

OBSERVATIONS prononcées à la suite de la communication de Maurice Lévy
(séance du lundi 14 janvier 2013)

François d'Orcival : On comprend très bien votre point de vue lorsque vous affirmez, en louant la différence, que chaque culture mérite d'être respectée et traitée comme telle. Mais la mondialisation fait que les produits, et aussi les cultures, tendent sinon à s'homogénéiser, du moins à se rapprocher les uns des autres. Or, vous nous avez expliqué qu'un même produit doit être défendu de façon différente selon les cultures, même à l'ère de la mondialisation numérique qui ne fait pourtant qu'intensifier le processus lié à cette globalisation.

Réponse : Il faut se souvenir qu'avant notre croissance à l'international, Publicis pesait moins de la moitié d'Havas. Aujourd'hui, nous pesons un peu plus de quatre fois Havas. Chaque trimestre, notre chiffre d'affaires est supérieur au chiffre annuel d'Havas.

À l'époque, nous avons pensé que vendre du Coca-Cola aux Russes avec l'image de Coca-Cola et la légende américaine, ne permettait d'atteindre qu'une couche relativement limitée de la population, celle qui était ouverte au rêve américain. C'est pourquoi nous avons dit à Coca Cola qu'il fallait changer radicalement d'approche. À partir d'une enquête de terrain de trois semaines menée par des collaborateurs de Publicis, nous avons réalisé des films adaptés à la culture russe et nous avons pu pénétrer en profondeur le marché. Cela a clairement démontré que pour s'imposer sur des marchés exotiques, les grandes marques devaient être en phase avec la culture locale.

*
* *

Yvon Gattaz : Vous avez dit que Publicis était une entreprise familiale et patrimoniale. Or ce type d'entreprise, que je défends ardemment, ne présenterait pas que des avantages. D'aucuns lui reprochent de freiner la croissance par crainte d'une dilution du capital. La frontière symbolique étant à 50%, beaucoup d'entreprises patrimoniales s'arrêtent à 49,9%, bloquant par là l'investissement et refusant l'endettement.

Comment êtes-vous parvenu à faire passer Publicis de l'état d'entreprise familiale et patrimoniale à celui d'entreprise publique cotée en Bourse ? Quand avez-vous passé le fameux cap des 50% que je viens d'évoquer ? Où en êtes-vous aujourd'hui en termes capitalistiques ?

Réponse : J'établis une différence sensible entre entreprise familiale et entreprise patrimoniale. En effet, si on gère l'entreprise familiale comme un patrimoine, on risque de refuser le risque. Or le risque est nécessaire pour pouvoir accomplir certaines transformations.

Publicis était coté en Bourse dès 1969. Quand Marcel Bleustein-Blanchet est décédé, il détenait à peu près 60% du capital, qui furent divisés entre trois branches familiales, sans compter la quatrième branche, que l'on appelle l'État..., qui prit une

part substantielle. C'est de façon automatique que la majorité est tombée après le décès du fondateur. Il fallut donc uniquement s'assurer que le contrôle du groupe resterait aussi longtemps que possible entre les mains de la famille. Des désaccords au sein de la famille ont amené Élisabeth Badinter à prendre le leadership comme gardienne de l'indépendance de Publicis, à charge pour moi d'assurer une gestion performante sans risques démesurés.

Nous nous sommes en fait beaucoup endettés. Mais heureusement, l'approche aussi bien émotionnelle que rationnelle qui était la nôtre nous a permis de faire un parcours quasiment sans fautes dans nos acquisitions. De plus, fidèle à la recommandation de mon grand-père de ne pas dépenser plus de quatre pèses quand j'en recevais cinq, je me suis toujours efforcé de ne jamais aller aux limites de l'endettement.

Aujourd'hui même, la capitalisation boursière de Publicis a franchi le cap des dix milliards d'euros. En 1996, nous en étions à deux milliards de francs. Aujourd'hui nous sommes cash positifs.

*
* *

Michel Albert : Il est communément admis que les banquiers français font mal leur travail et qu'ils ont tendance à freiner le développement des entreprises petites et moyennes par crainte excessive du risque. Quelle a été votre expérience de financement durant les quinze dernières années ?

Vous avez dit que vous restiez fidèle à votre code de valeurs et, notamment, à la valeur de responsabilité sociale. Qu'entendez-vous par là ? -

Réponse : Une anecdote me permet de répondre de façon éclairante à votre première question. En 1996, Marcel Bleustein-Blanchet disparaît. En 1997 se produit une cassure entre les héritiers familiaux, ce dont la presse de l'époque s'est largement faite l'écho. Il fallait donc trouver le moyen de racheter la part de Michèle Bleustein-Blanchet et peut-être aussi celle d'autres actionnaires familiaux.

Je m'étais tourné vers la banque Paribas, quelque peu décriée à l'époque comme étant plutôt un prédateur qu'un soutien aux entreprises, pour qu'elle m'aide à restructurer Publicis. Après être parvenu à un accord des parties concernées, j'ai appelé André Lévy-Lang, président de Paribas, en lui demandant une réponse urgente pour un risque de 500 millions de francs. Moins d'une heure après, il me rappela pour me donner son accord.

Je dois dire que, dans toutes les opérations que nous avons menées, les banquiers ont toujours coopéré très positivement avec Publicis, bien loin de l'image que l'on donne d'eux.

En ce qui concerne la responsabilité sociale, je ne peux que dire modestement que j'ai simplement conceptualisé des choses dont Marcel Bleustein-Blanchet avait été l'initiateur. Il prônait avant tout le respect, respect des clients et des marques, bien entendu, mais aussi respect de nos collaborateurs et respect des consommateurs, le respect des consommateurs consistant entre autres à ne pas faire de la publicité pour des produits que les gens ne peuvent pas acheter. C'est la raison pour laquelle Publicis s'est refusé pendant fort longtemps à opérer en Afrique.

Notre sens de la responsabilité sociale ne se limite pas à cela. Nous avons été les premiers à créer, au sein de l'entreprise, un mouvement sous le nom de "Viva women !". Aujourd'hui, il s'est élargi sous le nom de "Viva égalité !" et couvre tous les

concepts de différence et de choix de vie. Nous pensons qu'il est extrêmement important que les collaborateurs du groupe s'y sentent bien, le premier de nos devoirs étant évidemment de les payer de façon égalitaire.

Lors de la crise de 1992, j'avais lancé ce que nous appelions "la révolution économique", chacun étant invité à participer en fin de journée, à partir de 17 heures, à une sorte de happening destiné à faire naître des idées susceptibles de contribuer à l'amélioration du compte d'exploitation. L'équipe de management a estimé qu'il n'y avait d'autre solution pour passer le cap que de licencier, comme l'avaient déjà fait nos concurrents. J'ai alors lancé un referendum pour la baisse de nos salaires en proposant que le mien soit diminué de 25%, ceux des dirigeants de 15%, puis, en descendant l'échelle des salaires, de 12%, 8% et 4%, la dernière catégorie étant, elle, augmentée de 4%. 96% des employés de Publicis ont accepté ce plan. Une seule personne est partie. Un an après, il a été possible de restituer aux gens ce qu'ils avaient perdu.

*
* *

Emmanuel Le Roy Ladurie : Vous avez évoqué les problèmes de l'endettement. En 1789, la France était très endettée. L'Angleterre gérait son endettement considérable de façon intelligente. Aujourd'hui, la France, voire l'Europe, sont très endettées. Avez-vous des conseils à donner à nos gouvernants ?

Réponse : Il n'y a qu'un seul conseil à donner, c'est de couper la dépense. Il n'y en a pas d'autre qui vaille. Par rapport aux autres pays européens, nous avons une dépense excessive, aussi bien en ce qui concerne la dimension sociale qu'en ce qui concerne les collectivités dans leurs multiples, trop multiples, formes. Il faut faire des coupes afin de pouvoir donner la priorité à l'éducation, à la formation et à la recherche. Actuellement, la France dépense des sommes considérables de façon improductive, pour le simple fonctionnement. Il faut restructurer.

*
* *

Marianne Bastid-Bruguière : Quelle attitude adoptez-vous face au personnel local de grandes agences étrangères que vous rachetez ? Comment insufflez-vous dans ces nouvelles agences du groupe la culture d'entreprise et le respect des valeurs de Publicis ?

Vous avez évoqué l'intérêt d'être toujours cinq minutes en avance sur son temps. Quelles sont vos prochaines cinq minutes d'avance ?

Réponse : Une anecdote vous permettra de comprendre quelle est notre politique d'intégration. Après l'acquisition de Saatchi & Saatchi, nous avons organisé plusieurs réunions en demandant aux employés de l'agence de faire un certain nombre de choses – qu'ils ne firent pas. Je suis alors allé trouver le CEO de Saatchi, Kevin Roberts, qui est toujours CEO de Saatchi aujourd'hui, et j'ai essayé de lui montrer que la bonne chose à faire était un "reverse takeover", comme si c'était lui qui avait pris le contrôle du groupe et qu'il pilotait les choses pour s'approprier les valeurs du groupe. Quinze jours après, sans que je donne un seul nom, tous ceux que

l'on voulait voir partir parce qu'ils s'opposaient à nos valeurs étaient partis. Kevin Roberts avait adhéré aux valeurs de Publicis.

Bien entendu, l'opération n'est pas reproductible à l'infini. D'une façon générale, il s'agit avant tout pour nous de procéder à un travail de persuasion et de valoriser la personne dans son environnement professionnel. C'est comme cela que se fait harmonieusement l'intégration, par adhésion des personnels à un projet valorisant et gagnant.

Mes cinq prochaines minutes d'avance ? Réussir ma succession afin que l'aventure Publicis puisse continuer après moi.

*
* *

Philippe Levillain : Je suis fasciné, dans le domaine de la publicité, par l'invention des mots et l'agencement qui conduit à la formule séductrice, captatrice, qui fait que le consommateur aléatoire devient un client captif.

Comment fabrique-t-on des formules publicitaires ? Par ailleurs, estimez-vous que la publicité est créatrice de langage, qu'elle enrichit ce dernier ou, qu'au contraire, c'est le langage qui apporte à la publicité ? Enfin, quels sont les rapports entre le slogan politique et la publicité ?

Réponse : Il faut savoir qu'avant même de réfléchir au seul contenu du message, nous faisons un travail d'une extraordinaire rigueur pour essayer de comprendre comment il conviendrait de positionner l'enseigne, le produit, la marque, par rapport à ses concurrents et par rapport au désir des consommateurs. Une fois cela établi, les "*planners*" élaborent le contenu du message à délivrer, la forme étant ensuite confiée aux créatifs. Le propre des créatifs est que plus on les enferme dans des contraintes, meilleurs ils sont.

Parfois sans le savoir, parfois consciemment, la publicité pille le patrimoine culturel et linguistique, mais elle le restitue, souvent en l'enrichissant.

N'étant pas un spécialiste de la publicité politique, je ne peux que dire qu'il ne me paraît pas bon qu'un candidat se cache derrière des slogans inventés par d'autres et qu'il convient plutôt qu'il se montre à ses électeurs dans toute sa vérité.

*
* *

Bertrand Collomb : Est-ce que les médias traditionnels vont continuer à être des supports d'annonces ou est-ce qu'Internet va phagocyter toute la publicité ?

Que pensez-vous qu'Internet, à terme, modifie dans les rapports entre les produits, les consommateurs, les annonceurs et les agences ?

Réponse : En ce qui concerne les médias, je ne parviens pas à comprendre pourquoi ils ont décidé, à un certain moment, de rendre leur contenu Internet gratuit. Ils ont commis là une faute historique dont ils n'ont pas fini de pâtir. Ils ont sans doute accru leur base de clientèle, mais au détriment de leur base de recettes.

Internet n'en offre pas moins une chance extraordinaire aux médias puisque ceux-ci bénéficient d'une marque qui a un poids beaucoup plus important que le

poids économique de cette marque. Il y a en outre la facilité qu'offre aujourd'hui Internet de faire un média complet mêlant textes, photos, son et vidéo.

Mais tout cela nécessite des capacités d'investissement financier. Or, les entreprises françaises de médias sont pauvres.

En ce qui concerne la relation au consommateur, il est évident que celui-ci, depuis l'avènement d'Internet, a profondément changé. Il a aujourd'hui le pouvoir de dire non et de se faire entendre. Le monologue de la marque, la relation univoque sont terminés car l'Internet a permis la mise en place d'un dialogue au travers des réactions du consommateur. C'est à un rééquilibrage considérable auquel nous assistons actuellement, à une restructuration complète du paysage.