

SUJET

GÉNÉRATION CRM

Génération CRM est un groupe de communication indépendant dont le cœur de métier est la gestion de la relation client (GRC en anglais, ou CRM en anglais pour *Customer Relationship Management* – voir annexe 1). Il aide les annonceurs¹ à mieux connaître leurs clients et à créer puis entretenir un lien continu avec eux. Pour ce faire, il élabore des stratégies de communication digitale (voir annexe 1) adaptées à leur positionnement et à leurs objectifs. Fondé en 2003, Génération CRM s'est développé grâce à l'acquisition successive et régulière de plusieurs agences de conseil en marketing et communication (en marketing opérationnel, en communication digitale, en marketing multicanal). Cette croissance s'achève en 2008 sur la plus importante des acquisitions du groupe, celle de l'agence Digital Studio, avec un portefeuille de 15 annonceurs pour un effectif de 66 salariés.

Génération CRM accompagne aujourd'hui, grâce à ses 120 salariés, une quarantaine d'annonceurs. Sur le marché de la communication, le groupe se classe autour du 90^{ème} rang en termes de chiffre d'affaires (ce dernier progresse de 0,3 % en 2013). Il réalise l'essentiel de son activité avec des clients grands comptes, parmi lesquels on trouve des sociétés cotées en bourse ou des filiales de grands groupes internationaux. La crise actuelle a conduit le groupe, auparavant divisé en branches sectorielles (luxe, grande consommation, etc...), à réorganiser et rationaliser son activité autour de trois domaines :

- Génération Digital, agence de communication relationnelle et digitale, qui, dans un contexte de saturation publicitaire et d'émergence de nouveaux medias (réseaux sociaux, téléphone mobile, etc.), propose des solutions particulièrement performantes et novatrices afin de multiplier les points de contact entre les marques et leurs cibles

¹ On appelle annonceur une organisation à l'origine d'une campagne de communication.

et, ainsi, développer une proximité avec elles. Pour ce faire, elle combine différentes techniques : publicité interactive², productions de films diffusés sur Internet et smartphones autour de l'univers de la marque, créations d'applications sur réseaux sociaux pour inviter les internautes à participer à la conception d'un produit et de nombreuses autres solutions innovantes ;

- Génération Conseil, qui représente l'activité de conseil en marketing relationnel et en CRM en concevant et en élaborant la stratégie pour des annonceurs, la production des supports de communication étant assurée par Génération Digital ;
- Génération Santé, véritable relais de croissance pour le groupe, qui propose aux acteurs du domaine de la santé des outils de changement de comportement. Ses solutions digitales accompagnent les individus dans la mise en place de bonnes pratiques permettant d'améliorer leur santé (programmes de coaching, applications pour téléphones mobiles, animation de communautés en lignes...).

Sur un marché de la communication où l'activité est traditionnellement cyclique, ces évolutions stratégiques ont pour buts d'améliorer la situation financière du groupe, fragilisée par les pertes opérationnelles enregistrées depuis 2008 et de conquérir de nouveaux marchés, en particulier les domaines les moins touchés par la crise tels que le marketing relationnel, l'accompagnement santé et le digital.

² Message publicitaire audiovisuel qui permet à l'internaute d'intervenir lors de sa diffusion et qui lui offre la possibilité de le personnaliser à son gré.

■ ANALYSE DU CAS

À l'aide du contexte et des annexes 1 à 4 :

1. Montrer que les choix stratégiques de Génération CRM lui permettent de faire face à la concurrence sur le marché des agences de communication.

À l'aide du contexte et des annexes 5 à 7 :

2. Analyser la performance de l'activité de Génération CRM.

Pour cela, vous vous appuyerez sur le calcul, pour 2012 et 2013, de la valeur ajoutée (VA), de l'excédent brut d'exploitation (EBE), de la capacité d'autofinancement (CAF) et des ratios proposés dans l'annexe 7.

À l'aide du contexte et de l'annexe 8 :

3. Étudier la pertinence de la campagne de communication réalisée par Génération CRM pour le compte de l'entreprise Smart Sport.

■ COMMENTER LES PHRASES SUIVANTES EN JUSTIFIANT SYSTÉMATIQUEMENT, ÉVENTUELLEMENT PAR DES CALCULS, VOTRE RÉPONSE.

Dans le cas de Génération CRM :

1. Le degré de concentration du marché des agences de communication est faible.
2. En 2013, la structure financière de Génération CRM est saine.
3. En diminuant ses charges fixes, en particulier de personnel, entre 2009 et 2011, Génération CRM a augmenté son risque d'exploitation.

En général :

4. Dans le cadre de la politique de rémunération, les primes variables individuelles sont un outil de motivation efficace des salariés.
5. Plus la part des charges indirectes dans la structure de coût d'une entreprise est importante, plus la méthode de calcul de coûts à base d'activités est pertinente.
6. Les informations fournies par le système d'information d'une entreprise doivent être accessibles à l'ensemble de ses salariés.

ANNEXE 1 – QUELQUES DÉFINITIONS UTILES

Une agence de communication est une entreprise qui accompagne les annonceurs dans la conception et la réalisation de leurs campagnes de communication.

Le marketing digital, ou marketing numérique, désigne l'ensemble des techniques de marketing et de communication utilisant les technologies numériques (Internet, téléphone mobile, tablette...). Le marketing digital mobilise à la fois des moyens média (bannières publicitaires, pages interstitielles, vidéos, sites Web...) et des moyens hors- média (mailing, SMS...).

Une agence digitale, ou agence interactive, ou encore *Web agency*, est une agence de communication spécialisée sur dans la communication via internet.

Le CRM (*Customer Relationship Management* ou Gestion de la relation client en français) est l'ensemble des dispositifs permettant de mieux connaître, mieux cibler et donc mieux fidéliser la clientèle d'une entreprise. Le CRM s'appuie sur des logiciels spécifiques permettant, entre autres, la collecte et l'analyse des données clients et l'automatisation de campagnes de marketing direct.

ANNEXE 2 – CHIFFRES CLÉS DES ANNONCEURS 2014

- En 2013, les investissements en communication des annonceurs sont évalués en France à 30,1 milliards d’euros : ils retrouvent ainsi leur niveau de 2004.
- Après de légères hausses en 2010 et 2011, stoppées en 2012 par une baisse de 1,3 %, ils reculent à nouveau en 2013 (- 3 %).
- Si les investissements médias baissent de 3,4 %, les vecteurs hors-médias sont également touchés (- 2,8 %). Sur le long terme, la répartition médias/hors-médias reste globalement stable (36 % / 64 %).
- C'est en Allemagne (26,5 %), au Royaume-Uni (29,9 %) et en France (32,7 %) que la part de la télévision dans les recettes des médias est la plus faible (moyenne dix pays : 41,5 %).
- En 2012, Internet représente, en France, 19 % des recettes nettes des médias
- (Contre 17,1 % en 2011). Sa part atteint 40,4 % au Royaume-Uni (contre 35,4 % en 2011), 24,3 % aux États-Unis (contre 22,7 % en 2011), 15,6 % au Japon (contre 16,1 % en 2011), 31,8 % en Chine (contre 25,1 % en 2011) et 22 % en Allemagne (contre 20,1 % en 2011)
- En France, les recettes nettes globales de l’Internet sont estimées en 2013 à 2,8 milliards d’euros (+3 % par rapport à 2012). Les liens sponsorisés représentent à eux-seuls 58 % des investissements en ligne (+5 %). L’achat d’espace enregistre une hausse de 2 % rendue possible par le dynamisme de la publicité sur les mobiles qui continue à battre des records.

*Source : informations recueillies sur le site www.uda.fr – rubrique : chiffres clés de l’UDA
(Union des annonceurs), octobre 2014*

ANNEXE 3 – CHIFFRES CLÉS ET CLASSEMENT DES AGENCES DE COMMUNICATION

				Total CA en K€	Nombre d'agences
Les 12 premières agences				14 476 022	12
De	50 000 K€	à	200 000 K€	2 383 135	26
De	20 000 K€	à	50 000 K€	1 469 303	51
De	10 000 K€	à	20 000 K€	1 109 797	76
De	3 000 K€	à	10 000 K€	1 582 699	290
Total				21 020 956	455

1 K€ = 1 000 €

Source : d'après <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/chiffres-cles/>, 2013

À côté des agences de communication généralistes, souvent de grande taille et internationales, qui constituent les « majors » en matière de communication et qui sont capables de prendre en charge des comptes à l'échelle internationale, on trouve des agences spécialisées qui interviennent dans des domaines ou sur des secteurs particuliers : communication institutionnelle, communication financière, relations publiques et relations presse... Les agences digitales (ou *Web agencies*) [...] sont nées avec l'arrivée et le développement d'Internet : elles couvrent le spectre de la communication et de la publicité sur le web. Leurs activités consistent à concevoir des sites Internet, délivrer des prestations connexes telles que le référencement sur les moteurs de recherche et le support technique aux annonceurs, conseiller et accompagner leurs clients dans leur stratégie de communication digitale (valorisation du contenu d'un site web, programme CRM, campagne d'e-mailing, campagne de fidélisation, achat de liens sponsorisés...).

Source : d'après le référentiel des métiers de la communication, Apec.fr, 2013

ANNEXE 4 – INTERVIEW D'ÉRIC P., DIRECTEUR D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION DIGITALE

Certains évoquent la disparition probable des agences digitales... Qu'en pensez-vous ?

Parmi les raisons d'y croire : la globalisation du marché, l'éducation des entreprises au digital qui ont fait perdre aux agences leur avance sur le marché. Les agences peuvent encore jouer leur rôle de conseil, mais doivent penser à revoir leur positionnement. Trois choix leur sont ouverts : le repositionnement, la fusion, le rachat. Encore faut-il que ces dernières aient une taille assez critique pour intéresser les grands groupes.

Mais d'autres pensent que les agences les mieux positionnées pour répondre à la problématique de la digitalisation des secteurs sont encore et toujours les agences digitales spécialisées, à condition qu'elles proposent à la fois conseil et production de contenu. C'est par ce biais qu'elles peuvent fidéliser leur clientèle.

On peut donc rester spécialisé sur la communication digitale sans risquer de disparaître ?

C'est tout de même dangereux. Le secteur d'activité connaît aujourd'hui une phase de concentration³, au profit des agences les plus solides financièrement. En période de crise, la communication est en outre l'un des premiers budgets qui est affecté. L'extrême concurrence tire enfin les prix vers le bas, ce qui explique que la rentabilité des agences soit souvent faible. Si vous connaissez des problèmes de trésorerie, sans solidité financière, vous ne survivez pas longtemps... Une agence digitale a par conséquent intérêt aujourd'hui à se tourner vers d'autres activités, comme le e-commerce en proposant des outils qui permettent de déclencher l'acte d'achat (par exemple, la souscription à un programme en ligne qui encourage un consommateur exposé à un message à s'abonner à un programme minceur).

³ La **concentration économique** est un processus de diminution du nombre d'entreprises présentes sur un marché (certaines disparaissant ou étant rachetées par d'autres) et d'augmentation de leur taille moyenne.

Donc sans croissance, point de salut ?

C'est en effet une course à la taille critique. Pour les petites agences, c'est une question de survie. Les grandes agences parviennent à diversifier leur risque grâce à une activité internationale, les relais de croissance pouvant être trouvés dans les pays émergents. Il restera également toujours de la place pour les acteurs qui sauront saisir les opportunités et innover.

La course au contrat est en tout cas une partie importante de l'activité d'une agence de communication, mais elle conduit souvent à signer un nombre de contrats dépassant largement ses capacités initiales de production afin de s'assurer de perspectives de développement. Dès lors, la recherche d'une meilleure productivité et la réduction des coûts deviennent impératives en même temps que la constitution d'un réseau. Une petite agence ne peut en effet plus travailler seule ; la diversité des compétences nécessaires pour répondre à la demande d'un client est telle que seules les grandes agences généralistes ont des chances de pouvoir traiter l'intégralité des dossiers qu'elles gèrent.

ANNEXE 5 – ÉVOLUTION DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE GÉNÉRATION CRM

Malgré un premier semestre peu dynamique, le groupe de communication a vu son activité fortement progresser au cours du second semestre 2013 grâce au gain de nouveaux gros budgets, en particulier dans le secteur du luxe (parfumerie, tannerie, vins) et aux reconductions de grands comptes (dans le sport, l'industrie chimique et le transport). Ce dynamisme semble valider la réorganisation mise en œuvre. Il a également permis d'équilibrer davantage le portefeuille client de Génération CRM. Ainsi, ses trois principaux clients ne représentent plus que 30 % de son chiffre d'affaires en 2013 contre près de 45 % en 2012.

Les difficultés rencontrées au cours de l'exercice proviennent en réalité de la très forte activité observée lors des quatre derniers mois de 2013, au cours desquels de très nombreux projets ont dû être produits. Cette activité a notamment été marquée par le recours à des ressources de production externes, ayant pesé significativement sur la rentabilité d'exploitation.

Notons qu'en 2009, le résultat négatif était essentiellement dû à une importante hausse des charges fixes de personnel (consécutive au rachat de Digital Studio) en période de restriction des budgets de communication des annonceurs. Depuis, un effort important a été mené par Génération CRM pour les réduire, (le nombre de salariés passant de 192 équivalents temps-plein en 2009, à 146 en 2010, ce nombre atteignant 115 en 2013). Ce mouvement de réduction des charges fixes a été en outre favorisé par l'externalisation d'une partie de la conception du contenu des campagnes et le recours plus important aux contrats atypiques (CDD, intérim, freelance⁴ notamment).

Dans le même temps, la restructuration financière réalisée en 2013 a permis de réduire de 56 % les dettes financières qui atteignent désormais plus de 4 millions d'euros et de ramener les capitaux propres, négatifs en 2012, à 5 millions d'euros environ. La situation de la trésorerie reste toutefois encore tendue avec une utilisation massive des concours bancaires.

⁴ Travailleurs indépendants qui fournissent des prestations ponctuelles aux agences de communication.

ANNEXE 6 – COMPTES DE RÉSULTAT DE GÉNÉRATION CRM POUR LES EXERCICES 2012 ET 2013

	2013	2012
Production vendue de services	15 918 018	15 871 606
Chiffre d'affaires net	15 918 018	15 871 606
Production stockée	(13 253)*	296 320
Production immobilisée	297 048	256 778
Subvention d'exploitation	-	923
Reprises sur amortissements et provisions	168 213	278 009
Autres produits	266 939	144 864
Total des produits d'exploitation	16 636 965	16 848 500
Autres achats et charges externes	7 345 938	7 792 240
Impôts, taxes et versements assimilés	481 033	354 470
Charges de personnel	8 138 795	7 697 034
Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions	814 035	723 227
Autres charges	190	165 297
Total des charges d'exploitation	16 779 991	16 732 268
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(143 026)	(116 232)
Produits financiers de participations	312 895	-
Autres intérêts et produits assimilés	27 625	14 678
Total des produits financiers	340 520	14 678
Dotations financières aux amortissements et provisions	597 133	563 511
Intérêts et charges assimilés	77 042	56 801
Total des charges financières	674 175	620 312
RÉSULTAT FINANCIER	(333 655)	(605 634)
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPOT	(476 681)	(489 402)
Produits exceptionnels sur opérations de gestion	6 828	-
Produits exceptionnels sur opération en capital	33 214	12 645
Reprises sur provisions et transferts de charges	-	31 062
Total des produits exceptionnels	40 042	43 707
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	103 797	168 025
Charges exceptionnelles sur opérations en capital (valeur comptable des éléments d'actif cédés)	8 533	5 224
Dotations exceptionnelles aux amortissements et provisions	-	309 633
Total des charges exceptionnelles	112 330	482 882
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL	(72 288)	(439 175)
Impôts sur les bénéfices ⁵	(107 181)	(18 735)
Total des produits	17 017 527	16 906 885
Total des charges	17 459 315	17 816 727
RÉSULTAT NET	(441 788)	(909 842)

*Les nombres entre parenthèses indiquent des valeurs négatives

⁵ L'impôt sur les bénéfices négatif correspond à un crédit d'impôt.

ANNEXE 7 – RATIOS SUR LE MARCHÉ DES AGENCES DE COMMUNICATION EN 2012

Poids de la valeur ajoutée dans le chiffre d'affaires (en %)	39,54 %
Poids des frais de personnel dans la valeur ajoutée (en %)	88 %
Poids de la capacité d'autofinancement dans la valeur ajoutée (en %)	11,18 %

Source : <http://www.alisse2.insee.fr>, données 2012 (dernières données disponibles)

ANNEXE 8 – LA CAMPAGNE DE COMMUNICATION RÉALISÉE PAR GÉNÉRATION CRM POUR LE COMPTE DE L'ENTREPRISE SMART SPORT

Smart Sport est une PME de 40 salariés spécialisée dans la conception et la production de textiles intelligents (c'est-à-dire de tissus connectés composés de capteurs digitaux), destinés à une cible de sportifs professionnels et d'amateurs désireux de suivre leur activité physique et leur état de santé (pouls, tension artérielle, distance parcourue, calories consommées, etc.) tout au long de leurs programmes d'entraînement. Elle dispose d'un budget de communication assez restreint.

Génération CRM lui a proposé un nouveau dispositif digital comprenant :

- un site Internet intégrant les technologies des réseaux sociaux : compte Facebook (accès au module « j'aime », au partage et au dépôt de commentaires sans inscription supplémentaire), flux Twitter disponible directement sur la page d'accueil, liens vers des communautés en ligne consacrées à l'entraînement sportif ;
- un blog dédié au « Quantified Self » (littéralement « mesure de soi » en français - tendance et ensemble de techniques qui permettent de mesurer ses données personnelles – performances, état de santé – de les analyser et de les partager) ;
- l'intégration, sur le site Internet, de contenus vidéo dédiés au sport et à la santé ;

- la création de jeux concours ayant pour objectif d'augmenter la viralité⁶ de la campagne ;
- un dispositif d'affiliation, c'est-à-dire de promotion d'un site grâce à des liens ou bannières affichés sur des sites partenaires...

⁶ Un message est dit « viral » lorsque les cibles qui y sont exposées, le transmettent d'elles-mêmes à d'autres cibles de leur communauté ou de leur carnet d'adresse.