Le terrain de jeu qu'offre internet nourrit de plus en plus la télévision. Mais, grâce à mes rencontres, je me rends compte aussi que ces médias protègent leur création de valeur. Pourtant, ces professionnels sont d'accord pour affirmer que c'est du web que viennent les nouvelles forces vives censées régénérer les médias. Opposer ces mondes, ce serait périr tous ensemble. S'aliéner, en revanche, c'est construire un bel avenir pour la culture. ♦

Le marché publicitaire des médias sort du rouge

ÉTUDE. En 2016, les recettes publicitaires nettes des médias historiques et d'internet ont progressé de 1,1% selon l'Irep, une première depuis cinq ans. La presse, elle, reste en souffrance (-6,7%).

DELPHINE SOULAS-GESSION  @DelphineSoulas



Cen'est pas encore un retournement, mais un souffle d'optimisme. Après une baisse de 2,5% en 2014 et de 0,9% en 2015, les recettes publicitaires nettes des médias ont été stables en 2016, à 13,3 milliards d'euros, selon les chiffres publiés le 16 mars par l'Irep. Elles ont même progressé de 1,1% pour les médias historiques et internet, une première depuis 2011. « Cette situation plus favorable s'explique principalement par la croissance toujours importante d'internet, même si le regain de croissance du PIB français profite sans doute à ce marché », explique Philippe Legendre, directeur délégué de l'Irep, qui intègre pour la première fois les chiffres du Syndicat des régions internet (SRI).

INTERNET est devenu comme prévu le premier média en termes de recettes publicitaires, pas-

sant devant la télévision. À plus de 3,45 milliards d'euros, ses recettes publicitaires ont progressé de 7% en 2016, avec un display en hausse de 14,5% (1,20 milliard) et un search à +4,3% (1,89 milliard).

LA TÉLÉVISION a vu ses recettes publicitaires croître de 0,4%, à plus de 3,25 milliards d'euros. « Compte tenu des événements sportifs [Euro de football et JO de Rio], 2016 n'a pas été une année extraordinaire pour la télévision », estime Philippe Legendre. C'est surtout le parrainage, avec une croissance de 7,2%, qui a permis au média d'être dans le vert.

LA PRESSE a sévèrement souffert (-6,7%, à près de 2,29 milliards d'euros) et pas une famille du média n'est épargnée. Pour la seule publicité commerciale, les quotidiens nationaux ont chuté de 11,8%, les gratuits de 10,7% et les

magazines de 7,4%. « La presse reste un marché compliqué », note Philippe Legendre. D'autant que les recettes publicitaires des titres dans le digital sont comptabilisées dans les recettes d'internet. Selon des estimations de l'Irep, celles-ci représentent pour les quatre principales familles de presse (PQN, PQR, PHR et presse magazine) 12% des recettes publicitaires totales, en baisse de 6% en un an.

LA RADIO termine l'année en repli de 1,3% (-0,8% en 2015), à 712 millions d'euros.

LE CINÉMA est le média qui s'en sort le mieux, avec une hausse de 8,9%, à 90 millions d'euros, portée par une fréquentation quasi-record des salles obscures en 2016.

LA PUBLICITÉ EXTÉRIEURE se porte bien (+3,1%, à près de 1,21 milliard d'euros). Seul l'outdoor est en recul, de 1,3%. Le mobilier urbain, lui, a progressé de 4,2%, le transport de 5,6% et le shopping de 8,6%. À noter que le digital représente désormais presque 9% des recettes publicitaires du secteur (108 millions d'euros), en hausse de 11,1% en un an.

Pour l'année 2017, l'Irep fait preuve de prudence, contexte électoral oblige. L'organisme professionnel anticipe une stabilité des recettes publicitaires totales et une croissance de 1,5% pour les médias. « Les périodes d'élection sont souvent peu propices aux investissements publicitaires », rappelle le directeur délégué de l'Irep. ♦

Cerise sur le gâteau de Prisma Media

NUMÉRIQUE Racheté par Prisma en juin 2016, le groupe Cerise, éditeur des sites Ohmymag et Gentside, multiplie les lancements de verticales. Objectif : accroître son audience et sa monétisation.

DELPHINE SOULAS-GESSION @DelphineSoulas

Musculation, combat ou football pour les hommes, animaux, beauté et voyages pour les femmes : le groupe Cerise, éditeur des sites Gentside et Ohmymag, multiplie les lancements de chaînes sur des thématiques parfois très pointues, avec pour objectif de sortir du lot des pure players de l'infotainment grâce à cette stratégie affirmative. « Les plateformes comme Facebook ont habitué les gens au snacking d'informations qui ne les intéressent pas vraiment. Nous, nous voulons proposer une consommation active de nos contenus autour de passions et, ainsi, créer un engagement fort des internautes », explique Pierre Orlac'h, directeur général délégué de Cerise, chargé des contenus.

DOUBLEMENT DE L'AUDIENCE. En juin 2016, les 70 millions de vidéos vues et 50 millions de visites mensuelles que revendiquait alors le groupe Cerise avait conduit Prisma Media à déboursier entre 30 et 50 millions d'euros pour en faire l'acquisition, soit l'investissement financier le plus important de l'histoire du groupe de presse. Depuis, le site a doublé son audience (11,6 millions de visiteurs uniques au global en décembre 2016, selon Médiamétrie) et vise 150 millions de visites d'ici à la fin de l'année. Pour cela, Gentside et Ohmymag multiplient les déclinaisons thé-



OHMYMAG, le portail féminin du groupe Cerise, intègre six nouvelles chaînes.

matiques, avec treize nouvelles chaînes : six pour Ohmymag, le portail féminin du groupe, et sept pour Gentside, son pendant masculin. Citons Yummy sur l'univers food, Kabuki pour la beauté, Beyond the rift en gaming ou encore L'Apéro dans le lifestyle. D'autre part, après l'allemand, l'espagnol, le portugais et l'italien, Cerise pourrait également lancer ses sites en anglais autour de l'été.

PASSERELLES. « Prisma a tenu à préserver l'agilité, l'autonomie et le mode de fonctionnement de Cerise tout en créant des passerelles entre les deux groupes, qu'elles soient éditoriales, marketing ou commerciales », précise Frédéric Daruty, directeur exécutif de Prisma et directeur général de Cerise. C'est dans cette logique qu'une verticale vidéo associant Gentside et le magazine Capital, Le Club du pouvoir d'achat, est en cours de déploiement. Une DMP (data management platform) commune est aussi en projet pour la fin de l'année. ♦

PRESSE



MONDADORI FRANCE lance le 23 mars un nouveau mensuel féminin lifestyle, *Mellow*. Son positionnement : aider les femmes à se déconnecter en prenant soin de soi et des autres. Tiré à 120 000 exemplaires, avec un objectif de vente à 45 000 exemplaires,

le titre s'adresse avant tout aux femmes de 30-50 ans et propose des sujets bien-être, psychologie, beauté, cuisine ou voyages autour de la thématique de « l'easy empowerment ». Son prix est de 2,95 euros.



FLEURUS PRESSE va publier le 29 mars en France, en partenariat avec *National Geographic*, une version pour enfants du célèbre magazine de voyage. Mensuel adapté de la version américaine, *National Geographic Kids* est destiné aux 7-12 ans et a pour ambition de leur donner envie de découvrir le monde.

ÉTUDES



MÉDIAMÉTRIE souhaite devenir en 2020 un « acteur de référence du traitement des données dans l'écosystème média ». L'institut vise tous les acteurs du marché de la communication : les médias, les opérateurs télécoms et les annonceurs.

« Ils disposent tous de données propriétaires, explique Bruno Chetaille, son président (photo). Le besoin est de les homogénéiser et d'avoir une source neutre pour les analyser et les utiliser. » Médiamétrie mettra en place avant l'été un comité « data-média », qui regroupera les « acteurs de la donnée en France ».

RÉGIES



WEBEDIA remplace son activité de régie publicitaire par une activité multilevier d'accompagnement des

marques dans leurs problématiques de communication, baptisée Webedia Brand Solutions. Son spectre : la production de contenus natifs, la sollicitation d'influenceurs digitaux, la diffusion publicitaire display et vidéo, les activations sociales, le sponsoring ou la création d'événements ainsi que la data.

INFOPRO DIGITAL crée un format publicitaire natif, Bubble-ad, à partir de mots-clés présents dans les articles de *L'Usine digitale* et de *LSA*. Les annonceurs se voient proposer de choisir des mots-clés liés à leur campagne de publicité. À chaque passage de la souris sur un de ces « ad-words », une bulle d'informations aux couleurs de la marque s'affiche.

La France et le Royaume-Uni au banc d'essai

MOTEUR

CROISSANCE PIB 2016: +1,1%
CROISSANCE PUB: +0,8%
RATIO PUB/PIB: 0,5
POPULATION: 66,9 millions

TENUE DE ROUTE

STRATÉGIE DE
CONVERGENCE:
SFR/Altice Media
et Vivendi (Canal+,
Dailymotion,
Telecom Italia)

CONSOMMATION

RECETTES MÉDIAS 2017
(PRÉVISIONS GROUP M):
11,13 milliards d'euros, dont
DIGITAL: 3,56 milliards (32%)
TV: 3,35 milliards (30,1%)
PRESSE: 2,19 milliards (19,7%)
PUB EXTÉRIEURE: 1,23 milliard
(11%)
RADIO: 717 millions (6,4%)

SÉCURITÉ

PUB sur la TV publique jusqu'à 20 heures, parrainage possible
SECTEURS INTERDITS DE TV: édition, entertainment, alcool, distribution « promotions »
LOI SAPIN (1993) régissant les rapports médias-agences étendue au digital par un décret de la loi Macron (février 2017)
FORT TISSU RÉGLEMENTAIRE encadrant la publicité de nombreux secteurs (mentions légales)
AUTORITÉ DE RÉGULATION pour l'audiovisuel (CSA) et d'autorégulation pour la publicité (ARPP)

DESIGN

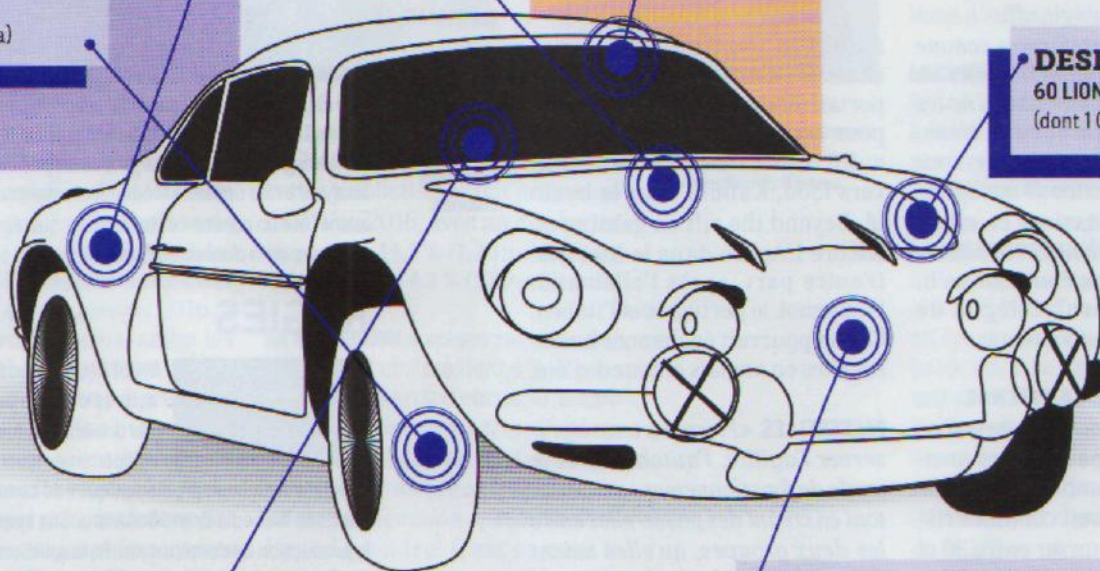
60 LIONS
(dont 1 Grand Prix)

PASSAGERS

GROUPES DE COM MONDIAUX: Publicis et Havas
GROUPES MÉDIAS MONDIAUX: Vivendi et JC Decaux
ANNONCEURS DANS LE
TOP 100 MONDIAL: L'Oréal, LVMH, Pernod-Ricard, PSA, Sanofi, Kering, Renault, Danone, Carrefour, Orange

FINANCEMENT DE PROTOTYPES

MONTANTS LEVÉS EN CAPITAL RISQUE:
2,2 milliards d'euros en 2016 (source EY)
20% des montants levés dans l'Union européenne
19% du nombre total des opérations





PUBLICITÉ Il y a quinze ans, les investissements publicitaires en France et en Grande-Bretagne étaient au coude-à-coude (11 milliards d'euros contre 12). Pour 2017, l'Hexagone ne devrait représenter qu'un peu plus de la moitié des investissements outre-Manche (12 milliards contre 23). La France dispose pourtant d'atouts incontestables. Ses entreprises mondiales et ses start-up rendent un redressement envisageable d'autant que, selon une étude UDA-Udecam-Deloitte, un euro investi en publicité générerait 7,85 euros en France, contre 6 euros au Royaume-Uni.

PIERRE CONTE CEO de Group M France [@pierre_conte](#)

SÉCURITÉ

INTERDICTION totale de publicité sur la chaîne publique BBC

ACCOMPAGNEMENT de la communication des secteurs sensibles par des organismes conseils (Ofcom, Committee of Advertising Practice, Broadcasted Committee of Advertising Practice, Portman Group...)

ENCADREMENT LÉGISLATIF

de la communication du secteur alimentation envers les enfants (« Communication Act »)

CONSOMMATION

RECETTES MÉDIAS 2017

(PRÉVISIONS GROUP M): 21,67 milliards d'euros

DONT : DIGITAL: 12,10 milliards (55,8%)

TV: 5,09 milliards (23,5%)

PRESSE: 2,71 milliards (12,5%)

PUB EXTÉRIEURE: 1,05 milliard (4,8%)

RADIO: 510 millions (2,3%)

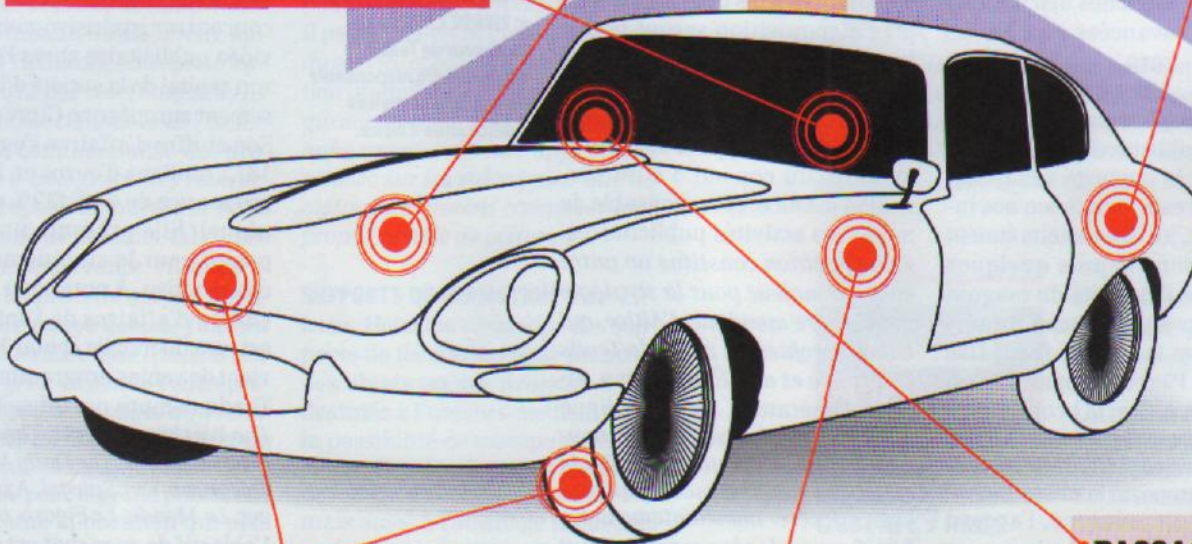
MOTEUR

CROISSANCE PIB 2016: +2,2%

CROISSANCE PUB: +7,2%

RATIO PUB/PIB: 0,91

POPULATION: 65,5 millions



TENUE DE ROUTE

STRATÉGIE DE CONVERGENCE:

British Telecom (diffusion de la Premier League de foot) et Sky (offres internet à haut débit)

FINANCEMENT DE PROTOTYPES

MONTANTS LEVÉS EN CAPITAL RISQUE:

3,96 milliards d'euros en 2016 (source EY)

36% des montants levés dans l'UE

24% du nombre total des opérations

DESIGN

69 LIONS

(dont 6 Grands Prix)

PASSAGERS

GROUPES DE COM

MONDIAUX: WPP

GROUPE MÉDIAS

MONDIAUX: B Sky B

ANNONCEURS DANS

LE TOP 100 MONDIAL:

Diageo, Reckitt

Benckiser, Glaxo Smith

Kline, Vodafone, Tesco

Altice rachète Teads

VIDÉO Alors que Teads était en discussions avec plusieurs éditeurs ces dernières semaines, c'est finalement Altice qui est entré en négociations exclusives avec la plateforme publicitaire.

EMMANUEL GAVARD [@ManuGavard](#)



Malgré des discussions avancées avec News-corp, c'est finalement Altice qui entre en négociations exclusives avec la plateforme de publicité vidéo Teads, inventeur de la publicité outstream (format Inread, etc.). Selon nos informations, les discussions étaient au point mort depuis quelques jours entre la société du magnat américain de la presse Rupert Murdoch et la société française fondée par Pierre Chappaz. Et c'est finalement Altice, le propriétaire de SFR Presse (également détenteur de Newsco, éditeur de *Stratégies*) qui remporte la mise.

Dans un communiqué, l'accord d'acquisition signé avec le groupe de Patrick Drahi valorise la pépite française – fondée il y a une dizaine d'années et devenue leader mondial de son secteur – jusqu'à 285 millions d'euros sur une base nette de trésorerie et de dette, selon un communiqué d'Altice. Aux termes de l'accord, le prix reste conditionné à l'atteinte par Teads de certains objectifs de croissance

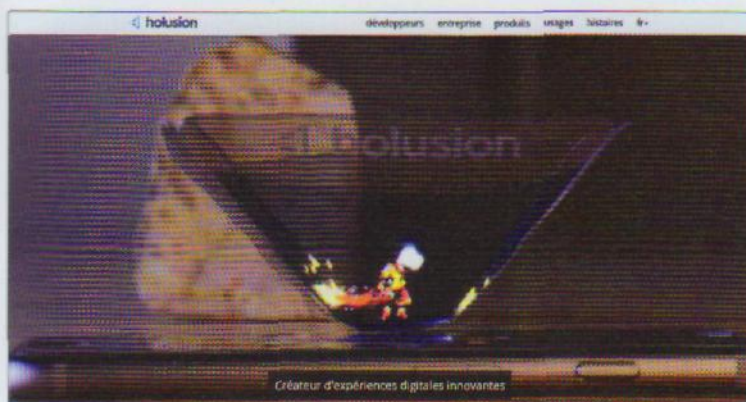
en 2017. Les trois quarts (75%) du prix d'acquisition seront réglés lors de la signature finale.

L'équipe de direction de Teads restera en place. Son directeur exécutif, Pierre Chappaz, deviendra membre du conseil d'administration d'Altice, et responsable de toutes les activités publicitaires. «L'acquisition constitue un autre élément majeur pour la stratégie publicitaire mondiale d'Altice, qui entend profiter du poids de Teads en France et aux États-Unis», affirme l'opérateur. Altice souligne aussi la «combinaison d'actifs hautement complémentaires de Teads et Altice» dans ce rachat, qui devrait «générer immédiatement des bénéfices sur le plan commercial et financier» pour son activité publicitaire. «La convergence entre les télécoms, le contenu et la publicité est au cœur de notre activité», indique le patron d'Altice, Michel Combes.

35% DE VENTES EN PROGRAMMATIQUE. Créée en 2005 par Pierre Chappaz et Bertrand Quesada (PDG),

MICHEL COMBES, directeur général d'Altice, et **PIERRE CHAPPAZ,** fondateur de Teads, qui deviendra responsable de toutes les activités publicitaires d'Altice.

Teads s'est repositionnée pour se concentrer exclusivement sur la vidéo publicitaire après l'entrée à son capital de la société d'investissement européenne Gimv en 2011. Son chiffre d'affaires s'est élevé à 187,7 millions d'euros en 2016, en croissance de 44% (39% en organique). Elle présente un Ebitda positif pour la cinquième année consécutive. À noter que 55% du chiffre d'affaires de l'entreprise est issu du mobile et que 35% provient de ventes programmatiques. Teads compte parmi ses clients *The Washington Post*, *Time*, *Condé Nast* ou encore *The Daily Mail*, *The Telegraph*, *Der Spiegel*, Axel Springer, *Le Monde*, *Le Figaro*, etc. L'objectif de ce rachat est de créer de nouveaux inventaires vidéo pour les marques et de gérer l'existant. Dans un communiqué joint, les deux sociétés affirment que Teads réunit via sa place de marché publicitaire une audience de 1,2 milliard de visiteurs uniques dont 720 millions sur mobile. Teads compte plus de 500 employés dans 21 pays. ♦



Effet d'Holusion

MARKETING Le candidat à la présidentielle Jean-Luc Mélenchon a offert un coup de projecteur à la technologie de l'hologramme. Holusion, start-up lilloise fondée en 2012, en a fait sa spécialité.

CÉCILIA DI QUINZO @CciliaDiQuinzio

« L'événement holographique de Jean-Luc Mélenchon, le 5 février dernier à Lyon... et à Aubervilliers, a eu l'effet positif de faire abondamment parler de cette technologie, ce qui contribue à sa démocratisation. Depuis, nous avons plus de prises de contact ! », se réjouit Thibault Guillaumont, fondateur d'Holusion, entreprise lancée en 2012 par trois étudiants lillois de l'École centrale et de l'Isen. Holusion commercialise des projecteurs d'hologrammes interactifs et propose aujourd'hui toute une gamme de produits, fabriquée entièrement en France. « L'holographie est un procédé qui fait apparaître une image comme flottant dans l'air en 3D, et que l'on peut voir à 360 degrés, explique l'entrepreneur. C'est une manière différente de diffuser un média. » La start-up revendique deux approches commerciales : pour le grand public, elle propose une application qui permet aux smartphones ou tablettes de générer un hologramme via une pyramide avec ventouse : Pixel. L'accessoire est vendu sur son site pour 4 euros.

Côté B to B, la start-up a développé différentes applications, du marketing à la formation en passant par la présentation de projet. « Nous installons actuellement une vitrine pour l'enseigne Naf Naf, avec une

première version pour la boutique des Champs-Élysées, qui fonctionne la nuit sous la forme d'un mannequin d'1,70 mètre de haut. Nous fournissons le système clé en main, et le client garde le contrôle du contenu », détaille Thibault Guillaumont. Ici, l'hologramme répond à un usage publicitaire, mais il peut également être utilisé pour du service client, avec de l'information produit et des options de configuration : « Pour PSA, par exemple, nous avons créé une application utilisée sur les salons pour que les visiteurs puissent composer leur propre modèle de voiture. »

SUPPORTS DE FORMATION. Par ailleurs, Holusion développe des supports de formation pour montrer des objets ou des projets en 3D, destinés à l'univers médical (avec la possibilité de manipuler les organes, de créer des plans de coupe, de masquer certains organes, etc.), mais aussi à l'outillage industriel ou à l'architecture. « Nous avons créé avec Bouygues un système de présentation interactive de bâtiment en hologramme », illustre Thibault Guillaumont.

Cette année, la start-up de quatre salariés compte finaliser son offre d'installations en vitrine ainsi que son offre grand public, à l'aide d'un partenariat à venir avec « un grand nom du jeu vidéo ». ♦

LES START-UP OUVRONT LEURS PORTES



LA QUATRIÈME ÉDITION DE « HOW I MET MY START-UP » a lieu le 23 mars à Paris et en Île-de-France (www.howimetmystartup.fr). Cet événement organisé par Cap Digital et sa structure Ed Fab s'inscrit dans le cadre de la Semaine de l'industrie. Cette année, Cap Digital veut faire découvrir « de l'intérieur » la vie des start-up et PME innovantes, les offres d'emploi et mettre en contact les étudiants et les entrepreneurs. Des dizaines de start-up franciliennes ouvriront leurs portes dans les médias et l'entertainment, les green tech, la santé, les « ed tech » (pour l'éducation), les « movement makers », la robotique et la data.

Le mot de la semaine

DATA LAKE

Le data lake, ou lac de données, est une méthode de stockage des données alternative au « data warehouse » (entrepôt de données). Ce dernier stocke les data par fichiers ou dossiers. À l'inverse, le data lake est un stockage en vrac avec des balises pour retrouver les données.



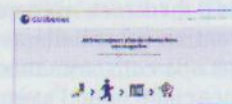
La Stratégies digital conférence, c'est le 29 mars

STRATÉGIES organise le mercredi 29 mars une journée de conférences : « Connexions future(s), comment les marques innovent pour être efficaces dans le digital », dans le cadre de la Stratégies Digital Week, en partenariat avec Fabernovel, Adikteev

et Médiamétrie (inscriptions : www.strategies-digital-week.fr).

Data Berries lève 15 millions d'euros

LE SPÉCIALISTE DE LA DATA GÉOLOCALISÉE EN CONTINU, fondé en 2014, lève 15 millions d'euros. Son concept, le « Real Life Targeting », permet d'adresser de façon anonyme à un mobinaute une publicité en fonction des lieux qu'il fréquente.



La révolution du live



RÉSEAUX SOCIAUX En moins de dix-huit mois, la révolution du live vidéo a tout balayé sur son passage, changeant en profondeur l'usage des plateformes sociales. Et l'onde de choc n'est pas terminée...

DAMIEN VIEL directeur général de Twitter France [@damienviel](#)

L'essor du live est avant tout lié à un saut technologique : la compression et la gestion des flux des données, la formidable simplicité des applications, l'adoption massive du smartphone... Il y a eu Periscope, vite intégré au sein même de Twitter, Facebook Live, YouTube, Snapchat, Instagram, etc. Le live est désormais distribué, retransmis gratuitement et mondialement, en haute définition, voire en 360 degrés, il est même «one click away» (accessible en un clic) sur la quasi-totalité des plateformes.

Retransmission de grands événements sportifs, de débats électoraux, de l'élection de Miss France ou des principales émissions de divertissement : c'est aussi une course contre la montre qui se joue côté contenus. Sur quelle plateforme sera diffusé le prochain grand fait d'actualité ? C'est un débat d'audience (près de 100 millions d'utilisateurs mensuels pour le Top 4 des plateformes françaises, selon Médiamétrie) et de revenus pour les producteurs, éditeurs et ayants droit, enthousiasmés par une monétisation enfin à la hauteur de leurs attentes numériques.

GÉNÉRATEUR D'ÉMOTIONS. Le retour puissant du direct dans les contenus consommés mondialement est un énième rebondissement de l'évolution de notre rapport au temps. Hier, la télévision produisait du direct, avec une consommation essentiellement passive, puis la consommation s'est délinéarisée avec l'avènement des



LE DIRECT nouvelle génération est conversationnel, participatif et même « téléportatif ».

plateformes vidéo. Résultat : moins de directs disponibles à la télévision et le triomphe de l'« Atawad » (Any time, any where, any device). Le direct nouvelle génération est actif, conversationnel, participatif et même « téléportatif ». « Ce qui plaît aux utilisateurs, c'est le fait

de pouvoir non seulement voir en live ce qu'il se passe – cité par 84 % des internautes – mais également de pouvoir commenter, interagir et le partager avec sa communauté », détaille David Sourenian, directeur des études de Twitter France. Côté annonceurs, l'attention,



Rémy Buisine, journaliste à Brut, média 100 % vidéo et digital

Le pionnier. Quelque 400 000 spectateurs, durant cinq heures de live, découvrent « Nuit debout », place de la République, à Paris, depuis leur téléphone mobile en avril 2016. « Periscope et Facebook Live ont révolutionné le partage de l'information en direct avec un nouveau format d'écriture journalistique. Celui-ci ne remplace pas ce qui existe, mais complète les possibilités existantes de l'accès à l'information. Elle permet une immersion dans un événement sans

contrainte de temps ou de format. Elle change le rapport avec le téléspectateur, acteur du live via les commentaires, et m'aide à faire un direct répondant aux demandes des uns et des autres. C'est de l'intelligence collective au profit du direct. Nous sommes sur des formats longs que ne permettent plus les médias traditionnels, en véritable immersion. Le smartphone apporte aussi plus d'authenticité dans les interviews, car il est moins intimidant qu'une caméra. »



l'émotion et donc l'impact publicitaire sont bien supérieurs sur des formats live. «Des tests de neuroscience réalisés au Royaume-Uni, combinés à des tests d'efficacité publicitaire, montrent des résultats impressionnants : +33 % d'intensité émotionnelle et +63 % d'opinion favorable de la marque pour les formats live, comparés aux normes vidéo», souligne David Sourenian.

COÛT QUASI-NUL. Les marques et leurs agences y voient une ressource créative inépuisable et à coût quasi-nul. À l'instar de l'enseigne Sephora, qui filme des tutoriels de maquillage depuis son magasin de la 5^e Avenue new-yorkaise. Ou du constructeur automobile PSA, qui retransmet ses résultats financiers annuels, de BNP Paribas, qui valorise des en-

L'UTILISATEUR apprécie de voir en live, mais aussi de pouvoir commenter, interagir et partager avec sa communauté.

gements sportifs depuis Roland-Garros, de Renault et de Nespresso avec leur participation au Festival de Cannes, etc. Les dirigeants communiquent pour promouvoir «en toute transparence» les actions et les valeurs de leurs entre-

prises, ou encore gérer les crises. Les débats politiques découvrent les vertus du fact-checking.

LA RÉALITÉ VIRTUELLE, ACCÉLÉRATEUR TECHNOLOGIQUE. Le live bouleverse l'écosystème des médias et de la création en ouvrant un nouveau champ des possibles, une nouvelle relation des marques avec le temps, une nouvelle équation économique aussi. Ce sera à n'en point douter l'un des sujets phares des Cannes Lions 2017.

Pour autant, le meilleur est encore à venir. La réalité virtuelle live est déjà là. C'est encore une nouvelle accélération technologique qui se déroule sous nos yeux, celle de l'«in-live», celle qui permet à tous de vivre dans l'événement et d'en être aussi les acteurs. Les acteurs d'une information en direct qu'aucun mur ne peut plus arrêter. ♦



Ian Rogers, chief digital officer du groupe LVMH

Le visionnaire. Plus de 600 000 spectateurs à travers le monde ont suivi le premier Fashion Show Vuitton Live sur Periscope fin 2016. «L'un des avantages d'internet est le choix illimité et la capacité d'accéder aux contenus que l'on veut quand on veut. La connexion et la conversation entre les individus est certainement ce qu'internet permet de plus révolutionnaire. Quand nous avons lancé Beats 1 sur Apple Music, j'ai vu fonctionner la magie de la diffusion live combinée à la puissance d'une plateforme. Chez LVMH, nous encourageons nos communautés à prendre part à nos événements en direct, des défilés aux concerts, à les faire réagir et partager. Le live n'est certainement pas nouveau pour nous, mais mélanger live, «covieving» et engagement des communautés ouvre un immense champ des possibles.»

La conversation comme nouveau format média



WEB SOCIAL Pousser du contenu engageant pour créer de la viralité, tel est l'enjeu du web social en quête d'audience et de popularité.

LUCIE BEUDET ET DAVID CREUZOT cofondateurs de Konbini [@lucie_beudet](#) [@dcreuzot](#)

Le magazine *Forbes* publiait en août 2016 une donnée qui allait changer notre perception de notre communauté sur les réseaux sociaux : 59 % des personnes qui partagent un contenu sur le web social ne l'ont tout simplement... pas ouvert. Pourtant, le monde en ligne n'est pas juste faïnéant. Nous en avons tiré une conclusion : c'est autant le sujet que la popularité du contenu, en particulier la discussion qu'il suscite, qui est valorisant et qui donne envie de le partager. S'ensuit depuis un important débat avec divers acteurs de l'engagement, du marketing et de la prospective pour comprendre l'action des commentaires sur les communautés.

LE COMMENTAIRE DÉCALÉ DU FOND.

Sur la côte est des États-Unis, Karin Kirk, spécialiste du climat, a analysé les commentaires et les conversations autour de son domaine de compétence. Son sujet d'études : la bataille sur les réseaux sociaux entre les climatologues et les climato-septiques. Entre deux sessions de cours à l'université de Yale, elle nous a donné sa vision globale : « Si les commentateurs sont souvent les plus informés sur une thématique spécifique, ils aiment mettre en concurrence leurs idées, mais il en résulte une polarisation des attitudes. » Comme

dans un débat de vive voix, plus on parle d'un sujet, moins on change d'avis. L'universitaire ajoute pourtant que « nous savons que les personnes indécises qui lisent les commentaires, sans forcément participer aux conversations, sont influencées par ceux-ci ».

Une expérience partagée par Enzo, community manager médias de son état, tout juste vingt ans et expert Facebook, bref, un « haut dignitaire » de la connaissance des comportements en ligne. Pour autant, le jeune geek a repéré le phénomène depuis longtemps : « Le commentaire amène le commentaire. Dans la vraie vie, plus on est de fous, plus on rit. En ligne, c'est logiquement pareil. » De plus, « la base de commentaires et le contenu sont deux choses totalement différentes : les internautes vont participer à un débat, moins sur le fond du contenu que sur la tournure de la discussion. Finalement, on peut dire que le commentaire est décalé du fond de la publication. Le plus important, de mon point de vue, reste le lancement des push et des titres, le titre ayant perdu sa fonction de titre et s'étant transformé en TL;DR [“too long, didn't read” – trop long, pas lu] de l'article. »

BIENVEILLANCE EN LIGNE. Plus une assemblée est nombreuse, bienveillante, confortable, plus l'internaute sera prompt à aimer, parta-

ger, faire vivre un contenu. Pour Moira Burke, experte en recherche et développement chez Facebook, cette bienveillance en ligne serait une source concrète de bonheur, comparable au fait d'avoir un enfant ou de se marier... Une analyse séduisante pour les annonceurs comme pour les médias : les commentaires émanant d'une publication seraient donc non seulement plus importants aux yeux de la communauté que le contenu lui-même, mais, en plus, la nature de cette discussion pourrait avoir des effets multiplicateurs d'engagement.

Le métier de demain – d'aujourd'hui, en fait – n'est alors plus





seulement de créer du contenu viral, inédit, informatif et divertissant. La création de contenu doit être conçue comme un sujet de débat et de discussion pour un forum d'un nouveau genre, capable d'accueillir le plus grand nombre.

ATTENTION, ROBOT. À l'heure où l'intelligence artificielle (IA) s'intègre dans la gestion des communautés, où les chatbots se multiplient et où l'on ne sait plus vraiment si on parle à un robot ou à un humain, quelles seront les conséquences sur le web social? Nous avons posé la question au neurobiologiste, chirurgien et cofondateur du site Doctissimo Laurent

Alexandre, lanceur d'alerte sur les limites de l'IA.

Pour lui, « à partir du moment où les frontières entre le robot et l'humain, dans nos discussions, ne seront plus réellement évidentes, les réseaux sociaux se transformeront radicalement. D'ici à cinq ans, les systèmes de vérification seront indispensables pour faire la part des choses. Nous assisterons à une révolution, et pour cause: l'IA sera un compagnon d'échanges en ligne qui s'adaptera à notre structure cognitive. L'IA aura alors une dimension extrêmement démagogique, puisque qu'elle sera capable de s'ajuster sans limite pour créer une empathie supérieure à celle d'un

humain. Pour les réseaux sociaux comme pour les annonceurs, la vérification de l'identité sera donc un challenge majeur. »

ÉVOLUTION RADICALE. On assiste à une évolution radicale du média vers une structure complètement «social». L'adoption de cette évolution est déjà réelle et massive. L'intégration de la conversation, de sa création et de son animation créent une mutation du média en tant que tel. Une évolution dont le nouvel enjeu est la construction du débat et son orchestration. L'intelligence artificielle en est l'un des outils, la gestion humaine du débat le savoir-faire majeur. ♦

Le marketing au pays des algorithmes



DATA *Le machine learning bouleverse le monde du marketing : il rend possible la découverte de nouveaux schémas de comportement des consommateurs en temps réel.*

HERVÉ SIMONIN PDG de Linkfluence [@h_simonin](#)

Et si le marketing devenait une science exacte ? Le machine learning, ou apprentissage automatique, peut-il venir en aide aux directeurs marketing dans leur sempiternelle quête de connaissance client ? « Dis-moi ce que je dois savoir à propos de mes clients ou prospects, leurs centres d'intérêt, leurs profils, leurs passions ou leurs préoccupations pour mieux leur parler » est une problématique récurrente, à laquelle les nouvelles technologies pourraient apporter des éléments de réponses fiables. Ce rêve est devenu réalité grâce à un alignement inédit des planètes dans la galaxie marketing : l'explosion de la data, la progression de la part de voix des consommateurs et, surtout, des avancées technologiques exceptionnelles.

RENIFLEUR DE TENDANCES. L'un des usages réussis en marketing du machine learning est sa capacité à mesurer scientifiquement ce que le consommateur pense et perçoit des marques à tout moment. Il est capable d'identifier de nouveaux segments de marché, de nouvelles tendances, de percevoir l'arrivée de signaux faibles en temps réel, etc. Au regard de ces enjeux et opportunités, les directions marketing investissent massivement dans l'intelligence artificielle. Selon un récent rapport de l'IDC (International Data Corporation), les dépenses des directions marketing en logiciels d'IA ont explo-

+550%
d'investissements
dans l'intelligence
artificielle de 2016
à 2020. (Estimation :
International Data
Corporation)

sé et représentent 360 millions de dollars en 2016. Ce chiffre devrait atteindre plus de 2 milliards en 2020, ce qui représente une croissance de 550% ! Le machine learning, pilier incontournable de l'intelligence artificielle, entre ainsi en scène et bouleverse le marketing.

L'apprentissage automatique change radicalement le big data : la découverte de nouveaux schémas de comportement des consommateurs est rendue possible grâce à des calculs et des analyses multi-dimensionnelles. Ainsi, il peut automatiser la découverte de nouveaux sujets de préoccupation des consommateurs et comprendre la corrélation entre deux centres d'intérêt a priori très éloignés.

NOUVELLES SEGMENTATIONS. « Il est aujourd'hui possible pour de grands équipementiers sportifs d'identifier les autres centres d'intérêt des fans de foot sur le web », commente Gildas Launay, head of strategic planning de Publicis Conseil. Nous avons pu ain-

si déceler de nouvelles opportunités, créer de nouveaux types de segmentation de nos cibles, qui sortent du cadre. »

LIBÉRATION. Cette technologie a permis de faire d'extraordinaires progrès en matière de segmentation dynamique, fine et opérable des cibles. Autre exemple dans le secteur des cosmétiques, où il est possible de détecter de nouvelles tendances et routines de maquillage dans des pays précurseurs comme la Corée, qui séduiront des catégories socio-démo cibles sur d'autres continents.

Et si ces méthodes apprenantes libéraient les marketeurs ? Sur certains aspects, oui. Ainsi, la phase fastidieuse de collecte de data pour leur permettre de consacrer plus de temps à la création de valeur ajoutée est une avancée de taille. Et d'autre part, le machine learning accroît la vitesse de perception des changements et la capacité de réactivité des marques. La révolution est en marche, et ce n'est aujourd'hui que le début ! ♦

Récit d'une épopée technologique

- **1763** : Bayes révolutionne le monde des probabilités avec son théorème.
- **DEUX SIÈCLES PLUS TARD**, explosion des puissances de calcul : les microprocesseurs doublent leur capacité de calcul tous les deux ans depuis la naissance de l'informatique.
- **DÉBUT DES ANNÉES 2000**, ouverture du code et des corpus d'apprentissage par certains géants du web à la communauté de l'open source.

- **LA CROISSANCE** exponentielle de la data paraît sans fin : 90% des données dans le monde ont été créées au cours des deux dernières années.
- **AUJOURD'HUI**, intelligence artificielle et machine learning sont sortis des laboratoires de recherche pour devenir une réalité opérationnelle.
- **ET DEMAIN ?** Aller encore plus loin grâce aux réseaux neuronaux, NLP, à l'analyse prédictive, au real-time optimization et au collaborative learning...

APPLICATIONS CONCRÈTES DU MACHINE LEARNING: EXEMPLE DE LA SOCIAL DATA INTELLIGENCE

RECONNAISSANCE
AUTOMATIQUE
DE PERSONNALITÉS
(reconnaissance
faciale)

SEGMENTATION AUTOMATIQUE
DE L'INFLUENCEUR
DANS DIFFÉRENTES CATÉGORIES
(ici : beauté)

DEEP PROFILING:
détection automatique
de l'âge, du sexe
et du métier
de l'émetteur du post

RECONNAISSANCE
DU LOGO SUR UNE
IMAGE



IDENTIFICATION
DE LA THÉMATIQUE
DU POST
(beauté + voyage)
alors que ce
n'est pas textuellement
mentionné

IDENTIFICATION
DE NOUVELLES
TENDANCES

ATTRIBUTION
ET SEGMENTATION
DES ÉMOTIONS LIÉES
À LA PUBLICATION

CLASSEMENT DE LA PERTINENCE
DU CONTENU EN FONCTION
DE SA VIRALITÉ, SENSIBILISATION
DU SUJET, ETC.

IDENTIFICATION DES AUTRES
CENTRES D'INTÉRÊT
DE LA COMMUNAUTÉ



Avis d'expert

« Les automates s'inspirent du réel
pour définir leurs propres règles »

DOMINIQUE CARDON sociologue et directeur du Medialab de Sciences Po

Les algorithmes sont partout, ceux de machine learning particulièrement. Comment décrivez-vous cette nouvelle famille d'algorithmes ?

D.C. Historiquement, les algorithmes fonctionnaient selon un ensemble de règles symboliques de raisonnement naturel permettant de traiter la donnée. Le modèle classique inductif : si A alors B. Aujourd'hui, les algorithmes de machine learning forment eux-mêmes leurs règles en apprenant à réviser leurs propres hypothèses. Donc, plutôt que ce soit l'ingénieur qui code les règles, l'automate définit ses propres règles à partir des transformations du réel. Il y a de multiples familles d'algorithmes de machine

learning, deep learning, etc., mais le principe consiste toujours à partir d'un ensemble de données décrites par un humain, par exemple le fait de savoir s'il y a un chat sur une série d'images, puis de faire apprendre à l'algorithme à partir de ce corpus d'apprentissage. Il sera ensuite capable d'appliquer cet apprentissage sur de nouvelles images pour deviner la présence d'un chat sur celles-ci.

Comment expliquez-vous l'omniprésence du machine learning aujourd'hui dans l'espace public et dans l'économie ?

D.C. Les théorèmes et les principes existaient depuis très longtemps mais les capacités de calcul,

elles, sont récentes. Ce n'est que depuis peu que l'on peut appliquer ces approches de manière généralisée. Par deux fois dans le passé, on a cru que l'on réaliserait la promesse de l'intelligence artificielle : à la fin des années 1960 avec la cybernétique puis à la fin des années 1990 avec les systèmes experts de raisonnement naturel, mais cela a échoué. Ce nouveau printemps de l'intelligence artificielle est très différent des précédents, car il est bien plus statistique et bien moins « intelligent ». C'est la victoire du nombre, des probabilités et des patterns sur les systèmes de règle. Et pour la première fois de l'histoire, cela fonctionne vraiment.

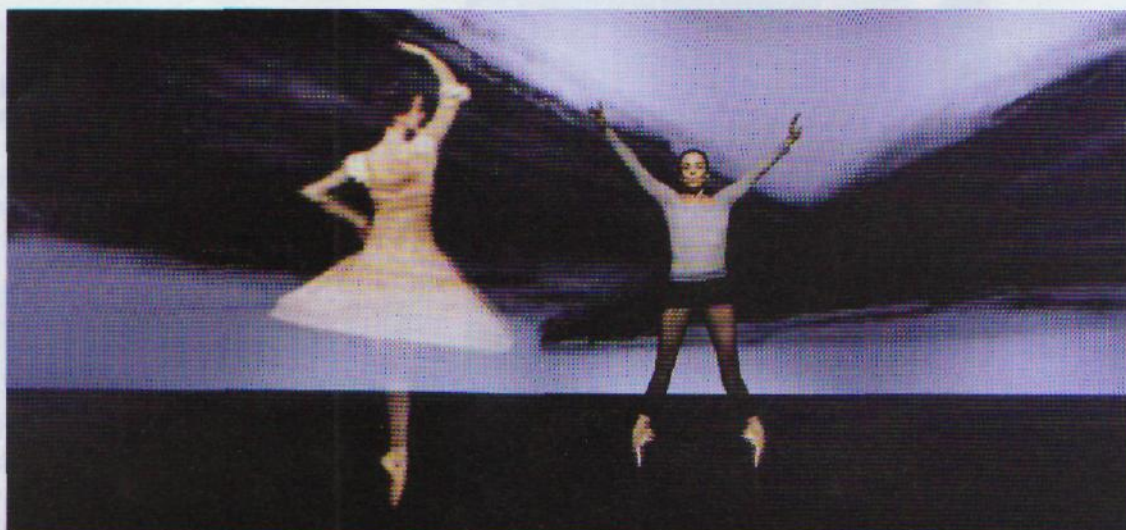
INSPIRATIONS

Tendances

ALORS ON DANSE

PUBLICITÉ La la land remporte tout sur son passage, la chorégraphie déglinguée de Kenzo séduit les plus rétifs à la publicité, tandis que l'audience de la danse n'a jamais été aussi importante, surtout auprès des 18-24 ans.

DELPHINE LE GOFF [@DelphineLeGoff1](#)



AVEC L'ÉGÉRIE DE BOOTS
Alessandra Ferri, on est loin des tutus roses poudrés des petits rats...

C'est comme si la gravité n'existait plus. Comme si on pouvait glisser sans effort du trottoir aux murs peints, des vitrines aux néons, des réverbères aux capots de voiture. Quasiment magique. Pour les novices, on appelle cela le «jookin» : une danse de rue à mi-chemin entre hip-hop et ballet, qui crée la sensation que le danseur est mû par des fils invisibles. Lil Buck, 29 ans, est le Nureev du genre. Consécration : il a tourné avec Barychnikov dans une publicité Rag and Bone – qui à l'instar de marques comme Vuitton, Gap et Kaporol, se presse à ses pieds. Dernière en date : Apple, dans son spot pour l'Iphone 7 et les Air Pods, signé... «Practically Magic». Claudia Donaldson, rédactrice en chef de Nowness (plateforme culturelle de LVMH), fait partie de ceux

qui ont découvert Lil Buck : «Notre public s'intéresse énormément à la danse. À chaque fois que nous diffusons un film qui explore d'une manière ou d'une autre la culture de la danse, que ce soit sous forme de clip musical, de portrait d'un chorégraphe connu ou d'un film de mode, nous constatons que le trafic augmente, ainsi que la fidélité de notre public.»

Un public dont le carnet de bal est, semble-t-il, grand ouvert... Les spectateurs se sont pressés pour assister à la renaissance de la comédie musicale – un temps réservé à une niche d'amateurs – avec *La la land*. Le spot «Kenzo World» signé Spike Jonze a galvanisé les plus antipubs, tandis que le «mannequin challenge» et le «dab» ont fait bouger les corps de milliers d'adeptes – Emmanuel Macron en tête... «On assiste à un renouveau de la danse, en France en particulier : l'audience

de la danse ne cesse de progresser, en particulier auprès des 18-24 ans», remarque Michel Perret, directeur général en charge des stratégies de Leo Burnett France.

ÉTAT D'IVRESSE. Paul Valéry évoquait «l'état de danse : une sorte d'ivresse, qui va de la lenteur au délire, d'une sorte d'abandon mystique à une sorte de fureur». Selon Michel Perret, on serait bel et bien passé «des tranches de vie aux transe de vie». «La danse est une figure de communication en soi, estime Michel Perret. L'extase et la transe, qui accompagnent toujours la danse, produisent de l'oralité, tout autant que le discours.» Et de citer Maurice Béjart, qui décrivait ainsi ce langage : «Dans la danse, on retrouve à la fois le cinéma, les bandes dessinées, le cent mètres olympique, la natation, avec, en plus, la poésie, l'amour, la tendresse.»



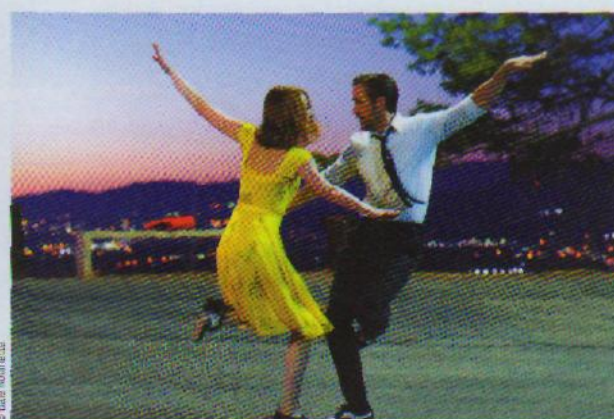
JOOKIN entre Barychnikov et Lil Buck, pour Rag and Bone.



DANS LE CLIP «CHANDELIER» DE SIA, le corps de la danseuse s'exprime de manière désarticulée.



LE DAB a fait fureur auprès des jeunes.



LA LA LAND, renouveau de la comédie musicale, a conquis les spectateurs.

Tant de choses en si peu de mots... Brune Buonomano, directrice générale de BETC Luxe, soulève ce paradoxe : « À une époque où l'expression individuelle n'a jamais été autant encouragée, où l'information est déversée toute la journée, on a le sentiment d'un vacarme où l'on ne s'entend plus parler. » Au milieu du brouhaha, il faut bien que le corps exulte. « Il s'agit de débrancher les mots, et à obliger les corps, ainsi que les yeux qui les regardent, à prendre le relais. Le langage du corps, non verbal, constitue une forme de suspension dans le tumulte », poursuit-elle.

Et quand le corps parle, il s'exprime de manière désarticulée, ultra-énergique, en somme très peu académique. « On se trouve presque dans l'univers de la danse tribale, avec un corps déglingué, comme dans le clip *Hypnotized* avec Charlotte Le Bon, ou les chorégraphies de Ryan Heffington, qui a signé le clip *Chandelier* de Sia [mais aussi la pub Kenzo et Uniqlo], relèvent Céline Bonnefond et Justine Cavanie, planneuses stratégiques de La Chose. On ose mon-

trer son corps avec ses défauts, comme, dans la pub *Under Armour*, *Misty Copeland* – une danseuse à qui on a refusé d'entrer au ballet parce qu'elle était jugée trop musclée. »

Libérateur, ce nouveau rapport au corps ? Pas seulement : « Le corps est un autel que l'on fait souffrir pour arriver au sommet », résume Céline Bonnefond et Justine Cavanie. Et lorsqu'une marque choisit un danseur pour égérie, comme l'omniprésent Benjamin Millepied pour Air France ou Yves Saint Laurent, Marie-Agnès Gillet pour les Galeries Lafayette ou Alessandra Ferri pour Boots, on est loin des tutus roses poudrés des petits rats d'Odette Joyeux, dans les années 1950. « On ne se situe pas dans du "girly", estiment les deux planneuses, mais plutôt dans une féminité forte qui redonne de l'intelligence aux marques. »

ÉTAT DE GRÂCE. De l'intelligence, mais aussi « un aspect spectaculaire, mémorable et partageable », ajoute Michel Perret. Si ce sont plutôt les marques haut de gamme qui choisissent d'entrer dans la

danse, « la tonalité n'est pas interdite aux plus "prosaïques" : *Cillit Bang*, *Monsieur Propre* ou *Lidl* donnent également dans ce registre propre à séduire les plus publiphobes ». Mais aussi tout simplement propre à redonner, comme l'analyse Michel Perret, « une dimension dynamique aux marques dans une époque de pessimisme, de crise économique ».

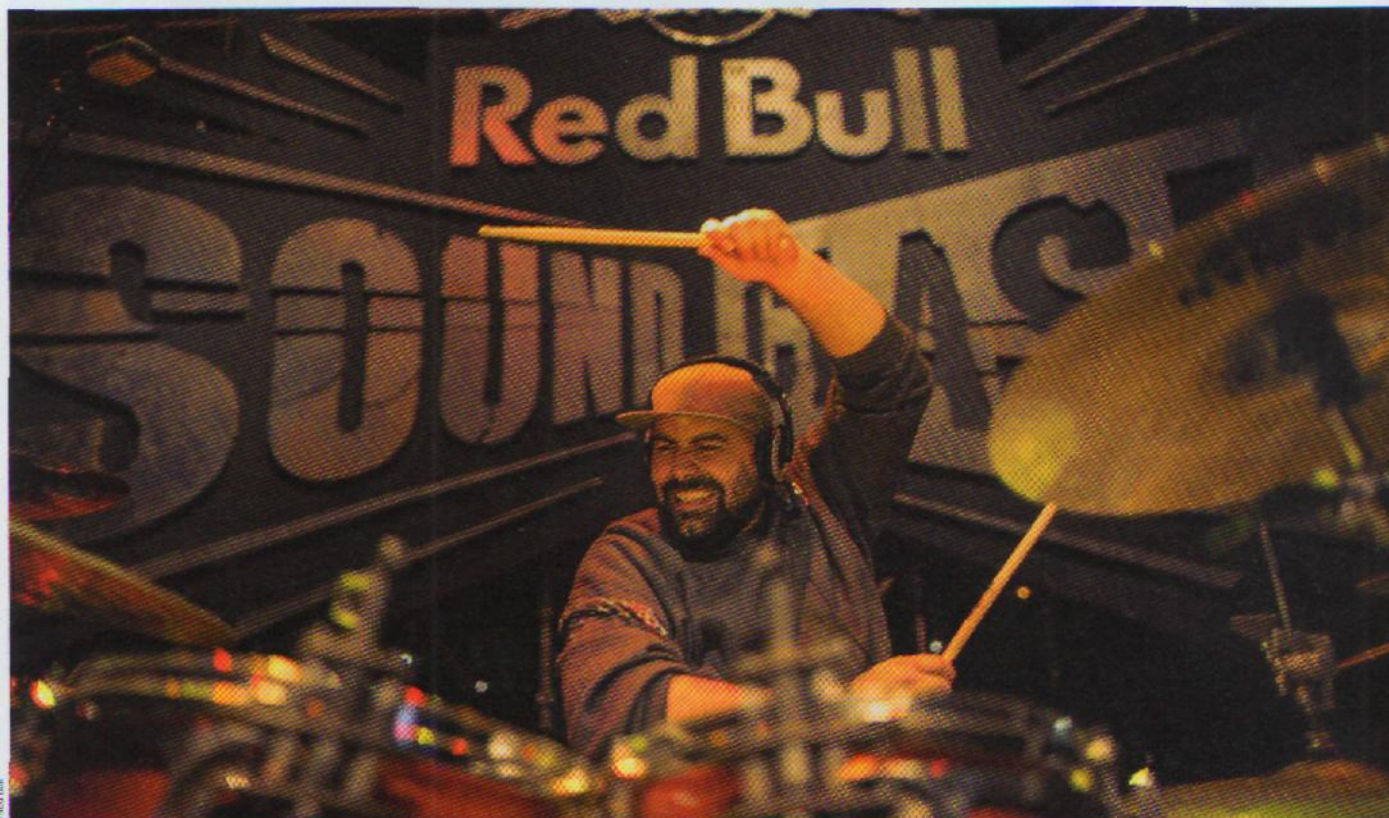
Pour reprendre la fameuse citation de Friedrich Nietzsche, « il faut avoir du chaos en soi pour enfanter une étoile qui danse ». Brune Buonomano ne dit pas autre chose. « Avec la danse, les marques cherchent à construire leur empreinte culturelle : quand YSL va chercher des écritures urbaines autour du parfum, on vole à dix kilomètres du produit à vendre... Le tout dans une expression qui renvoie à la grâce de notre présence sur terre dans un contexte de dureté. En somme, à une forme de légèreté. » Comme si la gravité n'existait plus. ♦

L'explosion du contenu



PUBLICITÉ *Et si la meilleure publicité pour une marque n'était pas une publicité ? Longtemps contenu roi, la publicité des marques n'est plus qu'une des composantes de leur message.*

FERNANDO DA COSTA vice-président chez Omnicom Media Group France [@fernidadacosta](#)



Le contenu, Graal pour les marques qu'il soit publicitaire, social ou expérientiel, a pour but de fixer l'attention d'une cible visée afin de l'inciter à adopter un comportement souhaité, de l'empathie pour une marque à l'achat d'un produit. Aujourd'hui, le champ des possibles est incroyablement vaste et la démultiplication des solutions, accélérée chaque jour par l'évolution technologique (fast social content, DCO, SEO, influence marketing, native...) rebat les cartes du marché. Pourtant, malgré ce contexte riche, ouvert et dynamique, combien de briefs client récents n'ont eu

comme réponse de la part de l'agence de publicité qu'un bon film TV et, en écho, de l'agence médias qu'une bonne campagne TV avec un zeste de vidéo online ? Historiquement, c'est l'agence de publicité qui est la plus légitime à produire du contenu. Mais désormais, toute information concernant une marque peut être perçue comme du contenu, a fortiori si l'amplification et la distribution sont significatives. Tout le monde devient légitime, car le contenu produit peut influencer positivement ou négativement une audience : un simple post de plainte peut être relayé de manière plus puissante qu'un spot TV. De même,

RED BULL s'est développée comme marque média : au Caire, le 24 février, se tenait la compétition musicale Red Bull Sound Clash avec entre autres le batteur Kerdani.

les annonceurs considèrent que pour certaines marques, le contenu produit par des influenceurs ou par des clients est plus efficace que des publicités TV, par exemple. Au final, c'est l'efficacité qui prime. Pour appréhender les nouvelles demandes des clients qui attendent désormais plus qu'un film esthétique pour la télévision, des initiatives et recettes existent. Il faut casser les silos des compétences ou plutôt mieux les connecter. La question de l'intérêt des briefs se pose alors... Ne renforcent-ils pas les silos ? La solution pourrait être dans le travail en mode projet. Mettre autour d'une table l'ensemble des intervenants pouvant



© Getty Images

apporter de la valeur aux contenus de la marque (agences médias, agences de publicité, médias) semble être la bonne démarche. Idée qui implique quelques règles que seul le client est à même de donner : le cadre ADN de marque établissant la liberté d'action ; la confiance, antonyme de mise en compétition permanente et permettant une collaboration efficace ; la clarté dans les territoires de chacun ; un mode de rémunération permettant une posture collaborative sans arrière-pensée ; une transparence et une exhaustivité des informations partagées. En somme, se donner les moyens d'avoir un orchestre symphonique et mélodieux et non cacophonique et belliqueux.

ABOLIR LES FRONTIÈRES. Intrinsèquement, il faut aussi faire évoluer les modèles d'agences. La production et diffusion de contenus imposent une organisation de plus en plus structurée par la temporalité – contenus en temps réel face à

des contenus sur un temps court ou moyen – et synchronisée sur le parcours utilisateur car c'est lui en fine que les annonceurs cherchent à séduire. Abolir les frontières entre les disciplines et regrouper en son sein des talents de classe mondiale, multiculturels et multidisciplinaires est aussi une piste. Sur ces points, We are Unlimited, agence intégrée développée par Omnicom aux États-Unis pour McDonald's, est une proposition intéressante avec l'idée du « Know more. Make more. Move Faster ». Les médias l'ont aussi bien compris, et concernant les questions liées au contenu, ils sont particulièrement bien placés. En effet, ils maîtrisent le bon contenu, le savoir-faire pour le produire, la distribution et même la mesure de son impact.

Et si la solution était dans la synthèse de tout cela ? Piloter les marques comme un média, gérer simultanément des contenus chauds et des contenus froids, distribués ou amplifiés sur l'ensemble

LES AGENCES ont tout intérêt à regrouper des talents multiculturels et multidisciplinaires.

des canaux, avec en toile de fond, la conservation d'une cohérence éditoriale de l'ADN de la marque et la mesure dynamique de l'efficacité business. Des marques commerciales qui sont développées comme des marques médias, productrices de contenus. Red Bull en est une très bonne illustration.

Bref, nous sommes à un carrefour passionnant. L'issue ? Bien malin celui qui sait, mais les agences médias ont un formidable rôle à jouer dans ce contexte. Évidemment, la solution passera par l'intelligence collective et la cocreation au service des idées et des marques. Mais la science disciplinée des agences médias, plus dotées qu'elles ne le pensent, notamment sur les insights et les cibles, parfois frileuses face à la création, doit leur permettre de mieux embrasser cette opportunité du contenu. Une porte grande ouverte qui ne demande qu'à être franchie ! ♦

Remerciements pour nos précieux échanges à Valérie C. (Renault), Sébastien G. (L'Oréal), Hervé B. (OMG), Franck F. (Remind-PHD), Magali F. (Mindshare), Philipp S. (Prisma), Amaury L. (Limelight).

J.M. Weston valse avec les stars

LUXE Afin de moderniser son image, le chausseur J.M. Weston a fait appel à Art Bridge (Quad Groupe) pour la conception d'un conte des temps modernes qui réunit Omar Sy, Alexia Giordano, Mathias Kiss et Oxmo Puccino.

CLÉMENCE DURANTON  @clemkduranton



AGENCE: ART BRIDGE

Pour Olivier Bassuet, producteur et cofondateur d'Art Bridge (Quad Groupe), «les plus beaux films viennent des rencontres». Mixer les genres et les gens fait partie intégrante du travail d'Art Bridge qui, pour le dernier film de la marque française de chaussures de luxe J.M. Weston, a fait se rencontrer le chanteur Oxmo Puccino, l'artiste Mathias Kiss et les acteurs Alexia Giordano et Omar Sy. «Le but était de redonner de la fraîcheur à la marque et de toucher les jeunes sans perdre l'audience et les clients de la maison», explique Olivier Bassuet. À l'origine, l'idée de ce conte des temps modernes vient d'Oxmo Puccino, qui pour l'occasion a pris



la casquette de réalisateur, et dont il ne manquait à l'envie de travailler avec Omar Sy qu'un chef d'orchestre. «L'intérêt, c'est que nous les avons accompagnés en termes de coûts et d'organisation. D'autant qu'Omar est une star internationale avec un emploi du temps surchargé et qu'il n'avait qu'une journée pour tourner, ce qui excluait les répétitions», poursuit Olivier Bassuet. Alors, pour qu'il se sente «plus à l'aise», l'équipe de tournage a été constituée uniquement avec des gens qui ont l'habitude de travailler avec l'acteur. Oxmo Puccino lui-même le connaît depuis ses débuts. «Il y avait une ambiance familiale sur le plateau, à la fois très professionnelle et très douce. Entre les prises, Oxmo sortait sa guitare et jouait de la bossa nova.» Concer-

nant sa manière de travailler: «Il a écrit l'histoire, puis découpé chaque scène. La difficulté, c'est qu'il n'y a ni dialogue ni voix off, donc il fallait que chaque action soit compréhensible. Il y a eu un gros travail de mise en scène. Nous avons story-boardé certaines scènes, calculé chaque séquence...»

LE BEAU AU BOIS DORMANT. Pour donner la réplique à Omar Sy, celui-ci a choisi, sur proposition du réalisateur, l'actrice à la formation classique Alexia Giordano, qui incarne la princesse désespérée, et c'est l'artiste Mathias Kiss qui a habillé la salle de bal de l'hôtel particulier où siège J.M. Weston, lieu du tournage. «Je suis allé le voir pour lui parler du projet, puis je lui ai présenté Oxmo. L'important pour moi était avant tout qu'ils s'entendent. Au départ, je pensais prendre des pièces existantes, vu qu'il n'est pas décorateur, mais il a eu beaucoup d'idées et nous avons adapté son travail à nos intentions. Ses œuvres ont amené de la modernité au décor haussmanien.»

Mathias Kiss a beaucoup travaillé sur la lumière, créant le «ring lumineux» où valsent les deux acteurs à la fin du spot, et le lit où est étendu le Beau au Bois dormant dont l'effet marbré veut rappeler les gisants des peintres italiens. Une équipe spécialisée a mis l'installation en place la veille du tournage en suivant les croquis de l'artiste. Ce dernier est venu le jour J vérifier que tout était en ordre.

Outre son «image luxe», le conte prend position dans un contexte mondial complexe... «Ce film défend une certaine idée de la France... La jeune femme blanche qui embrasse un garçon noir est une très belle image de la société telle qu'on l'aime, et je pense que la publicité peut et doit avoir ce genre d'engagement.» Voilà qui ne serait pas du luxe. ♦

PLUS DE CRÉATIONS
SUR STRATÉGIES.FR

UN PNEU, BEAUCOUP, PASSIONNÉMENT



AGENCE: TBWA PARIS

L'un taille des vestes, l'autre met la gomme. José Pando travaille le cuir pour la maison Chapal, Olivier Ropars est designer pour Michelin. Chacun avoue partager une passion pour les matières qu'il travaille, matières vivantes qui impriment les cicatrices de la vie, les stigmates de la route. La websérie «Every gesture counts», conçue

par TBWA, associe à la marque des artisans en dehors de Michelin – Mercedes-AMG, IWC Montres, la maison de cuir Chapal, les lunettes de soleil Vuarner, le compositeur Prequell, Ecco (restaurant étoilé Michelin à Zurich)... La série de films invite à suivre ces artisans dans leurs studios et leurs ateliers pour découvrir la passion qui les anime et la volonté qui les habite.

NIKON FAIT LA DIFFÉRENCE



AGENCE: ALTMANN+PACREAU

C'est le jeu des sept erreurs, sauf que celles-ci ne peuvent être visibles à l'œil nu... Pour sa dernière campagne accompagnant Nikon Verres optiques, Altmann+Pacreau a choisi un ton décalé afin de démontrer qu'en matière de lunettes, le style de la monture ne peut remplacer la qualité du verre. L'agence affiche ainsi, via cinq visuels conçus sur le même schéma, la qualité de l'offre Nikon dans ce domaine.

AXE EMBAUME LA FRIENDZONE



AGENCE: MARCEL

La friendzone, cet espace où garçons et filles se retrouvent cantonnés au simple statut d'amis lorsqu'ils aimeraient devenir plus... Mais, selon Axe, ce n'est pas une fatalité. Il suffirait, selon la marque, de «trouver son truc» pour faire la différence. Jouer du piano, bien cuisiner ou s'inventer magicien ferait oublier son image de «mec gentil» pour devenir irrésistible. Comme on dit... l'espoir fait vivre.

Le modèle africain



NUMÉRIQUE En Afrique, le digital est devenu l'un des moteurs du développement. Une source d'inspiration pour accélérer les nécessaires mutations dans les pays du Nord.

THIERRY JADOT président de Dentsu Aegis Network France, Belgique, Pays-Bas, Moyen-Orient et Afrique du Nord [@thierryjadot](#)

La mutation numérique des économies et des usages suscite une anxiété grandissante au sein des populations des pays développés : destruction massive et rapide d'emplois, approfondissement des fractures sociales et géographiques... L'angoisse du déclassement, qui se traduit dans les urnes, contraste avec l'espoir d'inclusion économique que signifie le digital dans les pays du Sud. Parce qu'il permet de pallier l'insuffisance ou l'absence d'infrastructures, le numérique offre aux pays émergents l'opportunité de s'affranchir des cycles de développement longs et coûteux en capitaux qui ont façonné, au cours des siècles, nos économies matures. Il favorise le désenclavement de régions isolées sur le plan sanitaire, permet à des peuples d'agriculteurs et d'éleveurs de se sédentariser, aux jeunes citadines comme aux femmes rurales connectées de se rêver un futur d'entrepreneur dans leur pays.

CERCLE VERTUEUX. C'est en Afrique subsaharienne que le digital, par l'explosion de la téléphonie mobile, a impulsé un mouvement de modernisation que rien ne semble devoir arrêter. «Le milliard de téléphones mobiles en circulation a été dépassé en décembre 2016, et le milliard de smartphones devrait être atteint à l'horizon 2021», prédit Bruno Mettling, directeur général adjoint d'Orange et PDG d'Orange Middle East&Africa. «L'inclusion financière à travers la démocratisation du paiement mobile constitue l'une des briques fondatrices de l'insertion économique des populations»,



ajoutent Sarah Vignoles, directrice de projets, et Éric Roudil, directeur du développement et des opérations de l'ONG Positive Planet, fondée par Jacques Attali. L'accès aux services financiers permet non seulement aux populations vulnérables d'entrer dans les cycles de transactions sécurisées, mais il ouvre également la voie à la création d'applicatifs multiples en langues locales au service des agriculteurs (informations météorologiques, cours des matières premières, position des cheptels en regard de la quantité d'herbage...), de l'éducation (outils pédagogiques

POUR L'ONG POSITIVE PLANET, la démocratisation du paiement mobile ouvre la voie à la création d'applicatifs multiples en langues locales.

pour les enseignants et étudiants éloignés des centres universitaires) et de la santé (télésanté et diagnostics à distance).

Le Kenya a été précurseur en matière de mobile banking. Ainsi, un rapport de Deloitte de novembre 2015 vante aux autorités gabonaises l'exemplarité de la politique fiscale kenyane, qui a permis d'accélérer les achats de smartphones tout en améliorant significativement les recettes fiscales de l'État. C'est dans ce cercle vertueux qu'entrent de nombreux pays francophones, sous l'impulsion concertée des opérateurs téléphoniques, gouvernements, bailleurs de fonds internationaux et ONG.

«START-UP NATIONS». Le Mali, vaste territoire de plus de 1,2 million de km² pour moins de 17 millions d'habitants, dont 65% de moins de 20 ans, a engagé en 2014 un plan de transformation numérique afin de développer l'emploi et désenclaver le pays. Le plan Mali numérique 2020 est financé à hauteur de 150 millions d'euros par le Fonds d'accès universel, alimenté par les taxes prélevées sur l'usage mobile et les opérateurs. Selon Mahamadou Camara, ministre malien de l'Économie numérique entre 2014 et début 2015, «les projets numériques trouvent aisément des financements, à condition de ne pas être asphyxiés par les taxes des opérateurs. Les freins à la transformation proviennent d'un manque de vision de dirigeants politiques souvent âgés et de l'instabilité de nombreux gouvernements dans la région.» L'exemplarité du Rwanda, sorte de «start-up nation» de l'Afrique, et du Maroc, via son bras armé Maroc Telecom, devenu un



L'OFFRE ORANGE MONEY, implantée dans 19 pays africains, réalise plus d'un milliard de transactions mensuelles.

acteur dans une dizaine de pays, surtout de l'Ouest africain, tient à la combinaison d'une stratégie claire de dirigeants visionnaires et à une stabilité politique. Les opérateurs, bailleurs et ONG sont devenus des partenaires de la transformation numérique de l'Afrique. Orange, fort de ses 120 millions de clients répartis dans 19 pays, réalise avec son offre Orange Money plus d'un milliard de transactions mensuelles. L'opérateur, dont le modèle économique repose sur l'utilisation du mobile, est aussi engagé dans la mise à disposition en zones rurales d'équipements électriques. Il installe des kits solaires pour quelques dizaines d'euros, que finance l'usage attendu des téléphones rechargés par cet équipement hyper-léger.



MOBILE MONEY FOR THE POOR, programme de l'ONU, a pour priorité de former les femmes en milieu rural.

AUTONOMIE ET PILOTAGE D'ACTIVITÉS.

Au-delà de l'équipement, d'autres facteurs sont décisifs: la formation, l'éducation, l'accès au financement de projets, le micro-crédit... Le programme de l'ONU Mobile Money for the Poor, auquel est associée l'ONG Positive Planet, accompagne les acteurs locaux par de l'assistance technique, des études et de la formation. Les femmes en

milieu rural représentent l'une des priorités de ce programme. Par ailleurs, Positive Planet soutient aussi l'initiative de la Fondation Orange autour des Maisons digitales, en Côte d'Ivoire, pour aider les femmes à acquérir les fondamentaux de l'éducation financière et se former à la gestion d'activités génératrices de revenus dans le commerce et l'artisanat.

Le numérique offre une opportunité unique à l'Afrique de contenir l'émigration ainsi que l'exode rural par l'ancrage local de populations devenues autonomes dans le pilotage d'activités rémunératrices. Phénomène inimaginable il y a encore quelques années, la dynamique africaine constitue une source inépuisable d'inspiration pour les sociétés et les économies des pays... du Nord. ♦

STRATÉGIES

GUIDE AGENCES

EDITION
2017

L'OUTIL INDISPENSABLE ET PRATIQUE
pour appréhender l'activité des
agences conseils en communication



TOME 1

Interview : «Mettre les pendules à l'heure avec l'annonceur, on a tous à y gagner» Vincent Leclabart, président de l'agence Australie, président de l'AACC

Chiffres clés : Le marché publicitaire en France

Bloc-notes : Les adresses utiles, la bibliographie et *À lire dans Stratégies*

Les sociétés référencées : Groupes de communication, Communication publicitaire, Communication digitale, Agences social médias, Conseil en achat médias, Choix d'agences.

TOME 2

Interview : «Il faut rétablir la confiance» Didier Beauclair : directeur médias et relations agences de l'Union des annonceurs

Chiffres clés : Le marché publicitaire en France

Bloc-notes : Les adresses utiles, la bibliographie et *À lire dans Stratégies*.

Les agences conseils référencées : Customer marketing, Communication corporate, événementielle, santé, des marques de luxe, Agences conseil en marketing sportif...

NOUVELLE ÉDITION

Bon de commande Guide Agences 2017

À photocopier et à renvoyer à :

Stratégies - 4 rue de Mouchy - 60438 Noailles Cedex. Tél : +33 (0)1 70 37 31 75 - e-mail : abonne@strategies.fr

☐ **OUI, je commande dès maintenant le Guide Agences 2017**

Société :

Nom : Prénom :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : E-mail :

☐ **67,90 € pour les abonnés à Stratégies, mon n° d'abonné :** ☐ **97 € pour les non-abonnés à Stratégies**

Frais de port : ☐ France : 8 € ☐ Étranger : 12 €

Total de ma commande : €

Je règle par :

☐ Chèque bancaire joint à l'ordre de S2C/Stratégies

☐ Carte bancaire (CB, Visa, Mastercard)

N° Expire le Cryptogramme*

L'expédition de votre Guide se fera à réception de votre règlement.

*(bloc de 3 chiffres au dos de votre carte)

Date et signature

S2C - 23 bis rue Barthélemy Danjou - CS 40116 - 92517 Boulogne-Billancourt Cedex - France - www.strategies.fr - abonne@strategies.fr
SARL au capital de 10 000 euros - RCS Nanterre 813 649 571 - Siret : 813 649 571 00011 - Code APE : 5814Z - TVA intracommunautaire : FR82 813 649 571

ASTG17AG

INSPIRATIONS / International



ÉTATS-UNIS

Habillement

DE L'ESTHÉTISME

DE LA TRANSPIRATION. Qui aurait cru qu'il était possible de parler transpiration avec poésie ? Et pourtant, ce spot en noir et blanc de Droga 5 pour les magasins de vêtements Uniqlo en est la preuve. Chaque plan, chaque personnage en suspens est d'un esthétisme pur, tout comme la transpiration qui flotte tel un halo autour des protagonistes... Hypnotisant. Tout ça pour vanter les vertus des vêtements confortables. On dit chapeau. **C.D.**



ROYAUME-UNI

Mode

LES TALENTS EN SÉRIE

DE GQ ET GUCCI. Opération de branded content remarquée outre-Manche et au-delà, celle conjointement conçue par le magazine GQ et Gucci : « The Performers ». Une série de cinq courts-métrages réalisés par cinq réalisateurs et mettant en scène cinq personnalités à travers cinq voyages à travers le monde. Le premier opus présente le musicien écossais Bobby Gillespie, filmé par Stella Scott à Tanger (Maroc), à la recherche d'une de ses sources d'inspiration : le poète et auteur français Jean Genet. Un petit bijou visuel et émotionnel. Le deuxième film porte sur le cuisinier italien Massimo Bottura. **A.D.**



ALLEMAGNE Intérêt général

FEUILLE DE STYLE

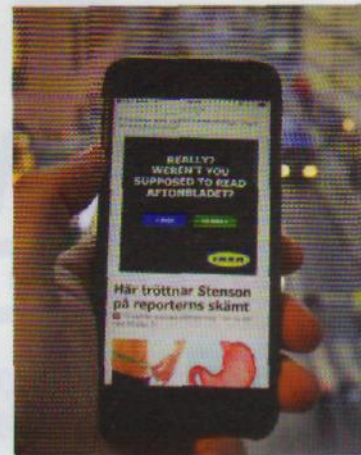
Une série de visuels exquis... et ô combien efficaces. L'agence Leagas Delaney Hambourg a eu la délicate idée de restituer l'effet d'un découpage de feuilles d'arbre façon dentelle ou repas de chenille, sur le thème « Every leaf traps CO₂ » (« Chaque feuille piège du CO₂ »). On y découvre ainsi les représentations d'avions, de voitures et autres usines. Un message écologique pour l'association Plant For The Planet qui sensibilise le public à la pollution, notamment en développant des programmes de plantations d'arbres avec le soutien des enfants. **A.D.**



PAYS-BAS Restauration

LA TÊTE DANS LE CULINAIRE

On pense immédiatement à Arcimboldo, ce peintre milanais du XVI^e siècle connu pour ses portraits à base de fruits, de gibier, de gâteaux... Pour attirer les badauds, éventuels futurs salariés ou potentiels clients, dans ses locaux, JWT Amsterdam a conçu une série de visuels shootés par le photographe Robert Harrison, dont on ne sait si ils sont appétissants ou un peu... répugnants. Le visage du chef Robbie Postma y est recouvert de nourriture, des grains de café à la crème anglaise. Tous les ingrédients de la campagne intitulée « Menu » sont disponibles à la cafétéria de l'agence. Bon appétit aux prospects. **D.L.G.**



SUÈDE Distribution

IKEA DÉTOURNE LES POUCES.

Pour les personnes affectées

du « fat thumb syndrome » (clics accidentels sur les publicités mobiles), Ikea et son agence suédoise Akestam Holst ont créé des bannières demandant à l'internaute s'il a bien l'intention de cliquer sur cette publicité. Une façon plutôt habile et non dénuée d'humour de souligner la bienveillance de la marque, mais surtout d'accroître la qualité de l'attention portée à la publicité en question. Du deux en un, en somme. **A.D.**



CANADA Tourisme

S'CUSEZ LE BARDAS !

Vraiment, mais alors vraiment désolés pour le bruit... On ne pourra pas dire que la ville de Montréal n'aura pas averti le voisinage. Et celui-ci va devoir se montrer tolérant, car pour son 375^e anniversaire, la ville multipliera les événements festifs... pendant toute l'année ! Après un premier clip en janvier avec l'acteur montréalais William Shatner, le deuxième film de la campagne « Sorry », toujours signé par les agences LG2 et Touché, s'excuse encore pour le « barda » à venir, cette fois via du porte-à-porte. **T.P.**

COMMENT RÉENCHANTER VOTRE MARQUE EMPLOYEUR

RESSOURCES HUMAINES Quels sont les principaux ressorts de la marque employeur en 2017 pour les Français ? L'étude Randstad Employer Brand Research livre les clés pour rendre son entreprise à nouveau attractive.

GILLES WYBO @GillesWybo

Le taux d'attractivité des entreprises du secteur privé reste faible : il s'établit à 31 %, selon la 8^e édition de l'étude « Randstad Employer Brand Research » publiée ce jour par le géant de l'intérim. En 2015, il était de 34 %. Visible-ment, les entreprises ont perdu de leur superbe dans le cœur des Français. Les grands groupes, en particulier, ne sont plus si prisés, selon cette étude réalisée en novembre et décembre dernier auprès de 7 000 personnes. Ils sont confrontés à une nouvelle concurrence : celle des start-up, avec leurs modes de travail disruptifs, ou encore de l'entrepreneuriat.

« Il y a un vrai sujet d'attractivité pour ces grandes organisations, confirme Antonin Torikian, CEO de Fabernovel Institute, qui publie une étude sur « la marque employeur disruptée » avec Randstad. Les jeunes diplômés souhaitent rejoindre de nouveaux environnements de travail incarnés par les Gafa, Uber ou de jeunes start-up qui viennent de lever plusieurs millions d'euros. Quand ils ne veulent pas créer leur propre entreprise. » Les acteurs de l'économie numérique qui sont tombés dans la marmite de l'innovation à la naissance disposent d'un sérieux avantage concurrentiel pour attirer les candidats. « L'expérience de recrutement et de travail

60%

des CEO sont inquiets quant à leur capacité à attirer les talents nécessaires (source: Gary Swart).

qu'ils proposent aux candidats bénéficie fortement de leurs pratiques de marketing et de design d'expérience », précise Antonin Torikian. D'ailleurs, 60 % des CEO sont aujourd'hui inquiets quant à leur capacité à attirer les talents nécessaires (source: Gary Swart, entrepreneur et venture capitalist), rappelle l'étude sur « la marque employeur disruptée ». Mais il y a des exceptions à la règle, poursuit Antonin Torikian : « Des groupes comme L'Oréal restent la voie royale pour des jeunes diplômés en marketing et Schneider Electric ou Vinci continuent d'attirer fortement les ingénieurs. »

UNE RÉPONSE EN 24 HEURES. Comment les groupes peuvent redevenir « sexy » aux yeux des Français et des jeunes ? « Le sujet numéro un à traiter, c'est le parcours de recrutement, et il doit être le plus simple possible, note le patron de Fabernovel Institute. Beaucoup

d'entreprises nous disent qu'elles sont incapables de traiter les candidatures de manière correcte car elles sont noyées sous un flux trop important. Alors qu'il suffit parfois de mieux cibler les candidats pour recevoir moins de CV et pouvoir répondre à chacun d'eux. » Les candidats se plaignent de ne pas avoir de réponse du tout, même si elle est négative. « D'où le succès de l'application mobile Corner Job, complète Kaelig Sadaune de Randstad. Le candidat peut postuler à une offre en un clic et, surtout, l'application lui garantit une réponse de l'employeur dans les 24 heures. »

Pour réenchanter leur marque employeur, les entreprises doivent bichonner les candidats. « Le parcours candidat doit être soigné, à l'instar du parcours client, poursuit Kaelig Sadaune. L'expérience candidat devient stratégique : adieu le "DRH à la papa", le nouveau DRH va devoir designer le parcours candidat. Les candidats

L'employeur idéal en 2017

L'amélioration de la conjoncture économique depuis 2016 change le regard des Français vis-à-vis des entreprises : cette année, ils plébiscitent l'ambiance de travail (à 60 % contre 54 % en 2016) et l'équilibre vie professionnelle/vie privée qui remonte à 51 % (contre 38 % il y a un an). Néanmoins, le critère numéro un pour juger l'employeur idéal reste les salaires et avantages (à 63 % cette année). Après des années de disette en matière d'augmentation salariale, les Français ont intégré cette nécessité d'un rattrapage. Comme la conjoncture est meilleure, les critères liés à la crainte du chômage sont en recul : la sécurité de l'emploi est citée par 45 % des Français (contre 53 % en 2016) et la santé financière de l'entreprise par 29 % des sondés (contre 36 % en 2016). Parmi les sujets pris davantage en compte cette année : la qualité des produits et services (19 % contre 15 %) et la politique sociale et environnementale (15 % versus 11 % en 2016). Même si c'est encore loin d'être une thématique cruciale pour évaluer un employeur selon les Français.



veulent être traités de façon personnalisée. » Et on en est encore loin. Pour redorer l'image de sa marque employeur, le DRH nouvelle génération a aussi intérêt à tester les services de la multitude de start-up spécialisées dans les RH et la tech. C'est le cas de Golden Bees, start-up repérée par Fabernovel, qui propose une solution programmatique dans le recrutement pour un meilleur ciblage des candidats.

OFFRES D'EMPLOI EN TWEETS. L'autre dimension que les groupes doivent soigner, c'est le storytelling. Face à des Gafa ou des start-up qui communiquent à outrance sur la « coolidude » et leurs espaces de travail où les salariés sont « cocoonés comme à la maison », les grandes entreprises doivent reprendre la parole sur les atouts de leur

marque employeur. « Spotify a diffusé sur YouTube des films sur la culture ingénieur et l'utilisation des méthodes agiles, illustre Kaelig Sadaune. Les films ont été vus entre 300 000 et 400 000 fois. » Un succès. « Il faut innover dans la communication, en abandonnant les vidéos trop classiques ou les portraits métiers, relève-t-il. Les offres d'emploi aussi peuvent être repensées : par exemple, la Nasa

a publié un tweet codé et seuls les ingénieurs qui parvenaient à le déchiffrer étaient reçus en entretien. » Les grandes entreprises ont aussi intérêt à aller chasser les candidats sur de nouveaux terrains – d'où leur présence sur des plateformes telle Welcome to the jungle, plutôt destinées aux start-up. « Maintenant, des groupes y publient leurs offres d'emploi », sourit Antonin Torikian. ♦

Trois sujets qui fâchent entre salariés et employeurs

- 1. L'ambiance de travail agréable.** Ce thème arrive en tête des attentes des employés. Or ce sujet est peu pris en compte par les entreprises.
- 2. L'équilibre travail/vie privée.** Jugé crucial par les salariés aujourd'hui, ce critère est loin d'être une priorité en entreprise.
- 3. La sécurité de l'emploi.** Même si le sujet est moins stratégique quand la conjoncture s'améliore, il reste important pour les Français. Côté entreprises, la navigation à vue s'est tellement imposée ces dernières années qu'il est de plus en plus compliqué de donner des garanties sur un emploi à long terme.

MOUVEMENTS

AVEC nomination
nomination.fr

14 SEPTEMBRE. Thomas Frébourg, directeur des pôles taste & travel et digital de l'agence, devient directeur général.

ADREXO. Céline Letu-Tortorici, ex-directrice de la communication de Dentsu Aegis Network, a été nommée directrice marketing et communication d'Adrexo et de sa maison mère.

BUG. Myriam Madamet prend la tête du pôle création de l'agence. Elle a notamment travaillé pour Redbull, SFR et les Galeries Lafayette.

DENTSU AEGIS NETWORK. Hélène Gombaudo-Saintonge, ex-directrice générale de Fullsix Data (Havas) a été nommée chief data officer du groupe Dentsu Aegis Network. Elle aura pour mission de coordonner l'offre data, qui emploie plus de 100 collaborateurs.

EDENRED. Anne-Sophie Sergent, ex-Française des jeux, a été nommée responsable relations presse et médias sociaux d'Edenred, groupe et France.

LE FIGARO-CCM BENCHMARK. Grégory Hachin devient directeur général de la billetterie en ligne Ticketac.

VIVENDI. Virginie Chomicki a été nommée directrice de projets à la direction générale du groupe.

POUR DIFFUSER MA NOMINATION :
CARNETSTRATEGIES@NOMINATION.FR

L'intelligence collective au pouvoir



COMMUNICATION INTERNE Boîtes à idées nouvelle génération, design thinking, jeux de rôles... De plus en plus d'entreprises cherchent à impliquer leurs salariés dans les grandes décisions. Ce qui est parfois vécu comme une remise en cause du leadership peut se révéler une force.

ROLF HEINZ, président de Prisma Media
rolfheinz66

Vous voulez connaître le résultat de la prochaine élection présidentielle? Oubliez les sondages, tournez-vous vers les sites de paris en ligne. Si, en France, le phénomène est marginal, à l'étranger, les parieurs sont déjà considérés comme une vraie source d'information pour prévoir les grands événements. Anecdote? C'est pourtant l'une des illustrations les plus marquantes de l'intelligence collective, ce processus qui veut qu'ensemble, nous sommes plus intelligents et qui trouve aujourd'hui un nouvel écho dans les entreprises.

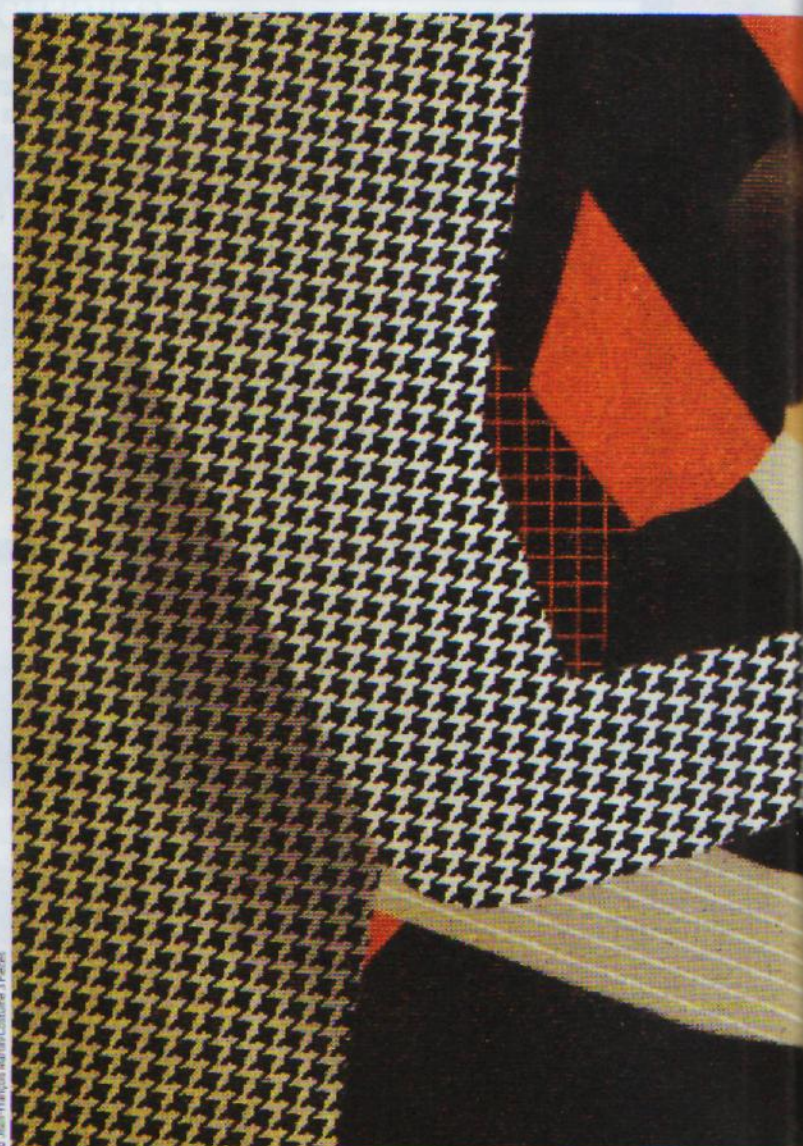
Certes, à l'heure où l'on parle de plus en plus de management agile, d'entreprise libérée et de hiérarchie plate, le chef omniscient est

Dans un monde complexe et incertain, le leader le plus visionnaire ne suffit pas au succès de l'entreprise.

En Allemagne aussi

Outre-Rhin, le groupe de médias Gruner + Jahr (actionnaire de Prisma Media) met l'intelligence collective au service de ses innovations via son Greenhouse Innovation Lab. Depuis 2015, des équipes pluridisciplinaires et de niveaux hiérarchiques différents travaillent ensemble autour d'idées proposées par les collaborateurs.

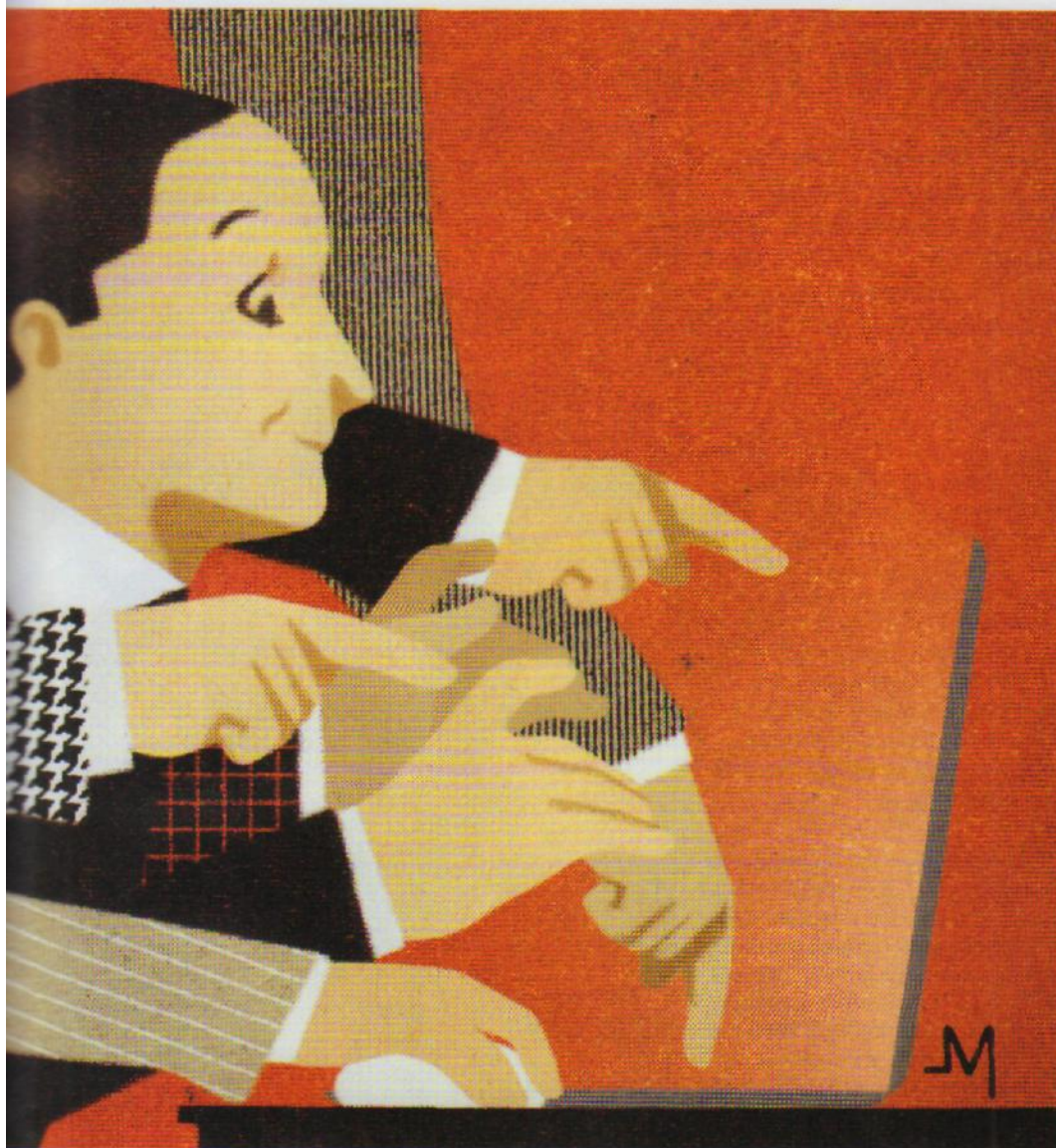
En utilisant notamment les techniques du « design thinking » et du « lean start-up », cinq projets ont déjà été lancés avec succès, dont Club of cooks, un réseau de food-tubers devenu la première marque cuisine sur les réseaux sociaux.



encore trop souvent la norme. Mais les choses sont en train de changer. Dans un monde de plus en plus complexe et incertain, même le leader le plus visionnaire ne suffit pas au succès de l'entreprise. La position du chef est totalement revue dans un processus d'intelligence collective, et nombreuses sont les entreprises qui ont compris l'intérêt de faire participer l'ensemble de leurs salariés aux décisions et évolutions. Et de les inclure totalement dans les processus d'innovation. C'est le cas chez le fabricant de pneus Michelin, où, pour résister à la concurrence des pays de l'Est,

les ouvriers français ont été mis à contribution pour imaginer des produits à forte valeur ajoutée que les usines bretonnes du groupe pourraient produire demain. C'est aussi le cas à La Poste, où les facteurs sont totalement impliqués dans la transformation de l'entreprise, rendue nécessaire par la diminution constante du volume de courrier distribué.

FAIRE REMONTER LES IDÉES DES SALARIÉS. Pour faire émerger les idées, de nombreuses techniques existent: jeux de rôles, ateliers de créativité ou encore actions de bénévolat autour d'un projet col-



lectif. Très utilisées ces dernières années, les boîtes à idées nouvelle génération permettent de faire remonter les bonnes idées des salariés. «*Les vraies innovations, d'ordre stratégique, représentent 3 à 4% des idées collectées. Mais ces opérations font aussi remonter 10% d'idées de type "quick wins" [victoires rapides], qui sont faciles à mettre en œuvre et peuvent rapporter gros*», détaille Maxime Vignon, cofondateur et directeur général de Nexenture, l'un des spécialistes de cette technique d'innovation participative. Chez Michelin, une telle opération a permis en 2015 de faire émerger

quelque 31 000 idées de collaborateurs, aboutissant à 15 millions d'euros d'économies. En agence, Group M a décidé quant à lui d'utiliser le design thinking, une méthode de management de l'innovation centrée sur l'humain et ses besoins, qui génère des solutions «différenciantes» pour les collaborateurs et les clients.

TRANSPARENCE ET MANAGEMENT AGILE. Tout cela ne se décrète pas. Pour favoriser l'émergence d'une intelligence collective, il faut d'abord de la transparence. «*Faire appel à l'intelligence, c'est commencer par respecter l'intelli-*

gence de l'autre, explique Étienne Forcioli-Conti, président du cabinet de conseil Plein Sens. *Le préambule est donc de donner toutes les informations, puis d'expliquer qu'on va tout faire pour gagner ensemble.*» Autre condition sine qua non, que les collaborateurs acceptent le management agile et qu'ils aient envie d'avoir plus d'autonomie. Enfin, il faut accepter un droit à l'erreur, relâcher le contrôle et faire confiance à ses collaborateurs.

Cela peut faire peur à certains : comment conserver son leadership si on n'est plus celui qui sait ? «*Quitter un mode de fonctionnement pyramidal n'est pas évident. Plusieurs niveaux hiérarchiques peuvent coexister, mais pendant le temps du processus de production, la hiérarchie est gommée*», insiste Thomas-Emmanuel Gérard, fondateur de la société Mindful Intelligence et coauteur de *L'Intelligence collective, cocréons en conscience le monde de demain* (éditions Yves Michel).

APPRENDRE À TRAVAILLER ENSEMBLE.

Le pouvoir du manager n'est pas réduit pour autant : plus une équipe est autonome, plus elle réussit, plus le chef d'équipe gagne en visibilité et en autorité. «*Le leader collectif, c'est quelqu'un qui sait coconstruire, consulter, écouter, et cela ne lui enlève en rien son leadership. Il est même le plus souvent meilleur leader, car il construit préalablement des bases solides sur lesquelles il peut ensuite s'appuyer pour accélérer*», indique Paule Boffa-Comby, fondatrice et présidente du réseau Rethink & Lead, dans son ouvrage récemment paru *Le Leader collectif, un nouvel art du pouvoir* (éditions Dunod).

L'enjeu est de taille : plus qu'une question de technologie, la transformation numérique est avant tout une question d'apprentissage du savoir travailler ensemble. Le leader d'aujourd'hui n'est plus celui qui possède toutes les réponses, mais celui qui pose les bonnes questions. ♦

Tout n'est pas si blanc



AGENCES L'industrie de la communication aux États-Unis fait sa mue, en son sein et dans son rapport aux consommateurs, sur son manque de diversité, plus particulièrement ethnique. Sous l'impulsion de ses annonceurs, elle agit en mode correcteur. Au fil des ans, l'industrie hexagonale s'est enfermée dans une approche taboue du sujet qui relève aujourd'hui du déni de réalité.

FARID MOKART group founder, chairman et CEO de Fred & Farid [@FredFarid](#)

Les agences-conseils en communication ont pris depuis plusieurs années un retard sur la société civile. Si elles sont, comme elles aiment à se définir, un miroir de celle-ci, elles en sont devenues un miroir déformant. On leur prête l'intelligence de pouvoir décoder les «trends» et les comportements, pour rapprocher les marques et les entreprises des besoins et des enjeux de leurs audiences. Pourtant, le manque de représentation de la diversité de la population française au sein des agences constitue un biais inconscient qui altère la compréhension de notre société.

Contrairement à l'idée reçue, loin de se résoudre, ce problème s'amplifie. Si, en France, il n'existe aucune statistique sur la diversité ethnique en entreprise, les Britanniques, plus progressistes, la scrutent annuellement et les résultats font peur : entre 2015 et 2017, le pourcentage de «non-Blancs» travaillant à un poste d'executive management a baissé de 9,8 % à 7,7 %⁽¹⁾.

La corrélation entre poste à responsabilité et diversité ethnique constitue l'indicateur le plus pertinent pour évaluer l'efficacité des entreprises sur le sujet, à la fois sur les questions de recrutement, d'évolution de carrière et de responsabilisation. Peut-on en France, être Noir et à la tête d'une agence ? Si l'on se base sur la compétence, la réponse est forcément positive. Mais la réalité est inverse. Aucune personne, homme

ou femme, noire, arabe ou asiatique n'occupe un poste de patron d'agence ou un poste à haute responsabilité managériale.

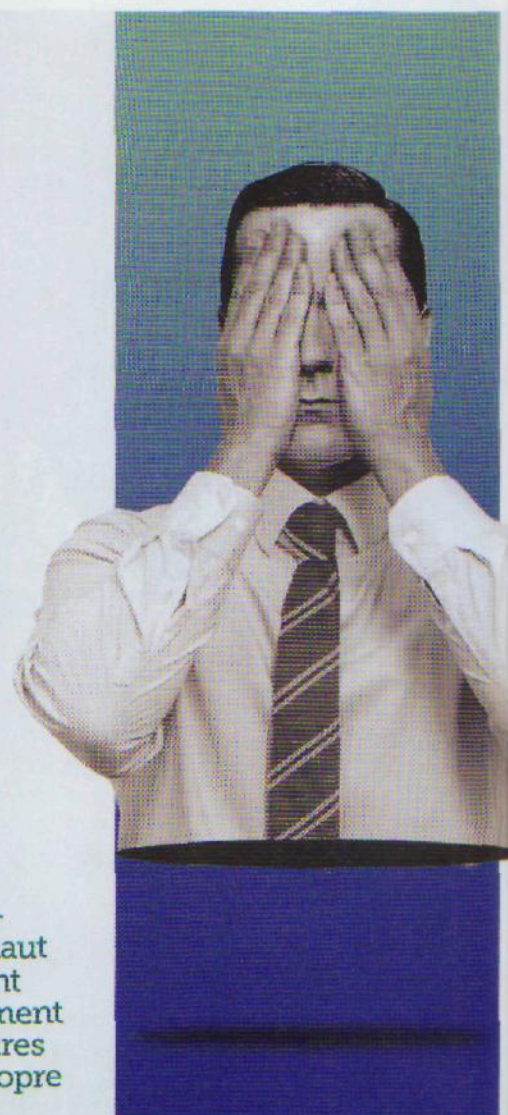
Même si les hypocrites citeront quelques contre-exemples, ils omettront de mentionner que l'essentiel des privilégiés, dans ce cas de figure, occupent ces fonctions parce qu'ils sont des entrepreneurs créatifs ou commerciaux, indépendants et actionnaires de leur propre agence.

ÉLITE DE CLONES. S'il était besoin de convaincre les holdings des grands groupes de communication avec des arguments moins sociétaux et plus proches de leurs impératifs financiers, il suffirait de s'appuyer sur nombre d'études publiées ces dernières années, mesurant la corrélation entre la diversité ethnique des profils décisionnaires et la performance des entreprises. Les chiffres parlent d'eux-mêmes. Les 25 % d'entreprises dont le top management est le plus issu de la diversité performant 35 % mieux que les 25 % dont il est le moins issu de la diversité⁽²⁾.

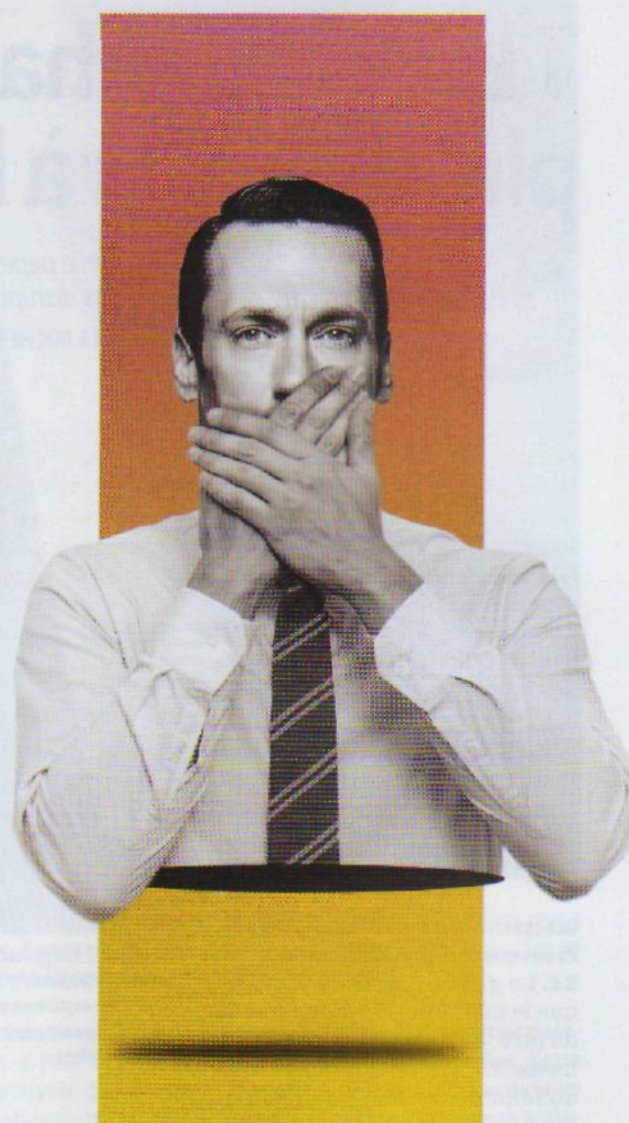
Dans les faits, les embauches dans les agences françaises sont différentielles ethniquement, socialement et par genres. Bienvenu(e) dans une industrie blanche et masculine, qui confie le décodage de la société au bénéfice des marques à une élite de clones dont les origines sociales ou ethniques sont tout sauf diverses.

On peut se raconter l'histoire qu'il n'y a que très peu de Noirs, Arabes, Asiatiques, et autres minorités en

Les «non-Blancs» haut placés sont généralement actionnaires de leur propre agence.



France, qu'ils ne consomment pas, que seuls les diplômés d'école de commerce appréhendent correctement la complexité du monde dans lequel on vit ; se dire que les femmes ne décideraient que très peu, d'où leur sous-représentativité dans les comex. Après tout, nous sommes dans un monde où la perception fait office de réalité. Propos toutefois difficile à tenir quand on estime que 80 % des décisions d'achat sont influencées par les femmes⁽³⁾... Si, en matière de parité, la France progresse au regard de l'augmentation du nombre de femmes à la tête des agences, la réalité est plus violente quand on combine au critère de parité celui



de diversité ethnique. On attend toujours la première femme noire à la tête d'une agence et qui n'en soit pas aussi l'actionnaire.

LA CHARTE DE LA DIVERSITÉ, UN ALIBI?

Combien d'agences approchent la diversité autrement que dans des fonctions au sein de leurs services généraux? La charte de la diversité est le meilleur exemple du décalage entre bonnes intentions et engagements réels. Elle n'exige de ceux qui la signent aucun KPI transversal. Elle se contente de demander gentiment «d'évaluer régulièrement les actions menées et dans la mesure du possible, quantifier les résultats obtenus»⁽⁴⁾. Elle

n'est en rien un indicateur pertinent. Détournée de son objet d'origine, elle peut servir cyniquement d'alibi à notre industrie.

Il est temps d'acter aussi que le «poids» de cette diversité représente une influence économique et culturelle a un impact direct sur l'image et le revenu des marques. Aux États-Unis, les grands acteurs économiques s'imposent, sur ce sujet, une obligation de résultat. Des entreprises comme HP montrent la voie en exigeant dans un premier temps de leurs agences qu'elles staffent leurs budgets avec a minima 50% de femmes et plus de 20% de gens de couleur. Les marques ont com-

LA DIVERSITÉ influence directement l'image et le revenu des marques: elle répond aux besoins de leur audience.

pris qu'exclure ces profils mutilait sérieusement leur capacité à mieux satisfaire les besoins et enjeux de leurs audiences internes et externes, celles-ci ne choisissant plus seulement des produits ou des marques mais aussi des systèmes de valeurs, jugés au regard d'un comportement d'entreprise. Étant soumises aux mêmes règles, les agences devraient s'inspirer de leurs clients et comprendre enfin que l'intelligence et le talent n'ont ni couleur, ni genre, ni origine. ♦

(1) Campaign/IPA Census, janvier 2017.

(2) McKinsey, «Why Diversity Matters», novembre 2014.

(3) The 3% Conference, 2013.

(4) Charte de la diversité, article 6: évaluer et faire connaître ses actions.

« Le growth hacking donne plus de sens à la créativité »



ORGANISATION Sean Ellis est le pape du « growth hacking », concept qui consiste à appliquer à l'entreprise et au marketing des méthodes disruptives afin d'accroître les ventes. Interview.

PROPOS RECUEILLIS PAR LUBOMIRA ROCHET chief digital officer de L'Oréal Group @ljubomira

Comment définiriez-vous le « growth hacking » ?

SEAN ELLIS. Le growth hacking est un processus d'expérimentation agile qui vise à accroître le nombre de clients et le chiffre d'affaires. Il se situe à la croisée de l'analyse de données, de l'expérience utilisateur, du marketing et des produits. Traditionnellement, le marketing privilégie une approche axée sur la publicité. Le growth hacking va beaucoup plus loin dans l'expérience produit afin de débloquent les moteurs de croissance supplémentaires.

Les spécialistes du marketing peuvent-ils devenir des « growth hackers » ?

S.E. Le growth hacking, c'est ce que le marketing aurait toujours dû être : de mon point de vue, les meilleurs professionnels sont déjà au fond d'eux des growth hackers. Cela consiste à être très curieux, à avoir la volonté de générer des résultats significatifs en termes de croissance de la clientèle et des revenus, à rechercher des preuves dans les données... Pour être growth hacker, il faut avoir de l'expérience dans des domaines qui vont de la science des données à l'ingénierie, aux ventes et au marketing. Donc oui, les spécialistes du marketing peuvent et même doivent devenir des growth hackers.

Pouvez-vous citer des exemples de pratiques de growth hacking connues ?

S.E. Il ne faut pas s'attendre à des exemples impressionnants car le growth hacking correspond plutôt à de petites expérimenta-



SEAN ELLIS : « Le growth hacking correspond à de petites expérimentations qui peuvent avoir de grands effets. »

tions, mais qui peuvent avoir de grands effets... L'une des techniques les plus connues est issue d'une découverte effectuée par Facebook : les dirigeants de la plateforme ont pris conscience du fait que pour que les internautes se rendent compte de la valeur du réseau social, ils devaient se connecter avec sept amis en dix jours. Du coup, Facebook a lancé de multiples petites expériences visant à accélérer la mise en relation. On peut également citer l'exemple

d'Airbnb, qui a eu l'idée de reposer ses listings sur le site de petites annonces Craigslist : d'un coup, la start-up a accru considérablement la visibilité de ses annonces de location d'appartements, et donc les réservations.

En quoi consiste le processus de growth hacking ?

S.E. En réalité, le growth hacking est simplement un processus scientifique évolutif. Il repose sur le fait qu'il est nécessaire d'apprendre à stimuler la croissance dans une entreprise, et que cet apprentissage est le fruit de tests et d'analyses scientifiques. Concrètement, les meilleures équipes chargées de cette croissance se réunissent chaque semaine : elles bâtissent un processus de croissance qui repose sur la réalisation d'objectifs spécifiques à fort effet de levier. Chaque idée est transformée en une expérience qui comprend une hypothèse, des recherches utilisateur et l'analyse de données.

Les étapes clés du processus sont : 1-Analyser la situation ; 2-Générer des idées liées à l'objectif ; 3-Établir les priorités des calendriers de tests ; 4-Effectuer les tests... Et ensuite mettre à jour les analyses en fonction des résultats des tests. C'est un cycle continu qui fonctionne en stimulant l'apprentissage, et donc finalement la croissance.

Quels sont les indicateurs clés des growth hackers ? Quelle est leur véritable obsession ?

S.E. Les meilleurs growth hackers ont pour principal objectif de sti-

Growth hacker en chef

À la fois CEO et fondateur de Growthhackers.com, Sean Ellis gère une communauté virtuelle qui revendique plusieurs millions d'utilisateurs. Il a inventé l'expression « growth hacker » en 2010, après avoir utilisé cette méthode pour doper la croissance de start-up comme Dropbox, Eventbrite ou Log Me In. Il est également l'auteur du blog Startup-marketing.com. L'expression « growth hacking » pourrait se traduire littéralement par « pirater la croissance », il s'agit de techniques marketing permettant d'accélérer significativement le développement d'une entreprise.



muler une croissance durable des clients et des revenus. Ils tentent de trouver un indicateur unique et significatif afin de représenter les progrès par rapport à cet objectif. L'idée d'un indicateur significatif est étroitement liée à la valeur cumulée offerte aux utilisateurs. Si la valeur n'augmente pas, la croissance ne peut être durable. De plus, la valeur stimule un autre indicateur important : la fidélisation de la clientèle.

Le dernier indicateur clé est ce que les growth hackers appellent le moment de révélation («aha moment»). Il s'agit du moment où un nouvel utilisateur utilise le produit d'une certaine manière, et continuera très probablement à l'utiliser. Les indicateurs de fidélisation à long terme sont étroitement liés au fait que les utilisateurs atteignent ce moment. L'exemple que j'ai cité précédemment concernant Facebook et le principe des 7 amis en 10 jours correspond à un moment de révélation.

Beaucoup de start-up disposent d'équipes ad hoc. Pensez-vous que cette approche peut s'appliquer aux grands groupes ?

S.E. Les grandes marques prennent de plus en plus conscience du pouvoir du growth hacking. Mais elles doivent relever un défi : le growth hacking requiert une vraie agilité dans l'utilisation des données. Les grandes entreprises progressent : par exemple, Walmart a mis en place les Walmart Labs qui ont pour objectif de faire bénéficier le distributeur des méthodes du growth hacking. Microsoft et IBM ont également développé des initiatives réussies.

Pour que cela fonctionne, il faut avoir prise sur l'ensemble du processus de création de valeur, et cela peut s'avérer difficile dans les sociétés B to B qui n'ont pas de lien direct avec leurs clients. Ainsi l'acquisition de Dollar Shave Club (site de vente en ligne de rasoirs) par Unilever montre bien que

certaines entreprises changent de cap afin de pouvoir utiliser le growth hacking.

Le growth hacking repose principalement sur l'analyse de données. Cette approche ne risque-t-elle pas de nuire aux dimensions créatives et artistiques, centrales dans les métiers du marketing et de la communication ?

S.E. Le growth hacking est certes dépendant des données pour déterminer où mener des expériences et savoir si elles sont réussies, mais c'est bien la créativité qui crée le résultat final. À la différence du marketing traditionnel, il s'agit plutôt d'une créativité axée sur la résolution des problèmes. Le marketing traditionnel encourage souvent la créativité ingénieuse, or il est difficile de mesurer son impact, de déterminer si elle a réellement joué un rôle dans l'obtention de résultats. Je ne dirais donc pas que le growth hacking est une menace pour la créativité, mais plutôt qu'il aide à lui donner plus de sens. ♦

Retour sur l'aventure en images

De la première conférence de rédaction à la Maison des Centraliens à la présentation du chemin de fer finalisé au Saint-James Club, retour sur les moments forts de l'opé « Les 15 ».

LA RÉDACTION 🐦 @Stratégies



Thierry Jadot Dentsu (Aegis Network) et Marie-Juliette Levin (Stratégies).



Delphine Soulas-Gesson (Stratégies) et Rolf Heinz (Prisma Média).



Alain Delcayre (Stratégies) et Agathe Bousquet (Havas Paris).



Pierre Sacksteder (Newsco) et Pierre Conte (Group M).



Céline Lazorthes (Leetchi.com).



Lucie Beudet et David Creuzot (Konbini).



Fernando Da Costa (OMG) et Clémence Duranton (Stratégies).



Mouloud Achour (Clique TV) et Emmanuel Gavard (Stratégies).



Stéphane Demazure (Newsco), Delphine Le Goff (Stratégies) et Farid Mokart (Fred & Farid).



Cecilia Di Quinzio (Stratégies) et Damien Viel (Twitter France).



Lorenzo Benedetti (Canal+).



Lubomira Rochet (L'Oréal Group) et Gilles Wybo (Stratégies).



Farid Mokart (Fred & Farid) et Pierre Conte (Group M).



Damien Viel (Twitter France), Sandrine Matichard (*Stratégies*), Hervé Simonin (Linkfluence) et Fernando Da Costa (OMG).



Alain Delcayre et Bruno Fraioli (*Stratégies*) et Thierry Jadot (Dentsu Aegis Network).



Nathalie Collin (La Poste) et Agathe Bousquet (Havas Paris).



Les invités de la rédaction de *Stratégies* accompagnés des journalistes découvrent les maquettes du journal.



Audrey Sliwinski (Twitter).



Hervé Simonin (Linkfluence) et Audrey Sliwinski (Twitter).



Lorenzo Benedetti (Canal+) et Catherine Helfenstein (Publicis).



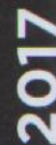
Lorenzo Benedetti (Canal+) et Thomas Pontiroli (*Stratégies*).



Louis Dreyfus (Le Monde) et Gilles Wybo (*Stratégies*).



Agathe Bousquet (Havas Paris) et Marie-Juliette Levin (*Stratégies*).



28-25-60
Business Strategy
Business
Marketing
Analysis
Market
Structure
Management



PORTRAIT

Thomas Karolak

IL DONNE LE CAP

NUMÉRIQUE Depuis l'an 2000, Thomas Karolak, en tant que chief digital officer, met les médias à l'heure numérique. Après la télévision et la radio, c'est au tour du quotidien Les Échos.

THOMAS PONTIROLI  @TPonti

De la radio aux Échos, Thomas Karolak a délaissé un centimètre de barbe, peut-être deux. L'homme est agile, mais il conserve son ADN, celui d'un boulimique de numérique qui «digitalise» tout ce qu'il touche. En dix-sept ans: M6, Vivendi, TF1, RTL et maintenant, donc, le premier quotidien économique de France, dont il est chief digital officer (CDO) depuis janvier.

FAIRE BEAUCOUP AVEC PEU. «Dans sa génération, c'est l'un des premiers à avoir été 100% digital», considère Xavier Spender, son premier patron chez M6 Web. C'est là, dans le web bouillonnant et effervescent de l'an 2000, que sa carrière émerge. Un an plus tôt, une lettre le convoque au service militaire et le stoppe dans son élan. Cinq mois après, rappelé par la chaîne M6, il se fend à son tour d'une missive qui atterrit sur le bureau d'Alain Richard, alors ministre de la Défense. De retour chez M6 Web, sur un «plateau géant avec à peine cinq personnes», il met les mains dans le cambouis. Chef de projet et de produit à l'époque de *Loft Story*, Thomas Karolak développe entre autres l'audiotel et apprend à faire beaucoup avec peu: pour économiser les droits d'auteur, ce musicien dans la vie privée (batterie et piano) utilise ses talents et



THOMAS KAROLAK: «Le poste de CDO demande de garder de la hauteur.»

Daccord, ex-collègue chez RTL Net, aujourd'hui directeur de la rédaction. De 2007 à 2011, il développe le mobile chez Vivendi, «sans se douter qu'il convergerait avec le web».

POLYVALENCE ET INTELLIGENCE.

Fin 2011, Thomas Karolak rejoint E-TF1 pour développer l'IP TV. À l'époque, les prises de décision ne sont pas assez rapides pour celui qui mène la transformation tambour battant. «C'est une locomotive», confirme Pierre Cannet, à la tête du cabinet Blue Search, qui le suit depuis longtemps et l'a «chassé» pour Les Échos. «Il pense et avance.»

Hyper-connecté (Facebook, Twitter, Linked In et Scoop it) jusqu'à «très récemment», une remarque le ramène sur terre lorsque son enfant de cinq ans lui demande s'il est vraiment avec lui. «Face à l'accélération permanente, surtout depuis dix ans, le poste de CDO demande de garder de la hauteur pour donner le cap», souligne Thomas Karolak. «Entrepreneur», aux yeux de Pierre

Cannet, «aussi convaincant qu'exigeant» pour Antoine Daccord, Thomas Karolak possède la «polyvalence et l'intelligence», selon Xavier Spender, pour devenir un directeur général. Le jour où toute l'entreprise sera digitale. ♦

ENCOURAGER L'INNOVATION, MOTEUR DE LA CROISSANCE



CONSOMMATION S'affichant partout, l'innovation est portée aux nues ou décriée. Une chose est sûre : notre économie en a plus que jamais besoin pour retrouver le chemin de la croissance.

PHILIPPE GELDER CEO de Produit de l'année

Il est évident que les entreprises qui innovent sont les championnes de la création de valeur. L'innovation est un pari qui exige de comprendre les vagues créatrices de valeur et d'anticiper les tendances. Elle n'est pas l'apanage des technologies de l'information et de la communication. Dans le secteur de la grande consommation aussi, l'innovation permet de dynamiser les ventes. Quand elle est bien pensée et bien mise en œuvre, l'innovation est un outil marketing percutant et un vecteur de croissance indispensable pour les marques.

27% DE « FANS D'INNOVATION ». En France, alors que le chiffre d'affaires 2016 de la distribution a progressé de 1,6%, l'étude Nielsen « Les consommateurs et l'innovation » montre que les nouveaux produits représentent 2,8% des ventes annuelles. Et 27% des répondants se déclarent « fans d'innovation ». Pour les entreprises, il est donc essentiel de surveiller de près les nouvelles tendances de consommation : les produits vegans et bio, ceux fabriqués localement, le lait sans lactose et les aliments à base de soja ont boosté le chiffre d'affaires des rayons alimentaires. Ainsi, les ventes de produits vegans ont augmenté de 97% l'année dernière, celles des produits biologiques de 19% et de soja de 18%.

DICHOTOMIE. L'étude « Global Innovation 1000 » de PWC dresse le palmarès des 1000 entreprises les plus innovantes et révèle la faiblesse française en la matière avec seulement 39 entreprises, 5 de moins qu'en 2015 et 7 de moins qu'en 2014. Les grandes entreprises françaises ne représentent que 4,5% du total des dépenses en R&D des 1000 premiers groupes mondiaux. Nos leaders sont à la peine, alors que la vitalité de nos start-up traduit le potentiel de l'innovation française : avec 178 exposants, la France était ainsi la deuxième nation représentée au récent CES de Las Vegas, après les États-Unis. Comme si notre pays avait une grande capacité à avoir des idées, mais moins de talent pour les développer. Cette opinion est largement partagée par les consommateurs : selon un récent sondage Odoxa pour Microsoft, Saegus et Stratégies, seuls 39% des Français estiment que notre pays favorise

l'innovation, comparé à nos voisins britanniques (67%) et allemands (63%)...

Comment encourager l'innovation ? Dans tous les marchés, nos entreprises doivent innover à un rythme soutenu. Pourtant, la seule modernité n'a pas forcément de sens : l'innovation ne se décrète pas, elle doit s'appuyer sur les besoins du client final en lui accordant de la valeur.

UNE VISION ET UNE MÉTHODE. De quelle innovation le consommateur a-t-il besoin ? Que peut-on lui apporter de nouveau qu'il soit disposé à désirer et adopter ? La clé réside d'abord dans la compréhension des attentes et de l'expérience client. Puis dans la maîtrise technique, nécessaire pour délivrer la promesse d'une meilleure expérience. Et enfin dans le marketing, pour la faire connaître. L'innovation n'est pas le privilège des grands groupes, c'est avant tout une posture. Au-delà de la question des ressources, elle nécessite une vision et une méthode : la première ouvre sur la connaissance des nouveaux besoins et les moyens de les satisfaire, la seconde d'assimiler les retours d'expérience.

LA VOIX DU CONSOMMATEUR. Concernant les retours d'expérience, l'innovation oblige à tester en situation réelle. Ainsi, dans le secteur automobile, les industriels expérimentent leurs innovations dans les compétitions. Dans le domaine de la création, les artistes cherchent la reconnaissance via un concours ou un festival. Pour l'innovation produits, y aurait-il l'équivalent de la Formule 1 ou du Festival de Cannes ? En la matière, la méthode est d'entendre la voix du consommateur. Il faut lui permettre de tester l'innovation et d'exprimer ses préférences. C'est la vocation du dispositif Produit de l'année. Lancé en France il y a trente ans, il s'est étendu à 3 milliards de consommateurs de 40 pays. Partout, les entreprises doivent évaluer la perception de leur innovation par les consommateurs et mesurer leur satisfaction, puis investir en marketing quand l'innovation est reconnue.

Ainsi, l'innovation est une posture et un processus. Les entreprises qui sauront la capter convaincront leur clientèle et transformeront la simple bonne idée en un marché tangible. ♦

STORYTELLING

LE TEMPS PRESSE, LE TEMPS STRESSE

Ceci n'est pas une énième plainte. C'est un plaidoyer qui s'adresse aux clients, ceux sans qui nous n'existerions pas. Non, non, ne quittez pas ! Il ne s'agit pas d'argent. Il s'agit du temps. Le temps, c'est tout le sujet... Celui dont on dispose, de plus en plus court, pour répondre aux questions qui nous sont adressées. Quelle chance pourtant de travailler dans les industries créatives ! Nous sommes, annonceurs et agences, engagés dans cette voie, enthousiastes à l'idée de proposer ensemble les réponses les plus inventives à des problématiques de communication. Seulement voilà... La morosité, les transformations violentes des modèles économiques, la tension à laquelle trop de secteurs d'activité sont exposés ont des conséquences. Celles que l'on surmonte, car nos professions sont solidaires et aux premières loges pour comprendre les enjeux complexes qu'il s'agit d'affronter. Celles qui nous inquiètent, car nous sommes démunis. C'est de celles-ci dont il est question. Il faut dire et décrire l'inquiétude réelle qui s'empare des équipes, et plus encore des équipes créatives, lorsque leur est soumis un brief sans grand délai pour y répondre.

PAGE BLANCHE. La peur terrible de ne pas y arriver... Un sentiment de culpabilité qui se diffuse comme de l'encre imbibe un buvard. Sauf que la page est blanche. Sauf que la tâche reste entière. Si seulement j'avais un peu plus de temps... L'angoisse s'installe. Ceux qui y ont été confronté savent qu'elle provoque, selon le tempérament, des réactions diverses. D'abord une panique qui paralyse. La culpabilité précède l'abattement. Ne pas avoir d'idée est une blessure narcissique violente quand le métier consiste à en fourmiller. L'estime de soi est au plus bas. Le doute s'installe. Un fétu de paille traverse le désert de votre cerveau. Le silence est assourdissant. Il obsède. Il tient éveillé, mais le stress le rend encore plus insondable. Chaque seconde qui passe vous épuise en même temps qu'elle vous rapproche du rendu final. Après la culpabilité, le désarroi ou la honte vous tétanisent. Je n'y arriverai jamais...

PUIS L'ADRENALINE. Je m'enflamme et fonce à toute allure. Les neurones s'agitent, mais rien ne sort de cette cavalcade désordonnée. La ligne droite se transforme en labyrinthe et la question posée, en Minotaure. Qui profitera de votre gesticulation intérieure pour mieux vous dévorer.



DENIS GANCEL
président et cofondateur
de l'agence W

Bouffées de chaleur, palpitations, transpiration, sueurs glacées, irritabilité. Dans un cas comme dans l'autre, dans un sens ou dans l'autre, les symptômes sont les mêmes. Je suis perdu, je m'effondre puis je hurle, je désigne des coupables, la vacuité du brief, l'inconséquence de mes collègues qui ont accepté un tel timing. Du bruit, de la fureur... Les murs tremblent, les portes claquent. De l'abandon ou de l'agitation, mais toujours pas de solution.

IL FAUT DU TEMPS. Il n'y en a pas. La vitesse est un marqueur de l'époque. L'instantané s'est érigé en norme, en pré-requis du service et de la modernité. Le numérique a aboli l'attente. Nous avons externalisé nos fonctions mémoire aux ordinateurs, à Amazon ou à Google. Temps de requête moyen : une demi-seconde.

Cet âge de l'accès transforme tout. Mais sur le terrain de l'imagination, de l'invention et des idées, rien n'a changé. Notre mécanique mentale, qui fonctionne pourtant à la vitesse neuronale, poursuit ses explorations multiples. Réfléchir, c'est capter la lumière et la restituer. C'est tester, comparer, hésiter, se perdre, jeter... Il faut une pause. En musique, on appelle ça un silence. Sans silence, la musique tourne au vacarme. Pour les idées, c'est un peu pareil. Il faut qu'un ange passe, tranquille, pour laisser reposer l'âme.

Les idées, chacun le sait, ne naissent pas sur commande. L'imagination est un muscle qu'il faut entraîner et qui donne le meilleur après de longues séances d'échauffement.

UN CADEAU PRÉCIEUX. Les agences sont bourrées de talents qui ne demandent qu'à donner le meilleur. S'ils pleurent, ce n'est pas parce qu'ils doivent y passer leurs nuits et leurs week-ends, c'est parce qu'ils redoutent par-dessus tout de ne pas trouver l'idée magique, de vous décevoir, faute de temps. Le temps, c'est leur carburant, un cadeau des plus précieux. Il leur en faut davantage pour aller plus loin avec vous.

En leur en donnant un peu plus, ils le rendront au centuple. Il faut leur faire confiance, ils n'en abuseront pas. Ils le rempliront d'idées neuves et ambitieuses, de propositions jubilatoires, de réponses étourdissantes, de celles qui permettront à leurs clients de reprendre le quart d'heure d'avance, ces quelques minutes précieuses qui ont toujours fait le succès des grandes marques et celui des entreprises. ♦

RETROUVEZ NOS
CHRONIQUEURS
SUR STRATÉGIES.FR

LA RÉDAC A



... très envie de lire *America*, la nouvelle revue trimestrielle lancée par François Busnel, présentateur de *La Grande Librairie* sur France 5, et Éric Fottorino, fondateur et directeur de l'hebdomadaire *Le 1*, consacrée à l'Amérique sous Donald Trump. Durant quatre ans, écrivains français et américains, de Marc Dugain à Douglas Kennedy en passant par Toni Morrison, mais

aussi des journalistes et chroniqueurs livreront leur regard sur cette Amérique si singulière. Un mook vendu 19 euros en kiosque et en librairie garanti sans « fake news » ni « faits alternatifs ».

... trouvé maligne

l'initiative d'Explicite pendant le débat entre les cinq principaux candidats à la présidentielle. Sur Facebook et Twitter, ce nouveau média vidéo créé par 50 ex-journalistes d'I-Télé proposait aux six autres candidats un débat



alternatif en direct. Seuls Nathalie Arthaud et Jacques Cheminade ont joué le jeu. Nicolas Dupont-Aignan, lui, a préféré céder aux sirènes de Cyril Hanouna sur C8. Explicite, comme Brut, sont bien décidés à se faire une place dans cette campagne. On ne peut qu'applaudir!

... découvert les huit nouveaux pions du Monopoly (Hasbro) sélectionnés par les internautes au niveau mondial via une plateforme spécifique. Si



Scottie le chien (grand gagnant avec 5% des votes), le chapeau, la voiture, le chat et le bateau restent en jeu, la bouquette,

la chaussure et le dé à coudre sont hors course. En effet, à l'issue des 4,3 millions de votes, ils sont remplacés par le canard, le T. Rex et le pingouin, qui ont la particularité d'être dorés, pour une touche bling-bling garantie!

... retrouvé

dans les archives de *Stratégies* la trace d'Henri Emmanuelli patron de presse. L'homme politique, figure du PS, décédé mardi 21 mars, avait

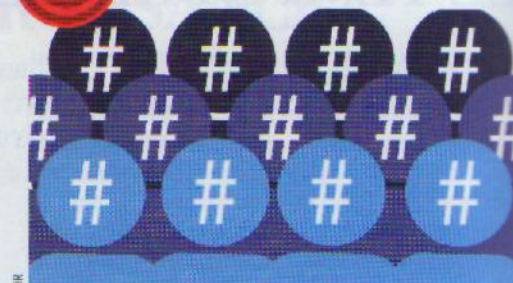


lancé en septembre 1998 *Le Quotidien de la République* avec 10 millions de francs de budget (1,5 million d'euros), dont 3 millions en apport personnel. L'aventure ne durera au final que quelques semaines, le dernier numéro sortant le 28 novembre. Les ventes ne dépassaient pas 10 000 exemplaires.

CHACQUE SAMEDI, À 8 H 20,
RETROUVEZ LA CHRONIQUE MÉDIAS
D'AMAURY DE ROCHEGONDE
 (89 FM à Paris)



LE BILLET DE...
THOMAS PONTIROLI @TPonti



HASHTAG. OU PAS. En août 2014, *Le Figaro* érigeait le hashtag en symbole d'internet. Printemps arabe, Occupy Wall Street ou – le quotidien ne le savait pas encore – Je suis Charlie..., un bout de l'histoire des années 2010 aura été cacheté du croisillon caractéristique du hashtag. L'outil fonctionnel de Twitter, lancé le 23 août 2007 par le militant open source Chris Messina, a rassemblé autour de lui les discussions, les causes et les haines (comme #UnBonJuif en 2012). Et cet outil de référencement imparable a aussi, et forcément, attiré les marques. Celles-ci se sont ruées dessus dans l'espoir de créer des discussions avec les consommateurs. Et, de ce fait, l'ont multiplié jusqu'à plus soif: affiches, emballages, publicités TV, communiqués de presse... Ne cliquez pas, ces mots-dièse-là ne mènent nulle part! Les marques ont essoré, voire tué le hashtag. En transformant l'outil en icône forcenée des twittos de la génération millennials, qui entretrait forcément en résonance avec leur coolitude 2.0 intrinsèque, les marques ont fait du hashtag le pendant actuel de l'arobase des années 2000. Pantalon baggy, casquette de travers, le « # » mâche du chewing-gum, sans but. ♦

franceinfo: CHACQUE DIMANCHE,
À 21 H 10 ET 22 H 40,
RETROUVEZ L'ÉMISSION STORYTELLING SUR FRANCE INFO
(105,5 FM À PARIS). EN PARTENARIAT AVEC STRATÉGIES

STRATÉGIES

23 bis, rue Barthélemy Danjou - CS 40116 - 92517 Boulogne-Billancourt Cedex. **ÉDITEUR**: Sandrine Matichard. **RÉDACTION**. Directeur de la rédaction: Stéphane Demazure. Rédactrice en chef: Marie-Juliette Levin. Rédacteurs en chef adjoints: Alain Delcayre (01.75.60.40.83), Amaury de Rochegonde (01.75.60.40.79) et Gilles Wybo (01.75.60.40.77). Rédactrice en chef adjointe chargée de l'édition: Annaïck Le Moigne (01.75.60.40.78). Grand reporter: Cathy Leitus (01.75.60.40.85). Rédacteurs: Cécilia Di Quinzio (01.78.16.31.10), Clémence Duranton (01.75.60.40.72), Bruno Fraichi (01.75.60.40.84), Emmanuel Gavard (01.75.60.40.71), Delphine Le Goff (01.75.60.40.76), Delphine Soulas-Gesson (01.75.60.40.73), Thomas Pontirrol (01.75.60.40.82). Editrice web et community manager: Caroline Ricard (01.75.60.40.67). A collaboré à ce numéro: Audrey Ellet. **RÉDACTION TECHNIQUE**. Rédactrice en chef technique adjointe: Sandrine Przybyla. Secrétaires de

rédaction-maquettistes: Patrick Bled et Philippe Bohm. Maquettiste: Léonard Soriano. Responsable iconographie: Laurent Rutigliano. Iconographe: Margaux Juesnel. **DIFFUSION**. Directeur marketing: Nicolas Conigliano. Chef de produits: Lamine Larfaoui. **ABONNEMENTS**. France métropolitaine: Formule intégrale 1 an: le magazine version papier et numérique + *Stratégies News* + le site en illimité + l'appli = 249 €. Formule 100% Digitale 1 an: le magazine version numérique + *Stratégies News* + le site en illimité + l'appli = 210 €. Outre-mer/étranger: nous consulter. Tél.: +33 (0) 1 70 37 31 75. **VENTE AU NUMÉRO**. Service abonnement, 4, rue de Mouchy, 60438 Noailles Cedex; abonnegstrategies.fr. Tél.: 01 70 37 31 75. **BASE DE DONNÉES**. Responsable: Audrey Billault. **DIRECTION COMMERCIALE, PUBLICITÉ**. Directrice commerciale: Ludvine Saint-Yves (01.78.16.31.21). Chef de publicité: Marion Dessus (01.78.16.31.14). Directrice de clientèle: Gwénola de Villeblanche (01.78.16.31.16). Assistante: Patricia Demuynck. **GUIDES**. Directrice de publicité: Nadia Ben Moussa (01.78.16.31.18). Chefs de

publicité: Salima Eddich (01.78.16.31.07) et Thomas-Pierre Rouet (01.78.16.31.08). **MARKETING RÉGIE**. Responsable: Lyndia de Campos. **ADMINISTRATION DES VENTES, TRAFFIC**. Responsable: Laure Mery. Coordination des ventes: Carine Guez. Traffic manager: Laurent Zaplana. **RÉGIE COMMERCIALE ANNONCES CLASSÉES EMPLOI**. PROFIL, 134 bis, rue du Point du jour, 92100 Boulogne-Billancourt - Directeur commercial: Thierry Rémond (tremond@profil-1830.com ou tél.: 01.46.94.84.24). **PROMOTION, PARTENARIATS**. Directrice: Sabine Karmaoui. **COMMUNICATION ET ÉVÉNEMENTS**. Directrice: Sophie Bède-Carroué. Coordinatrice promotion: Cécile Rubben (01.78.16.31.17). Chargée de promotion: Negar Moshrefi (01.78.16.31.09). Organisation événementielle: Julie Beytout (01.78.16.31.15). Responsable des opérations spéciales: Céline Reine (01.78.16.31.20). **FABRICATION**. Directeur: Bernard Verger (01.78.16.30.91). Imprimé en France par l'imprimerie de Compiègne (groupe Morault), avenue Berthelot, 60205 Compiègne. Origine du papier: Autriche. Taux de fibres

recyclées: 0%. Certification: PEFC 75%. Eutrophisation PTot: 0,007 kg/t. **RESSOURCES HUMAINES**. Responsable: Camille Plainfosse. **CONTRÔLEUR DE GESTION**: Julien Robert-Mercier. **DÉPÔT LÉgal**: mars 2017, ISSN 0180-6424. N° de commission paritaire: 0321 T 79914.

STRATÉGIES est édité par la société S2C. SARL au capital de 10 000 €. Directeur de la publication: Marc Laufer. RC Nanterre 813649571. Directeur général: Pierre Sacksteder.

Ce numéro contient un encart Comundi et une Z-Card jetés sur la diffusion abonnés.

L'éditeur décline toute responsabilité en cas de perte, de détérioration ou de non-retour des documents qui lui sont confiés. Il se réserve le droit de refuser toute demande d'insertion sans avoir à motiver son refus. La citation de marques, noms de firmes, est faite sans aucun but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

PressePRO NewsCo ACPM OJD

ABONNEZ-VOUS À LA

FORMULE INTÉGRALE

DE STRATÉGIES

LE SITE STRATÉGIES

- Contenus exclusifs
- Interviews vidéo
- Base de données des créations
- Archives depuis 2002

En accès illimité

LA NEWSLETTER STRATÉGIES

Le rendez-vous des abonnés, tous les matins avant 7h : les exclusivités, les indiscrets, les événements...

Réservée aux abonnés

L'HEBDO

Structuré autour d'une nouvelle approche métier alliant business et inspirations avec :

- + d'analyses
- + de culture Tech
- + d'innovations
- + de tendances de fond

Disponible en versions papier et digitale

LES SUPPLÉMENTS

Vos outils experts pour un panorama exhaustif sur des thématiques business : Mobile, luxe, digital, achat média et programmation...

Disponible en versions papier et digitale

L'APPLI STRATÉGIES iOS ET ANDROID

- Alertes infos
- Versions feuilletables des hebdos et suppléments
- Contenus premium

Tous les contenus et services

BULLETIN D'ABONNEMENT À STRATÉGIES

À compléter et à renvoyer à : Stratégies Service Abonnements - 4 rue de Mouchy - 60438 NOAILLES CEDEX.
Tél. 01 70 37 31 75 - E-mail : abonne@strategies.fr ou abonnez-vous en ligne sur www.strategies.fr

ASTG1701

☐ Oui, je m'abonne à la **FORMULE INTÉGRALE** de Stratégies pour un an au tarif de 249 €, avec plus de 40% d'économie

MES COORDONNÉES

Nom : Prénom :

Société :

Adresse :

Code postal : Ville :

Tél. : Fax :

Votre e-mail pour recevoir la StratégiesNews :

MON ACTIVITÉ

Merci de cocher la case correspondant à votre secteur d'activité :

- ☐ Agences
- ☐ Médias
- ☐ Régies
- ☐ Prestataires
- ☐ Annonceurs privés
- ☐ Annonceurs secteur public
- ☐ Autre

Votre code NAF :

MODE DE RÈGLEMENT

☐ Par chèque joint, à l'ordre de S2C/Stratégies

☐ Par carte Visa ou Mastercard

n° /

Expire fin : .. / ..

Les 3 derniers chiffres au dos de la carte : ...

☐ À réception de facture. Je recevrai une facture acquittée après enregistrement de mon règlement.

Date : .. / .. / ..

Signature :

Tarifs TTC (TVA : 2,1 % sur l'abonnement). Tarifs réservés à la France Métropolitaine, pour l'étranger et les DOM-TOM : 64 € de frais de port en sus. Conformément à loi Informatique et Libertés du 6 janvier 1978, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification des données vous concernant. Il vous suffit de nous écrire en nous indiquant vos coordonnées.
Offres valables jusqu'au 31/05/2017. S2C - RCS Nanterre 813 849 571 - SIRET 813 849 571 00011 - TVA intracommunautaire FR 82 813 849 571.