

A New Way for Ipsos

Didier Truchot

Chairman & CEO

Hello, Ladies and Gentlemen. Welcome to the Ipsos offices, where we shall share with you a number of points regarding both our activity and also, of course, the products and services we sell to our clients. In particular, we will see the much-heralded new services on which Ipsos is building its strategy for returning to a form which, while doubtless unspectacular (you may already have seen the figures we communicated to you this morning), points nevertheless to material growth in our activity.

First, we shall say a few words about the past.

Since 2012

As regards the past – I am not informing you, merely confirming – Ipsos has not performed well since 2012. Our sales and profitability are stable, even stagnant.

On several occasions, we made forecasts to you which proved over-optimistic. And, having discussed the matter with a number of you, I am not certain that we have provided all the explanations necessary for you to gain a better insight into Ipsos's activity and its challenges but also, obviously, what we were thinking about and preparing in order to surmount its difficulties.

So, if we attempt to analyse the reasons for Ipsos's performance in recent years, the first scapegoat is obviously the combination between Ipsos and Synovate. You will remember that we acquired Synovate in the autumn of 2011. You will also naturally remember that the merging of Ipsos and Synovate, even though we felt that we had made a reasonable job of the acquisition, caused a number of disruptions in the teams of both companies and hampered our provision of services to our clients. And it is true that in 2012, this combination, this merger between two companies in over 40 different countries was in part responsible for distracting Ipsos from better gauging how the market was going to evolve.

Other significant factors, however, explain Ipsos's performance in recent years. First, even if, admittedly, in the emerging countries on average... our activity in those countries has been growing appreciably – and, in 2014, that growth was still noticeable – the emerging countries are far from being a long, quiet river. Thus, there are emerging countries in which the business sphere, the economic, political and other systems cause disturbance to business activity. Then again, generally, there is a measure of volatility in those countries and some difficulty in gaining a firm, steady foothold for the quality of the services we provide our clients, simply because these are markets which are lacking in rules, regulations, trained managers, etc.

I shall add nothing to what has been said regarding the euro zone. I was amused this morning by an article in the *Financial Times* which argued in fulsome praise of deflation. Well, each person is entitled to their own point of view. And, as recent events have shown us, all points of view are acceptable, even when they are expressed in merely literary form.

Taking what I would call a more structural approach, and therefore with weightier implications for our activity, it is clear – a point I shall briefly revert to later – that the demand addressing market-research firms, companies such as Ipsos, and our colleagues large and small, is changing, particularly demand from businesses operating in the mass market, and therefore businesses in food, household products, personal care products, etc.

Why is this demand changing? First of all, you must realise that these businesses are very large consumers of market-research services. In many cases, they set aside for this purpose 1% of their sales revenue, therefore double the sales revenue expended on marketing research by motor manufacturers and financial-service businesses. Another reason is that these businesses – particularly the major Western companies, whether North American or European – are themselves often embroiled in changes in their business model firstly because in the developed countries they are facing competition from distributor brands, value pricing, etc., and secondly, in emerging countries they face local competition which is probably keener than they were expecting.

Moreover, these businesses developed marketing models a while ago that relied on massive use of one main communication medium, namely television. We realise today that the fragmentation of television audiences, as well as the development of new forms of media consumption via digital networks, are blunting the effectiveness of simply seeking via television one form of audience share, and of dominance, for justifying the physical or emotive qualities of the products on offer.

There are reasons, therefore. And these reasons are becoming evident in the way in which the market is evolving in market research itself.

The market, its size and structure

Allow me a short digression. These data originated from a business source, an association called ESOMAR based in Amsterdam. This association has a characteristic of defining the market by consolidating the sales of the companies which declare themselves to be in that market. So that is one way of defining the market. There are many services provided, for example, by universities, foundations, etc., which are not included in that market. The market is a little vaster still than the figures you have before you.

USD 25 billion is the size of the market segment targeted by Ipsos. It covers everything to do with studies using surveys, qualitative studies and a number of other services associated with this particular form of information gathering which involves direct interaction with the persons whose behaviour patterns, attitudes, opinions, etc., one seeks to elicit.

This market, for several years – and the same will be true in 2014 – has been stagnating, which means that it is not growing. It is growing slightly in the emerging countries, a little in North America, at any rate in the United States, but not necessarily in other zones.

If we add the USD 10 billion earned from panels, i.e. activities chiefly performed by companies such as Nielsen, to some extent also GfK and Kantar, as well as other players, consisting of automatic collection of data on people's behaviour patterns (whether purchasing or sale behaviour or television consumption habits), then this market is growing slightly, i.e. the panel studies segment is growing 2% or 3% per year. However, there is not a very

significant difference in performance between the first-mentioned segment – in which Ipsos mainly operates – and the second one I mentioned. But the second is performing somewhat better.

Adding a number of "downstream" services (i.e., broadly speaking the activity of companies such as Gartner, Forrester or others – companies which, on the basis of existing information, conduct a number of analyses on market trends, market structuring and how markets may look tomorrow), growth picks up a little. That is, the USD 5 billion contributed by this segment will add approximately 1% of growth to the total. Moreover, the latter segment is growing 5% to 6% per year. In other words, our clients – in certain sectors, particularly technology, telecoms, media and others – are eager for data in which they have a point of view, can have a point of view or can share a point of view on the markets in which they operate.

But we can also add other services more akin to consulting or services on the lines of data analytics, etc. And this is a faster-growing market segment.

So, in broad terms, the information market is not falling but evolving at a differing pace from one segment to another.

Two major challenges

If we consider Ipsos's situation, it is entirely obvious that today there is deflationary pressure on what we shall call the data-collection mechanisms. What lies behind this deflationary pressure?

First, an abundance of information exists that can be used to gain some insight into the market, consumers, etc., but also technology allows information to be collected faster.

This deflationary pressure causes difficulty for companies such as Ipsos because Ipsos, in the same way as Kantar (a subsidiary of WPP), and GfK, etc., became established and developed on the idea that what firms such as this contributed to their clients was doubtless information, analysis, etc., but that this data-collection component was an essential component that differentiated their services from those of other operators.

This deflationary pressure does not necessarily generate a risk of collapsing margins, quite simply because companies engaging in data gathering (and here I remind you that, each year, Ipsos surveys some 60 million people) have the resources to lower their cost bases, while at the same time, we may be compelled to lower our prices.

In a stagnating market which exhibits deflationary pressures, the main resources we are drawing on to remain profitable are:

- simplification, i.e. our capacity to work in agreement with our clients on simplifying protocols, shortening questionnaire completion times, etc.;
- automation, since, from the moment we simplify and standardise, we can more easily automate a number of tasks which would otherwise be performed by people for whom there are costs, which may be fixed and relatively high;
- and lastly, globalisation, namely the fact that, particularly thanks to technology but also, where we are concerned, thanks to our presence in a large number of countries, we are able

to consolidate a number of programmes, a number of projects and a number of surveys which had previously been managed for each country individually. So this consolidation makes us savings in a number of areas since, if you have two or three teams at work instead of twenty, thirty or forty, the costs are lower and therefore we can work in a deflationary environment while maintaining our margins.

There is another challenge, however, for which I have evidence both in our clients' behaviour and in what I read now and again from your correspondence – and here I am speaking of the analysts who are kind enough to be with us in this hall – and also from time to time in the Ipsos in-house documents. That challenge, obviously, in this configuration, comes from the many new services, new companies, new players and new operators in this market.

All this is taking place in a ferment and bustle which is interesting, friendly and at times productive, but shows little evidence of much maturity. In other words, there are many things that have developed, many promises that have been made. And our clients show much interest in and attraction to these new services, which are associated with services traditionally provided by market-research companies, but are not necessarily associated today so as to construct activities that not only grow but are profitable and deliver clients the promise which swayed them, conquered as they were by such and such a new offer.

Ipsos, time to go back to profitable growth

Obviously, therefore, for Ipsos, the subject of preoccupation as a business is understanding how, in this context, we can return to profitable growth.

So, for us, 2014 marked a turning point. It was not an easy year. Laurence Stoclet will say a word on the subject shortly. And it was also a difficult year, as you know, because my partner for more than thirty years sadly ceased his operational activities in the summer and passed away in December.

It was indeed a year that marked a turning point. In this somewhat out-of-the-ordinary context, we – I mean us, the Ipsos Management – are engaging in a diagnosis to determine whether we are remaining faithful to our mission, whether Ipsos can avoid becoming a digital advertising agency and whether we can steer clear of taking over Sapiens. It would prove a somewhat expensive move in any case but, more fundamentally, Ipsos is and shall remain a company operating in the field of information on Society (with a big S), markets and people.

However, we must work differently, operate and organise to a different pattern in this very context if we wish to grow.

Accordingly, in July, we officially launched a project we had already been pondering a few months previously, called the “The New Way” project. I am sorry the name is in English, but English is the working language of Ipsos, even though today I am particularly happy to be able to talk to you in French.

The “The New Way” project

This project, called “The New Way”, was officially launched in July 2014. Like any project of this kind, it involves the cooperation and work of hundreds of Ipsos senior managers and

executives, not just the senior executives of the business, but also, for example, a number of young professionals whose opinions, experience and career paths are of particular interest to us.

The "The New Way" project has a goal of transforming the business by simplifying its organisation, improving its operating performance and hence, its ability to do the same things but at lower cost and with higher quality.

The project is also aimed at the rapid, determined deployment of our new offer, massively and with emphasis on speed; and a final aim is to redeploy a number of our resources towards growth sectors and services. It is entirely obvious that we must not necessarily remain confined within the range of services and the client base in which we currently operate.

This project is based on the finding that Ipsos clients wish to have and are obviously ready to pay for information, provided such information adheres to four important criteria.

Security

The first of these is the dimension of security. So why security? I am not talking here of personal safety, I am talking about data security, i.e. the fact of information being reliable and not just a compilation of comments from here or there; the fact that we adhere to confidentiality that is vital both to our clients and also to the people with whom we interact and whom we survey.

It is also, quite simply, about complying with the laws of the countries in which we operate. It all boils down to Ipsos acting not only as a professional company, but also as a socially-responsible company at a time when our business, like many others, is being subjected to a number of external pressures which may, might and must not influence the quality of the information we produce.

Last Friday, at the gathering we organised to commemorate the victims of the attacks last week, I reminded the Ipsos France employees gathered together in this hall that events have occurred in the history of Ipsos, including recently, in which for example, some of our senior managers were physically threatened by people who were dissatisfied with the information we were required to produce and publish.

Hence the importance both of secure, reliable information, and of our capacity to deliver such information in complete freedom.

Simplicity

The second criterion: simplicity. We live in a complex world, and the word "simplicity" often recurs in the speech of business leaders or citizens calling for a return to simplicity. The fact that the word recurs so often clearly shows that there is a problem, that nothing is really simple.

It is our responsibility to act so that not only the way in which we work but also what we produce both remain within bounds enabling us to operate under the right conditions and to achieve results and presentations which are clear.

Speed

I shall not dwell too long on this topic. It is perfectly obvious. When I began, a long time ago, people spoke in terms of months for executing projects. Today – and this is one of the main elements which will emerge from the “The New Way” project – we shall increasingly be working in real time or in any event to extremely short deadlines. You will see one or two illustrations this afternoon.

Substance

And lastly, substance. Much is said on this topic. Let us strive to ensure that what we say is important for our clients, for the decisions they have to make and the choices they face. Let us therefore equip ourselves with the means to improve, not only by developing our data-analysis resources but also through the time we spend with our clients and our knowledge of their business, so as to give them the maximum of content.

How far have we got?

So then, how far have we got?

Security

As regards security, a number of decisions have already been taken for rationalising our on-line data-collection systems and the globalisation of IIS. IIS is an entity that has existed within Ipsos for some ten years. The initials stand for Ipsos Interactive Services. This is a company which is now globalised under the leadership of Judith Passingham. She will be speaking to you in a few minutes, and is in charge of all the information we collect via the Internet as well as via mobile terminals and digital networks.

Security is embodied in the fact that, more systematically now, Ipsos will need to provide unified management of our global programmes. That may seem a light task, but it isn't. What exactly is a global programme? It's performing the same work in twenty, thirty or forty countries, often round the clock. Often, contracts for 5, 10 or 15 million euros are involved. In many cases, these are programmes for which our clients request us to act locally in certain cases. In the past, this has led us perhaps to over-rely on a multi-local method of execution. We have therefore decided to manage centrally the global programmes our clients award to us, in order to ensure maximum consistency and, obviously, to better control our costs and lead times.

And then, finally, we have included in this theme, this body of themes concerning security, everything concerned with extending the array of tools and resources possessed by Ipsos, everything that enables us to gather information without asking people to put in words what they do or think. This ranges from ethnography to more systematic use of a number of solutions from the world of neuroscience.

Simplification

As regards simplification, Ipsos is present in 86 countries, obviously making this organisation a trifle complex to manage; above all, though, we cannot always have in each of those countries the teams and skills to enable us to work optimally, not only with our international clients but also with our local clients.

Accordingly, we have decided to gather 44 small or medium-sized countries into 12 clusters. In a little while, Laurence Stoclet will give you the list of the clusters in place at 1 January. Other clusters will be phased in as the year progresses.

We have decided to merge two of our global practices: one which was called Ipsos Media CT and the other called Ipsos ASI; the first was mainly concerned with measuring and understanding people's media consumption patterns and their interaction with the media, while the other entity was more concerned with the efficiency of the marketing and advertising communication whereby clients reach out to people.

So why did we decide to bring these two practices together into one? Yannick Carriou will revert to this presently, since he is in charge of the new unit. Quite simply and obviously, in a digitalised world, an increasingly close relationship exists between brand management, communication management and the method for measuring media effectiveness. Hence, instead of six practices, since 1 January, we now have only five.

We have decided to extend the global business concept. What are these global businesses? They are small activities. They are niche activities, each of which, though, may operate at a fast pace and undergo significant development. And besides, among the satisfaction scores we recorded in 2014, the three activities managed outside our territorial matrix performed better than the average of the other Ipsos activities.

Among those three, one concerns a number of syndicated surveys (studies on a multi-client basis) for pharmaceutical laboratories on prescriptions and the use of medicines in a number of therapies. This activity today earns some thirty million euros and is developing at a rate of 10% per year, also showing that you should not see Ipsos solely as a company which conducts ad hoc projects.

Another of these is called Business Consulting, operating mainly in Asia, and enabling us to work with a number of clients or businesses seeking to enter new countries or markets in Asia, who need a certain amount of information to better understand these markets and better position themselves in them.

The last of these three global businesses is called Retail Performance, which is a system for automatic metering of in-store flows. Why so? Obviously, because, depending on the way people move in stores, volumes sold, what is sold and the efficiency of stores' organisation may differ to varying extents.

From 2015 onwards, there will be four other businesses, four other globally-managed services; one of these will concern the measurement of everything related to the electronic measurement of media. Yannick Carriou will probably speak of the developments in our work with the technology that has already been spoken about, called Media Cell, which is making highly satisfactory progress.

Secondly, we shall bring together our sales-measurement work in a number of retail channels. This is a small activity, but it too is developing well and we shall be deploying it in a number of emerging markets.

Thirdly, we have an activity covering all aspects of studies inside businesses on employees' experience of the business and their work. Here again, this is an activity which is currently focused on a few countries in Europe and which we shall be globalising and managing globally.

So, as you can see, none of these activities on its own accounts for 10% of Ipsos's revenue, but they are growth activities for which we have special offers and for which we deploy special technology; Ipsos feels that they will leverage extra growth in the years to come.

When the new Microsoft Chief Executive Officer took up his duties, he made, in my view at least, an important statement. In his words: "when you run a business, it is sometimes more worthwhile devoting a lot of time to activities which today earn 1 million dollars than to activities which earn 10 billion dollars". It is in something of that spirit that we have decided to focus on these services so as to enable them to deploy more rapidly.

As you have been able to see in any case, these services are not always or necessarily based on surveys, at least not in the meaning Ipsos traditionally attaches to the term.

To conclude on this heading, our local entities will be given greater responsibility in the commercial management of a number of our clients.

Speed

Regarding speed, here is an expression we have not yet released to you, but which we are going to use increasingly: the concept of overnight services. What does that mean? It means that Ipsos is planning to reorganise – obviously involving a radical change in our methods of work and the organisation of our processes – so that as the next few years unfold, most – we're not giving you a percentage – at any rate a very large proportion of the information we produce and disseminate will be produced and disseminated to deadlines shorter than 24 hours.

It is important to grasp the fact that today, when you are, for example, the Danone marketing manager and you are tracking the Activia brand, your tracking results will reach you several weeks after the moment when the information was gathered. Several weeks is a lot of time. That shows the extent to which our business has remained archaic, rather like the print shops being overwhelmed and unable to cope with the exceptional *Charlie Hebdo* print run. I was just thinking of that this morning. I mused that in China, all that would be needed would be to mobilise 100,000 people and the 5 million copies would have been printed within a short period of time. Here, it will take a fortnight to print a few million copies. So, in spite of everything, a number of events point to traces of archaic practices, lingering also in the way we work – and when I say "we", I refer to ourselves and our colleagues.

Thus, overnight services will progressively become the rule at Ipsos – and we shall refer to them again in the coming months – and this will obviously entail a radical transformation in the way we work from now on.

And the obvious prerequisite to this will be the systematic automation of our production platforms, which can also apply to non-overnight services.

Substance

Turning now to substance which, after all, is the most important aspect, we are growing a number of things.

First, we are creating a new entity to be called the Ipsos Knowledge Center. What does this involve? Ipsos knows many things, first, in the technical dimension (how to work, how to gather information, how to analyse the information, what are the right statistical models to use in a given configuration). When we speak of big data, for example, we are obviously thinking of a number of tools and models (which are the right ones? when? how? why? etc.). So there is a great deal of knowledge existing in-house at Ipsos today.

And there is also knowledge of society (market knowledge, knowledge of the way people behave and evolve, etc.).

And lastly, with 16,000 employees at Ipsos, there are thousands of sociologists, psychologists, statisticians, etc., working in this business, there are also somewhat random discoveries. And besides, as often happens, the ground-breaking ideas or inventions arise from a meeting-point of curiosity, a question and then chance causing the apple to fall and the question to be asked: "Now why did the apple fall?" Billions of apples must have fallen until the day when someone drew a conclusion from the fact. I don't mean that every day within Ipsos, we invariably understand why the apple falls, but even so a number of occurrences are important and one of the weaknesses of our company today is that this knowledge is not sufficiently rendered permanent. Why, I myself don't know everything that's known at Ipsos. And no-one at Ipsos knows what everyone knows, what Ipsos knows. You don't know what we know. It's a shame for you and for us that you don't. And the same applies for our clients. You have just parts of the picture.

And so the Ipsos Knowledge Center, to be headed by Henri Wallard who is one of the delegate Chief Executives of Ipsos, will set that knowledge down in permanent form. I shall hide from you no longer the fact that we are going to construct a kind of encyclopaedia. To stay French, it is to be called the "Projet Diderot", although the earliest encyclopaedia was not French, but British. We French think we invented the encyclopaedia, but that isn't so. In any event, we shall have our encyclopaedia, which shall not be the encyclopaedia of Ipsos alone. We're going to bring together around this initiative a number of academics, scientists and others so that one of the characteristics, one of the strengths, one of the competitive assets of the business, namely knowledge, can be better recorded and classified and more efficiently disseminated through the community of the thousands of clients and among the other partners we have dealings with.

As a second step, on an experimental basis, in two or three countries we are going to create units which will develop advisory services, and therefore services which obviously have a link with the work we perform, with the information we produce and also with other elements of knowledge so that we can more easily engage in a number of discussions with our clients – and when I say "our clients", this may refer to a client or perhaps a whole sector – here again, on societal or market issues, etc.

And thus we are going to link more clearly in our offer the management of brands and their communication, and the use of media in a digital world. I already touched on this when speaking about the merging of Ipsos ASI and Ipsos Media CT. And Yannick Carriou will talk to you about this at somewhat greater length.

We shall more systematically use a model developed in-house at Ipsos, called the Client Interaction Model, which enables us to work more continuously with our clients.

We shall invest in our data-analysis resources and, lastly – and also consequently upon the foregoing – we shall work increasingly both proactively, making proposals to our clients, and reactively, responding to their requests with the inclusion of information of various kinds.

Opportunity

And then there are some opportunities that it would be remiss of me not to mention. I've already mentioned the various difficulties we encountered in the mass-market sector, for reasons which are inherent not in Ipsos alone but also in our clients. However, there are sectors and categories of activity which, on the other hand, are perhaps more than previously receptive to the services we can provide them, particularly pharmaceutical laboratories, financial services (banking, insurance and others) and lastly, vehicle manufacturers. In these areas, we are taking initiatives and widening a number of initiatives we have already taken.

We are fully convinced that what we shall call social studies and opinion surveys are bound to develop. This points to a clearer interaction than previously between trends in opinion and our clients' activity. Furthermore, national and international government institutions or non-government institutions have – at any rate we are convinced they have – both the need and the resources to conduct sizeable projects in this area. And we have all the skills to do this. And that means the operational skills, the expertise and professional standing needed to do this, through our activities in this area in a number of European countries, like the United Kingdom or France, or those in the United States or other markets. As the figures will show when they are published in February, you will see that this is one of the activities that is doing well, and can do better.

Opportunities await in all that relates to measurement, for example, in the retail channels of emerging countries, and in syndication, i.e. the capacity to develop information sources that are shared among a large number of clients.

And lastly, despite the reservations I voiced at the start of my address regarding emerging markets, those markets obviously remain for us, in the years to come, a significant source of growth potential.

I shall finish on this topic, having exceeded my time by only 50% – so that's all right!

Ipsos has turned 40

Ipsos has turned 40. I created this company in October 1975. I shall not conceal from you my doubt as to the exact date. I think I began working on 1 October. Others, though, say that the first invoice was issued on 22 October 1975. In any event, we may have issued invoices

somewhat belatedly, and this can still happen today. So, on 1 October 1975, Ipsos was created.

This name Ipsos, as you know, derives from a Latin expression, "*ipso facto*", hence simplicity, clarity, obviousness, etc. It isn't "*ipsos*" meaning "themselves". It's a rather unmannerly reduction of "*ipso facto*", since "*facto*" sounds boring. And an 's' was added because Ipsos sounds better and more interesting. And a lucky choice that name has proved, since it is pronounced and heard positively in just about all the world's languages. At all events, we have never had to resort to a local name.

Incidentally, all the companies in the Ipsos group will be called Ipsos, and nothing more. On the occasion of this fortieth anniversary, we are therefore going to simplify our brand management.

We are about to produce a narrative of the company's history. You will have the opportunity to understand how, year after year, we always got some things wrong, but grew from our mistakes. This account will obviously also pay special tribute to our teams, the people who are still with us and those who left us for one reason or another, and to our clients, since a service-provider company earns its living entirely from its clients.

Ipsos must unflinchingly take this opportunity of reproducing or reiterating the values to which we adhere, and which today form the basis for several constituents of the variable remuneration awarded to the company's executives and senior managers: integrity, teamwork, curiosity (intellectual curiosity, which gains us wider knowledge), openness to innovation, dedication to our clients and lastly, the entrepreneurial spirit.

It's time to change the game

And therefore, we are going to change our claim. Ipsos has changed several times. The latest change, I should say the one before last, was "Nobody's unpredictable". Now, we are going to link our name with the expression "Game changers".

This boils down to saying to our clients again and again that we afford ourselves the resources and we covenant with them to help them transform their own business. Because our clients' business, their activity, the way our clients work, the way they operate, has already changed and will change still further in the years to come, once again, under the impact of a plethora of offers creating keen competitiveness in a profusion of markets and, obviously, from the socialisation of media which in a sense deprives our clients of their traditional communication channels; used to detect any shifts in consumer behaviour and attitudes, but these new media also provide clients with opportunities for new points of contact with the people they wish to reach out to.

There you are! From now on, therefore, Ipsos is a "Game changer". Thank you indeed.

We shall go on to listen first, to Laurence Stoclet, then to Lauren Demar.

Financial Performance

Laurence Stoclet

Deputy CEO and Chief Financial Officer

Good morning everybody. It is a pleasure to welcome you here for the first Ipsos investors' day. The day has been organised as part of the "The New Way" programme. I am going to deliver a quick report on 2014, tell you what was already underway at 1st January 2015 as part of the "The New Way" programme, share with you some of the achievements of the Ipsos support functions, which I have the pleasure of supervising, and finally talk about our outlook for 2015 and beyond.

2014, a disappointing year

2014 was of course disappointing for both us and the market. We had to revise our objectives at the end of July which led to a sharp fall in our share price.

Having said that, in a flat market, the market we are facing, the survey-based research market - and this is where our analysis was probably flawed, the analysis of our own market - in any case, going by the end of September results, Ipsos is not faring any better than its market. So Ipsos's performance is flat too. But Ipsos is outperforming its competitors' average in the survey-based research segment.

Not all comparisons relate to the survey-based research segment alone because the figures published by WPP for its Data Investment Management activity also cover panels and advisory services. Their organic growth was up 1.4% at the end of September.

Nielsen has a division called Insight which includes some analytics in addition to survey-based research. This division recorded growth of 1.3% over the nine-month period.

Finally, our German counterpart GfK, in its Customer Experience division - and I should perhaps be thanking them this morning - performed fairly badly, taking the average for all three competitors to -0.6%. So, although the Ipsos result is still very disappointing, it did outperform the average for these competitors.

Confirmations

For the year as a whole, I can confirm that our activity will be flat.

As for explanations, the activities which performed below forecast, at least in geographical terms, were specifically North America (the United States); Western Europe, which I don't think will be of any great surprise to you, except for three countries which did rather well (the UK, Spain and The Netherlands); and finally Asia (remember we have significant levels of business in Japan which is currently experiencing economic problems) which did not fare well, with the exception of China, where we had some very good performances.

As for our specialist lines, Ipsos Marketing, Ipsos Media CT and Ipsos ASI all underperformed.

And finally Didier Truchot went into some detail about our key accounts. Of course consumer goods companies, which account for a third of Ipsos's revenue but also two thirds of our key accounts, are themselves under pressure. And our business with them has been falling.

One final confirmation, our operating margin, which will remain at the same level as financial year 2013.

A number of positive results

We can however report a number of positive results:

- obviously, strong growth for our new services, some of which will be presented to you this afternoon. We have organised workshops where Ipsos specialists will give you the lowdown on the new services;
- perfectly acceptable growth in Central and Eastern Europe, Africa and the Middle East and China (which I already mentioned);
- and business lines which delivered a decent performance (Ipsos Loyalty, Ipsos Public Affairs and some of the businesses we operate globally, the largest of these being what we call Healthcare Syndicated).

And finally one last satisfactory financial result: as we move forward with the digitisation of our offering, our gross profit continues to improve.

In terms of non-financial factors - it is extremely important we monitor the financial factors and the non-financial performance indicators - we have staff turnover objectives. 2014 turnover was 21%, which is lower than the 2013 figure but still above our targeted staff turnover ratio of under 20%. This may seem high to you, but remember the figure covers the turnover of our young team members in the emerging countries.

And of course for top executives, the top 1% at Ipsos, our turnover rate is very much lower, in the region of 6%, which is in fact rather low.

On the subject of staff loyalty, we run a staff survey each year - we also offer this service to our clients - to determine the overall atmosphere within the company. In our own survey, on one of the questions (there are a lot of questions), but on the one about adhesion to the Ipsos company culture, we scored higher than in 2014.

What is more, in terms of service quality and customer satisfaction (obviously when you are in the professional services business it is very important to monitor these), our average score improved slightly. We are aiming high. We want to achieve 9 out of 10 but 8.6 is actually quite good. And it is up on 2013.

We have what we call red alerts - we actually use the English term, even in French - and here again we have set the bar high with any score of less than 7 out of 10 being flagged up. This is the point at which we take action - we'll come back to that this afternoon when we will explain what we do in what we call IFMs. We have our own internal IFMs, so we apply the customer satisfaction surveys to ourselves on a transactional basis - and our teams receive red alerts (that's why it is called a "red alert") by email which highlights to our bosses that something is not right, that one of our clients gave feedback which wasn't very positive, under seven in any case. And of course we take action.

And the percentage of delighted clients, those who scored us 9 or 10, was also very good and significantly higher in 2014. So that's a good foundation to build on in 2015.

The "The New Way" programme

And for 2015, we have already set in motion a number of initiatives linked to the "The New Way" programme.

This programme centres around six working groups which we have created within the Ipsos Management Board. We have a 20-member international Management Board.

In fact, the purpose of the first workshop was to decide what the other groups would be. What other working groups we would set up. This we did in July. And, since then, the five groups we decided on have got to work, each under the direction of a member of our Management Board.

Didier Truchot already spoke to you about changes in how our model operates. Everything related to the Ipsos values, the Ipsos narrative, the tagline change and talent and human resources management, which I have the pleasure of heading up, anything to do with performance, improving our internal procedures (what the English-speaking world calls an "end-to-end process"), is all part of a workstream that is being launched today but is going to play a vital role in the savings we are expecting between now and 2017, and of course there's innovation and our new services. And finally, we mentioned this in connection with the new knowledge centre, how to better capitalise on Ipsos's knowledge and expertise. And we intend to roll this programme out over three years (2015, 2016 and 2017).

In terms of 2015, actually on 1st January, we merged Ipsos ASI and Media CT but Yannick Carriou will tell you more about that. We are aiming to set up a series of 12 clusters of which five are already in place:

- South Cone which covers Argentina, Peru, Chile and Bolivia;
- CIS – this may seem a bit ironic to you – which covers Russia, Ukraine and Kazakhstan;
- Australia and New Zealand. No surprise there;
- Singapore and Malaysia;
- and Adria which we already had in place.

We have set up two new committees within our management board to help us keep a closer eye on a number of matters: the Solutions Committee which, as its name suggests, will be reviewing our offering of new client services, our innovations, in which technology plays a major part today. And in a business like ours, customers are our main asset so we have set up a special committee for looking after our clients and monitoring big calls for tender.

And we will also continue to reinforce the support functions, which is my area of responsibility, particularly the HR-related ones.

New leaders

Which leads me to introduce to you a number of new leaders who have joined our teams recently with the aim, obviously, of achieving excellence in what I call shared services. Put another way, myself, and all the teams reporting to me, are here to serve the business.

We have a new Chief Information Officer who joined us from Microsoft in August 2013. You might view him as similar to an airline pilot, but he's here to manage our IT teams, and we have over 600 of these teams worldwide. Last year we renamed them Ipsos Tech and put in place a team to help Neville Rademeyer take overall control with 10 new faces: people from outside but also some we have promoted from within the company; and we have a clear strategy of seeking out the best partners in the fields which interest us most. Ipsos is not a technology company but it does need to know how to incorporate, use and select the best possible technologies and to adapt them. It is part and parcel of our business.

Over in finance, we revived the Management Control division with the arrival of Sébastien De Tarade last March and have also revamped all the teams so we can be a better business partner for the financiers.

And finally, he joined us this week and is here today, Xavier Molinié came from Dell and will take charge of the HR teams and head up a number of projects we have linked to the "The New Way" programme.

Proud of major IT successes in global deployments

One 2014 achievement we are particularly proud of, and it only took us a year, is the deployment of My I-365, a global system for all the cloud-based Ipsos collaboration tools, our e-mail services in particular.

And in 2015 we will complete the deployment of our PRP project. There are just six countries to go now. Today we cover 96% of Ipsos revenue and when we reach 100% coverage this year I think we will be the first French listed company to do so with a tool with global shared databases for monitoring our activity - it's the only way to do it. By this I mean our accounts and our results, I don't mean our forecasts but what is happening on a daily basis. It is in real time, refreshed every two hours, covering all our 5,000 clients and specifically around 60 to 70 clients who account for 50% of revenues and these are international clients we work with in several countries, which is why we need a shared, international database.

Ipsos won a prestigious trophy for the best finance teams in the TMT sector

This is a joint IT and finance project, which is, I believe, why we received the trophy for the best finance teams in the TMT sector in France in 2014. And of course, it also allows us to publish our results - you will have noticed - extremely quickly, faster than our competitors. Next year we will publish our 2015 annual results on 10 February and the following year they will be published at the end of January. Which leaves plenty of time for my teams to go off skiing.

Financial objectives for 2015

Finally, our outlook for 2015. We are targeting 1% to 2% organic growth, which may seem modest but it does mean us doing much better than in 2014.

We are going to spend around €20 million on “The New Way” to allow us to roll out the different programme-related initiatives and restructuring operations as and when required. On this basis, we are targeting an operating margin of 10%.

For 2016–2017 And Beyond

For the period 2016-2017, we expect organic growth to pick up pace from 2016, increasing by between 2% and 5%. The range is wide, I admit, but I don't think we can give more precise figures and ranges at this point in time. In any event, these are the figures we are working towards and which we believe are possible, with greater contributions from the new services, thanks to our redeployment efforts, and the emerging countries.

In terms of operating margin, we are targeting something in the region of 11% or 12% in 2017.

Finally, we would like to remind you that we are aiming for an operating margin of 15% in the much longer term and believe we are well-placed to achieve it.

Thank you.

New Way of Working with Our Clients

Lauren Demar

Deputy CEO, Ipsos Marketing

The changing role of client-side researchers

My name is Lauren Demar, and I am the Deputy CEO of our Ipsos Marketing specialisation. I am delighted to be here with all of you today to talk about a topic that I feel passionately about, that is our clients. There is a lot of discussion and we talk a lot about how the market research industry is changing. One of the reasons for that is that the role of client-side market research is changing dramatically.

I want to share with you some comments that are made by our clients in our Client Advisory Board forum. I am going to talk to you in a moment more about the Client Advisory Board, but our clients are being asked to change the way that they work and the services that they provide to their internal organisations. In their own words, they are being asked to move from being building inspectors to being architects. They are being asked to move from impartial observers of the consumer or reporting on what they saw or heard to actually having a point of view for their businesses on what that means. They are having to move from reporting the past or simply saying what happened, to pointing the business towards what might happen or predicting the future. They are needing to move from using research as judge and jury, in their own words. or merely being a checkpoint or a sign-off along the process to actually using research to develop world-class products and brands to help shape strategy and direction for their companies. They are moving from only servicing their marketing departments to actually having to serve other parts of the business like sales and R&D which means that their needs are changing.

Changing needs

That is why Ipsos services are based on four pillars, or the four S's that Didier spoke to you about earlier. Some things clients will always need, like security. They need accurate information delivered on-time. They need approved and robust methodologies. They need high-quality servicing. They need market research that complies with the local laws of the countries in which they are conducting research.

Increasingly we are seeing the emergence of new needs, like simplicity. They need information that is easy for them to access and use. Data collection methods and survey designs that better access and engage respondents. They need information delivered even more quickly for today's real-time digital world. Increasingly they are looking for substance from us. They need us to go beyond the data, tell them what it means for their business. They need insights, analytics and recommendations. Didier spoke to you about some of the things that we are doing in that area with our Advisory Services and our Client Interaction model.

Ipsos is rising to the challenge

Ipsos is rising to the challenge to help our clients to transform. We are doing that on two fronts: by transforming our offer for today's digital world to make it faster, device-agnostic, in

the moment and engaging; and by partnering with our clients in a new way, a way that is more advisory, more collaborative, so that together we can shape the future.

I would like to give you some examples of how we are doing each of those.

Case study: Reinvented concept testing for today's digital consumer

First I want to share with you a case study on how we are reinventing concept testing for today's digital consumer. Concept testing is a big business for Ipsos and it is a big business for the industry. Clients do concept testing to evaluate their new product innovations prior to allocating significant resources for their development. Concept testing has been around for decades without a lot of change.

This is a case where a confectionery client came to us. They needed to develop a more diversified innovation portfolio with the objective of driving an increase in their share price. As leaders in the industry, Ipsos said, 'It is time for us to reinvent concept testing.' We developed a new-to-the-industry approach that is different from traditional approaches in several key ways.

It is device agnostic. It works on any device, enabling us to access a broader population of respondents. It uses some unique swipe technology that we developed. You can see it running there. It better reflects how consumers digest marketing information and results in higher respondent engagement. Also our offer is unique in that it delivers even more robust analytics.

How did we help our client? What impact did we have? We did indeed deliver better respondent access including hard-to-reach millennials. These are not a demographic that are going onto their computers very much anymore, you need to access them via their smartphones. This was a key target for our client.

The client needed to develop a more diversified innovation portfolio, so we provided them with volume projections and we were able to tell them the portfolio role of the innovation. We have the unique algorithm that can tell the client whether they have a breakthrough, a me-too, a niche innovation or, in this case, a premium innovation. The client was looking to move their portfolio up-market, and they had indeed developed something that did that. We confirmed it for them.

We also delivered more engaged respondents. Our respondents spent 62% more time reading the swipe concept that I just showed you than a traditional concept. They were indeed a lot more engaged.

Case study: Overnight testing for answers at the speed of business

The next case study is about overnight testing. We are now providing answers to our clients at the speed of business. We are delivering overnight services on all of our testing services, such as testing of clients' innovations and testing of ads. This is a case study from a restaurant chain who needed to get new and exciting items on their menu, and they needed to do it fast. They needed to accelerate their time to market and improve their innovation success rate.

We provided overnight idea testing for our client. What is different from what we did versus other high speed offers in the market place is that we delivered KPIs that are based on validated measures along with idea optimisation. What do I mean by that? The opportunity

we saw that we provide for each of the client's ideas is linked to our validated forecasting model, so it is highly accurate. Ipsos is the only one providing that level of robust information in a 24-hour timeframe.

The impact that we had for our client was that we helped them reduce their innovation timelines by two months. We increased the success rate of the subsequent concept testing that they did by 20%. This led to an ongoing global programme for Ipsos, so annuity revenue for us.

Case study: Mobile testing for in-the-moment consumer reactions

The next case study is about mobile product testing. This was a personal care client who needed to develop a superior toothpaste to steal share from a leading competitor. They had two prototypes and they needed to see which one was more appealing to consumers.

We developed mobile product testing that brings together our vast product testing expertise. We are the largest global product testing supplier, with leading-edge and unique mobile capabilities. Clients are increasingly turning to mobile product testing and adding that on top of traditional product testing because they are able to get reactions from consumers in the moment; as opposed to the consumer having to recall a product experience that might have occurred days ago, they actually are doing that in-the-moment, which gives us more discriminating results. Clients are very excited about it and they are increasingly adding it on top.

What is unique also about our mobile capabilities is that we have a unique SMS system that can send text reminders to respondents so we can measure reactions to products over time. For example, how long does a fragrance last? We can use text analytic software to get more out of open-ended responses. We can also employ group chats in video embeds to further engage respondents and to bring the study results to life.

The impact that we had, we identified a significant flavour advantage for our client that was not picked up by traditional product testing. We also found them opportunities to improve freshness and cleaning for their toothpaste. We were able to glean additional insights through text, photos and videos. Respondents sent us images of what they looked like brushing their teeth, how much toothpaste they put on the toothbrush and what their teeth and toothbrush looked like when they were done. Consumers sent in this visual with this comment.

Ipsos in the hot seat

I want to turn to how we are engaging with clients in new ways. Ipsos in the Hot Seat are intense interactive events that we are doing with clients around the world. These are conversations about a client's business challenges and how our new Ipsos services are helping our clients to solve those business challenges.

What these sessions are, we have our Ipsos Thought Leaders take the stage and literally take the hot seat in front of a client audience. They have a maximum of five minutes to present their innovative technique or technology, then the clients ask them challenging questions that they need to answer on the spot. They are literally on the hot seat.

We have covered such topics in these sessions as mobile, communities, social media, big data, overnight services, and neuroscience as examples. We are getting a fantastic response

to these sessions. They often lead to sales opportunities, and we have had lots of requests to do them around the world. You will have the opportunity this afternoon to actually participate yourselves in an Ipsos in the Hot Seat session.

Client Advisory Board

I told you I would come back to the topic of our Client Advisory Board, which provided the insights from clients about how their roles are changing. The Client Advisory Board brings together influential global market research clients, Ipsos senior leaders and provocative thinkers from outside of the market research industry. We call these our clients' dream dates, people they want to hear from to inspire them on their thinking.

We discuss and debate how the industry will need to transform to stay relevant. We cover such topics as marketing in a digital world, the changing role of brands, how consumers make decisions in today's world, how to move from evaluation to foresight. Through the passion and commitment of the members of the Client Advisory Board, we are at the forefront of shaping the future of research.

The Duke/Ipsos Research Center & Think Tank

The Duke University/Ipsos Research Center and Think Tank was established in 2012, and it is a rare intersection of academia and industry. There are nine FMCG Board Members and several Retailer Board Advisors, and the Center conducts experiments around how people shop, with many of the experiments focusing on emerging principles in consumer psychology and behavioural economics.

Through our participation in the Center – and Ipsos conducts most of the experiments – we are able to get very unique insights into how consumers shop, how they make decisions, and importantly, what the research challenges are that our clients are facing. That guides our internal product development.

7 Cultures 1 Day

I want to leave you with a last story about how we have taken client engagement to another level. This is called 7 Cultures 1 Day. It is something we did for one of our large global clients and was spearheaded by our UK team. Global clients often find it challenging to really immerse themselves in the local cultures of their consumers because it is not practical and feasible for them to travel to every country and meet consumers in person and really engage with them and understand their lifestyles, but it is that close connection with consumers that really brings them to life. Ipsos developed a way to help our client to get that close connection by doing a significant piece of ethnographic work in seven countries and by following that with a one-day immersion into all seven cultures in one day.

What was unique about what the team did is they invited consumers who used to live in each of those seven countries – they originally came from those seven countries, but were now living in the UK – to actually come and participate in the session directly with the clients to engage with them and to bring the study results to life. They commented on the ethnography and really added dimension and texture to that for the clients.

It was a fantastic session. I want to leave you with a short video to show you what this felt like on the day and more importantly what our clients, most of whom were from marketing, took from the experience.

[VIDEO]

Speaker: So, today we're here for 7 Cultures in 1 Day.

Speaker: Fascinating for me just to understand some cultures I've never understood before.

Speaker: There are so many people from so many different countries, and then discover that they call or they use products in a completely different way. We see a lot of differences that can help us deliver better products.

Speaker: It's also good to listen and meet people from all over the world in a very short period of time. I think you could distinctively tell the differences, but you could also see the similarities.

Speaker: The big thing for me today is how surprised I am at how you can immerse yourself in a culture without actually going to the country, and I have educated myself today on cultures that I haven't known before in a way that I never thought possible to do in a remote way. So it's been completely wonderful for me.

[END VIDEO]

Lauren Demar: Thank you

Brand, Communication and Media in a Digital World

Yannick Carriou

CEO, Ipsos ASI & Ipsos MediaCT

Bonjour. Je m'appelle Yannick Carriou et je dirige, comme cela a été dit à plusieurs reprises, deux des business globaux d'Ipsos : ASI et Media CT qui, vous l'avez compris, vont fusionner. Pendant cette présentation, j'aimerais partager avec vous les principaux éléments de marché qui nous mènent à adapter notre organisation mondiale dans le domaine des études de gestion de la marque, de communication et des médias qui, vous le savez, sont des domaines qui sont traversés par deux grandes tendances : la globalisation et la digitalisation d'autre part.

Our clients need efficiency in managing their brands

Pour comprendre un peu les rationnels de ce mouvement, je voudrais commencer par parler des marques. Alors les marques, c'est un très vieux concept du marketing ; c'est un concept premier qui s'applique toujours. Donc il s'agit bien de donner à des éléments tangibles (des logos, des noms) tout un ensemble de valeurs qui vont guider le consommateur au moment de son choix dans un univers d'hyper choix où il a de nombreuses sollicitations.

C'est une bataille vieille comme le marketing. Ce n'est pas une bataille facile. Ce n'est ni une bataille gagnée ni une bataille perdue. Pour vous illustrer cela, si je me réfère aux Etats-Unis, si vous prenez les 10 plus grandes catégories de produits de grande consommation, dans cinq de ces catégories les grandes marques nationales et internationales vont gagner des parts de marché sur les marques de distributeur et dans les cinq autres catégories c'est exactement l'inverse. Donc vous voyez que c'est une bataille permanente, tendue, pour lesquelles nos clients ont besoin de réaliser un certain nombre d'investissements et le soutien de ces marques coûte extrêmement cher parce qu'il faut les soutenir en publicité mais il faut aussi les soutenir en fabrication de produits et en distribution.

Ce que l'on constate – et l'illustration sur ce slide est une illustration bien sûr publique – en est un exemple flagrant. A l'instar de P&G, de nombreux clients parmi les nôtres ont décidé de réduire drastiquement leur portefeuille de marques pour mieux les soutenir, pour rassembler plus de moyens derrière chacune d'entre elle, ce qui d'ailleurs pose un certain nombre de problèmes puisque cette gestion d'un nombre réduit de marques est extrêmement et de plus en plus centralisée chez nos clients et ils doivent totalement appréhender l'application de ces marques et les moyens de les soutenir dans un univers mondial au-delà des cultures. Et l'exemple que vient de montrer Lauren Demar est tout sauf anecdotique puisque s'approprier la culture de différents marchés est devenu un enjeu essentiel pour les gens qui gèrent ces marques mondiales.

Tout cela est constitutif d'une demande d'information qui nous est adressée qui renforce encore des tendances précédentes donc nous devons répondre à la centralisation des décisions chez nos clients par des moyens tout aussi centralisés chez nous, harmonisés, efficaces, pour pouvoir répondre de la même façon quel que soit le pays, quelle que soit la culture. Et là bien sûr nous jouons sur l'ensemble de notre réseau en ajoutant aux données d'enquête des données nouvelles comme les données de réseaux sociaux par exemple.

Our clients are facing a complex media landscape

La deuxième tendance que je voudrais partager avec vous concerne la publicité, puisque la publicité est un outil essentiel pour soutenir ces marques dans le monde. Et évidemment la tâche de nos clients n'est pas aisée non plus ; d'abord, Didier Truchot en a dit un mot en entrée, parce que les médias sont extrêmement fragmentés. Ils sont d'abord fragmentés parce qu'il y en a plus : il y a plus de chaînes de télévision, plus de grands réseaux, plus de magazines. Donc on a un premier élément de fragmentation qui est lié au nombre.

Il y a un deuxième élément de fragmentation qui est lié à toutes les différentes plateformes de diffusion de ces médias donc la même télévision, le même programme, vous pouvez le consulter et le visionner sur différentes plateformes : votre télévision dans votre salon, sur Internet, sur votre tablette, etc.

Et puis, il y a un élément de fragmentation qui est lié aux usages des consommateurs : la consommation de vidéos à la demande ; elle a doublé en un an aux États-Unis : elle atteint à peu près 30 minutes par jour pour les téléspectateurs ou les consommateurs américains ; des nouveaux usages aussi parfois adverses à la publicité : le *time shift*, donc le fait de regarder des programmes un peu en décalé parce que vous avez un disque dur, vous l'enregistrez et vous regardez cela finalement quand cela vous arrange. On sait qu'aux États-Unis, 30 % des gens qui font du *time shift* passent les pubs ; ils ne la regardent pas entièrement ou en grande partie. Pour les annonceurs c'est évidemment un problème qui pose un nouvel enjeu qui est celui en termes publicitaire qu'on appelle le *reach* donc la capacité d'un message donné à atteindre sa cible. Le *reach* est un problème de grande ampleur pour les clients au travers de toutes ces plateformes, y compris pour les médias digitaux qui, quand on regarde les médias un par un, ont finalement des taux d'accessibilité ou des taux de *reach* assez faibles.

La deuxième conséquence de cette fragmentation est que chacune des plateformes, chacun des médias a donné naissance à des formes de publicité nouvelles donc on est loin d'un monde univoque avec un spot qui pouvait faire 15 secondes ou 30 secondes à la télévision. Aujourd'hui, il y a de multiples formats. Vous avez sûrement entendu parler des formats qu'on dit *digital natives*. Ce sont une sorte de créativité technologique qui permet d'avoir tout un tas de formes de publicité que nos clients nous demandent d'évaluer au même titre que l'ensemble des formats beaucoup plus classiques.

Donc les clients attendent de nous une connaissance des médias, des comportements, de cette fragmentation parce que pour soutenir leur marque mondialement ils ont besoin de cette connaissance pour élaborer des stratégies de plus en plus protéiformes et de plus en plus sophistiquées.

Our clients are developing new business models

Les contenus : c'est un autre mot important, je pense, de notre marché puisque ces nouveaux formats publicitaires, pour attirer l'attention d'un consommateur extrêmement sollicité, se doivent d'être plus attrayants, plus informatifs, parfois plus interactifs. En ce sens ils se rapprochent de ce que classiquement on appelle des contenus médias. Les grandes maisons de production média ont cette habitude de produire des contenus informatifs attractifs, ceux que vous pouvez d'ailleurs consommer vous-mêmes quand vous regardez la télévision. Donc nous pensons que la façon d'évaluer la publicité – en tout cas certaines de

ses formes – va inéluctablement se rapprocher de la façon dont on évalue l’attractivité des médias.

Les médias, par ailleurs, ont eux aussi besoin de travailler l’attractivité de leurs contenus au moins pour deux raisons : d’abord parce que dans cette audience qui a tendance à se fragmenter plus vos contenus sont intéressants plus vous rassemblez l’audience qui permettra de valoriser les espaces publicitaires dont vous disposez ; et puis aussi parce que pour certains nouveaux acteurs, des *business models* se développent sur le seul critère de l’attractivité des contenus. Quand vous regardez Netflix, par exemple, qui a atteint le record d’investissement pour une série télévisée dans un *business model* qui n’est absolument pas soutenu par la publicité – eux en font pour attirer les gens mais n’en vendent pas – on est exactement dans un nouveau *business model* où tout dépend de l’attractivité des contenus. Et ce cas-là, qui est un cas très intéressant, pose un certain nombre de questions sur le marché : vont-ils réussir ? Mais aussi aux annonceurs puisque ce marché-là ou ce segment-là, s’il réussit, il va réussir en consommant du temps de consommation média de la part des consommateurs sans pour autant avoir généré des espaces publicitaires. Donc encore une fois le problème de *reach* se pose.

Donc vous voyez *media advertiser*, média et annonceurs sont dans des zones de collaboration et de friction. Le programmatique est une des zones majeures de cette collaboration et de cette friction parce qu’ils n’ont pas forcément toujours les mêmes intérêts. Nous pensons que tout cela se développera à condition qu’il y ait plus de transparence des acteurs en place sur la méthode et les qualités et parfois en nous intégrant dans leur démarche s’il y a du développement du programmatique bien sûr vers la télévision et pas seulement sur le digital ; et enfin, si l’exposition programmatique des consommateurs pourra être fondée pas simplement sur les comportements passés ou des segmentations issues de l’analyse des comportements passés, mais aussi en fonction de la relation personnelle qu’un individu donné aura avec une marque donnée différenciant des publicités, adressant des gens très impliqués vis-à-vis de la marque pour affiner les stratégies de marque. Et c’est ici que nous entendons jouer un rôle, notamment en mettant à la disposition de cet univers des méthodes et des métriques qui ont été validées depuis des années et qui qualifient extrêmement bien cette relation entre les consommateurs et la marque.

Our clients need to understand the full ecosystem

Donc dans le cycle de gestion de la marque qui est résumé ici vous voyez bien qu’il faut d’abord comprendre de plus en plus la façon dont les médias sont consommés par les clients des marques et les prospects des marques ; de là à prendre des décisions d’allocation média ; sur chacun de ces médias définir des formats publicitaires parfois nouveaux mais adaptés et efficaces ; et mesurer la performance de ces décisions à la fois sur les marques et en termes d’audience. C’est pour cela que nous en sommes venus à cette idée de fusion puisque historiquement dans ses activités publicitaires et dans ses activités média – mais de manière séparée) Ipsos propose tout un tas de services (et en invente de nouveaux) qui correspondent à chacune de ces étapes. Donc nous avons décidé – parce que le discours s’unifie au sein de nos clients parce qu’eux-mêmes intègrent des experts médias dans leurs expertises publicitaires parce que les médias ont aussi besoin de leur côté de comprendre mieux la façon dont fonctionne la publicité – de rassembler nos équipes et nos forces pour obtenir et fournir une réponse plus pertinente.

A new unified specialized business line

Ce nouveau business dont les éléments de marketing, de nom, etc. seront révélés au marché de manière imminente, sur une base de 2013 c'était à peu près 450 millions de chiffre d'affaires, ce sont 2 400 personnes dans le monde qui seront dédiées à cette expertise combinée dès le début de cette année. Bien sûr, nous avons beaucoup d'experts ; nous en aurons de nouveaux, en particulier pour ce qui concerne la digitalisation de notre métier parce que nous devons poursuivre la digitalisation de cette *practice* de manière à s'adapter à des demandes qui sont en évolution permanente. On fait déjà beaucoup de choses dans le domaine de la technologie sur les trois chapitres : marque, publicité et contenus.

We already do a lot

Quelques exemples rapides :

Nous mettons actuellement en place pour un de nos grands clients mondiaux dans le domaine de la grande consommation un programme de mesure de la performance des marques (donc de ce *set* réduit de marques établi dans plus d'une cinquantaine de pays) ce qui nous amène à mener quelque 300 études de manière continue pour ce client. Là, nous devons bien sûr avoir un impératif de simplicité – pour reprendre un des principes énoncés en entrée – et pour faire cela, nous avons mis en place une nouvelle plateforme de restitution des données et de visualisation rapide des données, puisque ces données (qui sont extrêmement nombreuses quand on étudie 300 marchés) doivent réellement pénétrer l'organisation de manière mondiale avec une appropriation très simple. Donc là notre investissement est véritablement dans la partie restitution avec ces plateformes de restitution de données.

Deuxième exemple, qui est un exemple britannique aussi dans le domaine de la grande consommation : c'est un annonceur, donc une marque de grande consommation qui veut savoir ce qui se passe derrière le grand écran ou le petit écran quand les gens regardent une publicité. Là nous avons mis en place des moyens de vidéocodage, donc on a filmé l'ensemble des membres du foyer pendant l'exposition publicitaire en codant chacune de leurs activités, notamment pour savoir quel était le niveau d'attention porté aux messages publicitaires qui les aident maintenant à raffiner ces stratégies.

Dernier exemple, aux États-Unis : pour un constructeur automobile, nous avons suivi à l'aide de logiciels implantés sur les Smartphone de nos répondants l'ensemble des activités digitales de consommateurs dans leur processus de décision d'achat d'une voiture. Et non seulement nous avons toute la fréquentation des plateformes digitales qui est un élément important pour l'achat d'une automobile, mais en plus en combinant des données de géolocalisation de Smartphone avec des bases de données auxquelles nous avons accès, nous avons pu coupler l'information dans le monde *offline* avec la visite réelle des concessionnaires pour chacun de ces consommateurs.

C'est une émergence de technologie et d'intégration de base de données qui est d'une richesse absolue pour finaliser les décisions et la compréhension du marché chez nos clients.

Je vous ai donné beaucoup d'exemples et vous en verrez beaucoup qui seront à base de téléphones mobiles. Nous pensons que dans le chapitre général des technologies le téléphone mobile est l'outil clé de demain simplement parce qu'on ne s'en sépare jamais ou très rarement et qu'un consommateur aura beaucoup d'informations et de comportements qui seront liés à ce téléphone mobile.

Many new tech-driven opportunities

Depuis quelques années, nous avons développé dans le champ de l'audience de la télévision une technologie dont vous avez déjà entendu le nom, qui s'appelle Mediacell, qui est une façon de mesurer l'audience de la télévision, de la radio et des formes de vidéos digitales simplement en demandant aux gens de porter sur eux leur téléphone mobile. C'est une technologie qui a reçu un accueil extrêmement favorable du marché. Nous sommes en train de la mettre sur le marché et nous allons bien évidemment participer aux grandes compétitions mondiales sur les principaux marchés du monde pour obtenir des contrats d'audience de la télévision ; et cette technologie, qui est une technologie extrêmement sophistiquée et que vous pourrez voir cet après-midi, a de multiples applications – pas simplement dans le champ de l'audience média mais aussi dans le champ de la publicité, notamment pour mesurer si des individus ont bien été exposés à des messages publicitaires extrêmement ciblés et comprendre par une interrogation par la suite si cette exposition a ou pas un impact sur la marque. Donc le téléphone mobile pour nous est une extrême importance et une poche d'investissement totalement clé dans la constitution de cette nouvelle unité.

Shift research paradigm on brand, communication and media

Pour terminer, nous pensons que la création de cette entité va mettre à disposition de nos clients une expertise combinée qui est rarement combinée, je dirais, à cette taille et à cette couverture géographique. On va essayer de travailler encore davantage sur l'innovation pour comprendre comment ces consommateurs se connectent à des marques et à des médias à l'ère du digital. Cela implique évidemment un investissement technologique conséquent, ainsi que l'intégration de base de données nombreuses qui sont à notre disposition comme je vous ai donné l'exemple sur les concessionnaires automobiles, les coordonnées GPS et les données de comportement que nous générons nous-mêmes ; et enfin, et c'est quelque chose d'important pour nourrir nos objectifs de simplicité et de rapidité : la visualisation des données rapide, fluide, intégrée, qui est nécessaire pour que nos propres clients prennent leurs décisions dans le *business time*, comme disait Lauren Demar, c'est-à-dire de plus en plus rapidement et de plus en plus sûrement.

Merci beaucoup.

New Consumers, New Research

Dominique Levy

CEO, Ipsos France

Game changers

Bonjour à tous. Je suis Dominique LEVY et j'ai le plaisir de diriger Ipsos en France. Donc vous êtes ici d'une certaine manière dans la maison où nous travaillons tous.

New consumers, new research

Je vais essayer de vous faire partager l'enthousiasme qui est le mien, celui de nos équipes, pour finalement ce sur quoi nous travaillons quotidiennement, c'est-à-dire la compréhension des consommateurs.

Empowered consumers

Ce matin, vous avez beaucoup entendu parler de changement ; vous avez entendu parler de changement chez nos clients dans la demande qu'ils nous adressent, de changement dans la façon dont ils travaillent. Evidemment, il y a tout un tas de contextes économiques qui expliquent ça mais il y a un élément de contexte qui est majeur, mondial, et qui je crois mérite d'être rappelé ici : c'est ce qu'on appelle l'*empowerment* du consommateur. Je facilite la tâche des traducteurs puisque je suis incapable de traduire le mot *empowerment* – ce n'est pas une incompétence puisqu'il y a une commission entière sous la direction d'Axelle LEMAIRE qui a tenté de le faire fin décembre, en vain. Je lance donc un appel à vous tous : si vous avez une idée d'une traduction française, allez-y ! Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire assez simplement que le pouvoir, la parole, la capacité à s'exprimer, à influencer la consommation, n'est plus l'apanage des marques et des médias. Désormais, ce pouvoir est partagé et, on l'a vu, de façon extrêmement spectaculaire je trouve au cours de la dernière semaine en France dans un domaine qui n'est pas celui de la consommation : il est partagé entre les autorités traditionnelles – et dans les autorités je mets les marques – et chacun d'entre nous. Chacun d'entre nous a la capacité à s'exprimer, a la capacité à influencer ses pairs et nous sommes donc dans une ère où nos clients doivent tenir compte des voies de retour. Si je veux être absolument simple, vous entendez parler de marketing de la permission, de marketing de la conversation. Cela signifie simplement qu'aujourd'hui les marques doivent écouter et qu'elles doivent écouter de manière permanente, de manière attentive, et qu'elles doivent répondre.

Évidemment, cela change absolument le travail de nos clients. S'il y a accélération, s'il y a fragmentation, qui sont deux mots absolument clés dans ce que nous faisons, c'est du fait de ces nouveaux consommateurs qui ont pris le pouvoir et qui je pense ne le lâcheront pas. Ils ne lâcheront pas parce que d'abord ils ont une grande conscience de leur valeur et ils ont une grande volonté à l'exprimer – et cela est vrai mondialement. On parle beaucoup de l'économie de l'attention, du fait que ce qui a de la valeur aujourd'hui – et Yannick Carriou vient encore de vous en parler – pour les marques c'est la capacité à attirer l'attention des consommateurs : ils sont conscients du fait que leur temps, leur temps de cerveau disponible a une valeur. Et quand on parle de *media paid, own* ou *earned*, ils sont de plus en plus décidés d'une certaine manière à monétiser ce temps-là – pas seulement leurs données personnelles comme vous avez pu l'entendre – mais on voit surgir des initiatives, des applications, qui proposent aux consommateurs de monétiser leur présence sur les réseaux

sociaux : un *like*, un *share* donnent droit à des bons de réduction, donnent droit à des privilèges. Donc cette conscience du fait qu'on a de la valeur pas seulement parce qu'on est quelqu'un mais aussi parce que les marques nous le signifient est de plus en plus partagée. Avoir conscience de sa valeur sans pouvoir l'exercer ce ne serait pas extrêmement changeant dans l'environnement. Mais le mobile dont Yannick Carriou parlait est véritablement devenu l'instrument universel de l'expression et de l'expression de cette valeur. En France, dans un groupe « quali » il n'y a pas très longtemps, un consommateur brandissant son Smartphone, m'a dit : « c'est la télécommande universelle ». Eh bien oui, c'est la télécommande avec laquelle ils vérifient les prix sur les lieux de vente, ils s'assurent qu'on ne leur raconte pas de bêtises, ils cherchent le meilleur deal, ils cherchent l'endroit où aller, ils prennent l'avis des autres n'importe où n'importe quand. Ils sont évidemment dans cette logique d'expression et d'exercice de leur pouvoir boosté par les médias sociaux qui leur permettent d'avoir des façons de s'exprimer et de recevoir également les avis de leurs pairs et cela les rend extrêmement exigeants – un petit peu casse-pieds même pour un certain nombre de nos clients – puisqu'on est en train de passer d'un marketing de masse à un marketing de personnalisation de masse. Et cela, c'est véritablement extrêmement différent.

Vous avez dû voir tous autant que vous êtes des prénoms apparaître sur les bouteilles de Coca-Cola. Au cours des deux mois en France, juste en France, 500 000 bouteilles de Coca-Cola personnalisées ont été commandées en verre, ont été commandées via Internet parce que cela devient un des éléments également d'expression de cette volonté d'être à la fois un consommateur – et quoi de plus massif que le Coca-Cola – mais également un individu.

Alors cela change le métier de nos clients mais cela change aussi massivement le nôtre.

Disruption in market research

On parlera de disruption puisque ce n'est pas véritablement une rupture ; il y a un certain nombre de fondamentaux qui restent extrêmement structurants mais il y a également des choses qui changent de façon très radicale.

Très classiquement, notre métier consistait à poser des questions à des gens aussi neutres que possible. La grande notion de l'échantillon représentatif, cela consiste à chercher des gens qui sont autant que possible M. Tout-le-Monde. Vous savez, cette notion de « citoyen moyen ». Eh bien, cela existe de moins en moins.

Le deuxième aspect de notre métier, c'est que nous créons, nous fabriquons nous-mêmes de l'information, une information structurée, limitée, ponctuelle, qui correspondait aux réponses aux questions que nous posons.

La troisième chose était que nous étions essentiellement à la recherche de la représentativité basée sur un certain nombre de critères objectifs et que nous utilisions tout cela pour guider des décisions de business qui se prenaient avec une granularité, c'est-à-dire combien d'investissement et combien de temps relativement moyens.

Aujourd'hui, on est dans une situation extrêmement différente. Nous aussi, nous sommes dans la conversation avec les consommateurs. De la même manière qu'ils ont la capacité et la volonté de s'exprimer en s'adressant aux marques, ils ont également la capacité et une

grande bonne volonté à s'adresser à nous et à nous expertiser, si je puis dire, à partager leur expertise avec nous. Cela change tout : cela change le fait qu'au lieu de poser aux gens les questions que nous nous posons nous essayons de comprendre les questions que les gens se posent et nous essayons de trouver des réponses à travers ce qu'ils génèrent sans que nous leur posions, nous, la moindre question. Cela donne évidemment la possibilité d'utiliser, d'exploiter et de tirer bénéfice d'une richesse d'informations absolument infinie, cela donne le vertige, c'est sans précédent et la représentativité n'est plus le seul critère de qualité de ce que nous produisons. Bien sûr, nous nous devons d'être représentatifs, bien sûr cela fait partie des valeurs et des vertus dont Didier Truchot parlait. Il est absolument important que nos clients soient sûrs de ce que nous leur délivrons, mais ils ont également maintenant des questions sur la sincérité et aussi beaucoup sur la fraîcheur parce que ce qui est vrai là maintenant ne le sera pas dans une semaine. Qui d'entre nous aurait dit, il y a 10 jours, que nous serions aujourd'hui - vous avez lu les journaux ce matin - dans une situation politique citoyenne aussi drastiquement modifiée qu'elle l'a été ?

Donc cela change notre rôle d'une certaine manière, puisqu'au lieu d'aider des clients à prendre des décisions qui sont dans le temps et dans le niveau d'investissement relativement moyennes, nous devons les aider à définir des trajectoires de long terme, donc être davantage dans l'*insight* stratégique, et nous devons les aider à accompagner une multitude de décisions. Yannick Carriou parlait de la fragmentation des médias. Il s'agit de moins en moins de déterminer quelle va être la campagne pour les six mois à venir, mais de plus en plus de les aider à poser les principes qui vont leur permettre de s'exprimer dans cet univers extrêmement fragmenté et extrêmement rapide.

Quand je dis que le fondamental de notre métier ne change pas, c'est parce que je pense que le fondamental de notre métier c'est une chose extrêmement simple à dire : c'est d'absorber la complexité de l'environnement et de restituer à nos clients une information simplifiée qui leur permette de prendre des décisions et de savoir où ils vont. Cela dit, ça change.

Alors, cela change parce qu'on ne travaille, encore une fois, plus avec des données que nous maîtrisons en termes de forme. On est dans une ère de l'expression spontanée. Jean-Marc LECH avait coutume de dire que nous étions passé de l'ère de l'intimité à l'ère de l'« intimité », et il nous racontait souvent qu'un certain nombre de questions étaient impossibles au sens « impossibles à poser » il y a quelques années, et qu'elles s'imposent à nous aujourd'hui puisque tout le monde a envie de raconter sa vie, de se prendre en photo, de prendre en photo ce qu'il mange, de raconter ce qu'il a acheté ou ce qu'il va faire.

Je m'excuse auprès des traducteurs parce que « intimité » et « intimité » ça doit être pire qu'« *empowerment* » à traduire.

Donc nous récupérons de la donnée, nous récupérons des images, nous récupérons des mots, nous récupérons une infinité d'informations grâce à des consommateurs qui sont absolument (et on peut en témoigner chaque jour) ravis, heureux, justement que nous reconnaissons leur valeur et que nous l'intégrons dans notre façon de conseiller nos clients.

Je vais vous donner quelques exemples de ce que nous faisons déjà et de ce que nous intégrons dans ce que nous proposons à nos clients.

Tout le monde parle de *big data*, voici un exemple parmi d'autres qui a été réalisé par nos équipes britanniques au moment des jeux Olympiques pour un grand client qui est, on va

dire, le leader de la recherche (du *search*) sur Internet – je vous laisse deviner qui cela peut être – grâce à un partenariat avec un opérateur de téléphonie mobile. La question était : comment les gens se renseignent-ils avant d'arriver au stade olympique ? Quelles sont leurs intentions ? Quelles sont leurs questions ? Et donc comment peut-on affiner la proposition qui leur est faite ? Eh bien là nous n'avons pas constitué un échantillon de gens qui avaient l'intention en leur disant : alors, qu'est-ce que vous allez faire ? Nous avons, grâce au partenariat avec l'opérateur téléphonique, récupéré l'intégralité de leurs données de *search*, de navigation et de géolocalisation, ce qui nous a permis de savoir de façon extrêmement précise où ils étaient, quelles questions ils se posaient et comment ensuite ils se déplaçaient.

The era of spontaneous self-expression: data, images, text...

L'ère du *selfie*, pour nous, c'est la possibilité de rentrer dans les cuisines, dans les salles de bain, dans les voitures, etc. Je prends ici un exemple français. Nous travaillons depuis des années sur la cosmétique et nous avons toujours été extrêmement perplexes devant les mots utilisés notamment par les femmes pour nous dire : « là, c'est bien », « là, ce n'est pas bien ». « Là, mes cheveux ça va », « Là, ça ne va pas ». Donc on avait l'habitude de travailler en demandant aux gens de nous raconter. Là, on a fait une chose très simple, on leur a demandé, en l'occurrence en ce moment on travaille sur un nouveau mascara, de se prendre en photo, de prendre leurs yeux en photo avant le maquillage en disant : « Qu'est-ce qui ne va pas ? Qu'est-ce que vous voulez corriger ? » Et après le maquillage pour nous dire ce qui avait été satisfaisant, ce qui avait été corrigé. Une façon différente de tester l'usage d'un produit.

Alors, je passe le fait que si vous regardez les photos « avant » « après » vous n'êtes pas toujours absolument certains d'avoir bien compris ce qui s'est passé. Cela fait partie des vérités de notre métier. Yannick Carriou parlait de la vraie vie. Eh bien la *real life* c'est cela, ce que les gens disent et ce qu'ils font n'est pas exactement facile à comprendre. Mais en l'occurrence nous avons pu donner très rapidement aux clients des informations qui étaient non seulement les mots des consommatrices pour décrire leur satisfaction, mais également des images de ce que c'est que le résultat obtenu, souhaité, souhaitable. Cela change assez radicalement la façon de développer les produits.

Dans le même ordre d'idées, question toujours posée qu'on a traitée en France et en Chine. Dans la multitude des produits de cosmétique utilisés par une consommatrice, comment savoir quelles associations sont faites et comment savoir où il y a là encore des possibilités d'innovation. Si vous demandez à quelqu'un de remplir un carnet, même quotidien, avec l'ensemble des produits qu'il a utilisé, la qualité de l'information est moyenne. C'est une technique que nous avons utilisée depuis des années. Là, en l'occurrence, et grâce au Smartphone dont elles ne se séparent pas, nous avons demandé à des consommatrices de prendre en photo en séquence l'intégralité des produits dont elles se servaient chez elles ou en dehors de chez elles. Résultat : 500 femmes pendant une semaine, qui vous envoient en moyenne 15 photos par jour et qui permettent de constituer un *set* de données absolument sans précédent de la réalité horodatée et géolocalisée de ce qu'elles font. Une fois qu'on a des photos, encore faut-il les traiter. Et c'est là que la technologie intervient puisqu'en fait évidemment nous ne le décodons pas de façon manuelle mais en les faisant « *matcher* » avec un référentiel constitué de l'ensemble des produits disponibles sur les sites marchands. Donc

un mélange de technologie et de collaboration avec les consommateurs nous permet de donner aux clients une information d'une granularité et d'une sincérité sans précédent.

Le téléphone est partout ; il nous sert donc aussi à demander aux consommateurs de se transformer en reporters de leur propre consommation, de leur propre existence. D'une certaine manière, ils deviennent un moyen de collecte de données supplémentaire et quand Didier Truchot parlait de l'évolution et de l'économie de la collecte de données, eh bien ça fait partie des choses que nous faisons, nous aussi, pour changer cette économie.

Cela nous permet d'être directement au moment de consommation. Si vous voyez des images de *snacking* par exemple, et de ce que les gens mangent en dehors des repas tout en vous expliquant de façon très consciente qu'ils ne mangent pas tant que cela, c'est absolument intéressant ; cela nous permet surtout de leur confier des missions par exemple dans les magasins pour comprendre ce qu'ils voient, ce qu'ils regardent, à quoi ils réagissent et comment se fait leur parcours de choix jusqu'à l'acte d'achat ; et de plus en plus de nos clients s'intéressent à ces dernières minutes avant l'acte d'achat, les moments où dans le magasin, on va ou pas transformer l'intention d'un consommateur en comportement réel.

Evidemment, nous récupérons également des mots. Ici un cas japonais où à la suite du lancement d'un produit, nous avons besoin de savoir assez rapidement sur quoi se concentraient les points de satisfaction ou d'insatisfaction, un traitement à partir de textes analytiques de l'ensemble des verbatim générés sur le web par les utilisatrices du produit nous permet d'identifier très vite les grands champs d'investigation et cela va nous permettre ensuite de l'intégrer dans un dispositif qualitatif où nous allons recruter des consommatrices, non pas pour leur poser les questions que nous nous posons mais pour leur poser les questions qui ont été suscitées par l'ensemble des consommatrices sur le web. Donc on inverse d'une certaine manière le paradigme : nous ne sommes plus des gens qui demandons ce que nous croyons devoir savoir, nous sommes des gens qui cherchons de façon beaucoup plus large et pouvons donc amener nos clients à des conclusions extrêmement différentes.

Alors ce qui se passe aujourd'hui pour nous est extrêmement excitant. Je vais vous parler d'enthousiasme parce qu'on arrive aujourd'hui à aider nos clients à répondre à des questions avec, encore une fois, une finesse, une fraîcheur et une rapidité dont nous avons – pour un certain nombre d'entre nous – rêvé depuis pas mal d'années lorsque nous récupérons beaucoup d'éléments de vie réelle dans une temporalité permanente. Nous interagissons avec les consommateurs d'une manière différente. Ils ne sont plus pour nous seulement des objets d'étude, ils deviennent véritablement des collaborateurs et nous aussi nous rentrons dans cette ère de la conversation. Donc cela ouvre beaucoup de possibilités, ça nous a permis d'enrichir un grand nombre de méthodes, cela nous permet également d'être différents et beaucoup des *pitchs* que nous gagnons aujourd'hui, des appels d'offre que nous gagnons aujourd'hui, nous les gagnons à travers notre capacité à intégrer ces différentes technologies aux méthodes que nous maîtrisons déjà et pour lesquelles nous sommes reconnus et en utilisant, en mettant en valeur à côté de notre propre expertise et de notre intelligence celle des consommateurs. C'est là je crois un des changements les plus fondamentaux que nous ayons à traverser et qui nous offre des opportunités extrêmement intéressantes.

Merci.

Behavioural Economics

Ben Page

CEO, Ipsos MORI

Consumers do not make rational decisions

Welcome back everybody. My name is Ben Page. I am the Chief Executive of Ipsos in the UK, and I am also one of the members of the Management Council. I am just going to talk to you for a few minutes about behavioural economics.

Many of you will have in front of you the behavioural economics pack of cards, and this is really something that is changing our industry. If you want more, come and talk to me later, but it is reflecting the fact that, with increasing speed, more and more industries and businesses understand that consumers are not, essentially, rational. Daniel Kahneman's book, *Thinking Fast and Slow*, system one and two thinking; it is just reminding us that human beings do not always make decisions in an entirely rational fashion.

However, what is important and what we are applying across Ipsos is that we can be very systematic in understanding people's irrationality. Traditionally, economists and people looking at markets have often assumed that human beings, when they make a decision about buying a car, choosing some stock, or finding somebody to marry will gather pertinent information, they will process that information and they will then choose the car, the pension plan or indeed the husband or wife that is perfect for them.

The evidence, of course, is that this does not really happen; we make short cuts: 'This person is incredibly good-looking, so we will overlook the fact that they have a terrible temper.' So we do not use all the information, we do not fully process the facts and we make very bad calculations, and this means that, effectively, rather than the economist's view of how human beings work, it is a bit more like this.

Anchoring bias

However, I think what is important is just being very systematic and understanding this, and this is something that we are applying to all of our work. It is classic, simple things: if I ask a typical group of human beings how many African countries belong to the United Nations and I show them a picture of a roulette wheel while I do that, it is nothing to do with the question. But if you put '10' on the roulette wheel while you are asking that question, they will guess that 25% of African countries belong to the UN, and if you do it with '65' on the roulette wheel, the answer is 45%. This is an anchoring bias; it is why, when you go into supermarkets, you are shown all the fresh fruit to start with, to remind you that all the tins that you are going to buy later are obviously very fresh and good for you.

Our estimates are just swayed by information, even where we know it is completely irrelevant. We should probably be wearing T-shirts today – or certainly when you were going for a discussion with your boss about your pay rise or your bonus, before that discussion, for the week before, I suggest wearing a T-shirt that says '€10,000,000,000,000.' The evidence is that this would have an effect.

So we need to understand this, particularly in terms of how marketing communications work and particularly in terms of how people make decisions. There are dozens of these biases:

the deck of cards that we have scattered around the room just brings together some of those, because it is something that we are trying to make sure that everybody thinking about how consumers make decisions are reflecting on: false memory, probability mis-assessment; there are numerous examples. Loss aversion: why we cling onto things even though we know that we should get rid of them.

Clients are interested across the world

Our clients all over the world are deeply interested in this area and are investing in it, hiring behavioural scientists, and so are we. People like Kimberly-Clark are fundamentally changing the way they think about the research that they do based on the use of these techniques. With Yale we are setting up a behavioural economics think-tank; we have a similar one in London with King's College London, with our partnership there, and we are going to be in 2015 much more systematic in terms of how we apply this in our thinking.

The IKEA effect

You can see this all over the place, the IKEA effect. Part of IKEA's success is the emotional attachment that people put to this flat-pack furniture that is a real nightmare to put together, but actually after all of that effort that you have put into it you end up valuing it far more than if you had paid the full price for somebody else's labour to produce it. Betty Crocker cakes in America gave housewives that opportunity to add an egg to the mixture and feel that they were fulfilling the duties of a good housewife, in terms of looking after their families.

Unit bias

Unit bias: one of the reasons that, in the Western world, everybody now weighs rather more than they used to 20 or 30 years ago is that our ideas about what a plate of food should look like have changed, sometimes because our clients, manufacturers, have actually increased the sizes. If you look at the average portions sizes of ready meals, you can see that for nearly all of them there is a double-digit increase. People are being fed more, they are eating more, and if we understand that sort of bias, this sense that, 'Well, a plate of food is a plate of food, is it not? So I have only had one;' the fact that we have now got plates that are rather larger is completely part of it. If you want to lose weight, get smaller plates.

Colgate's aperture

Toothpaste: Colgate increased sales by 40% by changing the aperture on the toothpaste tube by 1mm, because most of us think, 'What is enough toothpaste to brush my teeth?' It is a unit. They have now made the unit thicker, and they have sold a lot more toothpaste.

We need to be aware of these small biases

So these small biases affect everything we do. They affect the decisions that we make, and we just need to be much, much more aware of it, and that is something that we are going to do very, very systematically over the next year. The cards are there; if you want more information, come and see me later, but understanding and being systematic about understanding human irrationality is fundamental to the world that we now live in. Thank you.

I will skip this, but to really understand that is fundamental to what we are trying to do. Thank you.

Ipsos Interactive Services

Judith Passingham

CEO, Ipsos Interactive Services

Overview

Thank you, Ben. My name is Judith Passingham, and I am responsible for Ipsos Interactive Services. This is a little bit different from some of the other stuff you have seen before: this is an internal division, an internal operational function within Ipsos that is responsible for managing the access panel function, where we drive some of our data. We are also responsible for the infrastructure that is supporting mobile data collection.

So, first of all, just to give you an idea of the scope of activity in which we are involved: we are managing access panels, so that encompasses around about 5 million respondents in around about 50 countries on a global basis, and this underpins 31% of the Ipsos external revenues globally and that is against around about a 29% level in the market generally according to SNR statistics.

Access panels

Access panels, as you probably know, encapsulate or comprise representative samples of respondents who are validated, profiled, and they are prepared to respond on a regular basis to questionnaires on various topics. So they are very controlled, we know a lot about these people and we know how it works. Reach is a very important consideration, both in terms of geography – so obviously we can support the very international Ipsos client base – and in terms of specific groups of respondents.

Ampario: expanding on the access panels

So we have these managed access panels, the core of what we are doing. Then, to build on our sample footprint, we capture an increased reach of respondents from something that we call Ampario, and this is a proprietary river approach which accesses extra respondents dynamically and it allocates them to a survey. We have also developed something called Mobile Ampario, which is a very fast-growing part of our sample strategy, which allows us to access people in markets where we do not yet have a panel operation, so specific markets in Africa would be a very good example of that.

Ampario: that is everyday people browsing our global network of online and mobile publisher partners, and they are invited through a pay-wall approach, so they can get access to premium content or to features in exchange for taking the surveys, the surveys that we assign to them in real time. We therefore know less about the respondents because we do not have all this history that we build up through our managed panels, but the approach allows us a kind of elastic capacity, which is what we really need, where we need increased feasibility for difficult-to-reach groups or we need to access markets where we do not yet have these managed access panels. We are very aggressively driving that capability because it gives us rapid samples across both web and mobile studies.

Key measures of effectiveness

Stability, security, rapidity

A key question when you are running a division like this is how do you know whether you are doing a good job? How do you know what the service effectiveness is? How can we gauge

our performance? So, what are the key measures? First of all, it is our objective to provide something that is stable, something that is secure; a high-quality platform for research, something that is capable of feeding back the information very, very rapidly. It is obviously a critical part of the Ipsos operation, because this is the route where we are safeguarding our access to our respondent pool, so the raw material, if you like, for some of the information that you have seen before. That is very important, so we measure that very rigorously on a continuous basis.

Respondent reach

The second thing that is important when you are running a division like this is what I have called here respondent reach. It is easier to capture general populations generally, but we are also very interested in targets that are of a specific interest to our client base. So, pet owners, for example; drinkers of various different kinds; teenagers; mothers with kids; mothers with babies of a specific age, and when you think about the nappy market the age of the baby is particularly important. These are targets that have some kind of inherent challenge to them. That is point two.

Attracting and retaining panellists and cost efficiency

Point three is our ability to attract in the first place and to retain panellists at a reasonable rate. Furthermore, that feeds into the next point, which is cost efficiency, because obviously platforms like this are highly leveraged in their composition – highly leveraged and highly leverageable.

Device agnosticism

Additionally, more recently our capability to interview respondents in what we call a device agnostic way has become very important. Older respondents have a far greater likelihood to use desktops, whilst millennials are increasingly and even exclusively in some cases using smartphones to consume the web. We therefore need to encompass this diversity in our approach to ensure accurate and stable representation, and because we have a very good track record and competence in dealing with this myriad of different access, I think that gives us a certain advantage and something that we can build on and leverage.

Mobile

I have talked a little bit about mobile, and mobile touches our business in many, many different ways. It touches our business in terms of our interaction with panellists and respondents, the types of reward programme that we are able to deploy and our methods of recruitment. If I think about the mobile market in terms of market research, even two or three years ago we were only able to interview respondents on mobile devices for between five and ten minutes and we have been experimenting with this pretty intensively. With familiarity and maturity, if you like, of the smartphone market, we are now able to conduct interviews of up to 15 minutes on a smartphone without respondent fatigue. This is using proprietary questionnaire formats that we have developed in Ipsos interactive services called Engage.

If you think about accessing and interviewing on mobiles, this facilitates what I talked about earlier: the capture of respondents who are traditionally more challenging, more difficult to get access to, particularly young consumers and particularly young male consumers. Furthermore, if you think about our growing competence in the use of smartphones within

this part of the business, that also allows us to expand our capabilities in new and different ways and to expand the scope of what we can practically do.

Market-making, market invention, market disruption

I see access panels as a kind of platform for growth and enrichment and expansion in terms of the capability we can drive in the business, touching on some of the themes that were talked about earlier. I think there are various aspects to this. First of all is the device agnostic, and then there is something that I think about in terms of market-making: it is market-reinvention and it is also market disruption. So, can we do things that we did before in a better way? Can we think of and make new things because we have access to this technology?

Geo-triggering

You have seen some examples of this, this is just one example. The role of IIS in this is to provide a toolbox, a production/operational competence that the commercial divisions in Ipsos can then build on to create the products and services that you have seen earlier in this presentation. First of all: the capability to trigger surveys based on where people are or where they have been. So, for example, as you saw from Dominique and Lauren's presentations, we can select respondents and get them to download short-term applications on their smartphones, so we can target respondents who have visited particular stores or chains of stores or who visit leisure facilities – so it might be sporting events or concerts – and administer concise questionnaires regularly. So, you might want to test a user experience with somebody who had visited a stadium, for example; geo-triggering technology would set this off by initiating automated actions based on user proximity, so where they go in the stadium, and that would enable then the person commissioning the research to optimise the experience of the respondent in terms of what people are actually doing, to follow them around. We see this is going to be quite a big growth area over the two or three years as our client base realise what they can really do with that kind of technology.

Short-term diaries

The second example, of which you have seen some already, is short-term diary study capability. Until quite recently, market research agencies were using diaries to collect things like beverage consumption; eating out, which is a very dynamic area; personal-care diaries; usage of personal care products, and that sort of thing. Approaches until quite recently were therefore very traditional: you would fill diaries, you would go to the diary and fill it in and then you would upload it and that sort of thing. However, mobile enables shorter interventions to build up a picture over time and it enables the respondents to fill in the information or provide us the information on a smaller, regular basis. Of course, we can also collect a lot more contextual information like photographs, photographs of the bathroom where people are making up, all of this kind of thing, and Claire Emes is going to give some more practical examples of that in the Hot Seat session later.

So this is an element of market-making and an element of disruption in terms of what we are doing and it is the job of Ipsos interactive services to make sure that we have really good tools in our toolbox so that the researchers can then go and market and create the markets, if you like.

That is something we have been focusing on and we have a small team of mobile catalysts in the business whose job it is to go around and be very informed about this area and to help the researchers use these kinds of products.

Getting respondents to download applications

Developing expertise in persuading respondents to download applications generally in the business creates an opportunity where we can start to do what I was talking about earlier, which is to leverage and stretch the panels in different ways. One example of this is the passive activity that we are doing that Yannick talked about and you will see more of. We have therefore been doing a lot of experimental activity in the North American market to really learn how we can do this in an effective, cost-effective way, from an operational perspective.

Geographical priorities

I want to touch briefly on two other areas of priority in 2015 within this particular area of the business. One is geographical, and it relates to the nature of our online capability on a global basis. We have been very busy in 2014, last year, in bringing in our Latin American panels onto our global platform; we are going to be starting that activity in the Chinese market in the first quarter, and then we are going to be expanding our capability significantly in the Chinese market from an access panel perspective. The objective here is to make sure everything is on the same platform; we are therefore moving those into the global panel system.

This is very important, because it means that we can drive strong consistency globally which is very important to the Ipsos client base. It also means we can provide a better service to our global clients. Furthermore, it means we get access to our access panel capability anywhere in the world. So it means that globally we can fish into the Chinese panel, but it also means that Lifeng and his commercial team in the Chinese market can get access to the global data that we have in the access panels and sell it to the Chinese client base. I think that is therefore quite an important opportunity.

The Chinese market

The Chinese market is quite interesting in terms of online because, as you know, it is quite a sizable market itself; in the latest SNR statistics I think it is something like \$1.7–1.8 billion of value, but less than 5% of it is currently online. It is therefore still a very low online market, and we see some stirrings, some evidence from our global clients that they are very interested in using online capability in the Chinese market. We see therefore some hints, some signs that the online market is starting to expand. Similarly in Latin America, where we have a 4.6% share online in the Latin American market in terms of the Ipsos business, we see a huge potential to grow into a very good footprint. We are therefore going to be focusing strongly on expansion in these ready-for-growth areas.

Programmatic sampling

We are also going to be placing considerable emphasis in 2015 on an initiative that we have called programmatic sampling. Some aspects of what we do in the access panel division, Ipsos Interactive Services, still rely on skilled manual labour, very skilled manual labour, but we see a strong opportunity to automate some of that activity.

One very good example of that is the requirement to draw balanced, representative samples from within the access panel; it is a very strong aspect of what we do and very important in terms of the stability that has been talked about earlier. It requires considerable expertise and experience to do that effectively. What we are going to be doing is taking this programmatic sampling approach, which will enable us to automate a large amount of this activity. Additionally, importantly, it will enable us to interact automatically with Ipsos panel vendors so that we can reduce the manual labour on their side as well; that will thereby reduce the prices at which we can access sample, and it will speed the process significantly in terms of what we are capable of doing.

We believe that no sizable player in the research, access-panel-based market is doing that at the moment. There are some small players that are very active in this area, but not any sizable players. And because of our weight, the volume of business that we are able to place into this programme, we believe we can take a very strong leadership position by doing this; this is one of the major initiatives that we are going to be driving in Ipsos Interactive Services this year.

Summary remarks

So, just to summarise, we are going to be continuing to place a lot of emphasis on increasing and improving access to respondents, so difficult-to-reach respondents – this elastic capacity I have been talking about at the beginning. We are going to be expanding the use of mobile, both on the panel itself – this will be through device agnostics, being able to reach respondents based on the communication vehicle of their choosing, recognising that sophistication and complexity in our respondent base – and also through the market-making aspect of that, the creation of tools for research use. So this is the most interesting, sexy area, if you like, of the use of mobile potential. We are going to further exploit the panel itself: the passive examples we have talked about and we will talk about a bit more. We will have a strong focus on growth markets: evolution markets, where we have been strengthening the management quite significantly so we have the local bandwidth in the Asia-Pacific market and in Latin America to be able to do that effectively whilst also using our global resources. Finally, we will be using programmatic sampling.

Thank you very much for your attention.

Ipsos' Transformation in North America

Pierre Le Manh

Directeur délégué général Ipsos

Bonjour, mon nom est Pierre LE MANH, je suis un des directeurs généraux délégués d'Ipsos, je suis basé à New-York, en charge de nos activités nord-américaines, donc aux États-Unis et au Canada, et également de notre ligne de métier mondiale d'étude marketing.

Je voudrais commencer en résumant notre situation sur le marché américain aujourd'hui, donc notre situation actuelle est le produit de 20 ans d'histoire, de croissance organique, d'acquisitions successives. Aujourd'hui, nous sommes la deuxième société d'étude au Canada, la quatrième aux États-Unis, nous avons environ 2 300 employés en Amérique du Nord, répartis dans 26 bureaux, et on peut dire que nous avons une position assez forte dans toutes nos lignes de métier avec un poids particulièrement important du secteur de la grande consommation aux États-Unis, et bien sûr, il reste quelques domaines, quelques secteurs dans lesquels nous avons une légère sous-représentation, par exemple les études de satisfaction clientèle aux États-Unis ou nos activités dans le secteur de l'automobile. Ce qui nous donne donc des opportunités de croissance même dans le cœur historique du métier d'Ipsos.

Didier Truchot ce matin a bien expliqué comment le marché est structuré, donc je vous fais une petite révision rapide, le cœur historique du métier d'Ipsos, ce sont les études par enquête, donc le *survey-based research*, mais qui ne représente qu'une partie du secteur traditionnel des études qui comprend également la mesure dite passive, c'est-à-dire les études pour lesquelles on ne pose pas de questions, où on mesure ce que les gens regardent, ce qu'ils achètent, donc cette partie traditionnelle est figurée par la section bleue du camembert en 3D que vous voyez, et la liste des sociétés qui est à gauche est la liste des sociétés dans le secteur traditionnel des études des plus grandes sociétés aux États-Unis ; mais les frontières de ce secteur traditionnel, avec d'autres activités, avec d'autres acteurs qui produisent des rapports économiques, des services de conseil en marketing, que ce soit des sociétés de conseil, que ce soit des agences de publicité, des activités de web analytics etc. Donc si l'on prend l'ensemble des activités, l'Association Américaine du Marketing estime que le marché adressable est d'à peu près 17 milliards de dollars, donc on le voit, il y a de la place pour grandir, à condition bien sûr de prendre d'une part le marché dans son acception large, mais également naturellement de bien comprendre ce qui intéresse nos clients.

Ce qui intéresse les clients aux États-Unis, vous l'avez compris avec tout ce que nous avons présenté aujourd'hui, bien sûr, c'est avant tout l'application des nouvelles technologies au marketing, l'application des nouvelles technologies pour transformer la relation au consommateur, la rendre temps réel, personnalisée, individualisée, localisée, géolocalisée, et multiplateforme. D'ailleurs, on constate que les investissements publicitaires dans le digital aux États-Unis représentent maintenant 28 % du total dépensé, donc aux États-Unis, on parle quand même de 180 milliards de dollars d'investissements publicitaires sur les environ 500 milliards d'investissements mondiaux, donc 28 %, c'est beaucoup d'argent. Le mobile qui était à zéro, ou plus ou moins à zéro il y a 3 ans est déjà à 10 %, Yannick Carriou a expliqué ce matin pourquoi nous croyons que les investissements dans le mobile vont exploser dans les années qui viennent, on a parlé de fragmentation des médias. Il y a bien sûr le

développement très rapide des achats programmatiques, donc d'achats d'espaces publicitaires pour l'instant dans le digital en utilisant des plateformes de données, des algorithmes sophistiqués, des données précises sur les consommateurs et leurs comportements ; donc les achats programmatiques aujourd'hui, c'est déjà près des deux-tiers des investissements publicitaires dans le digital aux États-Unis, et on va voir le programmatique s'étendre à d'autres médias comme la télévision dans les années qui viennent.

On peut aussi parler de la croissance constante du e-commerce, et peut-être même de manière encore plus intéressante de l'intégration très intense maintenant entre le e-commerce et le commerce physique, et les points de vente en magasin. Il faut aussi comprendre que ces transformations sont amplifiées par des phénomènes démographiques profonds et de long terme aux États-Unis, donc par exemple les Millenials ce matin, ce sont les gens donc qui ont entre 20 et 35 ans aujourd'hui, les Millenials qui sont donc un facteur essentiel d'adoption des nouvelles technologies, également qui peuplent les départements marketing de nos clients et des agences, donc qui sont essentiels aussi dans le changement des politiques marketing, les Millenials sont aujourd'hui le groupe démographique le plus important aux États-Unis, ce n'est pas encore le groupe le plus important en termes de pouvoir d'achat, mais dans les années qui viennent, on peut parier que leur pouvoir d'achat va augmenter, c'est mécanique.

Une autre chose également qu'il faut intégrer, c'est que la société américaine est de plus en plus diverse, et donc le marketing non différencié, uniformisé est de moins en moins en vogue. Donc par exemple, vous vous souvenez peut-être qu'à la fin de la deuxième guerre mondiale, les blancs caucasiens, plus exactement les blancs non-hispaniques représentaient 85 % de la population américaine, aujourd'hui, on est tombé à à peine plus de 50 %, donc une diversité beaucoup plus grande.

On peut aussi mentionner le redéveloppement des centres-villes, les centres-villes se repeuplent, notamment les grands centres-villes, Chicago, New-York, San Francisco, Miami, et deviennent des sortes de laboratoires d'expériences marketing dans lequel il est évidemment plus simple de soumettre les consommateurs à des messages multimédias permanents, et également les faire répondre à des stimuli que ce soit dans les points de vente, dans les lieux de socialisation, dans les lieux de consommation.

Évidemment, tout ce foisonnement a des conséquences sur notre métier, et également sur les transformations qu'il faut que nous apportions dans notre propre organisation, dans ce que nous faisons. Plus la relation de consommateur est en temps réel, plus il faut accélérer nos cycles de production. Plus la relation commerciale est individualisée, plus il faut que nous soyons capables de fournir des échantillons très précis en temps réel, même parfois en utilisant nous-mêmes les techniques programmatiques comme l'a souligné Judith Passingham. Plus la relation de consommateur se fonde sur des données, de la technologie, plus il faut que nous soyons capables de développer des services analytiques. Plus des nouveaux acteurs émergent dans le domaine du marketing, et deviennent extrêmement importants, comme ce qu'on appelle en France les GAFA, personne ne comprend ce que c'est aux États-Unis, mais en France on appelle ça les GAFA apparemment, les Google – Amazone – Facebook – et Apple, plus il faut que nous soyons capables de travailler avec eux comme partenaires et comme clients. Plus le marketing est multicanal, bien sûr, plus il faut que nous soyons capables de collecter les données quelles que soient les plateformes. Et plus tout cela

est complexe, plus les clients sont perplexes, et plus il nous faut élever notre relation avec eux pour précisément les aider à traiter cette complexité, et à exploiter les possibilités offertes par la technologie dans le marketing.

C'est ce que nous voyons déjà dans notre activité. En 2014, par exemple, nous avons identifié cinq zones de croissance prioritaires, correspondant à des nouveaux services : les études dans le mobile, une nouvelle activité dans la santé, le calcul de la valeur économique et sociétale des nouvelles molécules, nos études dans le domaine des médias sociaux, donc communautés en ligne de consommateurs, analyses de sentiments sur internet, nos activités de *marketing analytics*, et nos activités avec les grands de l'Internet. En effet, toutes ces activités ont cru en 2014, certaines à deux chiffres, d'autres à trois chiffres, mais au total, elles ont produit près de 50 % de croissance organique, et c'est déjà significatif pour nous dans notre activité puisqu'elles représentent presque 15 % de notre business américain, avec de surcroît une profitabilité moyenne supérieure à celle du reste de l'activité.

Toujours dans l'idée d'illustrer ces transformations en cours, nous avons développé de nouvelles approches commerciales qui, outre le fait qu'elles nous ont permis de gagner des contrats pour certains d'une valeur de plusieurs millions de dollars l'année dernière – ce qui est toujours intéressant – sont également à mon avis intéressantes parce qu'elles sont répliquables, parce qu'elles sont extensibles, parce qu'elles sont *schedule*. Par exemple, notre activité Ipsos Loyalty a développé une activité de prestations de services pour un grand constructeur de pneumatiques l'année dernière - ce n'est pas un constructeur français, mais c'est un grand constructeur de pneumatiques mondial -, nous avons gagné un contrat important dans lequel il y a un volet d'étude traditionnelle bien sûr, mais également un volet d'intégration de systèmes, donc aide au choix d'une plateforme technologique, paramétrage, lien avec les autres systèmes opérationnels du client, et également un volet de *change management*, c'est-à-dire que nous aidons le client, à partir des résultats de l'étude, à transformer son organisation, à transformer sa culture pour devenir plus *client centric*.

Un domaine de croissance possible pour nous, et très important, ce sont les agences gouvernementales américaines. Vous vous doutez que pour travailler avec les agences gouvernementales américaines, il faut être référencé, et elles ont l'habitude de référencer des sociétés qu'elles connaissent très bien, qui sont souvent très établies, avec lesquelles elles travaillent depuis longtemps, qui sont souvent américaines. Ce qu'a fait notre division Ipsos Public Affairs l'année dernière, c'est d'une certaine manière d'adopter le positionnement de *Game Changers* avant l'heure, et d'insister sur des capacités spécifiques comme les neurosciences, comme le mobile, qui permettent à ces agences de faire ce qu'elles font aujourd'hui, mais plus vite et moins cher. Cela nous a donné par exemple la possibilité d'être référencé par le Center for Disease Control, vous savez le fameux CDC qui était assez mis en avant l'année dernière au moment de la crise de l'Ébola, donc pour nous, c'est l'accès potentiel à des dizaines de millions de dollars de budget qui jusqu'à présent nous étaient fermés.

Une autre approche est d'intégrer des modules technologiques dans notre offre, donc en 2014, nous avons intégré un module d'analyse des expressions du visage lorsque les consommateurs sont exposés à des publicités grâce aux webcams. On fait cela évidemment avec leur accord. Cet ajout de module technologique et quelques autres améliorations nous

ont permis de conserver et développer un grand mandat de test publicitaire mondial pour un géant des boissons, mandat qui est géré depuis les États-Unis.

Dans les affaires, tout le monde le sait, il est bien de travailler avec les clients qui ont des moyens, donc d'aller là où ils sont, et de ce point de vue-là, je suis évidemment très content du développement de nos activités avec la plus grande société Internet du monde qui, comme chacun sait, a beaucoup de moyens.

Avec une autre société cette fois de grande consommation, nous avons travaillé l'année dernière à mieux intégrer ce que nous produisons dans leurs systèmes et dans leurs processus marketing, et c'est comme cela que nous avons énormément développé l'utilisation de communautés de consommateurs en ligne qui permettent de mettre en relation leurs équipes marketing et les consommateurs en continu et en temps réel.

Quelques-uns de mes collègues en ont parlé, et j'ai d'ailleurs mentionné la nécessité d'accélérer nos délais de production : nous avons lancé en 2014 une nouvelle offre de test de nouveaux concepts de produits, ou de services, qui se fait dans la nuit, ou même dans la journée si nous recevons les matériaux à tester suffisamment tôt. Depuis 10 mois que nous avons lancé cette offre, nous avons réalisé 67 projets avec 25 clients, donc j'ai confiance sur le fait qu'en 2015, nous allons voir cette offre décoller, et s'étendre d'ailleurs en dehors de l'Amérique du Nord.

Enfin, nous considérons qu'il est assez important pour nous d'être capable de puiser dans des sources de budget en dehors de ce que dépensent les départements d'étude, c'est ce que font par exemple nos activités de *marketing analytics* qui, à 80 ou 90 %, puisent dans des budgets directement contrôlés par les CMO, ou des budgets directement contrôlés par les CFO. C'est également ce que fait notre activité dont j'ai parlé dans la santé, la nouvelle activité de calcul des valeurs économiques des nouvelles molécules, qui s'adresse au Département Medical Affairs des sociétés pharmaceutiques, ou leur département Health Economics.

Très important pour nous, bien sûr, est de faire connaître notre innovation à nos clients. Ces points ont été déjà commentés, donc je vais passer assez rapidement, on a des partenariats avec Duke, et avec Yall comme Ben Page et Lauren Demar ont mentionné. Lauren Demar a parlé également de cette initiative Ipsos in the Hot Seat à laquelle vous allez être soumis cet après-midi. Aux États-Unis, nous avons un catalogue d'à peu près quarante thèmes dans lesquels les clients choisissent, et cela, c'est le hit-parade des dix thèmes le plus souvent retenus par les clients, et on y retrouve, comme vous pouvez le voir, évidemment beaucoup de technologies, soit pour réaliser des études, soit pour transformer le marketing.

Pour faire tout cela, il faut une équipe, et nous avons mis en place une nouvelle équipe de direction aux États-Unis depuis 2 ans. Ces jeunes gens souriants sont nos patrons de lignes de métier aux États-Unis, ils ont plusieurs avantages : premièrement, ils prétendent qu'ils sont tous plus jeunes que moi, mais je crois que c'est vrai ! Deuxièmement, ils ont une expérience diversifiée, bien sûr, ce sont des professionnels des études, ils travaillent dans le secteur depuis plusieurs années, beaucoup d'années pour certains d'entre eux. La plupart ont des expériences en dehors du domaine des études. Ils ont aussi d'ailleurs tous quelques années d'expérience en dehors des États-Unis, donc je crois que c'est une équipe bien préparée pour comprendre les enjeux du digital, pour comprendre la transformation qui se

produit chez nos clients, et pour comprendre également la transformation de la société américaine.

Pour résumer, en 20 ans, nous avons construit une position significative dans un marché qui, aujourd'hui, se transforme très rapidement, et au-delà bien sûr du cœur de métier historique d'Ipsos dans les études par enquête. Donc les opportunités de croissance sont là, elles sont importantes, elles sont dans les nouveaux services en particulier qui exploitent la technologie, qui exploitent les *analytics*, les *innovating services*. Les opportunités de croissance sont évidemment aussi dans l'émergence de nouveaux clients, dans notre capacité à traiter leurs besoins spécifiques, et dans notre aptitude à accéder à des budgets en dehors de ce que dépensent les départements d'étude traditionnels.

Donc notre transformation est en cours, on voit d'ailleurs déjà un impact dans la répartition de nos activités. Il faut comprendre que cela va prendre un petit peu de temps, bien sûr la pression concurrentielle, la pression budgétaire sur la partie la moins innovante de notre métier est assez forte, et surtout dans le secteur de la grande consommation, mais nous avons installé une nouvelle équipe de direction, donc en Amérique du Nord, le *New Way* est en marche. Merci.

Ipsos' Value Proposition in Emerging Markets (CEE, MENA and Sub-Saharan Africa)

Shane Farrell

CEO, Europe, Middle East and Africa

Opening remarks

Good morning. Back to English, this time with an Irish accent, just to keep you on your toes.

My name is Shane Farrell. I oversee what is called the EMEA region and I want to focus on the emerging markets part of that region and in particular what Ipsos' value proposition is with regard to those emerging markets. The emerging markets in the EMEA region are Central/Eastern Europe, the Middle East-North Africa, and Sub-Saharan Africa.

A regional leader with operations across 40 countries

To give you an overview of Ipsos within this region, I would say we are very proud of what we have within the region because we would be one of the leaders within the region. We are in 40 countries, which is one of the biggest in terms of geographical location, but more importantly we are the biggest, or the second-biggest, in most of the most important markets.

If you take a look at a number of these markets, within MENA we would be number one. If you take a look within Central/Eastern Europe, in Turkey, a large market, we are number one. Russia, we would be number two. And then in what we call the new kid on the block in terms of emerging markets, in Sub-Saharan Africa, we would be number one in Kenya, the largest market in East Africa, and we would be number two in Nigeria, one of the newest and fastest-growing markets.

What I would say is it is not a one-size-fits-all, so our value proposition has to differ depending on two key dimensions that I am going to focus on. It is a region that offers a lot of opportunities, and I would like to give you an example of these opportunities. I have divided the opportunities into two types: the marketing opportunities and then the offering opportunities.

A region offering strong opportunities

Market opportunities

There are just some basic numbers for you there in terms of market opportunities. The penetration of market research is only increasing; if you take a look at the per-capita spend on market research in developed markets such as the US, France, UK, it is in the \$40–47 per capita range. If you look at some of these other big markets in the developing, it is much, much lower; however, that is growing, and if you are strong and you are the biggest within these markets that definitely gives you a huge opportunity for growth.

However, I would state they are developing markets and everybody when they think of developing markets just thinks of growth. Obviously, they are not just growth; the market falls in and out of love with regards to emerging markets. That is my experience, and I have been working in emerging markets for approximately 20 years. However, where markets go down, they rebound, and the most important thing is for us to keep our position within these markets.

I just got back from Moscow yesterday after a meeting with a number of large companies. I met with the largest bank within Russia and we met with the largest global food company within Russia to understand what their plans are, and everybody is in a bit of a wait-and-see mode right now. They are just backing off; you are aware or not that the Russian holidays are such that everybody gets back to work approximately ten–12 days after they would in the West.

However, what was very encouraging for me and our team was when we sat down with the Russian bank, with which we have a very sizable tracking and segmentation programme, they said they want to keep that going. When we sat down with the largest global food company, which we run our biggest tracking programme for, they say they want to keep it going but they want to get more out of it and they want to take a look at greater efficiencies. What does that mean? We have to work harder for our money. That is the way it works within developing markets: you have to move very, very quickly, and if you are big and you are agile at the same time, you are able to take advantage of that.

Offering opportunities

The second type of market opportunity I have there is building long-term relationships with clients. The reality of emerging markets is such that if you get in with a local company at an early stage, when you are dealing with these companies, or even global companies, where they go into one market and expand to others, you are not just dealing with the market research department; you are dealing with the CEO, you are dealing with the head of marketing, and if you are able to help them they will take you along their growth path with them. There is therefore a great opportunity there, not just in the existing market but when they expand into other markets.

Emerging markets are markets that act rapidly and decisively with regards to market conditions, and if you are properly set up for that, if you have the right operations – of which I am going to talk about that a little bit more now in a moment, with regards to using technology for that – you are well-placed to take advantage of those opportunities.

Didier was talking about it earlier in terms of the security of the information, and nowhere are clients looking for this more than in emerging markets. Large companies, when they go into places like Nigeria for example, want to know that the data they are getting back is reliable data. Ipsos has a huge advantage: the brand name and the scale means there is immediate trust there, and of course we have to back up all of that trust, but I would say one of the strengths of the company is the investment. Going back to what Didier also said in terms of game-changers, we got into a lot of these markets at an early stage so we have big enough operations to be able to guarantee that we are able to give security of information.

I would say within emerging markets, as well, there is more of an experimental approach with regards to innovation; they are willing to take more risks. An example I would give you is that within Africa, pan-Africa, we are not doing much KT or fixed-line telephone interviewing because nobody has a fixed line. However, we do over 80% of our data collection via mobile, which is the highest that we have anywhere globally. The clients want us to be more innovative because they need first of all to get that information quicker, but they know, by using innovation, they are going to get greater validity of their information as well.

Another offering opportunity I would say that Ipsos has within our region is a multicultural type of experience. First and foremost we need to have our local know-how, but bringing that together with our international expertise is what can help differentiate us vis-à-vis our competition, certainly vis-à-vis our local competitors, of which there are still many.

Many of our clients when they move into these developing markets find in a lot of these developing markets among the universities and the people, especially across former-Soviet-Union people, you do not have people with years and years of market research experience, so we need to go in and train their teams. Sometimes we place people within their offices, sometimes we bring the clients into our offices to teach them, and if you can do that, you have a competitive advantage.

Different emerging markets

In terms of emerging markets, the way I would categorise it is that there are two different types. I would summarise it as developing and developed. I guess for a number of you this is not too new, but I wanted to show one side of the dimension and then I am going to give you another side of the dimension.

Developing-emerging markets

So, developing typically are larger. I previously had, 'Faster-changing or faster-growing economies,' but they are not always growing; sometimes they go down, but they do come back up as well. Global clients are investing incrementally because that is where they are getting the greatest growth. They are spawning or growing local, ambitious companies that are going international; you see a lot of this coming out of Turkey, for example, where we see companies expanding to other regions. However, obviously they have significant economic and political risk, they have variable infrastructure. Examples of these countries would be Turkey, within Africa and then within MENA and Russia.

Developed-emerging markets

More developed-emerging type of markets would be those that maybe saw the growth back in the early-nineties, places like Poland, Hungary, Czech Republic, and then to a lesser extent South Africa. These are slower-growing economies. The global clients are more established, they have been in there for a longer period of time; the local clients are at a different stage, they are looking to expand into different geographies. There is more stable politics and economics and mostly good infrastructure.

They are two ends of the continuum, in terms of emerging markets.

Different emerging clients

Then another dimension that I want to look at with you to put the two together is the different type of emerging clients. We divide them into local champions and then global clients. I have some examples there.

Local champions

Locally-based companies, in terms of local champions, are for example Sberbank, VimpelCom, and Efes brewery out of Turkey. They are typically locally-based companies expanding rapidly, they are very ambitious, they may be less sophisticated in terms of their marketing and market research, but they are looking for us to help them. Many of these companies are getting listed, and they are getting listed on the NASDAQ; they are ultimately setting

themselves up for sale as well, too. They need a large, global market research company to help them along that path, and if you get in there early with them, that is where you can see a lot of growth. They are typically more fast-moving.

Global clients

On the other side, global clients, I have the obvious ones there: P&G, Nestle, even Google and Heineken. These are normally more sophisticated, they are under pressure to their stockholders to show growth, and they are focusing on these emerging markets to see that growth. We have these clients as part of our international key account programme, and there will be a very close connection between our international key accounts people and the people we have on the ground.

Needs and value proposition

So, putting these two together in terms of a needs and a value proposition is what I wanted to focus on in finishing up. I will give you a couple of examples.

Local champions within developing-emerging

If we take a look at developing-emerging markets and local champions, what are they looking for? They are looking for the basics of market research: they are looking for us to help them along their path of expansion.

I will give you an example. I remember a few years ago I was dealing with a large juice manufacturer in Russia that was locally-owned, and they ultimately sold for over 500 million to one of the largest food groups. And when they were doing their R&D and trying to develop their juices, the guy who was in charge of research and development believed he did not need market research. I remember having a very interesting conversation with him. He was what I would call a typically strong-minded Russian; he said, 'I know what the consumer wants, I can design whatever taste I want, I do not need market research to help me with that.' And I said, 'Really? So are you able to tell all of the taste differences when you expand internationally?' And I said, 'You personally know; what happens to you if you get hit by a bus tomorrow?' Obviously, the company realised that, as they were going through a growth path, if they were going to sell to an international company, they needed an international research group to help them along that path. So that is one example.

Global clients within developing-emerging

However, their needs are quite different, I would say, from some of the other companies within developing-emerging. Keeping within developing-emerging, if I look at global clients, they expect and we deliver the basics of the market research, all of the expertise, all of the support in terms of operations, but they are really looking for the local market know-how.

Another recent example of that was just last year, for one of the largest laundry detergent manufacturers. We were doing work for them pan-Africa, and they were looking for keen insights that were going to help them differentiate their brand because they were new on the market where others had already existed within a growing segment, let us call it.

Through some work that we had done on ethnography, we came up with a keen insight that ultimately helped them differentiate. The insight sounds very basic, but we had to do a lot of ethnographic and qualitative research to come up with this: it was to convince the African consumer to go for a higher-priced international brand, they needed to have that USP. What

we realised, through the research, was in a number of these segments within Africa the consumer spends such a huge amount of money as a percentage on their clothes, and particularly on their children's clothes, their school uniforms. For them it was so important to take care of their school uniforms for their children; it represented such a big expenditure for them, so they were ultimately willing to spend more on a detergent that was going to take care of their clothes than one might otherwise expect. So that is an example of local market know-how; that was not through doing big, complicated research programmes with operations behind it, but that was the local market know-how.

Developed-emerging requirements

Developed-emerging is more straightforward. Local champions already know market research, and they are looking for more of the international expertise. Then in terms of the global clients, when you go into a place like Poland for example, they are looking for transferable know-how. As I am beginning to run out of time here I am not going to go through the case studies; I have given you a couple of case studies already.

Summary

What I would say is, just in finishing-up, our presence within these markets is very strong. The percentage of our business within emerging markets would be higher relative to the overall percentage within the industry; that bodes well for us in terms of the growth within these markets. As you heard Lauren say earlier, we had good organic growth within these markets and we hope that it continues. Thank you.

Reinventing the Business in APAC

Lifeng Liu

CEO Asia-Pacific

Ipsos at a glance in Asia-Pacific

Good morning. My name is Lifeng Liu. I am the CEO for Ipsos in Asia-Pacific. First I would like to give you an overview on our story in Asia-Pacific. Ipsos actually entered into the market very late in 2000, but we grew very fast. We became one of the top players in the market in 2011, and in particular we became the number one in China. In combination with Synovate, we have strongly enhanced our presence in the market, in particular in markets like Singapore and Hong-Kong.

If you look at the map, we are absolutely the leader in the market. We are also the second player in most of the important markets like Australia, Singapore, Hong Kong, Indonesia and Thailand, and we are also one of the top three players in South Korea and also in India. In the biggest market, in Japan, we are the biggest international player, and also in the new emerging markets like Vietnam, like the Philippines, we are growing our market share very quickly.

A region with strong potential

Better prospects ahead

Some more information about Asia-Pacific. In Asia-Pacific, the developed economies are also stagnant in the past several years. Our global clients, in particular the CPG clients, are cutting their spending. However, this region actually offers a great potential as we have 60% of the population. Furthermore, Asia-Pacific contributes 20% of the world's GDP, but we only contribute 15% of turnover in the market research industry. Remember, Ipsos in Asia-Pacific, we are contributing 17% of the turnover, the Ipsos Group, which means we are doing better than our competitors. That is quite an impressive achievement in the past ten years in Ipsos in Asia-Pacific.

What is more, there is huge potential in the large CPG sectors in Asia-Pacific, in particular with automotive, with finance services, with retail, with real estate segments. We are doing quite well in this market, and I will explain more about that later. Also, very importantly, the new economy is actually, in my perspective, reshaping the world's economy. You have heard of the biggest IPO in history, Alibaba, and also there are a lot of new giants in the emerging market in China and India, including for example Tencent, Baidu and even Xiaomi, who is a new mobile phone manufacturer.

Furthermore, if you visit China and India, the mobile-based, social-based new ventures are very active; those kinds of changes actually are reshaping the world's economy, in my perspective, again. Very importantly, those kind of things actually increase the purchasing power of consumers, manufacturers and the service providers in the region, and it will consequently increase the need for information for decision-making. These are our opportunities. At Ipsos, we are the pioneer in this field.

Ipsos in working order*First encouraging results*

In the past several years, we have done a lot of great things. The first thing I would like to highlight: we are not only the leader in the market, but also, with the combination with Synovate, we have taken this opportunity to streamline our team and to optimise our services team. So we have placed a lot of young and dynamic leaders in a country manager position, including Australia, India, Hong Kong and Korea. Furthermore, very importantly, we have in-house our service team, the frontier team, who are working directly with the clients a lot in the past several years. Those teams have been trained by Ipsos Solutions; they have been trained by our Ipsos training centre; they have been trained by our Ipsos school, and there is a lot of on-the-job training. They have been certificated by Ipsos Solutions.

Judith mentioned earlier that she has made a lot of efforts in launching the AIIS in Asia-Pacific, in particular in China. I would like to tell you that digital data collection is up to speed not only in AIIS, not only the online part but also CATI and CAPI. These kind of things are fundamental changes. We have greatly improved our data-capture capability, quality and speed, and our target is to be 100% digital by the end of this year.

New services and new types of clients*Drive top line growth in APAC*

Secondly, we have been very aggressively entering new sectors and new services. You know, as I mentioned a bit earlier, there are a lot of new opportunities in different sectors, so we have been training our team and we are acquiring some good talents who can speak their languages, who can talk to the clients and who can make differences over here.

I will give you an example: we are doing very well with automotive business in China and India. The reason why is we have acquired the team, or trained the team, that can speak to those automotive clients in their languages. We also have an established data team including research team and also an operation team, so we make big differences.

We have also launched a lot of new services. I do not want to repeat, but in the past one year, as many of my colleagues a bit earlier said, those new services actually also have launched in the Asia-Pacific market. We have made good progress in 2014 and have made some very, very positive results, including for example social media exchange business, early-stage copy testing, early-stage creative and also some fast-state what we call performance-measurement business, meaning loyalty. That kind of fast-state performance-measurement business, with CATI and CAPI, is actually very attractive for the local service providers.

New ways to engage clients*Client interaction model*

Also in 2014 we have introduced what we call a CIM, client-interaction model. By this model, our team actually talk more to the clients, they spend more time with clients, they understand clients' business much better and also, of course, because after we launched this model, as Ipsos we are strong, we are the best in our chosen area but, by this kind of model, actually our specialisations, our expertise, gets higher exposure in front of the clients.

I will just give you some examples. We have sent some leaders into a leading Chinese internet company, and because their market is changing very fast we have a team there on-site serving them and they want very quick reactions, they want to have integrated solutions. So we have streamlined our team to provide them with the service they need, so this is a great example.

Another example is a global beer company. The request was originally just a qualitative request, we were doing some focus groups for them, but because our team are interacting with them and we understand their business better, we actually start from a social listening project and then we follow-up by what we call social community: we build a community for them, some digital community, and we work on that and also some traditional qualitative projects. Later on, of course, we follow up with a second additional study; we are working with them now with a branding communication project. So with this kind of model, we actually make a lot of differences within our clients.

Successful stories

By enhancing our leader scheme, by enhancing our services team by this model, by introducing our new services and by entering the new sectors, we have had a lot of great stories. I just want to highlight some facts: for example, as I mentioned a bit earlier, we are doing quite well with automotive business in both China and some other emerging markets with both international clients and also local clients. We are doing quite well with the local finance clients, the real estate clients, and also we are doing quite well with the new giants, with the new technologies, new internet clients. Ipsos in Asia-Pacific actually contribute a big portion to Ipsos revenue in terms of internet technology and those kinds of sectors, so we are doing really well in those sectors. Also, of course, we have been doing quite well in the social research in some of the markets, including Australia, Korea and now newly with India.

Bring Ipsos in APAC to the next level

Moving forward, as Didier has mentioned, definitely we are going to implement the New Way in Asia-Pacific. We are very confident with the New Way, and we are going to bring Ipsos into the next level as we did before in China.

Key success factors

There are also several key success factors in our perspective we are going to stick to. Of course we are going to continue to optimise our team, in particular the frontier team, the people who are working with the clients, the research managers and also the directors. We are going to better interact with our clients through the interaction model, to understand clients issues and problems better so they give us more business opportunities. We are going to aggressively implement the digitalisation in terms of data collection, and we are going to introduce more new services and also very aggressively enter the new sectors. Very importantly, we want to make sure that we can work with our clients very aggressively through our interaction model to make sure that our team can understand them and also to have a good result.

Summary

In Chinese in the New Year normally we say *gong xi fa cai*, or *kung hei fat choy* in Cantonese, which means in English, 'We wish you a good year,' in terms of making a big fortune in 2015.

So, welcome to Asia. We have 20 offices, we have 3,300 people: welcome to Asia, and I will be with you. Thank you.

Questions – Réponses

Intervenante [?] : Nous allons passer maintenant à une session Q&A d'une demi-heure.

Didier Truchot : Bonjour.

Intervenant : Bonjour, merci pour toutes ces présentations, j'avais quelques questions s'il vous plaît. D'abord, au niveau de l'évolution de votre marché, c'est quand même assez impressionnant, je me demandais comment cela se passait au niveau de la facturation de tous ces nouveaux services, notamment du mobile, de la vitesse de réponse aux demandes de vos clients, est-ce que c'est quelque chose qui permet de lutter contre la déflation, notamment dans la collecte, ou est-ce que vous arrivez à facturer séparément tous ces services, et à identifier la valeur ajoutée que vous pouvez donner et valoriser auprès de vos clients ? C'est ma première question, donc un sujet plutôt de facturation parce que je pense que c'est assez complexe, et que cela va être du cas par cas par client, mais je veux bien vous entendre là-dessus.

Et puis, je me demandais, votre marché est assez stable, celui que vous adressez, je n'ai pas l'impression que vous anticipiez un gros changement de tendance sur les prochaines années, est-ce que cela aurait du sens pour Ipsos d'aller dans des activités un peu annexes, celles notamment qui sont plus en croissance, et identifiées par ESOMAR, ce que vous avez mis en avant dans votre présentation du Gardner, du Forester, du conseil auprès de vos clients ?

Ma dernière question est financière, je me rappelle qu'on avait vu quelques effets de change négatifs ces dernières années sur les résultats d'Ipsos, je voulais savoir si votre objectif de marge pour 2015 était basé sur la parité euro – dollar actuelle qui est en dessous de 1.20, ou si on est sur des moyennes de l'année dernière, et du coup, si on peut s'attendre à des effets positifs là-dessus cette année par rapport à votre objectif de 10 % ? Merci.

Didier Truchot : Je laisserai Laurence Stoclet répondre, étant entendu qu'en fait, la sensibilité du PNL d'Ipsos aux effets de change a un peu baissé dans la mesure où il y a beaucoup d'équipes globales qui sont aux États-Unis, donc il y a aussi des coûts, enfin on a non seulement *ledgé* notre dette, mais aussi *ledgé* nos coûts. Donc ceci dit, cela aura un effet probablement positif de traduction sur le chiffre d'affaires en euros, enfin pas en 2014 d'ailleurs puisqu'en fait, si on prend la moyenne de 2014, la parité euro – dollar n'a pas évolué tant que cela, et d'ailleurs il y a d'autres modèles qui ont baissé par rapport à l'euro, notamment dans certains pays émergents, donc les effets de change sont redevenus positifs depuis le mois d'août, mais sur l'ensemble de l'année, ils seront éventuellement encore, je crois, légèrement négatifs, mais enfin ils deviendront positifs dès le mois de janvier puisqu'on va se comparer à une base qui était moins favorable.

En ce qui concerne la facturation, enfin ce que je comprends, votre question, ce n'est pas le moment où on émet nos factures, c'est la monétisation des nouveaux services, j'appelle ça comme ça pour différencier de la facturation. Alors, sur la monétisation des nouveaux services, il y a un certain nombre de nouveaux protocoles ou de nouvelles techniques qui en fait se substituent à des techniques anciennes. Par exemple, au lieu de poser dix questions aux gens pour savoir s'ils ont été touchés par telle ou telle nouvelle campagne de pub, ou nouveau modèle automobile, on mesure, on enregistre ce qu'il se passe au niveau de leur visage ou la façon dont ils répondent, ou peut-être les équiper d'appareils pour détecter, maintenant il y a des nouveaux appareils qui sont en train d'être développés qui vont permettre, avec une montre, de détecter comment je vous impressionne, je vais vous donner une montre et comme ça, je verrai si je vous intéresse ou pas, l'hypocrisie va disparaître, donc on va utiliser... Mais ce sont des substitutions, des améliorations, c'est ce que la technologie permet de faire, d'améliorer, mais cela ne change pas le fait qu'on a vendu un contrat qui nous prend un certain nombre de prestations ; simplement la nature des prestations incluses dans ce contrat est différente.

Maintenant, il y a d'autres choses que sont les services avals, un service aval, qu'est-ce que c'est ? Ce sont les *analytics*, c'est du temps passé avec les clients, cela peut être aussi, vous évoquez le cas de Gardner, le fait de faire un point sur un problème ou sur un secteur, et de vendre en souscription des choses puis des cellulaires au client etc., donc de faire toutes ces choses qui sont des prestations que soit nous ne faisons pas précédemment, soit que nous ne faisons pas payer précédemment parce que c'était dans le cadre d'une relation générale etc. Il est tout à fait clair que l'on va aujourd'hui vers le développement - je n'ai sans doute pas été tout à fait clair tout à l'heure - de services qui adressent un certain nombre de besoins, et qui appartiennent à des segments du marché qui croissent plus vite que le segment sur lequel nous sommes aujourd'hui, plus de mesures, plus de panels par exemple. Vous verrez cet après-midi une présentation sur le développement d'outils que l'on fait pour mesurer la fréquentation que les gens ont des différents médias, c'est du passif, c'est du panel ; à cela peuvent se rajouter un certain nombre d'idées complémentaires, mais fondamentalement, c'est du panel. J'ai indiqué qu'on allait développer les activités qui sont à mi-chemin entre des services additionnels, et ce n'est pas du conseil, mais on vend du temps de plus en plus à un certain nombre de clients, on met de plus en plus de gens dans leurs bureaux, on fait de plus en plus ce qu'on appelle des workshops, c'est-à-dire une journée, deux journées qu'on va passer chez le client avec un ensemble d'informations et des experts, et faire le point avec ce client sur un sujet qui l'intéresse, le préoccupe etc. Donc il va y avoir, et il y a déjà le début de voir de plus en plus le développement de choses qu'Ipsos va faire, et d'ailleurs la création de l'Ipsos Knowledge Center, qui est une contribution gratuite à la connaissance de l'humanité, est aussi un outil dont on se servira quand il fonctionnera, donc pas avant 1 an, pour accompagner, démontrer la vertu de travailler avec les équipes d'Ipsos, pas simplement pour leur demander de l'information, mais aussi pour comprendre ce que cette information signifie etc.

Donc, si vous voulez, il est tout à fait clair que dans les années qui viennent, la part du chiffre d'affaires qu'Ipsos fera en dehors du segment de base va être amenée à augmenter très sensiblement, et d'ailleurs, je vais me faire réprimander, mais je pense que cela fait partie des informations financières que nous pourrions vous donner régulièrement pour vous montrer l'évolution, si vous voulez, de l'activité d'Ipsos dans ces domaines.

J'ai répondu à toutes les questions que vous m'avez posées ? Oui, à peu près.

Alors, si vous voulez, il n'y a aucune raison qu'Ipsos là-dessus change de position, donc Ipsos fera des acquisitions dans les années qui viennent, peut-être pas des acquisitions à 500 millions de dollars, mais enfin on fera des acquisitions, et on fera des acquisitions avec des entreprises qui répondront à un certain nombre de critères. C'est-à-dire : elles doivent nous apporter quelque chose qu'on n'a pas aujourd'hui, soit dans un pays, soit vis-à-vis d'un certain nombre de clients, soit vis-à-vis d'un certain nombre de pratiques métier. Deuxièmement, des sociétés dont on considère au moment où on discute avec elles qu'elles sont susceptibles d'être à la fois, pour des raisons de culture, d'envie, d'être acquises par Ipsos, et enfin, troisièmement, dans des conditions financières raisonnables.

Si vous voulez, aujourd'hui, et aussi parce qu'il y a un certain nombre de changements qui s'opèrent, et pas simplement dans notre marché, il y a des sociétés qui sont disponibles, qui sont à la vente, mais dans des conditions financières que nous ne considérons pas comme raisonnables.

Laurence Stoclet : Oui, donc sur la question des changes, nos budgets sont généralement établis sur la base du taux de change du 30 novembre de l'année précédente. Là, les taux de change évidemment ont un peu évolué, le dollar est un peu plus favorable du côté, évidemment, du volume d'activité. Ce qu'il faut savoir, c'est qu'Ipsos n'a pas réellement donc de risque de change de transaction puisqu'on essaye dans la mesure du possible de facturer nos clients dans la monnaie locale du pays dans lequel l'étude est conduite, mais nous avons par ailleurs des coûts effectivement centraux, dont Didier parlait, essentiellement dans la zone euro et dans la zone dollar, avec quelques exceptions près, on a un patron qui est chinois, donc on a aussi des coûts en Renminbi, mais en gros, dans des monnaies évidemment plus fortes que les monnaies des pays émergents qui, évidemment, se sont détériorées en 2013, et ont continué de se détériorer en 2014 pour nombre d'entre elles.

C'est vrai qu'on a une structure de coûts centraux qui sont moins bien couvertes, donc évidemment que l'amélioration du cours du dollar, là, jouera favorablement, mais c'est pris en compte dans les données que je vous ai communiquées.

Par ailleurs, nous avons une couverture de change naturelle qui est liée au fait que notre dette est libellée dans les différentes monnaies des *cash-flows* que nous générons localement, et que nous remontons ensuite évidemment à la société mère du groupe. Une bonne partie, les deux-tiers de ces cash-flows sont en dollar, nous avons au 31 décembre 2013 61 % de notre dette libellée en dollars. L'évolution, évidemment, là, est dans l'autre sens, elle est négative quelque part, quand on publie évidemment nos comptes en euros, et donc on aura eu des effets de change négatifs sur le volume de dettes, mais encore une fois, c'est lié au cours de change, photo du 31 décembre que vous avez l'obligation de retenir quand vous publiez votre bilan, mais pour nous, cela consiste en une couverture naturelle.

Nous avons généré évidemment, mais vous verrez les comptes fin février, donc je ne vais pas vous dévoiler aujourd'hui ce que sont les comptes d'Ipsos, même si je les connais un peu.

Didier Truchot : Moi, je ne les connais pas, enfin si à peu près. Très bien.

Intervenant : Bonjour, Pavel Govciyan, Natixis. Je voulais revenir sur ce que vous évoquiez au début à savoir la création du groupe il y a 40 ans, l'identité du groupe Ipsos que vous rappeliez justement sur le nom, sur la marque, ce que cela voulait dire. On sait aussi qu'Ipsos a été le lieu d'une bataille de lieutenant d'Alexandre Le Grand, on l'avait déjà évoqué ensemble, d'où ma question : a priori, vous n'allez pas diriger le groupe encore pour 40 ans, ce que je regrette à titre personnel, mais il semble qu'il faudrait changer trop drastiquement les statuts d'Ipsos pour cela, donc dans ce contexte-là, est-ce que vous avez commencé à préparer votre succession ? Est-ce que la transition pourra se faire de manière douce ? Est-ce que vous comptez l'annoncer aux marchés pour que cela se fasse de manière douce sans inquiéter outre mesure les investisseurs ? Est-ce que vous avez une date prévisionnelle à nous communiquer aujourd'hui ? Merci.

Didier Truchot : D'abord, s'il suffisait juste de changer les statuts pour que je travaille encore pendant 40 ans, on les changerait rapidement, vous voyez, il y a l'Assemblée Générale au mois d'avril, donc cela ne poserait aucun problème. Je crains malheureusement qu'il y ait d'autres facteurs qui ne sont pas de ma volonté, vous voyez.

Le Conseil d'Administration d'Ipsos se soucie évidemment comme vous des problèmes de succession, et d'ailleurs la disparition brutale de Jean-Marc LECH est aussi une forme de rappel, personne n'est là pour toujours. Donc il y a un travail qui a été fait, et qui a permis d'identifier un certain nombre de cadres dirigeants de l'entreprise – ils sont d'ailleurs, je pense, tous là aujourd'hui – qui sont susceptibles de prendre la direction générale de l'entreprise le jour où le Conseil décidera de changer de directeur général.

En ce me concerne, pour l'instant, je n'ai pas l'intention d'abandonner mes fonctions, mais j'ai un horizon que je ne vous donnerai pas.

Vincent BOLLORÉ a dit qu'il partirait le 17 février 2022, c'est encore assez loin, donc il peut encore changer d'avis, vous voyez, il y a d'excellentes personnes qui changent d'avis. De toute façon, là, si vous voulez, cette entreprise est dans une période, comme vous l'avez bien compris, de changements, de transformations de son *business model*, de ses façons d'opérer etc., et aussi évidemment, il y aura à la suite de la disparition de Jean-Marc LECH un certain nombre d'éléments concernant la structure, mais pour ne parler que de moi, parce que je ne peux parler qu'en mon nom, premièrement, je ferai tout ce qui est possible pour qu'Ipsos reste une société française, cotée, indépendante. Deuxièmement, je resterai là probablement, mais on ne peut pas juger, des choses peuvent se passer de façon inattendue, je resterai dans mes fonctions, c'est en tout cas mon souhait, encore quelque temps.

Intervenant : Merci. Conor O'Shea, j'ai une petite question de mon côté aussi. Première question, vous avez beaucoup parlé de transition en termes de récolte des données vers le mobile, et je voudrais savoir est-ce que cette transition risque d'augmenter sensiblement le coût de production de vos études dans un premier temps ? Cela, c'est la première question. Deuxième question, sur les émergents, je pense que le chiffre en termes de pourcentage des clients occidentaux en Asie, si j'ai bien compris, c'était 45 %, est-ce qu'on pourrait avoir le

chiffre pour l'ensemble des nouvelles activités dans les pays émergents ? Et troisième question, vous avez évoqué certaines mesures pour simplifier un peu la structure de décision de certaines activités etc. compensées par l'investissement en termes d'effectifs pour développer des nouvelles activités, sur l'ensemble, que peut-on attendre en termes d'effet net sur le nombre d'effectifs 2015 – 2016 ? Merci.

Didier Truchot : Oui. Pour répondre à votre première question qui était sur le mobile : le mobile, comme d'ailleurs tout ce que nous développons, a plusieurs objectifs, il n'y en a pas qu'un seul, il y a facilité d'accès aux gens, une capacité de combiner plusieurs informations en même temps, par exemple géolocalisation etc., cela a plein d'intérêts, cela conduit et cela conduira à nous aider à baisser les coûts de l'unité produite. L'unité produite étant une question à une personne, et ce mouvement de décroissance du coût de l'unité produite, encore une fois, se produit et se produira sous l'effet de la simplification des questionnaires, des protocoles, de l'automatisation. D'une certaine façon, le mobile, d'ailleurs comme le online, c'est une façon d'automatiser puisqu'il y a un certain nombre de tâches qui sont faites juste par l'interviewé, et non plus par l'intervieweur s'il en reste un etc. Donc si vous voulez, l'unité produite en moyenne a déjà commencé à baisser, et continuera de baisser.

Il y a des exceptions à cela. Par exemple, il y a des programmes importants de recherche sociale que nous conduisons dans un certain nombre de parties du monde pour des organisations gouvernementales ou non-gouvernementales dans lequel les contraintes de qualité d'échantillons, de précision de la donnée, font que par contre, les coûts ne peuvent pas baisser d'une certaine façon parce qu'on est, pour ces raisons-là, amenés à conserver par exemple des méthodes d'échantillonnage qui sont complexes, et qui ne nous permettent pas de baisser les coûts ; mais si on prend la moyenne de nos activités, les coûts de production sont amenés à baisser, ce que vous voyez d'ailleurs dans nos comptes au fur et à mesure des années puisque le taux de marge brute sur le chiffre d'affaires a tendance à augmenter. Laurence Stoclet indiquait que dans une année qui a été quand même assez médiocre comme 2014, nous avons quand même réussi à améliorer notre taux de marge brute de 64,1 à 64,4 % ce qui reflète cette tendance qui n'est pas révolutionnaire mais qui se poursuit au fil du temps.

En ce qui concerne le pourcentage sur les clients internationaux versus clients locaux, nationaux etc., il est à peu près le même dans la plupart des régions émergentes, donc on est dans un ordre de type 50/50, alors cela peut être 45/52, mais enfin notre marché s'articule un peu comme cela. Ce qui est évidemment le plus intéressant pour nous dans ces régions, c'est de travailler davantage encore avec les entreprises nationales ou régionales puisque tout montre que le développement économique des zones émergentes a donné la possibilité à des entreprises issues de ces zones de jouer un rôle important non seulement localement, mais régionalement, voire globalement. J'ai lu ce matin un papier sur Huawei, l'équipementier de Telco chinois, ce n'est pas pour rien qu'il s'est développé, ce marché local chinois est très important, et donc cela lui a donné là-bas, un peu ce qu'ont fait des entreprises américaines en d'autres temps, la possibilité ensuite de se déployer à l'international. Donc notre souci, qui d'ailleurs se matérialise dans certaines des décisions du projet *The New Way*, nous ne sommes pas rentrés dans les détails de toutes les décisions qu'on a prises, mais vous vous souviendrez peut-être que j'ai dit à un moment que nos équipes de direction locales,

régionales, vont avoir des responsabilités accrues dans la gestion de nos clients, et notamment parce que nous souhaitons évidemment continuer à développer notre activité avec ces entreprises qui sont issues des marchés émergents.

J'ai oublié la troisième question.

Intervenant : Oui, c'était le nombre d'effectifs 2015 – 2016 peut-être pour Laurence Stoclet.

Laurence Stoclet : Aujourd'hui, nous avons 16 500 salariés. Quand je dis salariés, je devrais être plus précise, je devrais dire effectifs permanents, parce qu'en réalité, en fonction du pays dans lequel on est, les statuts ne sont pas nécessairement les mêmes, et les mêmes personnes peuvent avoir un statut de salarié en France, et un statut de *self employed* par exemple dans un autre pays. Donc nous avons une base de 16 500 employés permanents. Je pense que cette base ne croîtra pas beaucoup, voire pas du tout, alors que nous avons, comme vous avez vu un objectif de croissance du chiffre d'affaires, mais évidemment, ce ne sera pas les mêmes catégories au sein de cet effectif qui croîtront, et il y en aura d'autres qui baisseront.

Intervenant : Denis Moreau, UBS. Ma question principale porte en fait sur le rythme de progression de déploiement de cette évolution stratégique, et je vois que finalement pour Ipsos ASI, et Ipsos Media CT, on n'a pas encore de nouveau nom pour le nouvel ensemble finalement, pour la nouvelle division, donc j'aimerais comprendre un petit peu mieux comment vous voyez les choses dans le déploiement de cette vision, et notamment par rapport à l'évolution du management lui-même. On voit que pas mal de choses se sont passées sur pas mal de zones, dans quelle mesure est-ce qu'on peut dire que le management actuel est stabilisé pour déployer cette stratégie ? Et dernier point, corolaire à tout cela, c'est par rapport à l'évolution des coûts attendus, dont 20 millions de charges sur 2015, est-ce que c'est quelque chose qui devrait également apporter des coûts supplémentaires sur 2016 pour avoir cette accélération en 2016-2017, ou bien est-ce que finalement, tout sera mis en œuvre en 2015 ? Et est-ce qu'on parle surtout de coûts liés à des recrutements, ou des coûts liés à des restructurations au final ?

Didier Truchot : En ce qui concerne les 20 millions, il y a à la fois des coûts de restructuration, et des coûts pas seulement de recrutement, des coûts de développement technologique etc., enfin un certain nombre de coûts qui sont associés au déploiement de ces nouveaux services.

Je pense que vous avez pointé quelque chose d'important. Pour ceux d'entre vous qui suivent Ipsos depuis longtemps, il y a une question méchante que vous n'avez pas encore posée, mais je vais me la poser, et je vais répondre comme ça, vous n'aurez pas à me la poser, qui est pourquoi il y a 3 ans, vous avez exactement dit ça, et que ça ne s'est pas fait plus rapidement ? En fait, si vous regardez les présentations d'Ipsos il y a 3 ans, il y a déjà une partie de l'analyse qui est là qui était faite, et on parle des nouveaux services déjà depuis 2 ans. Si vous voulez, et c'est ce que j'ai essayé d'expliquer, c'est que les problèmes que

nous avons eus à l'intérieur de cette entreprise, c'est qu'à la fois, on avait un bon regard sur la réalité, et en même temps les décisions industrielles ont été retardées pour des raisons différentes, notamment parce qu'Ipsos était une organisation dans laquelle le processus de décision était un peu complexe, et c'est pour cette raison que le premier objectif de l'organisation *The New Way*, c'est de simplifier ce qui conduit à la décision, ce qui conduit au choix, ce qui conduit à allouer et définir des ressources, etc. Donc il y a toute une série de décisions qui étaient prises dans un consensus entre les lignes de métier, les régions et les pays, certaines de ces décisions sont allées, ou vont aller plus clairement sur les lignes de métier, d'autres plus clairement sur les pays.

Et puis, je dirais que la déception de 2014 qui est particulièrement ressentie à l'intérieur de l'entreprise, non pas simplement parce que c'est la troisième année où nous ne croissons pas, mais c'était de fait la première année où nous pensions pouvoir croître, la différence entre ce que nous pensions pouvoir faire, et ce que nous avons effectivement fait a été aussi un bon rappel pour moi, pour les différents dirigeants d'Ipsos pour signifier que oui, ce que nous pensions, c'était vrai, et qu'il allait falloir faire ce qu'on dit, et pas à moitié, mais le faire de façon plus rapide, mais surtout de façon, je dirais, plus convaincue, enfin que c'était vraiment comme ça que les choses se passaient, et que c'était vraiment comme ça qu'il fallait évoluer.

Donc je pense qu'aujourd'hui, l'équipe de direction d'Ipsos, et ce sont donc les personnes dont certaines se sont déjà exprimées ce matin, d'autres le feront cet après-midi, est unifiée sur la nécessité et la nature des changements qui doivent être opérés. Maintenant, il y a d'autres questions que nous continuons à traiter. Le « *The New Way* » n'est pas terminé, il y a d'autres décisions qui seront prises courant de l'année 2015 et qui auront des effets positifs sur l'évolution de cette entreprise. Ce qui est compliqué, c'est un cas typique de management, c'est qu'il faut que vous compreniez que notre activité centrale de recueillir de l'information auprès des gens que ce soit par voie de questionnaire ou d'autres méthodes qu'on peut utiliser, ne s'effondre pas, elle est soumise à des pressions, il y a des changements etc., mais elle est encore très importante, et elle restera importante, et dans cette activité-là, Ipsos est une organisation très importante. Donc si vous voulez, d'une certaine façon, le fait que nous avons bien analysé la façon dont les choses devaient se passer, mais que nous n'avions pas réagi non seulement pas suffisamment vite, mais avec pas suffisamment de force est aussi le reflet d'une certaine confiance sans doute exagérée que nous avons eu dans notre capacité à résister, ou à tenir sur notre cœur d'activité.

Intervenant : Bonjour, Jean-Christophe LIAUBET, Exane. Trois questions de mon côté, la première pour revenir sur les 20 millions, est-ce que c'est possible d'avoir un split entre restructuration, recrutement et IT ?

Didier Truchot : Je pense qu'on vous donnera ces informations au mois de février.

Intervenant : Deuxième question, c'est la question de la perception de vos clients, vous avez fait un travail très complet sur le plan stratégique, quand vous rencontrez vos clients, que vous disent-ils ?

Didier Truchot : Ils sont très contents d'Ipsos.

Intervenant : Et sur la partie d'amélioration ?

Didier Truchot : Oui, ils sont très contents, enfin Laurence Stoclet a montré quelques chiffres, mais je pourrais vous en montrer plein d'autres, deux grandes séries d'études, des études transactionnelles, donc après chaque projet, et puis une étude par ailleurs chaque année dont on vient d'avoir les premiers résultats, les clients d'Ipsos n'ont jamais été aussi satisfaits de nos prestations. Mais qu'est-ce qu'ils nous reprochent ? Parce qu'il y a quand même des reproches, d'ailleurs on ne châtie bien que ce qu'on aime bien, donc qu'est-ce qu'ils nous reprochent ? En gros, c'est de ne pas les aider suffisamment à développer des protocoles, des systèmes qui soient suffisamment innovants et performants. Et c'est d'ailleurs pour cela que dans l'explication, c'est pour cela qu'on a choisi le *Game changers*, parce que justement, ce qu'on veut, c'est dire à nos clients que nous avons compris que nous devons les aider davantage à opérer leurs propres changements. Donc s'il y a une critique qui nous est faite, c'est celle-là, elle est adressée à beaucoup de leurs prestataires, pas simplement aux sociétés d'étude, parce qu'eux-mêmes doivent changer, et que les changements qu'ils doivent opérer sont compliqués : comment les voitures vont se vendre dans les années qui viennent si vous visitez des constructeurs automobiles, c'est très compliqué, et cela va rompre, et cela rompt avec des façons de faire, des savoir-faire qui ont été accumulés au cours de ces 50 dernières années, donc comment on aide nos clients à faire un certain nombre de choses plus vite, et différemment. Et le reproche qui nous est fait, c'est que nous ne les aidons pas assez.

Intervenant : [inaudible 01.40.37.4]

Didier Truchot : C'est une question très complexe à laquelle je ne répondrai qu'en privé ! Non, nos clients fondamentalement n'ont pas changé, et nous restons, en tant qu'entreprise, tout à fait loyaux aux interlocuteurs que nous avons dans les entreprises. C'est-à-dire essentiellement, ce sont des gens qui sont dans des services fonctionnels, et qui ont pour mission de fournir aux différents interlocuteurs dans différentes parties de l'entreprise les informations dont ces gens-là ont besoin pour prendre des décisions. Alors, ce qui est clair, c'est que depuis 2008 notamment, les gens qui sont dans la conversation dans les entreprises sont plus nombreux, parce qu'il y a des directions marketing, mais il y a beaucoup d'autres gens, il y a les directions financières par exemple. Cet après-midi, si vous assistez au « what's it ? » qui sera animé par Pat CUMMINGS, qui est le patron de Ipsos MMA, qui est une société qui fait de la modélisation, certains de ses clients sont des directeurs financiers parce qu'il s'agit de calculer un petit peu l'impact sur les comptes de l'entreprise d'un certain nombre de décisions qui ont été prises, ou qui peuvent être éventuellement prises.

Donc il est très important pour nous de garder une relation et un contact fort avec les gens, quitte à parler évidemment à beaucoup d'autres gens, quitte à les aider d'ailleurs eux aussi,

c'est un petit peu ce que Lauren DEMAR a présenté tout à l'heure, quitte à les aider à parler aussi à leurs interlocuteurs dans l'entreprise.

Intervenant : [Question inaudible] ?

Didier Truchot : Si vous voulez, d'abord, ce sont des clients importants d'Ipsos, pour certains d'entre eux en tout cas, et deuxièmement, ce sont aussi des partenaires potentiels, il n'est pas exclu d'ailleurs que nous annoncions dans quelques semaines des accords un peu plus contractualisés avec un ou deux d'entre eux puisqu'ils font des choses qui nous paraissent intéressantes pour nos clients, et que nous pourrions intégrer dans certains des services que nous sommes en train de faire évoluer.

Intervenant : Est-ce que vous pouvez revenir sur le fameux 15 % que vous nous promettez pour l'avenir ? Comment on y va ? Le chemin doit être le même que promis précédemment.

Didier Truchot : Le chemin est un peu chaotique ces temps-ci pour ne rien vous cacher. Il y a deux facteurs qui doivent nous conduire à ces 15 %, plus un troisième. Le premier est la croissance, c'est-à-dire qu'Ipsos a montré, va montrer encore en 2014 et en 2015 qu'on peut tenir nos marges sans croissance, mais il est tout à fait évident que seule une croissance de notre chiffre d'affaires et de notre marge brute - je parle de la marge brute parce que quand vous verrez les résultats de WPP -, WPP présente maintenant ses résultats sous le titre *Net Sales*, c'est en partie pour compenser les effets des achats programmatiques qui font qu'il y a des chiffres d'affaires additionnels qui apparaissent dans les comptes de communication par rapport aux méthodes d'achats traditionnelles des médias, mais c'est aussi en partie pour suivre de façon un peu plus fine l'activité de cette division qui s'appelle Data Investissement Management, et donc les Net Sales du côté de WPP, c'est la marge brute du côté d'Ipsos. D'ailleurs, si on regarde la marge brute, on constaterait qu'en 2014, les Net Sales d'Ipsos ont augmenté, pas énormément mais un peu augmenté, et ce sera davantage en 2015.

Donc premièrement la croissance. Deuxièmement, le développement de ces services qui, plus que la collecte elle-même, nous permet de différencier les services d'Ipsos, et donc d'avoir des marges meilleures. Pierre LE MANH vous a présenté le cas en Amérique du Nord où il indique que les nouveaux services, ou les nouveaux protocoles d'étude représentent aujourd'hui 15 % du chiffre d'affaires de l'Amérique du Nord, mais que leur marge est meilleure que celle des activités plus traditionnelles d'Ipsos, et ce qui est vrai en Amérique du Nord est vrai ailleurs.

Et puis, il y a une troisième raison que vous partagerez avec moi ou pas, c'est que si vous ne fixez pas des objectifs, vous avez très peu de chance d'y arriver.

Alors, c'est ambitieux, mais en même temps quand WPP dit qu'ils vont faire 22 %, je trouve cela plus ambitieux qu'Ipsos qui vise les 15 %. Maintenant, WPP est aujourd'hui dans une bonne phase, reconnue par les marchés, donc ils peuvent raconter ce qu'ils veulent, mais je peux vous dire qu'il n'y a pas d'impossibilité à y arriver, il y a simplement un chemin qui, je le

reconnais bien volontiers, est un peu plus chaotique que ce que nous imaginions au moment où nous avons lancé cette idée, ce projet, cette ambition pour la fin de l'année qui arrive. Mais tout est possible. J'ai vu que finalement le déficit des comptes publics français serait inférieur à la prévision, donc vous voyez, on peut même arriver aux 15 % plus vite que vous ne le croyez.

[Fin]