



## Interview

**ARTHUR SADOUN DG DE PUBLICIS WORLDWIDE**

# “Bien diriger les talents, c’est savoir les bousculer”

Le directeur du premier réseau d'agences du groupe Publicis revient sur les effets de la crise, le succès de ses dernières campagnes et la gestion des hauts potentiels.

**R**eppliant son mètre quatre-vingt-dix-sept, Arthur Sadoun s’installe dans un fauteuil d’un des salons privés de l’immeuble Publicis qui donne sur l’Arc de triomphe. Il revient de New York, et son timing est serré, comme d’habitude. «Mais je suis disponible», précise-t-il. A 40 ans, celui que l’on considère souvent comme le protégé de Maurice Lévy, le légendaire président du groupe Publicis – il sort justement d’une «réunion avec Maurice» –, chapeaute 9 000 salariés dans 82 pays. Depuis avril dernier, il est le DG du plus important réseau au sein du numéro 3 mondial de la publicité. Et cet excellent commercial, qui n’hésite pas à mettre la pression sur ses équipes, vient encore d’ajouter Coca-Cola, Carrefour et Nissan aux prestigieux budgets qu’il détenait déjà (L’Oréal, Renault, Axa...). Mais son ascension éclair, de Santiago du Chili à Paris, et ses succès n’ont pas altéré son discours. Le client d’abord. Et des publicités ancrées dans le quotidien.

**MANAGEMENT : La crise a-t-elle déjà un impact sur vos clients, et donc sur le secteur de la pub ?**

**ARTHUR SADOUN :** Elle va évidemment avoir un impact sur la consommation. Mais c’est notre façon de réagir qui importe. Dans une agence de publicité, il faut préserver les emplois, qui sont notre force. Nous avons déjà levé le pied sur les embauches et diminué les prestations externes. Mais nous recrutons aussi des talents quand il le faut et nous cherchons les moyens de générer de la croissance malgré le contexte. Nous avons recontacté nos clients dès la mi-août – personnellement, j’ai écourté mes vacances – pour les conseiller. La plupart sont sereins parce qu’ils ont appris des crises précédentes : ils savent qu’arrêter d’investir en communication peut très vite leur faire perdre les parts de marché qu’ils

### BIO EXPRESS

1992-1997

Après l’**European Business School** à Paris, il crée au Chili sa propre agence de pub, à 21 ans. Il la revend à BBDO.

1998-2006

Après un MBA à l’Insead, il entre chez TBWA(Paris) et en devient PDG. L’agence est élue “meilleure de l’année” quatre fois de suite à Cannes.

2007-2009

PDG de Publicis Conseil, il gagne de nombreux budgets (BNP, Capgemini...).

2009-2011

Président France puis DG monde du réseau Publicis.

PHOTOS : LEA CRESPIRI POUR MANAGEMENT

ont mis des années à consolider et qu’ils peuvent au contraire en profiter pour prendre le leadership dans leur catégorie. Quant aux ménages, ils ne consomment pas moins en temps de crise, mais ils font des arbitrages entre les marques qui comptent et les autres. Notre métier, c’est justement de définir le rôle de ces dernières dans la vie des gens, pour qu’elles continuent d’être choisies dans la tempête.

**Vos idées créatives sont-elles toujours capables de faire des miracles ?**

**A. S. :** Pour qu’une pub fonctionne, il faut que la marque soit puissante et qu’elle apporte un «plus» aux consommateurs. Prenez notre dernier spot pour la Renault Mégane, dans laquelle le conducteur parle avec un faux accent allemand. C’est une prise de judo très osée, qui répond à la campagne d’Opel et qui permet à Renault de s’attribuer la qualité allemande tout en gardant ses valeurs françaises. Mais si on a pu aller aussi loin, c’est parce que le constructeur a énormément travaillé sur la qualité ces dernières années. L’idée est encore plus vraie dans les services, car le message publicitaire engage toute l’entreprise. Par exemple, la campagne avec les jockeys déjantés du PMU : mettre en avant l’hippisme, censé être un handicap pour s’imposer dans le domaine des paris sportifs en ligne, il fallait le faire ! C’est ce concept audacieux, justement, qui a rendu la marque identifiable et très attachante. Mais cela n’a été possible que parce que la culture interne de cette entreprise reste celle du cheval.

**Comment gérez-vous votre écurie de talents ?**

**A. S. :** Dans les métiers créatifs, il ne faut pas avoir peur de créer de la confrontation et de l’inconfort, en faisant travailler des gens pas forcément compatibles, en fixant des enjeux et des délais peut-être



A 40 ans, Arthur Sadoun foule déjà les épaisses moquettes des hautes sphères de la pub.



intenable ou en faisant bouger les gens régulièrement. Les talents doivent garder leur nervosité – au sens d'excitation – et se lever le matin en se demandant comment ils vont y arriver. Ce que je recherche avant tout, ce sont des «liquid talents», des profils qui savent s'adapter aux contraintes de création, à la crise, à l'essor du numérique, etc.

**Comment les fidélisez-vous ? Havas vient de débaucher le DG de votre plus grosse agence...**

**A. S. :** Jean-Patrick Chiquiar, l'ex-DG de Publicis Conseil, m'avait bien entendu averti qu'il partait. Mais Havas a souhaité faire de ce mouvement une prise de guerre. Nous n'avons pas les mêmes méthodes et, surtout, pas la même philosophie. Chez Publicis, on ne croit pas aux gourous, mais aux équipes. Les grands patrons d'agence qui font leur numéro de claquettes, ça ne fonctionne plus. Dans notre métier, il faut accompagner les clients au quotidien. Nous n'avons donc pas une star, sur laquelle reposerait tout notre savoir-faire, mais quinze ou vingt. Et les faire bouger tous les cinq ans fait partie de nos plans. Dans la publicité, les deux denrées les plus rares sont les créatifs et les planneurs stratégiques, qui définissent la politique de communication des marques. Pour les fidéliser, il faut leur montrer qu'ils pourront réaliser de grandes choses, et qu'on saura les récompenser. Ce point est important, car notre métier s'est beaucoup paupérisé.

//

*Je manages équipes à 90%*

*pendant les réunions clients.*

*Ce qui est une très bonne façon de les évaluer.*

//

**Vous dirigez vous-même une accumulation de patrons de PME, finalement ?**

**A. S. :** Derrière le nom prestigieux d'un groupe du CAC 40, toutes nos agences sont effectivement des petites entités autonomes. Même si elles travaillent beaucoup ensemble – Publicis Conseil est ainsi dans le même immeuble que notre agence numérique Marcel ou que notre entité luxe 133. Personnellement, à part mes nouvelles responsabilités internationales, je n'ai pas changé de métier : je suis toujours chef de pub. Le client reste au centre de mes préoccupations. Le jour où je perdrai cette inquiétude, je perdrai ma valeur sur le marché. Quand je suis arrivé chez Publicis Conseil, il y a cinq ans, je me suis installé dans l'open space des commerciaux pendant un an. Je m'occupe encore des budgets que j'ai gagnés avec mes équipes, de Yoplait à Axa, je vois tous les autres et je suis présent sur les appels d'offres. Je manage mes équipes à 90% lors des réunions clients ou pendant les compétitions. Ce qui est une très bonne façon de les évaluer. Cela crée aussi une culture tournée vers le client. Maurice Lévy incarne parfaitement cet esprit : il a une double casquette de patron de société cotée et de chef de pub.

**Le président du groupe Publicis est votre mentor ?**

**A. S. :** Oui. Mais, mon patron direct est Jean-Yves Naouri, le président exécutif de Publicis Worldwide. C'est avec lui que je travaille quotidiennement, même si j'ai été recruté par Maurice Lévy. Avec lui, on apprend tous les jours. Il impose une incroyable exigence de comportement et de rigueur dans le travail. Et il est toujours disponible pour tout le monde, si vous êtes prêts à vous lever tôt le matin.

**Vous avez été entrepreneur... Avez-vous réussi à vous faire aux habitudes d'un grand groupe ?**

**A. S. :** Il est vrai qu'après ma expérience au Chili, et même après celle de patron de TBWA\Paris, une agence très indépendante, j'ai eu un peu de mal à me faire à la hiérarchie. J'avais tendance à reporter la pression de mes clients sur mes supérieurs. Pour être honnête, je suis toujours un peu impulsif. Il y a parfois des e-mails que je m'empêche d'envoyer.

**Comment gérez-vous la pression de votre métier ?**

**A. S. :** Faire de la publicité est effectivement un métier difficile. En gros, cela revient à trancher un nœud gordien : prendre des décisions très objectives, qui engagent des centaines de personnes et des millions d'euros, à partir de critères totalement irrationnels, d'intuitions, d'affects... Forcément, cela crée de la tension et des frustrations. Mais la diversité des sujets fait que l'on ne s'ennuie jamais. ■

**Propos recueillis par Grégoire Silly**



Le DG monde de Publicis a gagné une quinzaine de compétitions en 2011 (Coca-Cola, Nescafé, Fnac...).

PHOTO : LEA CRESPI POUR MANAGEMENT