

Orchestrer les synergies dans un groupe constitué de plusieurs filiales : les bonnes pratiques de Publicis et EDG

Au sein d'un groupe agrégeant de multiples expertises, quelles sont les solutions à mettre en place pour développer des synergies et créer de la croissance, aussi bien pour les clients que pour tout le groupe ? Laurent Maltese, le Chief Revenue Officer du groupe EDG et Nicolas Zunz, Chief Growth Officer de Publicis France nous partagent leurs retours d'expérience en la matière.

Temps de lecture : minute

16 décembre 2024

D'un côté, Publicis, groupe du Cac 40 presque centenaire - il a été créé en 1926 par l'entrepreneur Marcel Bleustein-Blanchet - présent sur les cinq continents. De l'autre, European Digital Group (EDG), fondé il y a tout juste 5 ans constitué par acquisitions successives par l'entrepreneur Vincent Klingbeil et le fonds d'investissement Montefiore Investment, dont l'expansion européenne débute tout juste.

Certes, leur histoire et leur taille sont différentes mais les deux groupes partagent un même enjeu : faire travailler ensemble leurs nombreuses filiales, pour maximiser les synergies autour de leurs clients respectifs et développer les revenus de l'ensemble. En outre, tous deux opèrent sur le même marché : l'accompagnement des clients BtoB dans leurs transformations marketing et digitales, grâce à une large palette d'expertises et de compétences.

Faire monter en compétence des équipes, clé de voûte du succès

Pour développer les ponts entre leurs différentes entités, les deux groupes mettent l'accent sur la formation et l'accompagnement de leurs équipes commerciales. Le groupe EDG a notamment mis en place une académie interne de formation. "Nos propres clients y interviennent sur des cas concrets", explique ainsi Laurent Maltese, le Chief Revenue Officer du groupe, tandis que "tous les account directors suivent des modules de formation tout au long de l'année." L'objectif ? Développer une compréhension fine des différentes expertises du groupe, pour mieux les orchestrer et orienter les clients.

De la même manière, Publicis mise sur la montée en compétences des collaborateurs, en commençant par la cinquantaine de "Client Leaders", qui pilotent les plus gros clients du groupe de communication en France. À la clé, les collaborateurs développent un avantage indéniable pour leur employabilité : "la multi-expertise devient un bagage très précieux pour progresser dans une carrière", explique Nicolas Zunz, le Chief Growth Officer de Publicis.

Il y a toutefois quelques précautions à prendre pour réussir cette démarche de montée en compétences : "il ne faut pas devenir généraliste. C'est le grand ennemi de nos métiers", prévient Nicolas Zunz, en expliquant la nuance : "le généraliste c'est celui qui parle de tout mais qui ne sait rien, le multi-spécialiste, c'est celui qui est capable de parler de toutes nos expertises avec le juste niveau de connaissance et qui sait orienter vers les bons experts."

Aligner les intérêts des collaborateurs avec

ceux de l'entreprise

La mise en place de systèmes d'intéressement adaptés permet également de transformer la culture d'entreprise et d'encourager les synergies. Ainsi, "chez EDG, tous nos account directors sont actionnaires du groupe et notre modèle financier, où toutes les filiales sont actionnaires l'une de l'autre, encourage naturellement ces synergies", explique Laurent Maltese. "Les commerciaux sont rémunérés à la fois sur la base des résultats de l'entreprise et sur celle de leur performance individuelle", ajoute-t-il. La méthode porte ses fruits, puisque le groupe EDG est passé « de 5% de projets transversaux l'année dernière à 30-40% aujourd'hui et compte 60% de ses clients qui travaillent avec au moins 5 filiales du groupe EDG.

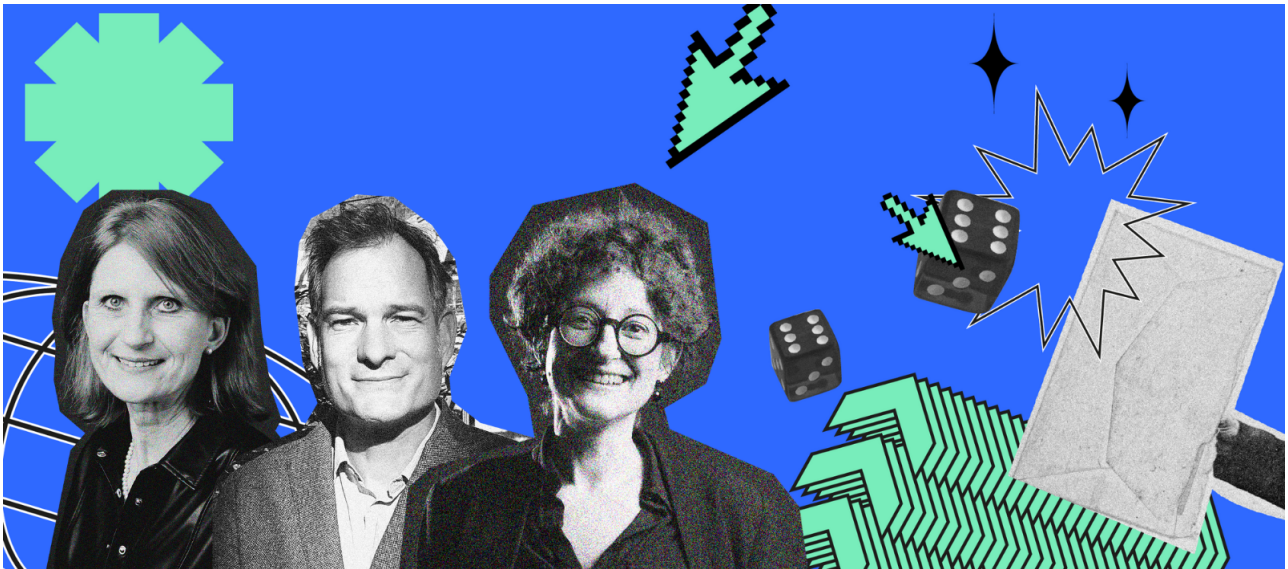
Chez Publicis, qui a développé une logique "Power of One" depuis l'arrivée d'Arthur Sadoun à la tête du groupe en 2017, tous les "silos ont été cassés en France" explique Nicolas Zunz. "On a gardé des P&L d'agence qu'il faut bien piloter économiquement et comptablement, mais la réalité, c'est que pour un client, il n'y a plus qu'un seul P&L France." Cette organisation unifiée permet de faire preuve d'une plus grande flexibilité dans la constitution des équipes projets, pour fédérer les bons experts en provenance de différentes agences, en fonction des besoins.

Déployer des outils de pilotage adaptés

Enfin, la gestion de l'information est un facteur déterminant pour orchestrer efficacement les synergies. Par exemple, EDG a récemment mis en place "un CRM transversal qui permet d'avoir une vision sur l'ensemble de l'actualité commerciale". Une révolution pour un groupe qui compte une trentaine de filiales et jusqu'à présent autant d'outils différents. Chez Publicis, Nicolas Zunz privilégie quant à lui une approche plus informelle, avec "un management en direct des 50 Client Leaders France, qui sont tenus au courant de l'activité en flux tendu, via des

Teams et des réunions très régulièrement."

Quoi qu'il en soit, le pilier essentiel pour fidéliser les clients et monter en responsabilité chez eux reste l'excellence opérationnelle, comme tient à le rappeler Laurent Maltese : « gagner les clients c'est bien, mais les conserver et garder notre exigence, avec un niveau relationnel très fort, c'est le plus important."



À lire aussi

Du manager tout-puissant au manager inversé : comment les relations avec les collaborateurs ont basculé



MADDYNEWS

La newsletter qu'il vous faut pour ne rien rater de l'actualité des startups françaises !

[JE M'INSCRIS](#)

Article écrit par Maddyness avec EDG