

« Entre grands et petits.

Réunis par *Stratégies*, trois spécialistes des fusions et acquisitions, Frédéric Assouline et Daniel Colé (Spin-Off & Co), et Henri-Christian Schroeder (Schroeder & Associés), analysent les conséquences de la crise sur le marché des agences-conseils.

Quels sont les premiers effets de la crise sur le secteur ?

Daniel Colé. La communication a senti venir la crise bien avant cet été. Certains de nos clients avaient ainsi déjà compris qu'il leur fallait se renforcer en termes d'expertise et de solidité financière. Cela passe par une fusion, ou une acquisition pour ceux qui en ont les moyens, voire par une cession. Ceux qui ont pris conscience de cet enjeu ont créé de la valeur. Aujourd'hui, c'est plus difficile. Mais il n'est pas trop tard pour tout le monde.

Henri-Christian Schroeder. Compte tenu de l'évolution des rapports entre les annonceurs, leurs clients et la distribution, le service fourni par les agences doit profondément changer. Le marché va se bipolariser. Il y aura d'un côté les grands groupes engagés dans la rationalisation des coûts et le développement dans les pays émergents et, de l'autre, les petites agences arc-boutées sur une expertise ou une niche. Entre les deux, ce sera difficile de survivre. En termes de positionnement, l'expertise des agences, longtemps axée sur les stratégies de marque, est révolue depuis l'essor des premiers prix et des marques de distributeur. Ce qui prime aujourd'hui est l'idée de relation. C'est le travail notamment des agences de marketing relationnel qui sont, de loin, les plus rentables du marché.

D.C. En l'occurrence, CRM Company et Le Public Système sont les deux exemples de groupes de culture marketing services les plus performants.

H.-Ch.S. L'agence de marketing services est devenue le modèle d'agence-conseil, très rentable et qui concurrence les publicitaires. De plus, ce type d'agence est le mieux armé pour ne pas laisser passer le train d'Internet. Pour autant, la publicité ne va pas forcément, à terme, être dominée par Internet ou les marketing services. Les publicitaires apportent en effet beaucoup à leurs clients en matière de réflexion. Mais, en période de crise, c'est le commerce qui détient le pouvoir. Les marques et



Daniel Colé (à gauche) : « Les créations d'agences, on ne devrait guère en voir dans les prochains mois. »
Frédéric Assouline (au centre) : « Avant on fusionnait pour optimiser son patrimoine. À présent, c'est une condition.
Henri-Christian Schroeder (à droite) : « Sur le marché des agences moyennes, on a intérêt à ne pas rester seul. »

les agences comprennent qu'il ne faut pas laisser la distribution continuer à dominer les canaux de vente. Les agences comme Venise, Les Hémisphères ou Australie parmi les indépendantes, qui ont des compétences dans cet univers, sont celles qui s'en sortiront mieux.

D.C. C'est le cas aussi de sociétés comme Altavia ou CA Communication, agence discrète qui réalise plus de 30 millions d'euros de marge brute et de très beaux bénéfices [elle ne dépose pas ses comptes...]. CA Communication travaille ainsi sur la vraie communication commerciale, jusqu'à proposer à ses clients une offre logistique, par exemple pour livrer les étiquettes promotionnelles dans les magasins.

H.-Ch.S. Or, qui va dans le commerce doit descendre sur le terrain et donc dans le service

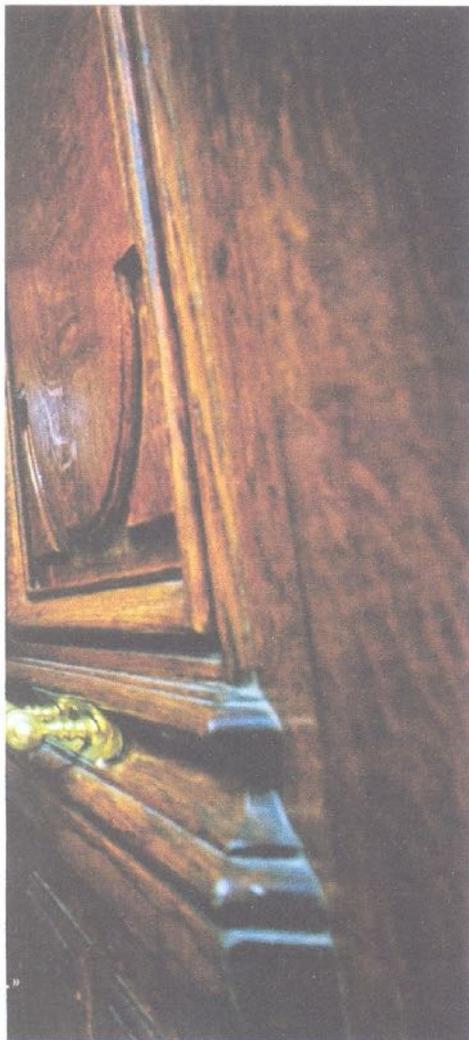
au client. Si les agences-conseils commencent à s'adosser à du service marketing, elles vont avoir une activité beaucoup plus récurrente. Les planneurs stratégiques étaient des conceptuels, ils vont devoir imaginer des idées commerciales.

Concrètement, comment se manifeste aujourd'hui la crise dans les agences ?

Frédéric Assouline. D'abord, classiquement, par des pertes de budgets, l'arrêt des contrats à durée déterminée et des licenciements. Dès maintenant, on observe que des agences ont déjà mis fin à leurs CDD et envisagent d'autres réductions de coûts. Même certaines agences interactives nous disent qu'elles prévoient un retard d'un à deux ans sur leur « business plan ». La crise est bien là.

D.C. Malheureusement, la règle chez les an-

a survie sera difficile »



nonceurs est toujours de lâcher le moins possible d'investissements sur le premier trimestre de l'année. Donc, le trimestre en cours et le suivant s'annoncent difficiles.

F.A. Dans ce contexte, la valeur des agences baisse. Il est dès lors indispensable de s'adapter à l'évolution du métier.

H.-Ch.S. Concrètement, sur le marché des agences moyennes, soit de 2 à 15 millions d'euros de marge brute, on a intérêt à ne pas rester seul.

F.A. Aujourd'hui, les banques ne soutiennent plus les entreprises en dessous d'un certain chiffre d'affaires. À 5 millions d'euros de marge brute, vous prenez le risque de ne plus être reçu par les banquiers. Avant, on fusionnait pour optimiser son

« Les agences essaient d'anticiper la crise. »

patrimoine ou pour briller dans les dîners en ville, à présent, c'est une condition de survie. Or, on ne le sait pas suffisamment, mais la France est un paradis fiscal pour les entrepreneurs. Via des opérations de fusions, par exemple, ils peuvent ne pas payer d'impôts sur les plus-values et transmettre leur entreprise avec une imposition maximale de 5%.

Cette concentration que vous conseillez, l'avez-vous déjà observée sur le marché ?

D.C. Depuis la rentrée 2007, nous accompagnons plusieurs dossiers de ce type. Ainsi, une société interactive, avec pourtant une forte rentabilité, n'a pas hésité à anticiper en associant à son capital une personne au profil plus marketing, en prévision d'un ralentissement de sa croissance, pourtant supérieure à 40%.

F.A. Rappelons simplement que sur le premier semestre 2008, 145 opérations financières ont été réalisées par les fonds d'investissements. Pour la première fois depuis 1999, les fusions ont représenté un tiers du volume, soit trois fois plus qu'au premier semestre 2007. Cela montre que les sociétés essaient d'anticiper la crise en allant chercher des talents, des parts de marché. Mais, pour cela, il faut une stratégie. Or, bien souvent, les patrons d'agences n'en ont pas. Et pourtant, il va falloir rapidement anticiper, d'autant plus qu'il existe un autre effet de la crise à ne pas négliger : la nouvelle mission du service achats dans les entreprises. En période de crise, son rôle ne consiste plus seulement à raboter les marges des prestataires, mais aussi à estimer leur capacité de survie. L'intelligence est donc de travailler sa rentabilité, de limiter la distribution des dividendes et d'afficher une trésorerie pléthorique afin d'être bien noté par les services achats.

H.-Ch.S. En cela, et contrairement au classement par marge brute, devenu clandestin depuis que les groupes ne les communiquent plus, le classement par chiffres d'affaires montre l'économie réelle et le poids de chacun.

F.A. Sans compter que la marge brute donne une fausse idée de la rentabilité.

Quelles sont, dès lors, les occasions à saisir ?

H.-Ch.S. Si les grands groupes de communication n'ont plus intérêt à investir sur le marché français pour soutenir leur croissance, ils vont en revanche pouvoir mettre la main sur des agences financièrement accessibles, surtout en marketing services.

D.C. Quant aux créations d'agences, on ne devrait guère en voir dans les prochains mois. Il faudra attendre trois ou quatre ans pour en voir fleurir de nouvelles, après la frustration que vont générer ces années de crise. **Entretien : Alain Delcayre**

LE KIT D'URGENCE

DE VOS CAMPAGNES WEB



event services
plateformes

Hébergement de sites Web promotionnels

- Disponible en moins de 24H
- Gestion automatique des montées en charge
- Hébergement haut de gamme garanti
- Capacité mini. de 10 Millions de pages vues/mois*
- Engagement mensuel

*En base de la configuration standard

www.hebergementeventementiel.com
0 825 602 601

0,15 €/min

Event Services est une offre d'Agarik, The Critical Hosting Factory

abonnement graphique Jérôme Rivest - 06113813460 - boris@eventementiel.com

Dirigeants-actionnaires,

Pourquoi renoncer à toute création de valeur en temps de crise ?

Nous avons les solutions.

Spin-Off & Co

*Vos Conseils en Stratégie et Fusions / Acquisitions
dans la Communication et les Médias*

Spin-Off & Co, le spécialiste des fusions & acquisitions dans la communication et les médias, accompagne les dirigeants-actionnaires qui souhaitent à court ou moyen terme transmettre, faire croître ou céder leur entreprise.

Dirigeants-actionnaires, la situation de marché actuelle peut vous être favorable.

Le contexte oblige les entreprises à toujours plus de compétitivité et de solidité. Elles n'ont pas le choix, elles doivent se renforcer au niveau des talents, des expertises et de leurs capacités financières.

L'un des moyens privilégiés pour y parvenir rapidement est le rapprochement via des fusions, des acquisitions ou des cessions.

De plus, les évolutions récentes de la fiscalité française permettent dans de tels scénarii d'optimiser votre création de richesse patrimoniale.

Les solutions stratégiques, financières, bancaires, industrielles, patrimoniales et fiscales qui vous permettront de concrétiser tous vos projets, nous les maîtrisons pour vous en ayant réuni autour de Spin-Off & Co toutes les expertises nécessaires.

Une soixantaine de clients, principalement dans les différents métiers de la communication et des médias nous ont déjà fait confiance, compte tenu de notre expérience et de notre connaissance approfondie de votre secteur et de ses acteurs.

Dirigeants-actionnaires, ne restez pas seuls pour faire face aux décisions concernant le futur de votre entreprise, le vôtre et celui de votre famille. A vos côtés, nous vous conseillerons pour faire de votre réussite professionnelle une réussite patrimoniale.

*Daniel Colé
Associé*

*Mob. : +33 6 08 73 05 20
Fax : +33 1 46 49 51 77
daniel.cole@spin-offandco.com*

*Frederic Assouline
Associé*

*Mob. : +33 6 11 57 10 56
Fax : +33 1 45 40 72 33
frederic.assouline@spin-offandco.com*

*Jean-Marie Simon
Associé*

*Mob. : +33 6 09 67 81 92
Fax : +33 1 40 80 77 31
jms@spin-offandco.com*