

Séminaire Transformations numériques

■ ■ ■ Séance n°1 du 18 janvier 2016

---

# De Fimalac à Webedia

## Une plongée dans un monde hyper-mobile

par

■ **Véronique Morali** ■

Présidente du directoire de Webedia

### En bref

Tout en étant impliquée dans la direction de la holding Fimalac, créée en 1991 par Marc Ladreit de Lacharrière, Véronique Morali s'intéresse au numérique et fonde en 2008 le magazine féminin en ligne Terrafemina. Il se développe rapidement, mais il lui faudrait des moyens supplémentaires pour passer un nouveau cap. Quand Webedia, réussite française du web, cherche à ouvrir son capital, Véronique Morali convainc Fimalac d'investir pour créer un pôle conquérant dans la sphère digitale. L'opération est réalisée en 2013. C'est l'entrée dans un monde régi par une nouvelle grammaire de la communication et de la publicité, où toute compétence est frappée d'obsolescence à court terme et où les *business models* évoluent tous les dix-huit mois. Webedia s'y développe à grande vitesse, en Europe et dans le monde, tout en restant conscient que les cartes peuvent être rebattues à tout moment.

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

*L'Association des Amis de l'École de Paris du management et Cap Digital organisent des débats et en diffusent des comptes rendus, les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs. Ils peuvent également diffuser les commentaires que suscitent ces documents.*

Partant du monde feutré et institutionnel de l'ingénierie financière, étranger aux enjeux numériques, la holding Fimalac a entrepris en 2013 une transformation digitale aussi effrénée – et maîtrisée – que celle qui caractérise les nouveaux métiers qu'elle a fait siens. Pas moins de 365 nouvelles recrues ont rejoint l'aventure durant la seule année 2015, à la faveur de l'absorption de vingt sociétés. Webedia compte aujourd'hui 900 salariés en France et plus de 300 à l'international, aura réalisé 180 millions d'euros de chiffre d'affaires en 2015 et affiche une bonne rentabilité. Ses sites attirent 25 millions de visiteurs uniques mensuels en France, auxquels s'en ajoutent 70 millions dans le monde.

Pour atteindre ces résultats exceptionnels, Webedia a bénéficié d'une alchimie et de recettes rodées par Fimalac. Elle intervient toutefois dans un univers où aucune compétence ne peut être durablement considérée comme acquise, et où les *business models* se redessinent tous les dix-huit mois.

### Premiers pas dans le monde du Web

Afin de comprendre la dynamique qui a porté Webedia, il est utile de retracer un rapide historique de Fimalac. Quittant l'Inspection générale des finances, j'ai rejoint cette holding et son fondateur Marc Ladreit de Lacharrière en 1990. Sous son égide, nous avons développé plusieurs pôles d'activité (finance, immobilier, hôtellerie...) en appliquant invariablement une logique de *build-up*, c'est-à-dire de croissance par acquisitions successives d'entités entrant en complémentarités et en synergies. Prenons l'exemple de notre agence de notation Fitch Ratings: nous en avons planté les racines avec l'acquisition de la petite plateforme Euronotation en 1992, à laquelle a été adjointe en 1995 la société britannique IBCA. Il restait toutefois à accéder à l'agrément de la SEC (*Securities and Exchange Commission*), ce qui fut chose faite grâce au rachat de Fitch deux ans plus tard. S'en est suivie une OPA sur la Bourse de New York en 2000. Grâce à ce *build-up*, nous avons transformé en moins de dix ans une petite entreprise française dont personne ne connaissait l'existence en la troisième agence mondiale de notation. Cette recette, nous avons décidé de l'appliquer à Webedia.

C'est à mon initiative que Fimalac s'est intéressée à Webedia. Il se trouve, en effet, qu'à la suite d'une brève période durant laquelle j'avais quitté la holding pour prendre la présidence de Chanel, j'y suis revenue en souhaitant développer parallèlement ma propre entreprise, répondant à un engagement personnel. J'ai ainsi créé le magazine en ligne Terrafemina, ma première incursion dans le monde d'Internet. Deux ans plus tard, en 2010, j'ai fait évoluer le modèle économique du site en y intégrant des activités de conseil dans la transformation numérique et l'animation de communautés en ligne. En 2013, Terrafemina comptait trente-cinq salariés, réalisait un chiffre d'affaires de 4 millions d'euros et était profitable. J'étais toutefois consciente que nous étions loin de l'optimum en matière d'exécution. Or, comme nous le verrons pour Webedia, le business de l'internet recouvre 95 % d'exécution, nécessairement agile, et 5 % de stratégie.

En 2013, j'ai eu écho de l'ouverture du capital de Webedia, petite société (18 millions d'euros de chiffre d'affaires) que ses fondateurs avaient astucieusement positionnée dans un champ encore relativement délaissé par les médias en ligne, l'actualité des célébrités. Elle reposait sur le site Purepeople – aujourd'hui leader en France toutes catégories avec 9 millions de visiteurs uniques mensuels – qu'elle avait décliné dans diverses thématiques: la musique, les médias... Contrairement à Terrafemina qui achetait encore des mots-clés pour être référencé dans Google, Webedia s'était dotée d'un savoir-faire technologique, porté par des équipes d'ingénieurs et de développeurs, qui permettait à ses sites de jouir d'une audience naturelle. Grâce à une fine analyse des processus de référencement de contenus, elle était parvenue à placer Purepeople en tête des requêtes sur les célébrités dans le moteur de recherche. Autre activité extrêmement intéressante, Webedia avait acquis une expertise dans le *brand publishing*, c'est-à-dire la production de contenus pour les marques, façon ingénieuse pour ces dernières de faire parler d'elles dans la sphère numérique sur un mode plus attrayant que des publicités éphémères, souvent jugées intrusives par les internautes.

## Les ingrédients de la recette Webedia

Tous ces arguments ont conduit Fimalac à acquérir Webedia, dont je suis devenue présidente du directoire et que je codirige avec son fondateur Cédric Siré. Ce faisant, nous entrions dans un monde purement numérique dont nous avons beaucoup à découvrir. Nous y avons dessiné quelques grands principes d'action : la constitution de "verticales" thématiques, le développement international, ou encore la mise à jour permanente de nos métiers et compétences.

### Des "verticales" thématiques

Face aux géants américains, il serait illusoire de vouloir remporter la bataille de la puissance sur Internet. Cela ne signifie pas pour autant que nous n'y avons pas notre place. À la différence des GAFA (Google, Amazon, Facebook, Apple) qui couvrent tous les champs de la sphère digitale, nous avons fondé notre stratégie sur la diffusion de contenus dans quelques "verticales" du divertissement, de l'amont à l'aval, sur des thématiques dans lesquelles la France peut planter son drapeau à l'international comme la mode, la cuisine, le jeu vidéo, le cinéma et le tourisme. Nous y appliquons la logique de Fimalac en acquérant des sites leaders, pépites de l'Internet dont nous maintenons les fondateurs afin qu'ils participent au développement de leur affaire comme de notre Groupe. En cela, Webedia est une ruche d'entrepreneurs.

La première de nos verticales est celle du cinéma, autour d'AlloCiné (acquis très peu de temps après Webedia) ou encore de Côté Ciné qui commercialise des billets dans des salles indépendantes.

Vient ensuite la verticale des jeux en ligne. Outre la licence du leader mondial IGN que nous détenons pour la France et le Brésil, nous avons repris le numéro deux mondial Jeuxvideo.com ainsi que la guilde Millenium qui détient les plus grandes équipes de *gamers*. Dans ce segment ludique, nous couvrons toutes les catégories de joueurs, qu'ils soient occasionnels, réguliers ou s'adonnent à des championnats internationaux. Le e-sport connaît en effet une véritable explosion : des compétitions retransmises en direct drainent des centaines de millions d'internautes et des milliers de spectateurs physiques.

Notre verticale culinaire est également très puissante grâce à 750 grammes, deuxième site de recettes en France après Marmiton, ou encore à l'Académie du goût, joint-venture créée avec Alain Ducasse donnant accès aux recettes des chefs. Nous testons dans ce cadre un modèle *freemium*, gratuit avec options payantes.

J'ai déjà évoqué la verticale du glamour, de la mode et du féminin qui réunit les sites Terrafemina, Purepeople et Puretrend.

Enfin, nous avons initié très récemment une verticale dans le tourisme via le rachat du site Easyvoyage, l'un des premiers comparateurs français de séjours. Nous avons également acquis un comparateur de campings et lancé le site Le Bon Guide, info-médiateur financé par la publicité qui permet aux hôteliers de promouvoir leur offre gratuitement, avec une mise en valeur optionnelle sur abonnement. C'est en quelque sorte un anti-Booking. Le tourisme est aujourd'hui l'un des segments les plus actifs sur Internet. Il fait l'objet d'une forte consolidation, avec le rachat par les grandes plateformes de sites comme Tripadvisor ou autres Expedia. La France y a de réels atouts à jouer.

C'est grâce à notre réactivité que nous avons pu opérer toutes ces acquisitions. Nous étions certes en concurrence potentielle avec TF1, M6 ou Lagardère, mais ceux-ci n'avaient pas encore totalement fourbi leur stratégie dans le numérique. De fait, le marché manifestait alors une certaine atonie. Il s'est réveillé depuis, secoué notamment par les velléités d'Altice Numéricable de racheter de grands médias. Depuis mi-2015, les acquisitions et consolidations vont bon train : celles du producteur NEWEN par TF1, de Dailymotion par Vivendi, de droits de retransmissions sportives, entre autres, par Patrick Drahi...

Bien que cette stratégie verticale nous permette de creuser des sillons, Google ou Facebook peuvent décider d'investir des territoires semblables du jour au lendemain. Nous sommes menacés par leur puissance de feu financière, mais aussi et surtout par la mainmise qu'ils exercent sur les règles du jeu du référencement des contenus. Google renouvelle ainsi ses algorithmes à un rythme presque annuel, et en profite pour apurer le marché de tous

les acteurs qui s'étaient aventurés à contourner sa loi. Le système est donc sous le joug des grandes plateformes, que les autorités de la concurrence ne peuvent contrer puisqu'elles sont extraterritoriales. Nous n'avons d'autre choix que de nous y adapter.

### *Gagner en puissance à l'international*

À la verticalisation des contenus, nous ajoutons le credo de la puissance à l'international. Fimalac a toujours entendu constituer des leaders mondiaux, et Webedia était déjà bien implantée en Europe lorsque nous l'avons acquise.

Ce développement international suit trois voies.

Tout d'abord, nous "exportons" nos verticales via des déclinaisons nationales de nos sites: AdoroCinema et Tudo Gostoso au Brésil, l'équivalent du site culinaire français 750 grammes en Allemagne...

Nous rachetons ensuite des sites positionnés sur nos verticales. À titre d'exemple, les acquisitions de Filmstarts et d'IDG Entertainment nous placent en situation de leader dans le cinéma et les jeux en ligne en Allemagne.

Dernière voie, nous complétons notre chaîne de valeur en amont et en aval par des acquisitions qui nous permettent d'approfondir le "carottage" de nos verticales. C'est ainsi que nous venons d'entrer aux États-Unis en prenant possession de West World Media, société qui collecte des données sur le cinéma dans quatre-vingt pays et les commercialise auprès des GAFAs et de l'ensemble des studios américains. Nous avons également implanté aux États-Unis une équipe de rédaction de contenus pour des marques (ou *brand content*). Aujourd'hui, Webedia réalise 20% de son chiffre d'affaires à l'international. Nous figurons parmi les cinq premiers sites de divertissement brésiliens, et Tudo Gostoso nous hisse au cinquième rang mondial dans la thématique gastronomique. À cela s'ajoute une présence en Espagne, mais aussi en Turquie et au Moyen-Orient. Nous détenons le principal acteur des contenus féminins et culinaires au Liban et à Dubaï, qui diffuse vers l'Iran et l'Arabie saoudite.

### *Une diversification des sources de revenus*

Notre modèle vertical et international est financé par trois sources de revenus: la publicité, le e-commerce et les services.

Bien que la publicité représente encore près de 70% de nos recettes, elle est en proie à de telles révolutions que notre régie interne pourrait rapidement s'avérer caduque si nous n'y prenons garde. Car en lieu et place des équipes qui commercialisaient jusqu'à présent les espaces publicitaires, des robots sont aujourd'hui capables d'identifier en temps réel le meilleur emplacement pour un annonceur, lui permettant de cibler la bonne personne au bon moment. C'est ce qu'on appelle le marketing programmatique.

À ce bouleversement s'ajoute celui des médias sociaux, qui nous oblige à assimiler les algorithmes et la grammaire propres à Facebook. L'unité de mesure n'est plus ici celle des visiteurs uniques mais du *reach*, c'est-à-dire du nombre d'internautes ayant aimé et partagé un contenu. Dans ce domaine, l'une de nos forces est de gérer des communautés vastes et passionnées – celle d'AlloCiné en est un exemple – et ainsi de proposer un ciblage extrêmement fin aux annonceurs.

Deuxième source de revenus de Webedia, le e-commerce devrait constituer un formidable champ de croissance en 2016. Outre la billetterie de Côté Ciné, nous testons notamment la vente de *box* par abonnement dans le champ des jeux, parallèlement à la commercialisation d'autres contenus dématérialisés.

Viennent enfin les revenus générés par notre pôle services, dont les rédacteurs élaborent des contenus pour des sites placés sous l'égide de marques: Villa Schweppes sur l'univers de la nuit, Get the Look de L'Oréal Paris mêlant conseils beauté et célébrités... Les internautes sont bien plus friands de ce *storytelling* que de campagnes de communication classiques. Cette approche éditoriale nous aide aussi à élaborer une stratégie publicitaire plus compatible avec les logiciels faisant barrière aux publicités (*ad-blockers*) qui repoussent déjà 25% de nos contenus.

Les algorithmes de Google, la logique affinitaire de Facebook ou encore les *ad-blockers* sont autant de menaces, mais aussi d'opportunités de nous réinventer. Ils nous obligent – tout comme nos clients – à une vigilance et une agilité extrêmes, ainsi qu'à une migration constante de nos compétences. C'est pourquoi notre pôle services accompagne les entreprises dans leur transformation numérique, en les aidant à diffuser des contenus qui attirent certes de l'audience, mais qui soient également "liquides" sur les réseaux sociaux, c'est-à-dire qui soient spontanément partagés et relayés par les internautes. Il nous faut aussi apprendre aux marques soumises à de fréquentes mises en cause à "monitorer" les contenus qui les concernent, afin de se prémunir de commentaires potentiellement ravageurs postés sur les réseaux.

### *Investir dans les métiers de demain*

Enfin, nos investissements suivent deux principaux objectifs : accroître notre audience en rachetant des sites et nous préparer au marketing de demain. En la matière, l'acquisition de Mixicom, agent des dix principales stars françaises de YouTube, nous permet d'accéder à la nouvelle grammaire de l'influence qui s'impose sur les réseaux. Cyprien, Norman, Squeezie... ces noms vous sont peut-être inconnus, mais chacun de ces jeunes auteurs de vidéos anime une communauté colossale, de l'ordre de 8 millions de membres. À 19 ans, Squeezie recense plus d'un milliard de vues dans le monde. C'est dire le pouvoir d'influence et de prescription dont ces jeunes sont dotés. Les marques ne s'y trompent pas et les sollicitent pour parler d'elles, comme il leur chante, dans leurs contenus créatifs.

Autre partenariat stratégique, nous nous sommes rapprochés du spécialiste du marketing programmatique Tradelab auquel nous avons confié la gestion de toutes nos données, sur 25 millions de visiteurs uniques. C'est la promesse d'un ciblage extrêmement précis pour les annonceurs.

Entre les révolutions technologiques et économiques qu'elle doit anticiper et la mise à jour constante des expertises nécessaires à sa survie, Webedia est, somme toute, un véritable tourbillon. C'est aussi un merveilleux laboratoire d'observation, d'analyse et d'élaboration de nouveaux modèles.

## Débat



### L'agilité comme condition de survie

**Un intervenant :** *L'un de vos enjeux semble être d'attirer des génies, qu'il s'agisse d'entrepreneurs créant des sites autour d'idées inattendues ou d'influenceurs de communautés en ligne. Pourquoi vous choisissent-ils plutôt que vos concurrents comme TF1 ou M6 ?*

**Véronique Morali :** Notre enjeu n'est pas d'attirer des génies mais les bonnes expertises au bon moment, celles qui nous permettront de maintenir un temps d'avance. Nous ne sommes pas directement concurrents de TF1 ou M6, qui répondent à une logique de médias télévisuels et cherchent à diversifier leurs contenus. Pour notre part, nous nous concentrons sur le numérique.

Quant aux entrepreneurs que nous intégrons dans notre ruche, ils nous choisissent probablement pour notre agilité et notre réactivité : nous leur offrons la possibilité de participer à une aventure plus souple que ne le ferait une grande structure dans laquelle ils auraient le sentiment d'être absorbés et de perdre leur identité. Nous leur garantissons une certaine liberté, pour ne pas étouffer leur créativité. Dans le même temps, ils doivent contribuer à la croissance cohérente et pertinente de notre Groupe.

**Int. :** *Vos métiers se transforment à une vitesse vertigineuse. Comment vous dotez-vous des compétences de demain ? Il y a fort à parier que l'université a quelque retard à former les professionnels dont vous avez besoin...*

**V. M. :** L'une des beautés du monde numérique est de casser les codes académiques. Nous accueillons de très nombreux jeunes qui n'ont pas suivi un parcours d'excellence "à la française" et présentent le grand atout d'avoir échappé à une pensée normée. Ces développeurs ou codeurs n'ont pas eu besoin de passer par une école pour devenir experts dans leur domaine. Ils sont agiles, opportunistes, et se forment sur le terrain. Il n'y a d'ailleurs pas d'autre choix, dans la mesure où notre marche est dictée par les GAFAs qui nous imposent en permanence de nouvelles règles. La migration de nos compétences est un enjeu majeur, et même vital, tant nous sommes menacés par l'obsolescence. Prenons l'exemple de nos rédacteurs : non seulement l'écrit destiné au Web n'a rien de commun avec les articles papier, mais encore il diffère selon qu'il vise Google ou Facebook. Du reste, la vidéo s'impose sur ces médias, et nous devons apprendre à la maîtriser. Le *New York Times* et le *Washington Post* font d'ailleurs passer l'ensemble de leurs équipes de rédaction Web vers la vidéo pure. C'est une transformation majeure de la façon de pratiquer son métier.

Quant au marketing programmatique, il repose sur un objet dont s'est emparé le monde académique, l'analyse des données. Pour autant, il n'existe pas encore de parcours formalisé menant aux métiers engendrés par la disruption numérique. Il ne serait d'ailleurs pas souhaitable que des enseignements viennent rigidifier un système qui, par nature, est évolutif. Là encore, nous avons affaire à des autodidactes capables de saisir la balle au bond. En à peine un an, l'avènement du marketing programmatique a transformé notre régie du tout au tout. Nos salariés ont beau avoir 28 ans en moyenne, ils risquent de se trouver sur la touche s'ils n'embrassent pas les nouvelles façons de faire.

Aux côtés de ces autodidactes agiles et talentueux, nous avons aussi besoin de diplômés de grandes écoles pour diriger des entités à l'international, intégrer les sociétés nouvellement acquises et manager des équipes. Notre partenaire de programmation Tradelab ne compte que des normaliens, centraliens et autres polytechniciens, qui appliquent une mathématique de très haut niveau au champ de la publicité.

Webedia avance à un tel rythme que l'on y est senior – c'est-à-dire encadrant – à 30 ans. À peine arrivés, nos salariés ont à recruter de nouveaux collègues, au gré de nos développements. Nous recherchons des profils atypiques pour certains métiers, mais aussi des personnes ayant fait leurs preuves dans le monde numérique. Tous doivent avoir pour trait commun la curiosité, l'humilité et l'agilité.

## Quelle unité dans le tourbillon ?

**Int. :** *Comment parvenez-vous à diffuser cet état d'esprit curieux, humble et agile de façon transversale, dans une organisation structurée par verticales ? Existe-t-il une culture Webedia, et comment se conjugue-t-elle avec celle de Fimalac ?*

**V. M. :** Fimalac avait déjà opéré une digression par rapport à ses activités originelles en s'invitant dans le divertissement, avec la prise de contrôle de tourneurs d'artistes francophones, de producteurs et de salles de spectacle. Aujourd'hui, Webedia est en quelque sorte le pôle numérique de Fimalac. Nous sommes unis par la volonté de créer un *media publisher* mondial dans le divertissement, capable de surcroît de conseiller les marques dans leur présence numérique. La vitesse à laquelle nous croissons, nous ayant fait passer de trente-cinq à mille deux cents salariés en deux ans et demi, nous soumet à un véritable enjeu de structuration. Les directeurs de nos centres d'expertise (régie, réseaux sociaux, programmation, vidéo, édition...) opèrent régulièrement un suivi transversal des sujets d'exécution. Notre pôle service est quant à lui organisé par compte client, chacun pouvant bénéficier d'un apport d'expertise en transverse, en matière de vidéo par exemple. Ce pôle n'échange pas directement avec les équipes éditoriales, sauf pour élaborer des synergies dans les offres faites aux clients, mêlant stratégie média et accompagnement de la transformation digitale. À cet égard, notre discours est d'autant plus convaincant pour les annonceurs que nous avons expérimenté pour notre propre compte les solutions que nous leur vendons.

Autre élément susceptible de renforcer notre culture commune, nous venons d'installer nos neuf cents salariés parisiens dans un nouvel immeuble à Levallois-Perret, doté de studios de tournage et d'un amphithéâtre où des compétitions ludiques accueillent des joueurs de tous les pays du monde.

**Int. :** *Quels principes guident votre développement international ?*

**V. M. :** Nous avons d'abord misé sur des acquisitions européennes, tirant parti de l'implantation de Webedia en Allemagne et en Espagne, et avons renforcé la présence qu'elle avait initiée au Brésil. Les États-Unis sont par ailleurs incontournables en tant que leader de l'industrie du divertissement. Avec leurs 300 millions d'individus hyperconnectés, ils constituent pour nous un marché naturel. Les sites américains IMDb et IGN, par exemple, sont les plus fréquentés au monde dans les domaines du cinéma et des jeux. Nous n'avons pas encore exploré l'Asie, et le ferons avec prudence. Il nous faudra auparavant consolider l'intégration des vingt entreprises que nous avons acquises en 2015. J'ignore si nous privilégierons l'Inde, la Chine, le Japon ou la Corée – ces deux derniers présentant l'intérêt de concilier une petite superficie avec une très forte appétence pour le Web, et un goût prononcé pour le cinéma et les jeux. L'Inde est un pays plus vaste et plus complexe. Il est certes l'un des premiers producteurs de cinéma, mais nos clients directs dans ce domaine sont pour le moment les studios américains.

## Un aveuglement face à la révolution numérique ?

**Int. :** *Votre parcours semble démontrer en contrepoint combien la plupart des entreprises tardent à opérer leur révolution numérique, pour la bonne raison qu'elles n'ont pas élaboré de véritable stratégie depuis près de trois décennies. Elles semblent se contenter de déployer leur modèle à l'infini dans un contexte mondialisé. Prodiguez-vous du conseil aux directions stratégiques de vos grandes entreprises clientes ?*

**V. M. :** J'ai le plus grand respect pour mes clients, qui s'efforcent de faire bouger les lignes en dépit de la relative rigidité propre à toute grande organisation. Ils ont l'humilité d'admettre qu'ils ne disposent pas en interne de toutes les compétences nécessaires pour affronter les enjeux du numérique. Pour autant, Webedia n'intervient pas dans leur stratégie, que ce soit dans le service ou dans la publicité. Nous nous situons uniquement dans l'exécution.

Aucune entreprise n'ignore les bouleversements induits par le numérique, et toutes ont entamé des réflexions sur la transformation qui en découle. Certaines sont plus avancées que d'autres ou bénéficient d'une impulsion salutaire de leur direction générale. La difficulté est que le numérique infuse une vision transversale qui bouscule les territoires établis, les zones de pouvoir et les pratiques. Les hiérarchies sont brisées par les communautés en ligne. La communication interne descendante n'est plus audible par les salariés, qui demandent des applications RH aussi fluides que celles qu'ils utilisent au quotidien. Quant aux clients, ils délaissent la communication institutionnelle : qui se rend encore sur le site d'une marque ? Les entreprises qui tarderont à s'adapter à ces évolutions seront dépassées par leurs employés comme par leurs clients.

Dans un contexte économique atone, les marques réduisent leurs budgets de communication et exigent des agences que leurs campagnes produisent un retour sur investissement à court terme. Tant que cette logique perdurera, nous peinerons à faire évoluer les modèles publicitaires traditionnels vers des approches plus programmatiques. La télévision reste un média privilégié pour la publicité et porte encore ses fruits : les ventes croissent invariablement après la diffusion d'un spot. L'effet est immédiat, mais ponctuel. Dans quelle mesure les entreprises pourront-elles s'affranchir de l'obsession du court terme ? Pourront-elles s'octroyer une latitude pour entreprendre des opérations générant un retour moins immédiat mais susceptibles de poser le socle d'une communication sur le moyen terme, visant les internautes et les réseaux sociaux, et dont il est plus difficile par construction de mesurer les bénéfices ?

■ Présentation de l'oratrice ■

**Véronique Morali** : passée de l'Inspection générale des finances à la direction générale de Fimalac où elle fut la première collaboratrice de Marc Ladreit de Lacharrière, elle dirige depuis le pôle numérique de Fimalac, Webedia, dont l'ambition est de s'imposer comme l'un des groupes media digital leaders en Europe et dans le monde.

---

Diffusion mars 2016

---