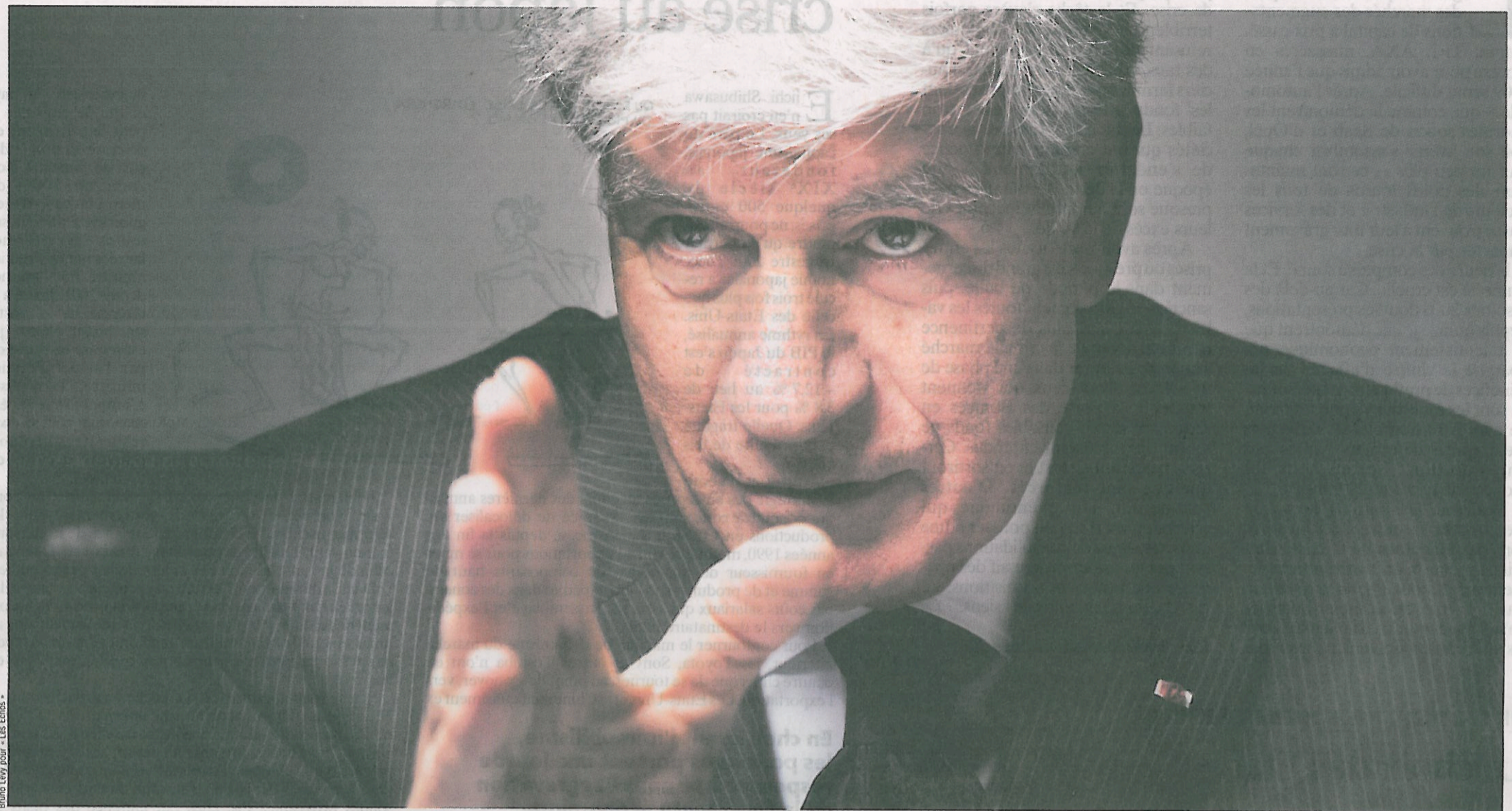


Maurice Lévy

Le président du directoire de Publicis analyse les conséquences de la tourmente économique et les nouveaux défis qu'affrontent les acteurs de la publicité.



« Notre système de valeurs est en crise »

Comment voyez-vous la crise ?

A Davos, un banquier a dit : « *We know we don't know.* » Cela résume bien les choses. Nous savons que nous ne savons pas à quoi ressemble cette crise car nous n'avons jamais rien connu de tel. Quand on voit les centaines, que dis-je, les milliers de milliards de dollars perdus, l'administration Obama qui mobilise 2.000 milliards de dollars pour les banques, le système du crédit qui ne fonctionne toujours pas, etc., on comprend l'angoisse de l'homme de la rue. Et on comprend sa colère quand on lui refuse une hausse de salaire ou un complément de couverture sociale... Tout le monde est perdu. C'est une crise économique d'un type très particulier car elle s'accompagne de doutes sur la société que nous avons construite, sur le sens du capitalisme, la répartition des richesses, les systèmes de rémunération. La crise se diffuse partout. Elle ébranle notre système de valeurs.

Comment ?

Notre système économique a été perverti. Les garde-fous ne fonctionnent plus. Nous vivons dans un rythme de court terme imposé par la SEC américaine, où les acteurs économiques sont obligés de fournir un flot d'informations en continu, et notamment la publication des résultats trimestriels. Cette pression nous a fait perdre de vue le long terme. Elle ne permet pas aux entreprises de travailler sereinement sur des plans à trois ou cinq ans. Les sociétés cotées sont soumises à la mauvaise humeur des fonds institutionnels, elles sont exposées aux prédateurs. A moins d'avoir un conseil d'administration et un actionariat extrêmement solides, il est devenu très difficile de gérer le long terme dans les entreprises. Ce problème préexistait à la crise, mais n'en est devenu que plus crucial.

Par quoi faut-il commencer pour réformer le capitalisme ?

Au Forum de Davos, j'ai constaté qu'il y avait un consensus sur trois points. Un : l'action des Etats dans la crise a été saluée, mais chacun est bien conscient en même temps que l'Etat ne peut pas tout gérer. Il était assez savoureux que la mise en garde, sur ce point, soit venue des Premiers ministres chinois et russe... Deux : il faut réviser le mode de fonctionnement des instances de régulation. Je vous rappelle que les « subprimes » ont bénéficié de notes AAA ! Trois : les solutions sont mondiales. Je ne crois pas à une SEC qui superviserait le monde entier, bien sûr, mais il faut plus de cohérence à l'échelle internationale.

Cela vaut aussi, à l'évidence, pour les règles comptables. Telles qu'elles ont été définies par les ayatollah de la comptabilité, elles ont des conséquences absurdes. A quoi cela sert-il d'attribuer une valeur à la casse à un actif si

l'entreprise, de toute façon, n'a aucune intention de vendre ? Cela porte atteinte sans aucune raison à des éléments fondamentaux des bilans. Par ailleurs, notre économie est largement fondée sur des éléments immatériels aujourd'hui. Il faut repenser le modèle comptable en conséquence car les bilans ne reflètent pas cette réalité nouvelle. Où sont les valeurs des marques ? des brevets ?

Craignez-vous le protectionnisme ?

Nous faisons face à une crise d'une ampleur sans pareille. Les Etats doivent intervenir. Par définition, ils ne peuvent le faire qu'avec l'argent des contribuables. En même temps, ils ne peuvent accepter, c'est bien normal, que leurs interventions bénéficient à des pays où l'impôt est nul.

Les interventions des Etats doivent être temporaires. Elles doivent permettre de sauver des tissus économiques qui risquent de disparaître d'un coup. Mais l'Etat ne peut pas gérer les entreprises à leur place. Ou alors cela veut dire qu'il nationalise l'économie... Il importe que, très vite, l'économie redémarre et que la croissance soit de retour pour bénéficier à tous les pays et éviter de mettre en danger la mondialisation ou de s'enfermer derrière des barrières protectionnistes.

Etes-vous inquiet pour vos clients ?

Certains connaissent des situations inédites et y font face avec courage et discipline. Mais cette crise n'est pas comme les autres : à la baisse du chiffre d'affaires s'ajoute une crise de liquidités qui conduit les clients à décider de leurs investissements non pas en fonction de leur bilan ou de leur compte d'exploitation mais du cash disponible. Même quand l'inquiétude sur les liquidités relève du fantasme, il faut reconnaître que s'est installée une obsession qui est devenue inquiétante : ceux qui ont du cash le conservent, inquiets de ce que pourrait être le comportement des financiers. En agissant ainsi, ils contribuent à la thrombose des flux financiers. Nous sommes face à deux spirales qui se rejoignent et dont les effets s'additionnent : une spirale du « credit crunch » fondée sur des faits et celle, toute irrationnelle, de la crainte psychologique.

Comment pouvez-vous aller bien quand tout va mal pour vos clients ?

La plupart de nos clients vont bien. L'Oréal, Nestlé, Orange, Sanofi, Procter & Gamble, Kellogg's... la liste serait trop longue. Certes, il y a beaucoup de mauvaises nouvelles et peu de bonnes, mais nos clients abordent cette crise dans de bonnes conditions et dans l'ensemble de façon très responsable. On a comme toujours tendance à ne retenir que ce qui va mal et à ignorer les trains qui arrivent à l'heure. Cela n'est pas nouveau.

Son parcours

Figure emblématique de la publicité, Maurice Lévy est l'un des rares patrons français pesant sur la scène internationale. L'homme qui a rejoint Publicis en 1971 en tant que directeur de l'informatique a été nommé en 1988 président du directoire par Marcel Bleustein-Blanchet, le visionnaire président-fondateur de ce qui n'était encore qu'un poids lourd hexagonal de la publicité. Sous sa houlette, le groupe s'est internationalisé pour devenir l'un des géants mondiaux de la communication. A soixante-sept ans, Maurice Lévy prépare le terrain pour sa succession mais est encore très loin de passer la main.

Son actualité

Si Publicis a mieux résisté que certains de ses concurrents au ralentissement très net du marché publicitaire au second semestre 2008, les mois qui viennent s'annoncent difficiles, car la conjoncture va pénaliser ses clients. Pour résister, le groupe compte sur son virage amorcé vers les nouvelles technologies numériques et les pays émergents. Le coup de frein actuel pouvant déboucher sur une vague de consolidation, le patron de Publicis va aussi devoir être très attentif à son environnement concurrentiel, qui sera très mouvant.

Mais comment s'en sort Publicis ?

Compte tenu des circonstances, bien, car nous avons su faire les bons choix au bon moment. Nous avons été parmi les premiers à investir massivement dans les pays émergents et dans les technologies numériques. L'an dernier, nous avons ainsi réalisé 23 % de notre chiffre d'affaires dans les pays émergents et 19 % dans le numérique. Et, en 2010, ces deux segments représenteront au total la moitié de notre activité. Dans les pays émergents, nous ne sommes plus en phase d'investissement mais bien de rentabilisation. Dans ces pays, le rythme de croissance va bien sûr se ralentir, mais la croissance restera tout de même plus forte que dans les pays matures. Dans le numérique, nous avons fait le choix dès 2006 de racheter Digitas pour 1,3 milliard de dollars. Et, aujourd'hui, nous disposons ainsi d'une position de leader sur le seul segment en croissance. Ce que le marché n'apporte pas en croissance naturelle, nous pouvons aller le chercher par nous-mêmes. Sur le dernier trimestre 2008, le marché a affiché une baisse de 7 %. Le numéro un mondial, Omnicom, a vu son chiffre d'affaires chuter de 7 %. Nous, nous affichons une croissance organique de 1,1 %. Ce n'est pas très glorieux, 1,1 %, mais cela fait un gros écart. Nous avons fait les bons choix.

Ne redoutez-vous pas que la fin de l'année 2009 soit encore plus difficile que le début pour les publicitaires ?

Non, c'est plus la première moitié de l'année que la seconde que je redoute. Il va falloir un certain temps avant que les plans de relance mis en œuvre par les Etats commencent à porter leurs fruits. Et tant que les signes d'une reprise, même légère, ne seront pas là, je crois que les annonceurs géreront leur cash et investiront de façon très prudente. J'attends un premier semestre plus mauvais que le second.

Vous avez commencé l'année en raflant le budget Carrefour. Comment avez-vous fait ?

Nous connaissons Carrefour depuis longtemps et nous travaillons pour eux dans cinq ou six pays. Nous avons prouvé que nous savions gérer cette marque. Depuis un certain nombre d'années, Carrefour ne rencontre pas le succès qu'il mérite. Ce n'est pas seulement un problème de publicité. Au cours des deux dernières années, je les ai donc approchés pour faire part de nos idées. Il vient d'y avoir un changement de management et la nouvelle équipe voulait une nouvelle approche de la communication au niveau mondial. Nous avons répondu à leur attente en mettant en place pour eux une structure spécialement adaptée. Dans chaque pays, ils auront le meilleur du meilleur de notre groupe. Il y a en général de nombreux conflits d'intérêts entre les agences d'un groupe, mais nous avons pu

surmonter ce problème car notre organisation est fluide et collégiale. Les intérêts individuels s'effacent devant l'intérêt du groupe.

N'est-ce pas avant tout quand même le relationnel qui a joué ?

Je connais Lars Olofsson, le nouveau directeur général de Carrefour, depuis longtemps. Je le connaissais lorsqu'il était chez Nestlé France et à la maison mère à Vevey, mais je ne pense pas qu'il a pris cette décision tout seul et je ne crois pas qu'une telle décision aurait été prise si les équipes étaient totalement satisfaites de leur agence précédente. Il est venu chez nous car il sait que nous respectons nos promesses. Nous avons été à la hauteur pour Nestlé, nous serons à la hauteur pour Carrefour. Et n'oublions pas que le slogan « Avec Carrefour, je positive », c'est nous. Nous l'avons trouvé ici, en petit groupe, dans les années 1980. Nous avons défendu l'idée en enfant devant l'état-major du groupe des tee-shirts frappés de ce slogan qui a fini par donner naissance au verbe « positiver ». On change une image par des actes. Pas seulement par le langage. La publicité est un accélérateur, mais qui doit s'appuyer sur des preuves.

Quelles seront les conséquences de la crise pour votre métier ?

Elle aura trois impacts. D'abord sur le langage. Nous vivons une crise des valeurs. La responsabilité de la communication et de la publicité est plus lourde, la manière de dire les choses devra en tenir compte, le ton cynique sera prohibé. On pourra être drôle et onirique, mais il faudra avant tout que le discours d'une marque se reflète dans les comportements quotidiens d'une entreprise et de ses dirigeants. Ensuite, nous devons travailler plus sur le numérique. Cela bouleverse les organisations, les mentalités, les populations. Enfin, nous devons changer notre modèle de fonctionnement. Nous passons du statut de fournisseur de services de publicité et de marketing à celui de partenaire dans la création de valeur. Notre mode de facturation va devoir s'adapter pour refléter cette évolution. Nous devons mieux valoriser ce que nous apportons d'unique et faire ainsi payer le juste prix des grandes idées.

Votre rival Martin Sorrell, de WPP, estime que Publicis est en perte de vitesse. Que lui répondez-vous ?

Nous sommes les concurrents les plus redoutables que WPP connaisse. Nous gagnons plus de budgets qu'eux, alors qu'ils sont deux fois plus gros que nous. Ils aiment bien taquiner les Français et cherchent à nous dresser contre Havas, mais notre meilleure réponse est face aux clients sur le terrain commercial.

PROPOS RECUEILLIS PAR
NICOLAS BARRÉ ET DAVID BARROUX