

A New Way for Ipsos

Didier Truchot

Chairman & CEO

Bonjour, mesdames et messieurs. Bienvenue dans les bureaux d'Ipsos où nous allons vous faire partager un certain nombre d'informations à la fois sur notre activité et, bien sûr aussi, sur les produits et services que nous vendons à nos clients et, notamment, ces fameux nouveaux services sur lesquels Ipsos bâtit sa stratégie de retour à une forme non pas très spectaculaire (vous avez peut-être déjà vu les chiffres que nous vous avons communiqués ce matin), mais, en tout cas, un taux de croissance matérielle de notre activité.

D'abord, on va dire quelques mots sur le passé.

Depuis 2012

Sur le passé – et ce n'est pas une information, c'est juste une confirmation –, la performance d'Ipsos n'a pas été bonne depuis 2012. Notre chiffre d'affaires et notre rentabilité sont stables, stagnants.

À plusieurs reprises, nous vous avons communiqué des prévisions qui se sont révélées excessivement optimistes. Et, pour en avoir discuté avec un certain nombre d'entre vous, je ne suis pas sûr que nous vous ayons fourni tous les éléments d'explication nécessaires qui vous permettraient de mieux appréhender l'activité d'Ipsos, ses challenges mais aussi évidemment ce que nous pensions et ce que nous préparions pour surmonter ses difficultés.

Alors, si on essaye d'analyser les raisons de la performance d'Ipsos au cours de ces dernières années, évidemment, la première victime expiatoire, c'est la combinaison entre Ipsos et Synovate. Vous vous souvenez que nous avons acquis la société Synovate à l'automne de 2011 et que, évidemment, la combinaison entre Ipsos et Synovate, même si nous estimons l'avoir conduite de façon convenable, a créé un certain nombre de perturbations dans les équipes des deux sociétés, dans les services que nous étions en mesure de fournir à nos clients. Et il est vrai qu'en 2012, en partie, cette combinaison, cette fusion entre deux sociétés dans plus de quarante pays différents a distraité Ipsos de probablement mieux comprendre comment le marché allait évoluer.

Mais il y a eu d'autres facteurs importants qui expliquent la performance d'Ipsos au cours de ces dernières années. D'abord, même si dans les pays émergents en moyenne... notre activité dans ces pays progresse de façon de façon sensible. Et, pour 2014, ce sera encore une progression sensible. Les pays émergents, ce n'est pas un long fleuve tranquille. Donc il y a des pays émergents dont l'activité, dont le système économique, politique, etc., créent des perturbations dans les activités. Et puis, d'une façon générale, il y a une certaine volatilité dans ces pays et une certaine difficulté pour nous à établir de façon solide, constante, la qualité des services que nous rendons à nos clients tout simplement parce que ce sont des marchés qui manquent aussi de règles, de règlements, de cadres formés, etc.

Sur la zone euro, je n'y reviendrai pas. Ce qui m'a amusé, c'est que, ce matin, dans le *Financial Times*, il y a un article qui défend l'idée que la déflation, c'est formidable. Enfin,

chacun peut avoir son point de vue. Et, comme des événements récents nous l'ont montré, tous les points de vue sont acceptables, même quand ils ne s'expriment que sous une forme littéraire.

De façon, je dirais, plus structurelle et, donc, qui impacte davantage notre activité, il est clair – et je vais en dire un mot tout à l'heure – que la demande adressée aux sociétés d'études, aux sociétés comme Ipsos, à nos grands et petits confrères, cette demande est en train de changer et, notamment, de la part des entreprises qui interviennent dans le secteur de la grande consommation, donc les entreprises qui sont dans l'alimentaire, dans les produits d'entretien, dans les produits de soins personnels, etc.

Pourquoi cette demande change ? D'abord, ce qu'il faut que vous sachiez, c'est que ces entreprises sont des très grands consommateurs de services d'études de marché. Ils y consacrent souvent 1 % de leur chiffre d'affaires, donc le double du chiffre d'affaires que les constructeurs automobiles, les entreprises de services financiers, etc. consacrent aux dépenses en matière de recherches marketing ; mais aussi parce que ces entreprises – et notamment les grandes entreprises occidentales, qu'elles soient nord-américaines ou européennes –, se trouvent prises elles-mêmes dans des changements de leur *business model*, d'abord parce que, dans les pays développés, elles sont confrontées à la concurrence des marques de distributeurs, de premiers prix, etc., et parce que, dans les pays émergents, elles sont confrontées à une concurrence locale qui est sans doute plus forte que celle qu'elles attendaient.

Par ailleurs, ces entreprises ont développé, il y a déjà un certain temps, des modèles marketing qui passaient sur une utilisation massive d'un média principal qui était la télévision. Et on sait aujourd'hui que la fragmentation des audiences de la télévision, mais aussi le développement de nouvelles formes de consommation médias via les réseaux digitaux, rendent moins efficace le fait de simplement rechercher via la télévision une forme de parts de voix, de dominance qui permet de justifier les qualités physiques ou émotionnelles des produits proposés.

Donc il y a des raisons. Et ces raisons se matérialisent dans la façon dont le marché des études de marché évolue.

The market, its size and structure

Petite parenthèse. Ces données viennent d'une source qui est une société, qui est une association qui s'appelle ESOMAR, qui est installée à Amsterdam. Cette association a pour caractéristique de définir le marché en consolidant le chiffre d'affaires des sociétés qui se déclarent être dans ce marché. Donc c'est une façon de définir le marché. Il y a beaucoup de prestations qui sont fournies, par exemple, par des universités, des fondations, etc. qui ne sont pas incluses dans ce marché. Le marché est encore un peu plus vaste que les chiffres que vous avez sous les yeux.

25 milliards de dollars, c'est le segment de marché qui est adressé par Ipsos. C'est tout ce qui concerne les études par enquêtes, les études qualitatives et un certain nombre d'autres services qui sont associés à cette forme particulière de recueil de l'information dans laquelle on a une interaction directe avec les personnes dont on souhaite recueillir les comportements, les attitudes, les opinions, etc.

Ce marché, depuis plusieurs années, et ce sera encore le cas en 2014. Ce marché stagne, c'est-à-dire qu'il ne croît pas. Il croît un peu dans les pays émergents, un peu en Amérique du Nord, en tout cas aux États-Unis, mais pas nécessairement dans d'autres zones.

Si on rajoute les 10 milliards de dollars qui sont faits dans les panels, c'est-à-dire les activités qui sont principalement celles de sociétés comme Nielsen, aussi un peu de GfK, de Kantar, mais aussi d'autres acteurs, qui consistent donc à recueillir de façon automatique de l'information sur les comportements des gens (que ces comportements soient des comportements d'achats, de ventes ou des comportements, par exemple, de consommation de la télévision), ce marché connaît une petite progression, c'est-à-dire que le segment des études de panels progresse de 2 ou 3 % par an. Mais il n'y a pas une différence de performance extrêmement importante entre le premier segment – celui dans lequel Ipsos est majoritairement – et le second. Mais le second est un peu meilleur.

Si on rajoute un certain nombre de services « aval » (c'est-à-dire en gros l'activité de sociétés comme Gartner, Forrester ou d'autres, qui sont donc des sociétés qui vont faire, à partir d'informations existantes, un certain nombre d'analyses sur l'évolution des marchés, les structurations de marchés, ce que les marchés peuvent être demain), ils progressent moins lentement, c'est-à-dire que les 5 milliards que l'on rajoute vont rajouter au total à peu près 1 % de croissance. Et, donc, ce segment lui-même progresse d'environ 5 à 6 % par an. Autrement dit, nos clients – dans certains secteurs et, notamment, les secteurs de la technologie, des télécoms, des médias et autres –, sont friands de données dans lesquelles ils ont un point de vue, ils peuvent avoir un point de vue, ils peuvent partager un point de vue sur les marchés sur lesquels ils interviennent.

Mais on peut rajouter aussi d'autres services, qui se rapprochent davantage du *consulting* ou de prestations, par exemple, de type *data analytics*, etc. Et là, c'est un segment de marché qui progresse plus rapidement.

Donc, en gros et en conclusion, le marché de l'information ne baisse pas mais, d'un segment à l'autre, il évolue aujourd'hui à un rythme différent.

Two major challenges

Si l'on considère la situation d'Ipsos, il est tout à fait évident qu'il y a aujourd'hui des pressions déflationnistes sur ce que l'on va appeler les mécanismes de collecte de l'information. Pourquoi cette pression déflationniste ?

D'abord parce qu'il y a beaucoup d'informations qui existent et qui peuvent être utilisées pour avoir une certaine appréhension du marché, des consommateurs, etc., mais aussi parce que les technologies permettent de collecter de l'information dans des conditions plus rapides.

Cette pression déflationniste pose une difficulté à des sociétés comme Ipsos parce qu'Ipsos, comme Kantar (filiale de WPP), comme GfK, etc., se sont établies et se sont développées sur l'idée que ce qu'elles apportaient à leurs clients, c'était certes une information, analyse, etc., mais que cette partie de la collecte était une partie essentielle, différenciant leurs services par rapport à d'autres intervenants.

Cette pression déflationniste ne crée pas nécessairement un risque d'un effondrement des marges, tout simplement parce que les sociétés qui sont dans la collecte de l'information (je

vous rappelle qu'Ipsos interroge chaque année une soixantaine de millions de gens) ont des moyens de baisser leurs bases de coûts en même temps qu'éventuellement nous sommes en situation de devoir baisser nos prix.

Les principaux moyens que nous utilisons pour rester profitables dans un marché stagnant et dans lequel il y a des pressions déflationnistes :

- C'est la simplification, c'est-à-dire la capacité que nous avons à travailler en accord avec nos clients à une simplification des protocoles, à une réduction des durées de questionnaires, etc.
- C'est l'automatisation, puisque, à partir du moment où on simplifie, on standardise, on peut plus facilement automatiser un certain nombre de tâches qui sont sinon réalisées par des personnes qui ont des coûts qui peuvent être fixes et relativement élevés.
- Et puis c'est enfin la globalisation, c'est-à-dire le fait que, notamment grâce aux technologies mais, en ce qui nous concerne, aussi grâce à notre présence dans un grand nombre de pays, nous sommes en mesure de consolider un certain nombre de programmes, un certain nombre de projets, un certain nombre de questionnements qui, auparavant, étaient gérés pays par pays. Et cette consolidation nous permet de faire un certain nombre d'économies, puisque, si vous avez une ou deux ou trois équipes qui travaillent plutôt que vingt, trente ou quarante, les coûts sont moins importants et, donc, on peut travailler dans un environnement déflationniste tout en maintenant nos marges.

Mais l'autre défi, et j'en veux la preuve à la fois dans les comportements de nos clients, mais dans ce que je lis de temps en temps sous votre plume (je parle là des analystes qui nous font l'amitié d'être présents dans cette salle), mais aussi de temps en temps dans les documents internes d'Ipsos, c'est évidemment que, dans cette configuration-là, il y a beaucoup de nouveaux services, de nouvelles sociétés, de nouveaux joueurs et de nouveaux intervenants qui sont là.

Tout cela se passe dans un bouillonnement qui est intéressant, sympathique, parfois productif, mais qui ne se caractérise pas par une immense maturité. Autrement dit, il y a beaucoup de choses qui sont développées. Il y a beaucoup de promesses qui sont faites. Il y a beaucoup d'intérêts et d'attraits de la part de nos clients pour ces nouveaux services, qui sont associés aux services qu'exercent traditionnellement les sociétés d'études, mais pas nécessairement d'une façon qui permet aujourd'hui de construire des activités qui soient non seulement en croissance, mais qui soient profitables, et qui délivrent aux clients la promesse à travers laquelle ils ont été séduits, conquis par telle ou telle offre nouvelle.

Ipsos, time to go back to profitable growth

Donc, pour Ipsos, évidemment, notre sujet, en tant qu'entreprise, c'est de comprendre comment, dans ce contexte, nous pouvons revenir à une croissance profitable.

Donc, pour nous, 2014 a été une année charnière. Ça n'a pas été une année facile. Laurence Stoclet en dira un mot tout à l'heure. Et cela a été aussi, comme vous le savez, une année difficile puisque mon partenaire de plus de trente ans, malheureusement, a cessé ses activités opérationnelles à l'été et nous a quittés au mois de décembre.

Cela a été une année charnière. Dans ce contexte un petit peu particulier, nous sommes – nous, la direction d’Ipsos – sur un diagnostic d’abord sur le fait que nous allions rester fidèles à notre mission, qu’Ipsos n’allait pas devenir une agence de publicité digitale et que nous n’allions pas racheter Sapiens. C’était un peu cher de toute façon mais, plus fondamentalement, Ipsos est et restera une société active dans le domaine de l’information sur la Société (avec un grand S), les marchés, les gens.

Simplement, nous devons travailler différemment, opérer différemment, nous organiser différemment dans ce contexte-là si nous voulons croître.

Et donc nous avons, au mois de juillet, officiellement lancé un projet auquel nous réfléchissions déjà quelques mois auparavant, qui s’appelle le projet « *New Way* ». Je suis désolé que ce soit en anglais, mais l’anglais est la langue de travail d’Ipsos, même si aujourd’hui je suis particulièrement content de pouvoir m’exprimer devant vous en français.

Le projet « *The New Way* »

Ce projet « *The New Way* » a été lancé officiellement en juillet 2014. Comme tout projet de ce type, il implique la collaboration, le travail de centaines de dirigeants et de cadres d’Ipsos, pas simplement les cadres dirigeants de l’entreprise, mais aussi, par exemple, un certain nombre de jeunes professionnels, dont l’avis et l’expérience et le vécu nous intéressent particulièrement.

Ce projet « *The New Way* » a un objectif qui est de transformer l’entreprise grâce à la simplification de son organisation, à l’amélioration de ses performances opérationnelles, donc à sa capacité de faire les mêmes choses mais avec des coûts inférieurs et une qualité plus grande.

Il vise aussi à mettre en place de façon rapide et déterminée, et plus rapide et de façon plus massive, notre nouvelle offre ; et, enfin, de redéployer un certain nombre de nos ressources vers des secteurs et des services en croissance. Il est parfaitement évident que nous ne devons pas nécessairement rester dans la gamme de services et seulement dans la base de clientèles dans lesquelles nous sommes aujourd’hui actifs.

Ce projet s’appuie sur le constat que les clients d’Ipsos veulent disposer et sont prêts à payer évidemment des informations à partir du moment où ces informations sont fidèles à quatre critères importants.

Sécurité

Le premier, c’est la dimension de la sécurité. Alors, pourquoi la sécurité ? Et là, je ne parle pas de la sécurité des personnes, je parle de la sécurité de l’information, c’est-à-dire le fait que l’information soit juste et pas que ce soit simplement la compilation de ce qui peut se dire ici ou là ; que nous respectons les règles très importantes de confidentialité à la fois pour nos clients mais aussi pour les personnes avec lesquelles nous interagissons et que nous interrogeons.

C’est aussi tout simplement le respect des lois des pays dans lesquels nous intervenons. Bref, c’est le fait qu’Ipsos agisse non seulement comme une société professionnelle, mais aussi

comme une société citoyenne à un moment où notre métier, comme beaucoup d'autres, est soumis à un certain nombre, d'influences exogènes qui peuvent avoir une influence, qui pourraient qui ne doivent pas avoir une influence sur la qualité de l'information que nous produisons.

Vendredi dernier, au rassemblement que nous avons organisé en mémoire aux victimes des attentats de la semaine dernière, j'ai rappelé aux salariés d'Ipsos France qui étaient réunis dans ce hall qu'il est arrivé dans l'histoire d'Ipsos, y compris récemment, que, par exemple, certains de nos dirigeants soient physiquement menacés par des gens qui n'étaient pas satisfaits des informations que nous étions amenés à produire et à publier.

Donc l'aspect de sécurité, de justesse de l'information, mais aussi de notre capacité à délivrer cette information en toute liberté est important.

Simplicité

Deuxième critère : la simplicité. On vit dans un monde complexe et le mot « simplicité » revient très souvent dans les discours des dirigeants d'entreprise ou des citoyens sur le fait qu'il faut retrouver de la simplicité. Le fait que ce mot soit évoqué si souvent montre bien qu'il y a un problème, que rien n'est véritablement simple.

Il est de notre responsabilité de faire en sorte que, à la fois, la façon dont nous travaillons mais aussi ce que nous produisons reste dans un champ qui permet d'opérer dans de bonnes conditions et d'aboutir à des résultats, à des présentations qui soient claires.

Rapidité

La rapidité, je n'insiste pas là-dessus. C'est absolument évident. Quand j'ai commencé il y a bien longtemps, on parlait de mois pour exécuter les projets. Aujourd'hui, et cela fera partie des éléments principaux qui vont sortir du projet « *The New Way* », nous allons de plus en plus travailler en temps réel ou avec, en tout cas, des délais extrêmement courts. Vous en verrez d'ailleurs une ou deux illustrations cet après-midi.

Substance

Et puis, enfin, la substance. Il se dit beaucoup de choses. Essayons de faire en sorte que ce que nous disons soit important pour nos clients, important pour les décisions qu'ils ont à prendre, important pour les choix qu'ils ont à faire. Et donc, donnons-nous les moyens d'améliorer à la fois par le développement de nos ressources en matière d'analyses de données, mais aussi par le temps que nous passons avec nos clients et par la connaissance que nous avons de leur activité, à leur donner le maximum de contenu.

Où en sommes-nous ?

Alors, où en sommes-nous ?

Sécurité

Sur la sécurité, il y a un certain nombre de décisions qui ont d'ores et déjà été prises sur la rationalisation de nos systèmes de collectes de données *on-line*, sur la globalisation d'IIS. IIS est une structure qui existe au sein d'Ipsos depuis une dizaine d'années. C'est pour Ipsos Interactive Services. Donc c'est une société qui, maintenant, est globalisée sous la responsabilité de Judith Passingham qui vous parlera dans quelques minutes, et qui est en charge de tout ce que nous collectons comme informations via l'Internet, mais aussi via les terminaux mobiles et les réseaux digitaux.

La sécurité, c'est le fait que, maintenant, de façon plus systématique, Ipsos sera amenée à gérer de façon unifiée nos programmes globaux. Cela paraît être une petite affaire, mais cela ne l'est pas. Un programme global, c'est quoi ? C'est le fait de faire le même travail dans vingt pays, trente pays, quarante pays, souvent de façon continue. Ce sont souvent des contrats de 5 millions, 10 millions, 15 millions d'euros. Ce sont souvent des programmes dans lesquels nos clients nous demandent certaines interventions locales. Et cela nous a conduit, dans le passé, peut-être trop, à rester dans un mode d'exécution qui soit multilocal. Donc nous avons pris la décision de gérer de façon centrale les programmes globaux que nos clients nous confient de façon à pouvoir en assurer au maximum la cohérence et, bien sûr, à avoir aussi une meilleure maîtrise de nos coûts et de nos délais d'exécution.

Et puis, enfin, nous avons mis sous ce thème, sous cette thématique de la sécurité tout ce qui concerne l'extension dans la panoplie des outils et des moyens dont Ipsos dispose, de tout ce qui nous permet de prendre de l'information sans demander aux gens de verbaliser ce qu'ils font ou ce qu'ils pensent. Donc cela va de l'ethnographie à une utilisation plus systématique d'un certain nombre de solutions issues de l'univers des neurosciences.

Simplification

Alors, sur la simplification, Ipsos est présent dans 86 pays, ce qui rend évidemment cette organisation légèrement complexe à gérer ; mais surtout, ce qui ne nous permet pas toujours d'avoir dans chacun de ces pays les équipes, les compétences qui nous permettent de travailler non seulement avec nos clients internationaux, mais aussi avec nos clients locaux au mieux de ce que nous pouvons faire.

Donc nous avons décidé de réunir 44 pays, de petite ou de moyenne tailles, en 12 *clusters*. Laurence Stoclet, tout à l'heure, vous donnera la liste des *clusters* qui sont en place au 1^{er} janvier. Et d'autres se mettront en place au fur et à mesure de l'année.

Nous avons décidé de fusionner deux de nos *practices* globales : l'une qui s'appelait Ipsos Media CT et l'autre qui s'appelait Ipsos ASI ; l'une qui s'occupait de mesurer essentiellement et de comprendre la façon dont les gens consomment les médias et interagissent avec les médias et l'autre qui avait pour objet de s'intéresser davantage à l'efficacité de la communication marketing et publicitaire que les clients font vis-à-vis des gens.

Alors pourquoi a-t-on décidé de réunir ces deux *practices* et de n'en faire qu'une seule ? Tout simplement – et Yannick Carriou reviendra là-dessus tout à l'heure puisque c'est lui qui a la charge de cette nouvelle unité – parce que, évidemment, dans un univers digitalisé, il y a une relation de plus en plus étroite entre la gestion de la marque, la gestion de la communication

et la façon dont l'efficacité des médias est mesurée. Donc, au lieu d'avoir six *practices*, nous n'en avons plus, depuis le 1^{er} janvier, que cinq.

Nous avons décidé d'étendre le concept de *business* global. Qu'est-ce que c'est, ces *business* global ? Ce sont des petites activités. Ce sont des activités de niche, mais dont chacune d'entre elles peut connaître des rythmes, des développements importants. Et, d'ailleurs, dans les satisfactions que nous avons enregistrées en 2014, les trois activités qui étaient gérées en dehors de notre matrice territoriale se sont mieux comportées que la moyenne des autres activités d'Ipsos.

Les trois qui existent concernent, pour l'une, un certain nombre d'études syndiquées (c'est-à-dire d'études qu'on fait sur une base multiclients) auprès des laboratoires pharmaceutiques sur les prescriptions et l'utilisation de médicaments dans un certain nombre de thérapies. C'est une activité qui fait aujourd'hui une trentaine de millions d'euros et qui se développe à un rythme de 10 % par an, ce qui montre bien d'ailleurs qu'il ne faut pas que vous voyiez Ipsos uniquement comme une société qui ferait des projets *ad hoc*.

Il y en a une autre qui s'appelle *Business Consulting* et qui est une activité qui fonctionne essentiellement en Asie et qui permet de travailler avec un certain nombre de clients ou d'entreprises qui souhaitent rentrer dans des nouveaux pays d'Asie, dans des nouveaux marchés asiatiques et qui ont besoin d'un certain nombre d'informations pour mieux comprendre ces marchés et mieux se situer.

Et puis, il y en a enfin une troisième qui s'appelle *Retail Performance* qui est un système de comptage automatique de flux dans les magasins. Pourquoi ? Parce que, évidemment, selon la façon dont les gens se déplacent dans les magasins, les volumes vendus, ce qui est vendu et l'efficacité de l'organisation dans les magasins, peuvent être plus ou moins différents.

Il va y avoir donc à partir de 2015 quatre autres *business*, quatre autres services qui vont être gérés globalement ; l'un qui concerne la mesure de tout ce qui se rapproche de la mesure électronique des médias. Et Yannick Carriou parlera probablement des développements de ce que nous faisons avec une technologie dont on a déjà parlé, qui s'appelle Media Cell et qui évolue très favorablement.

Deuxièmement, nous allons mettre ensemble ce que nous faisons en matière de mesures des ventes dans un certain nombre de circuits de distribution. C'est une petite activité, mais qui se développe bien, elle aussi, et que nous allons déployer dans un certain nombre de marchés émergents.

Troisièmement, nous avons une activité dans tout ce qui concerne les études que l'on fait à l'intérieur des entreprises sur la façon dont les salariés des entreprises vivent leur entreprise et leur travail. Et, là aussi, c'est une activité qui, aujourd'hui, est essentiellement centrée sur quelques pays d'Europe et que nous allons globaliser et gérer globalement.

Donc, vous voyez, toutes ces activités ne sont pas des activités qui, chacune d'entre elles, représentent 10 % du chiffre d'affaires d'Ipsos, mais qui sont en croissance, sur lesquelles nous avons des offres particulières, sur lesquelles nous déployons des technologies spécifiques et sur lesquelles Ipsos pense trouver, dans les années qui viennent, plus de croissance.

Quand le nouveau directeur général de Microsoft a pris ses fonctions, il a dit quelque chose d'important, à mes yeux en tout cas. Il a dit : « Quand vous dirigez une entreprise, il est parfois plus utile de consacrer beaucoup de temps à des activités qui font aujourd'hui 1 million de dollars qu'à des activités qui font 10 milliards de dollars. » C'est un peu dans cet esprit-là que nous avons décidé de privilégier ces services pour leur donner les capacités de se déployer plus rapidement.

Comme vous avez pu l'observer d'ailleurs, ces services ne s'appuient pas toujours et nécessairement sur des enquêtes, en tout cas pas au sens où Ipsos les entend traditionnellement.

Et, puis, enfin, nos entités locales vont se voir attribuer plus de responsabilités dans la gestion commerciale d'un certain nombre de nos clients.

Vitesse

Sur la vitesse, voilà une expression qu'on ne vous a pas encore donnée, mais que l'on va utiliser de plus en plus et qui est le concept de *overnight services*. Qu'est-ce que cela veut dire ? Cela veut dire qu'Ipsos prévoit de se réorganiser – et cela implique évidemment un changement très important dans nos façons de travailler, dans l'organisation de nos *process* – de façon à ce qu'au fil des quelques années qui viennent, la plupart... - on ne vous donne pas un pourcentage, mais une part très importante de l'information que nous produisons et que nous diffusons - soit produite et diffusée dans des délais inférieurs à 24 heures.

Ce qu'il faut savoir, c'est qu'aujourd'hui, quand vous êtes, par exemple, le directeur du marketing de Danone et que vous avez un *tracking* sur la marque Activia, les résultats de ce *tracking* vous arrivent plusieurs semaines après le moment où l'information a été recueillie. Et, plusieurs semaines, c'est beaucoup de temps. Donc cela montre à quel point, d'une certaine façon, notre métier a conservé sa part d'archaïsme, un petit peu comme l'impossibilité des imprimeries à imprimer *Charlie Hebdo*. Je pensais à cela ce matin. Je me disais qu'en Chine, il suffisait de mobiliser 100 000 personnes et les 5 millions d'exemplaires auraient été imprimés dans un laps de temps court. Là, cela va prendre quinze jours pour imprimer quelques millions d'exemplaires. Donc il y a quand même des traces d'archaïsme dans un certain nombre d'événements, y compris dans la façon dont nous – quand je dis « nous », c'est nous et nos confrères – avons de travailler.

Donc les *overnight services* vont devenir progressivement – et on en reparlera au cours des mois qui viennent – la règle à Ipsos en sachant que cela suppose évidemment une transformation importante de la façon dont nous allons travailler.

Et puis, évidemment, à la fois condition de cela, mais cela peut s'appliquer y compris à des services qui ne seront pas *overnight*, l'automatisation systématique de nos plateformes de production.

Substance

Sur la substance maintenant qui, à la fin des fins, est quand même le plus important, nous poussons un certain nombre de choses.

Alors, d'abord, nous créons une nouvelle entité qui va s'appeler le Ipsos Knowledge Center. De quoi s'agit-il ? Ipsos sait beaucoup de choses, à la fois sur le plan technique (comment travailler, comment recueillir de l'information, comment analyser ces informations, quels sont les bons modèles statistiques qu'il faut utiliser dans telle ou telle configuration). Quand on parle de big data, par exemple, on parle évidemment d'un certain nombre d'outils et de modèles (lesquels sont les bons ? quand ? comment ? pourquoi ? etc.). Donc il y a beaucoup de connaissances qui sont aujourd'hui présentes à l'interne d'Ipsos.

Il y a aussi des connaissances sur la société (des connaissances sur les marchés, sur la façon dont les gens évoluent, etc.).

Et puis, enfin, parce qu'il y a 16 000 salariés à Ipsos, il y a des milliers de sociologues, de psychologues, de statisticiens, etc. qui travaillent dans cette entreprise, il y a aussi des choses qui se découvrent un peu par hasard. Comme souvent, d'ailleurs, les grandes idées ou les grandes inventions viennent de ce processus de rencontres d'une curiosité, d'une interrogation et puis du hasard qui fait que la pomme tombe et qu'on se dit : « Tiens, pourquoi est-ce que la pomme est tombée ? » Il y a des milliards de pommes qui étaient tombées jusqu'au jour où quelqu'un en a tiré quelque chose. Je ne veux pas dire qu'à l'intérieur d'Ipsos, il arrive tous les jours que nous comprenions pourquoi la pomme tombe, mais il y a quand même un certain nombre de choses qui sont importantes et que l'une des faiblesses de notre société aujourd'hui, c'est que ce savoir n'est pas suffisamment fixé. D'ailleurs, moi, je ne sais pas tout ce qu'Ipsos sait. Et personne à Ipsos ne sait ce que tout le monde sait, ce qu'Ipsos sait. Vous ne savez pas ce que nous savons. C'est bien dommage pour vous et pour nous. Et c'est la même chose pour nos clients. Vous avez des éléments partiels.

Donc l'Ipsos Knowledge Center, qui va être dirigé par Henri Wallard qui est un des directeurs généraux délégués d'Ipsos, va fixer ce savoir. Je ne vais pas vous cacher plus longtemps que nous allons en faire une sorte d'encyclopédie. Cela s'appelle le « projet Diderot » pour rester français, étant entendu que la première encyclopédie n'est pas française mais britannique. Nous pensons avoir inventé l'encyclopédie, mais cela n'est pas exact. En tout cas, nous aurons notre encyclopédie, qui ne sera pas simplement l'encyclopédie d'Ipsos, parce que nous allons regrouper autour de cette initiative un certain nombre d'universitaires, de scientifiques, etc. de façon à ce que l'une des caractéristiques, l'une des forces, l'un des avantages compétitifs de l'entreprise qui est de savoir, que ce savoir-là puisse être mieux répertorié et mieux diffusé à travers la communauté que sont les milliers de clients et ainsi que nos autres partenaires avec lesquels nous sommes en relation.

Deuxièmement, nous allons créer à titre d'expérience dans deux ou trois pays des unités qui vont développer des *advisory services*, donc des services qui ont évidemment un lien avec le travail que nous faisons, avec l'information que nous produisons, mais aussi avec d'autres éléments de connaissance de façon à pouvoir plus facilement engager avec nos clients un certain nombre de discussions – quand je dis « nos clients », cela peut être un client, cela peut être un secteur – encore une fois sur ces problématiques de société, de marchés, etc.

Nous allons donc lier dans notre offre plus clairement la gestion des marques et de leur communication et l'utilisation des médias dans un monde digitalisé. J'en ai dit un mot à propos de la réunion d'Ipsos ASI et d'Ipsos Media CT. Et Yannick Carriou, vous en dira un peu plus.

Nous allons plus systématiquement utiliser un modèle qui a été développé à l'intérieur d'Ipsos, qui s'appelle le Client Interaction Model, qui est un modèle qui nous permet de travailler de façon plus continue avec nos clients.

Nous allons investir dans nos ressources en matière d'analyse de données et, enfin – et ceci est d'ailleurs une conséquence de cela –, travailler de plus en plus à la fois de façon active, c'est-à-dire en proposant à nos clients, mais aussi en répondant à leurs demandes en intégrant des informations de natures diverses.

Opportunité

Et puis il y a quelques opportunités que je m'en voudrais de ne pas citer. Je vous ai dit un mot des difficultés que l'on pouvait rencontrer dans le secteur de la grande consommation, pour des raisons qui ne sont pas simplement liées à Ipsos mais qui sont liées à nos clients. Mais il y a des secteurs, il y a des catégories d'activités qui, elles, sont aujourd'hui plutôt réceptives, peut-être plus qu'auparavant, aux services que nous pouvons leur proposer, notamment les laboratoires pharmaceutiques, les services financiers (banques, assurances et autres) et, enfin, les constructeurs automobiles. Donc là-dessus, nous prenons, nous amplifions un certain nombre d'initiatives que nous avons prises.

Nous sommes très convaincus du développement de ce qu'on va appeler les études sociales et les études d'opinion. C'est-à-dire l'interaction entre les mouvements d'opinion et l'activité de nos clients est plus évidente aujourd'hui qu'hier. Par ailleurs, des institutions gouvernementales, internationales ou des institutions non gouvernementales ont – en tout cas, c'est notre conviction – à la fois le besoin mais aussi les moyens de conduire des projets importants dans ce domaine. Et nous avons toutes les compétences pour le faire. C'est d'ailleurs à la fois les compétences opérationnelles, les compétences d'expertise et la réputation pour le faire, que ce soit à travers ce que nous faisons dans un certain nombre de pays d'Europe, comme le Royaume-Uni ou la France, ou ce que nous faisons aux États-Unis ou dans d'autres marchés. Comme les chiffres le montreront quand ils seront publiés au mois de février, vous verrez que c'est une des activités qui se porte bien et qui peut se porter mieux.

Il y a des opportunités dans tout ce qui est mesure, par exemple, sur les circuits de distribution dans les pays émergents et sur la syndication, c'est-à-dire sur la capacité de développer des sources d'information qui sont partagées entre un grand nombre de clients.

Et, enfin, malgré les réserves que j'ai exprimées au début de mon intervention sur les marchés émergents, ces marchés restent évidemment pour nous, dans les années qui viennent, une source importante de croissance potentielle.

Je vais en terminer. Je n'ai dépassé mon temps que de 50 %. Donc ça va.

Les 40 ans d'Ipsos

Les 40 ans d'Ipsos. J'ai créé cette société au mois d'octobre 1975. Pour ne rien vous cacher, j'ai des doutes sur la date exacte. Je pense que j'ai commencé à travailler le 1^{er} octobre. Mais d'autres disent que la première facture a été émise le 22 octobre 1975. De toute façon, c'est

possible qu'on ait émis des factures un peu en retard, ce qui nous arrive encore aujourd'hui. Donc, le 1^{er} octobre 1975, Ipsos a été créé.

Le nom d'Ipsos, comme vous le savez, vient d'une expression latine qui est « *ipso facto* », donc simplicité, clarté, évidence, etc. Ce n'est pas « *ipsos* », « eux-mêmes ». C'est « *ipso facto* » qui a été réduit sauvagement parce que « *facto* », c'était ennuyeux. Et on a rajouté un *s* parce que Ipsos, c'est plus phonétique, plus intéressant. On a eu de la chance avec ce nom puisqu'il se prononce et il s'entend de façon positive dans à peu près toutes les langues du monde. En tout cas, nous n'avons jamais dû avoir un nom local.

Par parenthèse, d'ailleurs, toutes les sociétés du groupe Ipsos vont s'appeler Ipsos et c'est tout. Donc nous allons simplifier la gestion de nos marques à l'occasion de ce quarantième anniversaire.

Nous sommes en train de produire un récit sur la société. Vous aurez l'occasion, année après année, de comprendre comment nous nous sommes toujours trompés, mais que cela nous a permis d'avancer. Et puis on rendra évidemment, dans ce récit, un hommage particulier à la fois à nos équipes, ceux qui sont encore là et ceux qui sont partis pour une raison ou pour une autre, et à nos clients parce qu'une société de service ne vit que de ses clients.

À cette occasion, Ipsos sera amené à reproduire ou à réitérer les valeurs que nous respectons et qui sont d'ailleurs aujourd'hui à la base d'un certain nombre d'éléments sur la rémunération variable des cadres et des dirigeants de la société : l'intégrité, la collaboration, la curiosité (la curiosité intellectuelle, ce qui nous permet de savoir plus de choses), le fait d'embrasser l'innovation, la dédication à nos clients et, enfin, l'esprit d'entreprise.

It's time to change the game

Et, donc, nous allons changer notre *claim*. Ipsos a changé plusieurs fois. Le dernier en date, ou l'avant-dernier, c'était « *Nobody's unpredictable* ». Là, nous allons associer notre nom à cette expression de « *Game changers* ».

Il s'agit simplement de dire et de répéter à nos clients le fait que nous nous donnons les moyens et nous nous engageons vis-à-vis d'eux à les aider à transformer leur propre *business*. Parce que le *business*, l'activité de nos clients, la façon dont nos clients travaillent, la façon dont nos clients opèrent, change, a déjà changé et va changer davantage dans les années qui viennent, encore une fois sous l'effet d'une pléthore d'offres qui créent une très grande compétitivité dans énormément de marchés ; et, évidemment, de la socialisation des médias qui prive en quelque sorte nos clients de leurs canaux traditionnels de communication qui, éventuellement, signalent les différences dans les comportements et les attitudes des consommateurs, mais qui sont aussi pour eux des occasions de nouveaux points de contact avec celles et ceux qu'ils souhaitent toucher.

Voilà. Donc Ipsos est, à partir d'aujourd'hui « *Game changers* ». Merci beaucoup.

Donc nous allons entendre Laurence Stoclet, puis Lauren Demar.

Financial Performance

Laurence Stoclet

Deputy CEO and Chief Financial Officer

Bonjour à toutes et à tous. C'est un plaisir de vous accueillir ce matin pour la première journée investisseurs d'Ipsos. Cela fait partie du programme « *the New Way* ». Je vais pour ma part revenir brièvement sur un bilan de 2014, vous donner, en ce qui concerne le programme « *The New Way* » ce qui est d'ores et déjà en œuvre au 1^{er} janvier 2015, partager avec vous certains des accomplissements des fonctions support d'Ipsos que j'ai le plaisir de superviser et, enfin, vous donner nos perspectives non seulement pour 2015, mais aussi pour la suite.

2014, une année décevante

En 2014, une année évidemment décevante pour nous, pour le marché. Nous avons dû faire une révision de nos objectifs fin juillet qui nous a valu une forte chute de notre cours de Bourse.

Ceci dit, dans un marché qui est *flat*, le marché que nous adressons, le marché des études par enquêtes – et c'est là où notre analyse a sans doute péché, sur l'analyse de notre propre marché –, finalement, en tout cas avec les données que nous avons à fin septembre, Ipsos ne fait pas mieux que son marché. Donc Ipsos est *flat*. Mais Ipsos fait mieux que la moyenne de ses concurrents dans ce segment des études par enquêtes.

Les comparaisons ne sont pas toujours exactement sur le seul secteur des études par enquêtes car les chiffres publiés par WPP pour son activité Data Investment Management recouvrent aussi des activités de panels et d'*advisory services*. Leur croissance organique était de + 1,4 % à fin septembre.

En ce qui concerne Nielsen, ils ont une division qui s'appelle Insight qui comprend évidemment des études par enquêtes mais aussi quelques *analytics*, qui croissait sur les neuf mois à + 1,3 %.

Et, enfin, notre confrère allemand GfK, dans sa division Customer Experience – et je devrais peut-être les remercier ce matin –, a eu une performance assez mauvaise, ce qui fait que la moyenne de nos trois concurrents est à – 0,6 % et qu'Ipsos fait mieux que la moyenne de ses concurrents, même si c'est évidemment extrêmement décevant.

Confirmations

Sur l'ensemble de l'année, je vous confirme que notre activité sera *flat*.

Et, pour les explications, où les activités qui ont sous-performé par rapport à nos attentes, en tout cas, en termes de territoires, il s'agit notamment des régions de l'Amérique du Nord (les États-Unis) ; en Europe de l'Ouest, ce qui ne vous surprendra sans doute pas beaucoup, sauf pour trois pays qui se sont plutôt bien portés (le Royaume-Uni, l'Espagne et les Pays-Bas) ; et puis, enfin, l'Asie (je vous rappelle qu'on a des activités importantes au Japon, un pays avec

des difficultés économiques aujourd'hui) qui ne s'est pas bien porté en dehors de la Chine où, là, nous avons eu de bonnes performances.

En ce qui concerne nos lignes de spécialisation, Ipsos Marketing, Ipsos Media CT et Ipsos ASI ont sous-performé.

Et puis, enfin, en ce qui concerne nos grands clients, Didier Truchot en a parlé longuement. Mais c'est vrai que les sociétés de la grande consommation, qui représentent un tiers du chiffre d'affaires d'Ipsos mais plutôt les deux tiers de nos grands clients, sont eux-mêmes sous pression. Et nos activités avec eux ont été en décroissance.

Et puis une confirmation également du côté du pourcentage de marge opérationnelle qui restera maintenu au niveau de l'exercice 2013.

Mais un certain nombre de satisfactions

Mais nous avons eu un certain nombre de satisfactions :

- Évidemment une forte croissance dans nos nouveaux services dont certains vous seront présentés cet après-midi. Nous avons organisé pour vous des ateliers dans lesquels vous allez pouvoir justement toucher de près, avec les spécialistes d'Ipsos, ces nouveaux services.
- Une croissance tout à fait satisfaisante en Europe Centrale et de l'Est, en Afrique et au Moyen-Orient, ainsi qu'en Chine (je vous l'avais déjà dit).
- Et puis des lignes de métiers qui se sont convenablement portées (Ipsos Loyalty, Ipsos Public Affairs et certains de nos *business* que nous gérons sur une base globale et, notamment, le plus important d'entre eux que nous appelons Healthcare Syndicated).

Et puis, enfin, dernier élément financier de satisfaction : la poursuite de l'amélioration de notre taux de marge brute grâce à la poursuite de la digitalisation de notre offre.

Du côté des critères non financiers – et c'est extrêmement important pour nous de suivre des critères financiers et également des indicateurs de performance non financiers –, nous avons des objectifs en ce qui concerne la rotation de notre taux de personnel. Elle a baissé en 2014 par rapport à 2013 à 21 %, mais elle reste supérieure à l'objectif que nous avons, qui est d'avoir un taux de rotation du personnel inférieur à 20 %. Ce taux peut vous sembler élevé. Il faut savoir qu'il comprend évidemment la rotation du personnel de nos jeunes équipes dans les pays émergents.

Et, évidemment, sur le *top executive*, le *top 1 %* d'Ipsos, nous avons une rotation du personnel qui est très largement inférieure à cela puisque nous sommes de l'ordre de 6 %, ce qui est, en fait, plutôt faible.

Du côté de l'engagement de nos équipes, nous conduisons chaque année une enquête – c'est aussi un service que nous proposons à nos clients – de climat en entreprise. En ce qui nous concerne, et sur une des questions – il y a beaucoup de questions –, mais sur la question de l'adhésion à la culture d'Ipsos, nous avons aussi une progression en 2014.

Et puis, du côté de la qualité de nos services et de la satisfaction des clients (évidemment dans un métier de service professionnel, c'est aussi ce qui est extrêmement important à

suivre), notre score moyen s'est amélioré légèrement. Nous avons un objectif ambitieux qui est d'être à 9 sur 10. 8,6 c'est déjà bien. Et cela s'améliore par rapport à 2013.

Du côté de ce que nous appelons les *red alerts* en anglais – encore un terme anglais – là aussi, on se fixe un critère qui est ambitieux puisqu'on compte, dans ce compte, toutes les notes inférieures à 7 sur 10 donc. Et c'est à partir de ce moment-là – et nous reviendrons là-dessus cet après-midi, sur ce que nous faisons dans ce qu'on appelle l'IFM, mais nous avons notre propre IFM interne, donc nous appliquons à nous-mêmes des études de satisfaction clientèle sur une base transactionnelle – nous agissons et nos équipes reçoivent des *red alerts* (c'est pour ça que cela s'appelle « *red alerts* ») sous forme d'emails qui avertissent nos patrons qu'il y a quelque chose, qu'il y a un client qui a donné un retour, un *feedback* qui n'était pas très positif, en tout cas inférieur à 7. Et nous agissons évidemment.

Et puis nos clients très satisfaits (*delighted*), c'est-à-dire les clients qui sont à 9 ou 10, et là, c'est aussi très bien, ce taux a fortement progressé en 2014. Donc c'est une bonne base évidemment pour 2015.

Le programme « *The New Way* »

Et, pour 2015, nous avons d'ores et déjà mis en œuvre un certain nombre d'initiatives liées au programme « *The New Way* ».

Ce programme se développe autour de six groupes de travail que nous avons organisés au sein du *Management Board* d'Ipsos. Nous avons un *Management Board* international composé de vingt personnes.

Le premier atelier a été finalement de décider quels seraient les autres groupes, quels seraient les groupes de travail que nous mettrions en place. C'est ce que nous avons fait au mois de juillet. Et, depuis, les cinq groupes de travail qui ont été décidés se sont mis à travailler, chacun étant dirigé par un membre de notre *Management Board*.

Didier Truchot vous a déjà parlé de la redéfinition de la façon dont fonctionne notre matrice. Tout ce qui concerne les valeurs d'Ipsos, le narratif sur Ipsos, le changement de notre *tagline* ainsi que les questions liées à la gestion des talents et des ressources humaines que j'ai le plaisir d'animer personnellement, tout ce qui concerne la performance, l'amélioration de nos processus internes – et ce qu'on appelle en anglais *end-to-end process* –, c'est un *workstream* qui démarre aujourd'hui mais qui va être essentiel dans les économies que nous attendons à un horizon 2017, évidemment tout ce qui concerne l'innovation et nos nouveaux services ; et enfin, on en a parlé avec la création de ce centre de connaissances, la façon dont on peut mieux capitaliser sur les connaissances d'Ipsos. Et c'est un programme que nous avons l'intention d'exécuter sur une période de trois ans (2015, 2016 et 2017).

Sur 2015 et d'ores et déjà au 1^{er} janvier, nous avons fusionné Ipsos ASI et Media CT – et Yannick Carriou va revenir dessus. Nous avons mis sous forme de *clusters* sur les 12 que nous allons mettre en place, nous en avons mis en place cinq :

- South Cone qui regroupe l'Argentine, le Pérou, le Chili et la Bolivie ;

- CIS – cela vous semblera peut-être ironique – qui regroupe la Russie, l’Ukraine et le Kazakhstan ;
- l’Australie et la Nouvelle Zélande. Ce n’est pas une surprise ;
- Singapour et Malaisie ;
- et Adria qui existait déjà de fait chez nous.

Nous avons créé deux nouveaux comités au sein de notre *management board* de façon à pouvoir mieux suivre un certain nombre de thématiques : le *Solutions Committee* qui évidemment, comme son nom l’indique, va s’occuper de revoir notre offre de nouveaux services à nos clients, l’innovation, dans lesquels la technologie joue un rôle important aujourd’hui, et puis évidemment dans un métier tel que le nôtre, les clients c’est ce qu’il y a aussi de plus important, et donc un comité dédié aux clients et au suivi des gros appels d’offre notamment.

Et puis, nous allons continuer de renforcer les fonctions support que je supervise, et notamment dans le domaine des ressources humaines.

New leaders

Ce qui m’amène à vous présenter un certain nombre de nouveaux leaders qui ont rejoint nos équipes dans un passé récent avec évidemment une mission qui est de viser l’excellence de ce que j’appelle les *shared services*, c’est-à-dire nous sommes au service du business – moi et toutes les équipes qui me rapportent.

Nous avons un nouveau *Chief Information Officer* qui est arrivé au mois d’août 2013 en provenance de Microsoft. Là vous le voyez en tant que pilote d’avion mais sa mission c’est de piloter nos équipes informatiques – nous en avons plus de 600 dans le monde. L’an dernier nous les avons renommés Ipsos Tech et nous avons mis en place une équipe qui aide Neville Rademeyer à gérer l’ensemble d’Ipsos Tech avec 10 nouvelles têtes : des gens qui viennent de l’extérieur mais aussi des gens internes que nous avons promus ; et là notre stratégie claire est de trouver les meilleurs partenaires dans les domaines qui nous intéressent le plus. Ipsos n’est pas une société de technologie mais est une société qui doit savoir intégrer, utiliser et choisir les meilleures technologies et les adapter ; c’est nécessaire à notre métier.

Du côté des équipes financières, nous avons renouvelé la Direction du contrôle de gestion avec l’arrivée de Sébastien De Tarade au mois de mars et nous avons renouvelé également l’ensemble des équipes avec l’objectif d’être un meilleur *business partner* pour les financiers.

Et puis enfin, cette semaine il nous a rejoints et il est dans la salle : Xavier Molinié qui nous vient de chez Dell et qui va reprendre la responsabilité des équipes de ressources humaines et mener un certain nombre de projets que nous avons liés au programme *The New Way*.

Proud of major it successes in global deployments

Une de nos grandes satisfactions en 2014 a été de déployer sur une année seulement un système mondial qu’on a appelé My I-365 qui concerne tous les outils de collaboration d’Ipsos dans le cloud, et notamment les services d’e-mails.

Et puis, en 2015, nous atteindrons la fin de notre projet de déploiement de notre PRP. Il nous manque six pays. Nous couvrons aujourd’hui 96 % du chiffre d’affaires d’Ipsos et je pense

que cela sera une première dans une société cotée française à partir de cette année de couvrir 100 % de notre chiffre d'affaires au travers d'un outil avec des bases de données mondiales communes qui nous permettent – et c'est la seule façon de faire – de suivre l'activité ; là il s'agit de la comptabilité, il s'agit du réalisé, il ne s'agit pas du *forecast* mais de ce qui se passe tous les jours, c'est en temps réel, c'est rafraîchi toutes les deux heures avec nos 5 000 clients et notamment à peu près 60 à 70 clients qui représentent 50 % du chiffre d'affaires et qui sont les clients internationaux avec lesquels nous travaillons au travers de plusieurs pays, d'où l'intérêt d'avoir une base de données mondiale et commune.

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

C'est un projet commun entre les équipes informatiques et les équipes financières. C'est aussi ce qui nous a permis – je pense – de nous voir attribuer le Trophée des meilleures équipes financières dans le secteur TMT en France en 2014. Et évidemment, c'est ce qui nous permet de publier nos résultats extrêmement rapidement – vous avez pu le noter –, plus rapidement que nos concurrents. L'an prochain nous publierons nos résultats annuels 2015 le 10 février et nous publierons nos résultats annuels l'année suivante, fin janvier. Comme cela, mes équipes vont partir skier.

Financial objectives for 2015

Enfin, en ce qui concerne les perspectives, sur 2015, nous avons un objectif de croissance organique de 1 à 2 % qui peut vous sembler modeste, mais qui consiste à faire quand même beaucoup mieux qu'en 2014.

Nous allons dépenser dans le cadre du programme *The New Way* une enveloppe d'environ 20 millions € de façon à mettre en œuvre les différentes initiatives et les restructurations liées à ces initiatives quand c'est nécessaire. Avec ces dépenses, nous visons un taux de marge opérationnel de 10 %.

For 2016–2017 And Beyond

Pour la séquence 2016-2017, nous prévoyons une croissance organique qui va s'accélérer à partir de 2016 avec une fourchette de croissance entre 2 et 5 %. C'est une fourchette large, je le conçois, mais je pense qu'aujourd'hui on n'a pas les moyens de donner de chiffres et de fourchettes plus précises que celles-là. En tout cas, c'est celles-là sur lesquelles nous travaillons et auxquelles nous croyons et qui viendra notamment du poids plus important des nouveaux services avec les efforts de redéploiement que nous faisons et aussi du poids des pays émergents.

Du côté de la marge opérationnelle, nous visons un taux de marge pour l'exercice 2017 compris entre 11 et 12 %.

Et enfin, nous vous réitérons que nous avons bien en tête et nous pensons que nous sommes bien placés sur un objectif de beaucoup plus long terme d'atteindre 15 % de marge opérationnelle.

Merci.

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 créions, nous fabriquions 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 annonçons 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]