

# AGENCES INDÉPENDANTES Jusqu'où grandir ?

Dans un marché dominé par deux grands réseaux, Havas et Publicis, le nombre d'enseignes indépendantes explose. Avec une question centrale, qui est celle des effets de taille.

DELPHINE LE GOFF, AVEC ALAIN DELCAYRE [@DelphineLeGoff1](#), [@adelcayre](#)



« C'était, paraît-il, le mantra de Jay Chiat, cofondateur de l'agence californienne TBWA Chiat Day: «*How big can we get before we get bad?*» [Jusqu'où pouvons-nous grandir avant de devenir nuls?]. Éric Tong Cuong, coprésident-fondateur de La Chose, a fait sien ce questionnement. «*Pour nous qui sommes une petite centaine de personnes, il s'agit de garder un esprit commando, exempt des déperditions d'énergie et d'argent propres aux*

*process des grandes agences.*» BDDP, dont Éric Tong Cuong fut le directeur général, était en son temps l'une des plus grandes agences indépendantes françaises. Aujourd'hui, elles font florès. «*Ces cinq dernières années, remarque Vincent Leclabart, président de l'Association des agences-conseils en communication et de l'agence indépendante Australie, l'AACC a vu doubler le nombre d'agences indépendantes parmi ses membres.*»

Alors que les enseignes non affiliés à de grands réseaux sont en croissance, la question des effets de taille devient cruciale. Peut-on grossir et garder son indépendance d'esprit? «*En cinq ans, nous sommes passés de 3 à 80 personnes, souligne Luc Wise, cofondateur d'Herezie. Mais nous entendons garder notre mentalité de start-up. Nous n'avons envie d'être ni une fourmi ni une baleine.*» «*Les enjeux de taille, c'est un sujet qui, en tant qu'ancien apparatchik de groupe, me touche beaucoup,* avoue Lionel Aboudaram, ex-vice-président de TBWA France, aujourd'hui à la tête de Matador, spécialisée dans la communication des foncières commerciales (15 personnes). *Je pense qu'au-delà des questions de taille significative, la clé, c'est la spécialisation, soit de métier soit sectorielle. Sans quoi, on en est réduit à récupérer les miettes d'Havas et de Publicis...*» Thierry Well-

hof, président de l'agence de RP Wellcom, ajoute: «*Le problème est qu'entre 20 et 50 salariés, nous ne sommes pas assez gros pour disposer d'un encadrement solide.*»

## «Atteindre un seuil pour être dans le pitch»

Tout le monde n'est pas de cet avis. Jacques Bouey a passé dix ans chez BDDP, fondé le réseau international Proximity BBDO avant de présider BBDO Paris. Ce vieux briscard des réseaux a lancé, en 2006, Les Gens de l'atelier, agence pour les marques de luxe: «*Nous sommes 37 personnes entre Paris et Lyon, et, selon moi, pas loin de la taille optimale. L'effet de taille dans les agences généralistes est important, alors que pour nous, c'est le contraire: dans l'univers luxe et premium, qui recherche des artisans, cela effraie le*







client. » Un point de vue partagé par Guillaume de Truchis, cofondateur et directeur associé de Parti pris, agence indépendante d'événementiel, positionnée aussi sur le luxe : « Dans ce secteur, la taille et l'indépendance n'ont jamais été un inconvénient, au contraire. Les marques de luxe préfèrent travailler avec des talents et des personnes qu'avec des structures. »

Ancien baron d'Havas, Laurent Habib, président du groupe Babel (180 personnes), revendique un tout autre objectif : « La taille est la conséquence d'une stratégie d'excellence. Plus on veut intégrer de métiers, plus on est amené à grandir. Ce n'est pas un enjeu égotiste : j'ai pris le risque dès le départ de recruter 100 personnes pour représenter une réponse majeure sur le marché. Et l'agence que j'ai dans la tête, c'est plutôt 250 personnes. »

Hélène Saint-Loubert, présidente de Grenade, agence publicitaire et digitale qui compte 65 personnes, est plus nuancée : « Embaucher pour embaucher, ce n'est pas cela qui permet de faire de l'activité. Mais on est obligé de grandir pour créer des énergies : les années où nos effectifs n'évoluent pas sont terribles. » Car grandir, c'est aussi voir s'ouvrir les portes des compétitions. « Chez Very Good Choice, nous avons un taux de transformation des compétitions qui est de 7 sur 10. En revanche, le chemin pour arriver au brief est semé d'embûches, explique le cofondateur et creative strategist Patrice Châtelain. Le plus compliqué pour une jeune agence indépendante de moins de 20 personnes ou 2 millions d'euros de marge brute, c'est d'être invitée au pitch. Les marieurs, les annonceurs nous le disent. Il faut atteindre un certain seuil de business pour entrer dans le radar. »

### Anomalie française

Mais il n'est pas toujours facile d'affronter des mastodontes, comme le souligne Davy Tessier, cofondateur de l'agence digitale indépendante Disko : « À chaque compétition, nous sommes confrontés à des agences de groupes internationaux. Nous ne disposons pas d'un réseau mondial d'agences partenaires, ni d'un conglomérat d'agences aux compétences variées, et, parfois, la bande passante que sont capables de mobiliser sur des avant-ventes certains groupes est impressionnante. » Mêmes atermoiements en agence médias : « Il faut avouer que ce n'est pas évident de se faire une place sur un marché où 80% des investissements sont effectués par les Big Five [Publicis, Havas, Dentsu, WPP, OMG] », soupire Jérémie Bugard, cofondateur et directeur associé de l'Agence 79.



© Diego Arango

« Ce n'est pas évident de se faire une place dans un marché trusté par les Big Five. »

Pascal Grégoire, coprésident du groupe La Chose, qui vient d'acquérir un tiers du capital de l'agence corporate Ella Factory, le constate sans déplaisir : « J'ai l'impression qu'on devient meilleur en grandissant. En tout cas, plus nous gagnons de gros clients, plus nos campagnes sont exposées. Nous avons montré que nous savions gérer des marques challengers. Nous avons de ce fait gagné des marques leaders, comme Kronenbourg. » Chez Herezie, on se félicite du rachat en février dernier de Vaoodoo, agence de marketing opérationnel et événementiel, « qui nous a permis de nous doter d'une expertise de shopper marketing, avec une réponse du marché très encourageante et le gain de quatre nouveaux clients, pour l'heure confidentiels », explique Andrea Stillacci, cofondateur d'Herezie, qui confie par ailleurs « développer un chantier de design ». « Plus on est gros, plus on est consulté par de grands comptes. Le rapport de force avec les clients change : on discute davantage avec les décisionnaires. Enfin, cela permet de vendre ses prestations à des coûts plus élevés, car on garantit une plus grande sécurité et le respect des





délais», renchérit Frédéric Messian, président de l'agence de design Lonsdale, ancien président-fondateur de W&Cie (Havas). Apprécié lorsqu'on est indépendant. Car les compétitions ont un coût, pécuniaire et en déperdition d'énergie des équipes. «*Depuis trois ou quatre ans, je note une confiance plus grande accordée aux indépendantes. Mais nous n'avons participé qu'à dix pitches en 2015. Nous les choisissons soigneusement*», souligne Patrick Mercier, ex-président de Leo Burnett, cofondateur de Change. Les agences indépendantes ont, par définition, les reins moins solides que les groupes. «*Car l'indépendance, c'est aussi une plus grande insécurité financière, beaucoup de temps consacré à la gestion. Le vrai problème, c'est le cash, la gestion de sa trésorerie, surtout avec les délais de paiement de plus en plus longs*», déplore Frédéric Messian. Pour autant, aucun de ces patrons d'agence indépendante ne dit regretter l'aventure. «*Le risque dans une agence indépendante est plus élevé, mais cela s'annule quand on le met en rapport avec le taux de rotation et de lynchage des grands groupes, où l'on survit plus qu'on ne vit*»,

grince Jacques Bouey (Les Gens de l'atelier). «*Nous souhaitons qu'il y ait à l'avenir de plus en plus d'agences indépendantes. C'est une anomalie française que le marché soit dominé par deux réseaux, appelle de ses vœux Farid Mokart, coprésident-fondateur de FF Group. Notre avantage, c'est de n'avoir que du muscle. C'est un centre de formation formidable, car nous devons combattre avec d'autres armes. Et impliquer nos salariés dans des aventures, des projets de vie.*» Aucun regret vis-à-vis des grands groupes, donc. Olivier Breton, président d'All Contents et ex-président de Verbe/Publicis Consultants, n'y va pas par quatre chemins : «*Dans un groupe, la capacité à générer des idées est proche de zéro. Au moins la moitié du temps d'un patron de filiale est consommée dans la régulation de la relation client au sein du groupe et dans la gestion des rapports de force politiques en interne. Dans un groupe, on ne pense pas, on facture!*» Laurent Habib avoue avoir consenti à un seul renoncement en quittant Havas : «*La seule chose que j'ai perdue en quittant un grand groupe, ce sont les toxines!*» ■

« Plus on est gros, plus on est consulté par de grands comptes. Le rapport de force avec les clients change : on discute davantage avec les décisionnaires. »



# Un enjeu patrimonial sous-estimé

## ENQUÊTE

*Davantage sans doute que dans bien d'autres secteurs, les entrepreneurs à la tête d'une agence de communication indépendante négligent encore trop souvent la dimension patrimoniale de leur projet.*

ALAIN DELCAYRE [@adelcayre](#)



1



2



3

Comme nombre d'entrepreneurs de PME, les patrons d'agence indépendante, qui ont toujours le nez dans le guidon et généralement pour seul conseil leur expert comptable, manquent cruellement de recul. «*Trop souvent, ils font l'économie d'un projet stratégique pour leur entreprise. Or, il est indispensable d'assurer la pérennité de sa société à trois ans si l'on veut convaincre d'éventuels investisseurs*», recommande **Frédéric Assouline** (photo 1), associé de Spin Off&Co, cabinet-conseil en stratégie et fusions-acquisitions. Pour lui, «*une agence indépendante est un patrimoine virtuel en situation de risque permanent, alors même qu'elle représente généralement plus de 75% du patrimoine des actionnaires-dirigeants*».

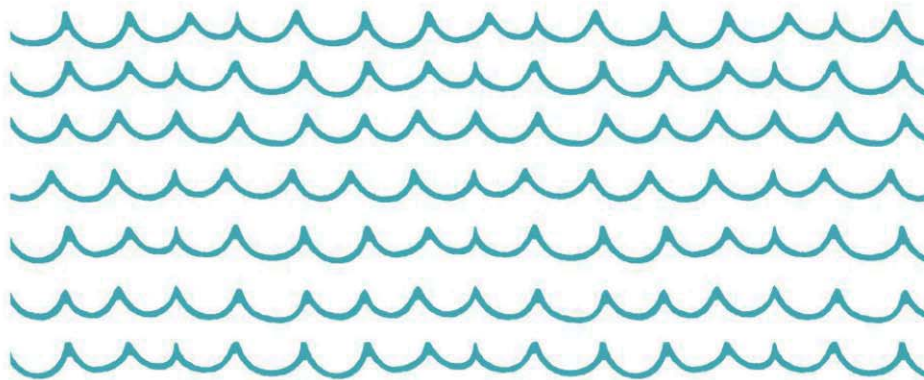
La valeur d'une agence, comme dans tout secteur, est évidemment d'abord conditionnée par sa rentabilité. Mais «*d'autres critères sont déterminants, à commencer par la qualité de l'équipe et un portefeuille de clients diversifié*», note **Charles de La Rochefoucauld** (photo 2), président de Com

« Une agence indépendante est un patrimoine virtuel en situation de risque permanent. »

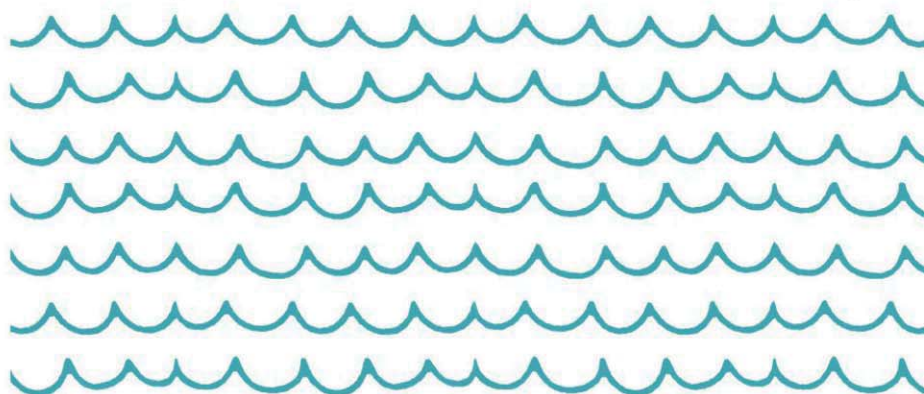
Corp. Autres critères de valorisation : l'âge des dirigeants, la signature ou non d'un «*earn out*» (clause indexant une partie du prix de la transaction sur les résultats futurs de la société) ou l'existence d'une deuxième ligne de management. «*Le fait qu'une société puisse se passer de son dirigeant-fondateur reste le premier levier de valeur dans ce métier*», estime **Henri-Christian Schroeder** (photo 3), de Schroeder Associés, conseil en fusions-acquisitions.

Or la constitution d'une équipe de management solide n'est envisageable qu'à partir d'un chiffre d'affaires d'environ 10 millions d'euros. C'est d'ailleurs généralement à ce niveau de revenus et à quelque 2 millions d'euros de résultat d'exploitation qu'une agence commence à intéresser les grands groupes en vue d'une reprise. «*Mais depuis quelques années, les perspectives de vente s'amenuisent, remarque Henri-Christian Schroeder. Les groupes sont désormais équipés et le marché français n'est plus leur priorité, hormis dans le digital.*»





Digital is about reactivity\*



tequilarapido.

NICE  
PARIS

\* Le digital est une question de réactivité



## AGENCES INDÉPENDANTES



Photos: DR



« Vu la frilosité des banques, on fait vite le deuil de l'autofinancement de sa croissance. »



Mais les valorisations à 10 ou 13 fois les bénéfices du début des années 2000 sont désormais bien loin. Aujourd'hui, une agence se valorise, en fonction de son métier, entre 4 et 8 fois ses profits, pour les plus prometteuses.

#### Plusieurs pistes possibles

La vente reste cependant l'option souvent privilégiée par les patrons d'agence. **Marion Darrieu-tort** (photo 4), présidente d'Elan-Edelman depuis septembre dernier, suite à la vente de son agence Elan au réseau américain Edelman, concède que la croissance interne à ses limites : « Vu la frilosité des banques, on fait vite le deuil de l'autofinancement de sa croissance. Et j'avais aussi atteint mon seuil de tolérance en termes de risque personnel. Jusqu'à quand accepte-t-on de s'endetter à titre personnel et de se porter caution sur ses biens ? Après, reste à savoir quel est le bon moment pour vendre. C'est là sans doute la décision la plus difficile à prendre dans la vie d'une entreprise. »

Mise à part la vente, d'autres pistes restent évidemment possibles : la transmission familiale, le LBO (« leverage buy out », rachat par des salariés avec effet de levier), une fusion avec une autre agence indépendante ou une entrée en Bourse. Cette dernière option est rarissime, compte tenu de la petite taille des agences et de la volatilité de leurs revenus, avec toutefois des exceptions, comme Hopscotch Group. Quant à la solution familiale, elle reste une curiosité dans le secteur de la communication. Parmi les rares exemples, Calyptus (Philippe et Mathieu Calleux), Business (Éric et Georges-Henri Bousquet) et Australie (Vincent, Jérôme et David Leclabart).

Enfin, avant même la cession de sa société, l'entrepreneur peut toujours se doter d'un patrimoine personnel via l'investissement immo-

bilier défiscalisé, à travers par exemple une SCI (société civile immobilière). « Cette voie est dangereuse, prévient Daniel Colé, associé de Spin Off&Co. Ceux qui choisissent cette option risquent de dévaloriser leur actif et privilégient une stratégie patrimoniale personnelle, avec le risque, si l'agence est en forte croissance, de devoir vendre pour déménager. Cela reste une opportunité, mais en aucun cas une priorité. » Certains patrons d'agence de la nouvelle génération, notamment, n'ont pourtant pas hésité à prendre ce risque, tels Frédéric Raillard et Farid Mokart, cofondateurs de Fred&Farid Group, et **Georges Mohammed-Chérif** (photo 5), président de Buzzman. « Je l'ai fait au bout de neuf ans, quand l'agence était suffisamment installée. Sinon, difficile de convaincre les banques, car c'est tout de même un investissement à plusieurs millions », explique ce dernier, qui a créé une holding qui, depuis août 2015, loue à son agence les locaux de 1 500m<sup>2</sup> qu'elle occupe dans le X<sup>e</sup> arrondissement parisien.

Pour **Jean-François Le Rochais** (photo 6), qui a acheté voilà quinze ans l'immeuble où est aujourd'hui installée son agence, Terre de Sienne, à Boulogne-Billancourt, « au-delà de l'intérêt financier pour l'entreprise, qui se construit ainsi un capital et fait l'économie d'un loyer, être propriétaire de ses propres locaux incite à investir davantage dans son aménagement pour en faire quelque chose de beau, où il est agréable de travailler ». Un atout revendiqué également par Georges Mohammed-Chérif, de Buzzman : « En étant locataires, nous n'aurions pas pu ouvrir un restaurant et une salle de gym, comme nous allons le faire au printemps prochain. » ■

LIRE L'INTÉGRALITÉ DE L'ARTICLE  
SUR STRATÉGIES.FR

Groupe

# Repeat

Stratégie, Achats media, RP, Social, Event

## 1<sup>ère</sup> AGENCE MÉDIA

BAROMÈTRE ANNONCEURS LIMELIGHT 2015\*

Sur les items,

- ✓ Compréhension secteurs et enjeux clients
- ✓ Respects délais et temps de production
- ✓ Engagement et réactivité des équipes
- ✓ Transparence globale
- ✓ Interlocuteurs à la hauteur des challenges

\* Repeat, meilleure note client obtenue sur une enquête réalisée auprès de 1450 interviews d'annonceurs à propos de 47 agences dont 14 agences média

**01 53 75 66 70**

contact@repeat.fr-www.repeat.fr  
26 rue de Berri 75 008 Paris



# Business, la force tranquille

## FOCUS

*C'est l'une des agences les plus prospères de Paris. Business conserve contre vents et marées son ton inimitable, n'est pas séduite par les sirènes du web et entend conserver par-dessus tout sa stabilité.*

DELPHINE LE GOFF  @DelphineLeGoff1

Dans la cour pavée, il faut slalomer entre les bâches et les échafaudages. Le 40, rue du Cherche-Midi, dans le VI<sup>e</sup> arrondissement de Paris, est en travaux, «surtout nos voisins, la maison Balenciaga», informe-t-on à l'accueil de Business. La marque de luxe ne fait pas partie des 150 clients de l'agence qui, depuis plus d'une décennie, est nichée dans cet hôtel particulier. «Quand l'agence a été créée par mon père, Éric Bousquet, et Thierry Ardisson en 1978, elle était installée rue du Renard, près de Beaubourg, rappelle Georges-Henri Bousquet, directeur général. Il n'est pas question pour nous de déménager. Il est extrêmement compliqué de trouver un hôtel particulier à Paris. Et nous voulons rester tous ensemble, avec chacun son espace.» Au rez-de-chaussée les commerciaux, au premier étage l'achat médias et au second les créatifs. Trois étages, trois ambiances. «La partie création est beaucoup plus baroque que les autres, fait remarquer Georges-Henri Bousquet. Mais il faut que la créa soit effervescente.»

Pour être effervescente, la publicité de Business, toujours primesautière, jamais avare de jeux de mots, n'a rien d'un robinet d'eau tiède. «Quand c'est trop, c'est Tropic», «Sader, ça adhère», «On va Fluncher!», «Fédération française d'équitation: le cheval, c'est trot génial», «Carglass répare, Carglass remplace», «Louez relax, y'a Loxam», «Chaussée aux moines: amène!», ou encore le somptueux «Eparcyl: la fosse tran-



**L'ASPECT PATRIMONIAL n'est pas étranger à la force de stabilité de Business, incarnée par Éric Bousquet, le fondateur, et Georges-Henri Bousquet, son fils et directeur général.**

quille», le ton Business a ses détracteurs, ceux qui le considèrent comme de la vieille réclame à la papa. Mais aussi des fans, qui veraient presque dans ces slogans décomplexés une émanation tardive de l'Internationale situationniste.

## Pas de changement de ton

Clivante, l'école Business n'a jamais dévié de l'esprit «Lapeyre, y'en a pas deux», inventé par Ardisson en son temps. «Il est hors de question que nous changions de ton, insiste doucement mais fermement Georges-Henri Bousquet. Mon grand plaisir, c'est le coup de fil de 19 heures, lorsqu'un annonceur a repéré une de nos publicités dans un écran et nous sollicite. Nous sommes immédiatement identifiés. Il faut dire que nos signatures sont ancrées dans le temps, comme la saga Optic 2000 avec Johnny, qui a duré dix ans.»

Chez Business, on travaille en moyenne «depuis quinze ans avec nos clients, certains depuis trente ans», se félicite le directeur général. Pour ce qui est des équipes, elles ne semblent pas pressées de quitter l'hôtel particulier: elles y restent dix-huit ans en moyenne, avec un turnover très faible.

«Nous pouvons nous prévaloir d'une force de stabilité. Dans une logique de communication, c'est le temps qui compte», résume Georges-Henri Bousquet. L'aspect patrimonial n'y est pas étranger: le fils d'Éric Bousquet est «tout naturellement» entré à l'agence en 2001, dans la partie



all  
contents

THE SMART EDITORIAL AND CORPORATE AGENCY



MUTEZ  
FORT



2011

les Agences de l'Année  
[www.lesagencesdelannee.com](http://www.lesagencesdelannee.com)

Agence  
de contenu de marque  
de l'année



2013

les Agences de l'Année  
[www.lesagencesdelannee.com](http://www.lesagencesdelannee.com)

Agence  
de communication  
éditoriale de l'année



2015

les Agences de l'Année  
[www.lesagencesdelannee.com](http://www.lesagencesdelannee.com)

Agence  
de contenu de marque  
de l'année



## CHIFFRES CLÉS

100 MILLIONS d'euros de chiffre d'affaires.  
100 films produits annuellement.  
150 marques représentées.  
3000 spots réalisés en trente-cinq ans.  
60000 spots diffusés chaque année en moyenne.  
35 salariés.

●●●  
événementielle, avant de basculer dans l'activité médias en s'attelant à la prospection. La famille d'Éric Bousquet figure, si l'on en croit le dernier classement du magazine *Challenges*, au 361<sup>e</sup> rang des plus grandes fortunes françaises, celle-ci étant évaluée à 150 millions d'euros en 2015, contre 130 millions en 2014. L'Aveyronnais possède 54% de l'entité constituant le 19<sup>e</sup> groupe publicitaire français, New Business, qui se prévaut d'un chiffre d'affaires de 95,6 millions d'euros et 100% de senior business. L'agence Business, elle, affiche un résultat net de 5,8 millions et figure parmi les plus prospères de Paris.

### Efforts dans les partenariats plutôt que sur le digital

Pourtant, la folie des grandeurs ne s'est jamais emparée de la famille Bousquet. «*Nous comptons 35 salariés, ce qui nous permet d'être souples et réactifs, estime Georges-Henri Bousquet. C'est une question de taille critique : lorsqu'on dépasse la centaine de salariés, on est obligé, par exemple, de mettre en place toute une hiérarchie. Chez nous, chaque fonction est incarnée par une personne.*» Pour autant, le directeur général ne s'en cache pas : «*Nous sommes allés loin dans des réflexions de rapprochement. Mais nous voyons mal comment faire grandir notre modèle économique uniquement à partir d'un modèle publicitaire.*» L'agence a néanmoins intégré, il y a cinq

ans, une enseigne sœur dans l'esprit, Asap, d'Olivier Aubert et Anne Storch, l'agence de la Maaf et de LCL, qui compte cinq personnes.

L'entreprise Business a les reins solides : 60% pour la création et 40% pour l'achat médias. Quid du digital ? «*Nous ne l'intégrons pas pour l'instant, nous ne serions pas assez bons. Nous préférons travailler avec des partenaires.*» Et plutôt continuer à porter les efforts «*sur nos partenariats avec les chaînes TV. Là aussi, la stabilité entre en ligne de compte.*» L'agence, spécialisée dans les programmes courts, travaille particulièrement les périodes creuses, «*ce qui est pertinent pour une régie, qui peut toujours caser un 12 secondes pouvant se faufiler partout, à n'importe quel moment, même en prime time*», note Georges-Henri Bousquet.

«*Je suis convaincu qu'il ne faut surtout rien changer*», martèle le dirigeant. Néanmoins, l'un des piliers de l'agence, le directeur de création Jean-Luc Maître, a fini, après plus de vingt-cinq ans de bons et loyaux services, par faire valoir ses droits à la retraite il y a deux ans. Jean-Luc Maître, y'en a pas deux ? Il a en tout cas été remplacé par Alphée Ballester, une ancienne de Fred & Farid et de Marcel. «*Nous renouvelons nos équipes, avec toujours les mêmes fondamentaux, qui nous viennent de mon père, confie Georges-Henri Bousquet. S'il ne travaille plus à l'agence, mon père n'est jamais très loin. Dès qu'on a besoin d'un avis, il est là.*» La force tranquille. ■