

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Air Liquide¹
Algoe²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte & Touche
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} octobre 2006)

QUAND LA PUBLICITÉ REPENSE SES MÉTHODES DE CRÉATION

par

Mercedes ERRA

Présidente de l'agence BETC Euro RSCG
Présidente d'Euro RSCG Monde

Séance du 9 mai 2006

Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte

En bref

BETC est l'agence de publicité la plus importante du marché français. Elle est aussi la plus récompensée pour l'efficacité de ses campagnes et a été élue agence la plus créative huit années consécutives. Elle a été nommée par Advertising Age "agence européenne de l'année". Pour grandir en restant créative, BETC Euro RSCG a décliné des principes simples : croyance dans le sens des marques, importance du dialogue, respect de l'intelligence du consommateur et positionnement à l'échelle internationale. Dans l'environnement évolutif de la publicité, elle bouscule les méthodes classiques de création en s'appuyant sur une compréhension profonde des marques et des consommateurs.

*mis de l'École de Paris du management organise des débats et en diffuse
endus ; les idées restant de la seule responsabilité de leurs auteurs.
Elle peut également diffuser les commentaires que suscitent ces documents*

Ont participé : L. Amar (CRG de l'École polytechnique), O. Assouly (IFM), J.-Y. Barbier (CRG de l'École polytechnique / ESSCA), R. Beaume (CTE de l'École des mines de Paris), J.-C. Berlot (Portance), J. Boivin (Observatoire Entreprises et Réseaux d'Information), J. Béhue (CRG de l'École polytechnique), L. Capblancq, G. Castro (Musique & Communication), N. De Schonen (GINI Consultant), P. Dohy (Créatif et scénariste), I. Edessa (PSA Peugeot Citroën), A. Héron (Innov'Acteurs), T. Hernandez (3R), S. Jouini (HEC / CRG de l'École polytechnique), D. Kayat (Ylios), F. Kletz (CGS de l'École des mines de Paris), J. Maignier, B. Manin (France Télévisions), Y. Nicolas (Ministère de la Culture), A. Poirier (Talentissima), S. Prévost-Bendaoud, A.-J. Rigny (Université de Montréal / ESCP-EAP), F. Rouet (Ministère de la Culture), A.-B Schlumberger (Ylios), P. Souplet (Université Paris X-Nanterre), J. Tagalian, F. Weill (École de Paris du management).

EXPOSÉ de Mercedes ERRA

BETC est l'agence de publicité la plus importante du marché français. Elle est aussi la plus récompensée pour l'efficacité de ses campagnes et a été élue agence la plus créative huit années consécutives. Elle a été nommée par Advertising Age "agence européenne de l'année".

Lorsque nous avons commencé, nous voulions créer une agence française d'envergure internationale, qui reposerait sur quelques principes forts. Tout d'abord, il fallait que les seniors et les patrons de l'agence puissent se consacrer exclusivement à la publicité et qu'ils soient très opérationnels. Nous trouvions aussi qu'il était préférable de mobiliser plusieurs intelligences plutôt qu'une seule en les faisant dialoguer selon des schémas non hiérarchiques. Il nous paraissait enfin crucial d'engager des personnalités fortes et de les amener à partager leurs idées pour en démultiplier la force. Le dialogue, à tous les niveaux, a été l'un des grands principes d'organisation de cette agence.

Un métier de conseil et de production

La publicité est un métier de conseil. Nous avons mis en place un système d'influence pour que les décisions se prennent dans le bon sens, celui de la réussite du projet. Mais les décisions, bonnes ou mauvaises, sont toujours prises par le client. Il faut savoir lui tenir tête, car ce qui conditionne son jugement final, ce n'est pas la qualité des relations que nous entretenons avec lui pendant plusieurs mois, c'est le résultat. Ce n'est qu'à ce moment-là que sa satisfaction est acquise avec certitude. Mais le choix se fait en réalité dans les deux sens : il m'arrive de dire à un nouveau client qu'il serait intéressant d'essayer de travailler ensemble pendant trois mois pour voir si notre regard, nos méthodes et notre "folie" lui conviennent. Et de l'autre côté, sa folie ou son absence de folie ne va peut-être pas nous aller non plus. Il doit s'agir d'une vraie rencontre.

Nous tenons également à intervenir de façon importante dans la production des photographies ou des films que nous concevons. Cela nous permet de faire un retour réflexif sur la conception du projet et sur sa mise en œuvre. C'est une science expérimentale. La rencontre de l'abstrait et du concret induit un jeu de jambe continu qui stimule la dynamique de l'agence. Il faut que chacun des intervenants de la chaîne puisse préserver sa créativité tout en laissant une ouverture suffisante à celle des autres.

Cette chaîne commence avec les commerciaux ou les consultants qui accompagnent le client tout au long du projet. Ils mènent une réflexion avec lui pour déterminer ce qu'il convient de dire et de demander aux créatifs pour faire passer leur message. Il y a ensuite, ou simultanément, une deuxième construction d'échange avec les équipes de création. Chacun a un rôle précis. Le stratège invente du sens. Le créatif invente le langage. Mais tout peut arriver. Les rôles peuvent s'inverser. Cette souplesse est la clef de la réussite.

On croit souvent que le plus difficile est de trouver l'idée créative, mais une idée n'est rien tant qu'elle n'est pas réalisée. Le moment de la production est donc crucial. Il repose sur les créatifs qui fabriquent des images, des formules ou de la musique. Ils peuvent donner leur avis sur l'idée car il serait dommage de les limiter à un rôle d'exécutant. Bien entendu, ils ne peuvent pas tout modifier de fond en comble, mais ils peuvent intervenir sur des choses fondamentales. Nous questionnons donc l'idée à chaque étape.

L'importance du message

Lorsque j'ai commencé, je voulais un métier où la remise en cause puisse être permanente et je l'ai trouvé. Jamais personne n'est d'accord avec personne et nous discutons sans arrêt. Nous avons besoin de gens à très fort tempérament, mais qui comprennent que les autres ont des choses à leur apporter. Nous avons chez BETC une conception bien précise du métier. Elle consiste à dire que l'efficacité de la publicité ne vient pas de ce que j'appelle la

décoration, c'est-à-dire du choix d'une robe verte plutôt que rose, mais bien de la force du message véhiculé. Lorsqu'il n'y a pas de message ou qu'il manque de précision, les créatifs sont incapables de faire une publicité qui marche.

Notre métier consiste à modifier des comportements. Nous essayons de faire en sorte que les gens n'achètent pas de cigarettes, qu'ils utilisent des préservatifs, qu'ils consomment moins d'antibiotiques ou qu'ils achètent de l'eau d'Évian... On peut faire sourire les gens, on peut obtenir de la positivité de leur part, mais les faire changer de gestes et d'habitudes est beaucoup plus difficile. Parfois, les messages sont mal mis en forme, les publicités ne sont pas belles, mais le message est assez fort pour modifier les habitudes. Voilà ce qui nous importe.

De la créativité à tous les niveaux

Nous tenons à ce que les consultants stratégiques développent également une vision créative du sujet, car c'est avec les clients qu'il faut élaborer une stratégie et un langage. Cela signifie que, dès le début, le dialogue occupe une place prépondérante. Bien souvent, les clients sont déçus de ne pas voir une image tout de suite. L'un d'entre eux m'a par exemple demandé de faire travailler directement une équipe de créatifs en télévision parce qu'une opportunité d'utiliser ce média s'offrait à lui. Je lui ai dit que c'était possible à condition de m'expliquer ce qu'il voulait faire passer comme message. Nous avons finalement été obligés de réfléchir à ce qu'on allait dire et il a été terriblement déçu de voir que la création demandait en réalité beaucoup de travail de réflexion... Il est toujours indispensable de savoir ce que l'on veut dire, et l'expérience montre que dès que l'on a cet angle d'attaque, l'acte de création est beaucoup plus aisé. Découvrir le sens de la publicité représente une part importante du travail.

La force de l'imaginaire

Je crois fortement que l'élaboration du sens constitue un enjeu clé. Avec l'expérience, je m'aperçois que ce que les gens imaginent compte beaucoup plus que ce qu'ils voient réellement. Tout est question d'imaginaire et la réalité objective ne pèse pas beaucoup dans la représentation que l'on se fait des produits. Il en existe bien sûr quelques-uns pour lesquels il y a encore une persistance forte de la réalité objective, par exemple les voitures. Si vous partez d'un modèle qui n'offre aucune vision, la communication et l'imaginaire à eux seuls ne peuvent pas grand-chose. Si en revanche le modèle propose déjà une idée ou un regard particulier, c'est que ses concepteurs ont fait un travail identique au nôtre. Nous nous occupons de la communication de Peugeot qui a redécouvert l'importance de la voiture non pas uniquement comme un objet sécuritaire, mais aussi comme un objet de plaisir. Cette marque mène une réflexion en amont en proposant des voitures qui racontent des histoires. Ce sont pour nous des conditions idéales. En revanche, dès que nous travaillons dans l'alimentaire, tout se complique parce que les différences entre les produits sont ténues. Les *blind tests* sont terrifiants : je m'y soumetts toujours parce que cela montre à quel point nous croyons tous avoir une qualité sensorielle formidable nous permettant de distinguer nos produits entre mille. Mais dès que nous faisons le test, le verdict tombe : nous mélangeons tous les produits. Certains directeurs marketing n'acceptent même plus les *blind tests* parce qu'ils se trompent eux-mêmes.

La différence entre deux produits alimentaires repose donc moins sur leurs qualités gustatives, que sur ce que j'appelle "les yeux de la tête" : si le palais est limité dans la détection de nuances, la tête est quant à elle illimitée. La capacité de l'imaginaire à construire des réalités est incroyable. Et cela n'est pas provoqué par la publicité. C'est tout simplement un état de fait et c'est d'ailleurs ce qui rend la vie plus intéressante. Nous projetons beaucoup d'affect sur les objets.

En tant que publicitaire, il nous faut comprendre ce qui se passe dans la tête des gens, ce qui les amène à construire telle ou telle image, ce qui les arrange et ce qu'ils ont envie de croire. Nos clients pensent parfois que le fait de travailler, non plus sur la réalité objective, mais sur l'imaginaire, nous fait entrer dans un lieu de désordre où l'on peut dire ce que l'on veut. Ce

n'est pas vrai. Il existe des règles très précises. Gérer l'imaginaire des gens pour les conduire à considérer un produit positivement ne s'improvise pas, il s'agit d'une construction longue et difficile.

L'exemple d'Évian

Nous avons produit le film Évian dans lequel des bébés nagent dans une fontaine. Ce film est très populaire et je vais essayer de vous expliquer pourquoi.

Pour Évian, le problème à résoudre était simple puisqu'il s'agissait de se repositionner sur un marché bouleversé par une offre différente et nouvelle : l'arrivée des eaux de source. Elles ne sont pas minérales, mais l'imaginaire de la source est très positif pour les Français et elles sont vendues deux fois moins cher ! Les grandes marques ont été amenées à justifier l'écart de prix auprès du consommateur. Pendant longtemps, comme les grandes eaux étaient seules, elles n'avaient pas besoin de raconter de manière claire leurs propriétés minérales. L'eau la plus fragilisée par ce changement était Évian car c'est l'eau des bébés. Dans l'esprit des gens, elle représente la pureté. C'est une eau innocente, une eau qui ne fait rien... Et si elle ne fait rien, pourquoi la payer plus cher ? Évian était moins protégée que Contrex par exemple qui a l'image d'une eau qui fait mincir.

Pour trouver à justifier son écart de prix, Évian a employé deux stratégies : la première, qui n'a pas marché, a été de dire que les eaux de source sont moins bonnes. Mais quand les consommateurs ont envie d'acheter quelque chose, on ne peut rien y faire. Surtout si c'est moins cher. La seconde stratégie était moins évidente, mais elle a été payante. Nous avons essayé de comparer Évian à quelque chose de plus cher, de plus valorisé. Et nous avons cherché une promesse importante liée à la fois à l'histoire, aux propriétés et à l'imaginaire d'Évian. Si, médicalement parlant, Évian purifie et fait mincir au même titre que Contrex, cette thématique était exclue par l'histoire de la marque, liée à l'imaginaire de l'eau du bébé. En revanche, il était possible de dire qu'Évian est une eau qui répare et qui entretient la vie. Dans le mot Évian, on entend "vie" et l'imaginaire de la fontaine de Jouvence s'est naturellement imposé. Il nous restait à mettre en valeur l'équilibre minéral d'Évian. Nous sommes alors allés chercher dans les aspirations des consommateurs et nous avons regardé ce qui avait le plus bougé dans la santé ces derniers temps : c'était la relation à l'âge. Aujourd'hui, on est en forme longtemps et l'on veut rester jeune. Notre message a donc cherché à combiner l'entretien quotidien de la vie et celui de la jeunesse. Dans le clip publicitaire, les images et le texte travaillent ensemble : « *Observons l'effet d'Évian sur votre organisme* », puis les bébés dansent et la publicité se termine en disant que « *Boire chaque jour une eau pure et équilibrée en minéraux entretient la jeunesse de votre corps.* » Les bébés dansent à nouveau et le spot se termine en disant qu'Évian est « *déclarée source de jeunesse par votre corps* ». Le succès a été immédiat car nous avons su construire un sens en adéquation avec la marque et créer un message fort répondant aux aspirations des gens.

Être à l'écoute des désirs

À mes débuts dans le métier, je me suis rendu compte que la publicité était un levier susceptible d'agir dans les deux sens et qu'en voulant améliorer l'image d'un produit on pouvait aussi frôler l'échec. J'ai travaillé sur *Danone au lait entier*, un yaourt présenté dans un petit pot en verre conformément à la symbolique alimentaire du secteur. Je travaillais avec des jeunes probablement aussi naïfs que moi et nous devions redresser ce produit sur lequel Danone n'était pas leader, alors qu'il l'était sur tous les autres segments du yaourt. Nous avons beaucoup réfléchi et nous avons fait un très bon produit qui arrivait à égalité, en *blind test*, avec son concurrent : le yaourt *La Laitière* de la marque Chambourcy. Nous avons donc essayé de démarquer *Danone au lait entier* au niveau du nom, du packaging et de la communication. Nous avons choisi d'en faire un produit haut de gamme avec un packaging très blanc, très chic, et nous l'avons renommé *le Danone*, en italique... Notre publicité était assez drôle et sortait à Noël sur des abribus au même moment que celles pour le champagne et le caviar. Elle disait : « *ça repose du champagne, ça change du caviar...* » avec un beau yaourt au lait entier présenté dans un pot de caviar ou à côté d'un verre de champagne. Les

gens l'ont beaucoup aimée et tout semblait parfait mais la part de marché a rapidement chuté. Nous avons remis l'ancien packaging pour stabiliser les ventes. J'étais convaincue qu'en travaillant autant, il était à la rigueur possible de ne rien obtenir, mais sûrement pas le résultat contraire.

Pour essayer de comprendre, nous avons réuni un groupe de femmes, des ménagères, qui achetaient et consommaient les deux yaourts. À un moment, l'une des jeunes femmes a dit qu'il lui arrivait de trouver des morceaux de paille dans les yaourts *La Laitière*. Les autres étaient un peu étonnées mais aucune n'a protesté. Elles ont continué leur conversation. Si aucune d'entre elles ne s'est dit qu'il s'agissait d'un problème sur la chaîne, c'est que dans leur imaginaire, la paille fait partie du yaourt et elles avaient envie d'y croire. Lorsque cette femme mangeait du yaourt, elle avait la ferme en direct et elle retrouvait tout naturellement la paille ! Cela montre bien l'impact de la communication. Si nous n'avons pas réussi, c'est parce que dans cette catégorie-là, ce qu'elles recherchent – et j'insiste sur le fait que ce sont elles qui décident de ce qu'elles veulent –, c'est une authenticité et non du haut de gamme. Au contraire, elles finissaient par dire que *le Danone* était allégé ! Alors qu'à très peu de choses près, ce sont les deux mêmes yaourts. Nous étions passés à côté des codes du secteur et avons trop peu pris en considération les désirs des consommateurs.

Comprendre ce qui arrange les gens

La publicité pour Kinder a souvent été critiquée pour son manque d'élégance et sa lourdeur argumentative. Mais pourquoi a-t-elle été un succès ? Qu'est-ce qui a arrangé les mamans dans la publicité Kinder ? Je pense qu'elle a simplement envoyé de petits signes qui les valorisent. Valoriser est un des mots clés de nos métiers. Pour nous, la question est toujours de savoir comment faire pour valoriser les gens à travers un geste ou un acte.

Kinder a travaillé sur l'histoire des mamans d'aujourd'hui : 80 % d'entre elles ont un emploi et ont le sentiment de manquer de temps pour leurs enfants. Et comme c'est un phénomène récent, elles doivent concilier deux visions contradictoires d'elles-mêmes : la nécessité de leur épanouissement professionnel et une sorte de culpabilité diffuse liée au fait de ne pas être une véritable mère au foyer. La prise en charge de cette autre entreprise qu'est la famille après leur travail n'est pas facile. Comment les arranger ? La cuisine a aujourd'hui encore un rôle symbolique fort pour les femmes, un rôle nourricier vis-à-vis de l'enfant et de la famille. Et comme elles les voient un peu moins que par le passé, elles se sentent coupables et refusent de passer leur temps à être autoritaires. Alors elles rêvent de gâter leurs enfants et en même temps de bien les nourrir en leur donnant des choses saines à manger. Imaginez maintenant un produit qui est à la fois une surprise, une friandise et qui contient un verre de lait ! C'est un produit transactionnel. Elles ont mis Kinder dans les cartables des enfants parce qu'il raconte à la fois le lait et le bonheur de gâter son enfant. Celui qui l'a inventé ne s'en est peut-être même pas aperçu, mais il a émis un double discours qui a très bien fonctionné. Les réussites comme celle-ci s'expliquent en partie par la capacité, consciente ou non, à entendre ce que les gens demandent. Les études que nous menons auprès des consommateurs sont un moyen éprouvé d'y parvenir et ce sont elles qui ont fait le succès de BETC.

Les études et les *prosumers*

Nous avons ainsi mis en place, au centre de l'agence, des plateaux d'information pour réaliser des études et rendre les informations accessibles à chacun sans délai. Certains de nos consultants stratégiques ont pour mission de décrypter ce qui se passe dans la société afin de nourrir notre vision de la publicité.

Nous passons aussi beaucoup de temps avec des groupes de consommateurs et nous faisons des études qualitatives très prédictives : en général c'est grâce à elles qu'on trouve la façon dont les consommateurs vont réagir. L'une de ces études porte sur ce qu'on appelle les *prosumers* : dans une population, nous dégageons 20 % de gens qui ont pour caractéristique principale de créer les tendances car ils ont un fort pouvoir d'influence. Ce ne sont pas les mêmes suivant les secteurs. Les *prosumers* nous permettent de déterminer les problèmes qui

vont apparaître dans la société et les enjeux clés. C'est ainsi par exemple que Danone a choisi d'aller vers la santé. Il y a quelques années, personne n'en parlait. On a découvert que l'alimentation pouvait être une arme formidable pour la santé humaine. La conception de la santé évolue. Nous sommes passés d'une époque où l'on croyait qu'on tombait malade, à une époque où chacun est responsable de sa propre santé. Danone a énoncé avant tout le monde la formule selon laquelle l'alimentation est notre première médecine. C'était loin d'être une évidence et il a été très difficile d'imposer ce changement y compris chez Danone qui ne voulait pas vendre des médicaments, ni perdre le goût des bonnes choses. Ces études donnent une longueur d'avance, une idée de ce que voudront les gens. L'analyse de prévision des tendances de demain reste difficile et exige un vrai talent. Elle est tout à fait essentielle pour positionner solidement les marques.

La mutation des métiers de la publicité

Les gens à qui l'on s'adresse aujourd'hui sont beaucoup plus cultivés qu'avant et ils possèdent une forte culture du marketing. Cela change la manière de faire de la publicité. Par ailleurs, l'histoire des médias est très bousculée par l'arrivée de l'internet et nous entrons dans une culture du dialogue et de l'échange qui esquisse déjà une autre conception de notre métier. Nous ne pourrions pas continuer à faire de la publicité sans que les gens consentent à la regarder. Ils ont aujourd'hui le choix de cliquer sur le lien quand ça les intéresse, mais également d'éviter la publicité. Cela devrait nous amener à plus de qualité, plus de spectacle et d'intérêt, c'est-à-dire à un plus grand respect de son public. Certaines agences s'inquiètent sûrement de cette mutation progressive mais je trouve cela intéressant et je suis pour ma part convaincue que cela ne peut pas nous gêner, au contraire. L'avenir de mon métier me paraît séduisant parce que s'il est rendu plus difficile à exercer, il sera plus intense.

DÉBAT

La créativité en toutes circonstances ?

Un intervenant : *Quand on voit la mauvaise qualité des publicités faites notamment aux États-Unis, on se demande s'il est possible d'être créatif en toutes circonstances. Certains produits comme la lessive sont de vrais cauchemars pour les agences. Est-il possible d'être créatif sur ce genre de produits ?*

Mercedes Erra : Il ne faut pas rechercher la créativité pour elle-même. Les prix délivrés aux publicités créatives perdent parfois de vue le grand public et il s'agit dans ce cas d'œuvres d'art et non de publicités. Il ne faut pas se tromper de métier et se poser les bonnes questions. Les publicités pour la lessive ont-elles besoin d'être créatives ? Ce n'est pas certain. Cela dit, je crois qu'il est possible d'être créatif à partir d'un message clair et d'une bonne analyse des préférences des consommateurs pour tous les produits. Je ne travaille pas sur la lessive mais sur un domaine présentant beaucoup de contraintes similaires : les biscuits et céréales pour le petit-déjeuner. Nous devons faire de véritables démonstrations scientifiques sur la nutrition sans risquer d'être rébarbatifs. Au départ, le travail était considérable car les gens croyaient que les biscuits provenant des États-Unis contenaient plus de céréales que leurs homologues français ! Ils croyaient également que les céréales étaient remplacées par de la farine dans les biscuits français ! On leur demandait ce qu'il y avait dans la farine mais ils ne retrouvaient pas le blé... Il a fallu mettre en œuvre de vraies stratégies créatives, et cela a fonctionné.

L'organisation du travail

Int. : *Vous avez beaucoup parlé de la phase de création. Mais pouvez-vous expliquer plus précisément comment fonctionne l'agence ?*

M. E. : C'est assez simple en réalité. Chaque projet est tenu par une équipe de consultants reliée au client, elle-même coordonnée par un chef de projet. Ces consultants organisent autour d'eux les experts qui vont les alimenter en études, en informations diverses, en conseils et ils donnent également le rythme du projet en fonction des impératifs de la marque.

La première phase du travail stratégique consiste en de nombreux échanges entre cette équipe et le client. Le consultant va mettre au point l'axe stratégique qui est la base du brief destiné à la création. Cet axe est discuté avec la création. C'est une phase intermédiaire où se jouent les tensions concret-abstrait. L'axe est alors finalisé. Il est ensuite présenté au client pour discussion et validation. C'est là que s'ouvre l'étape de la mise en forme créative. Aller-retour avec la création jusqu'à l'élaboration du film, de la presse, de l'affichage. Puis, de nouveau, aller-retour avec le client jusqu'à accord. Dernière étape : la production.

Nous choisissons un réalisateur, une maison de production, des photographes, et nous regardons s'ils portent l'idée plus loin ou s'ils la verrouillent. Nos meilleurs clients sont ceux qui savent ce qu'ils ont acheté et qui ne tiennent pas à se mettre derrière la caméra pour tourner le film ! Mais il est arrivé que, pour une campagne de lingerie, l'un de mes clients, le grand patron, installe une cellule de travail sur le plateau. Cela lui permettait d'intervenir sur le tournage et créait d'ailleurs de nombreux problèmes. Ce besoin de tout contrôler ne peut rien donner de bon. Il faut savoir confier la responsabilité aux créateurs.

Être fiers du résultat

Int. : *En cas de conflit entre le client et vous, qui tranche, qui décide ?*

M. E. : Nous ne pouvons pas choisir contre un client. Nous essayons de le persuader, nous proposons d'autres choses. Il nous arrive même de nous engager sur le résultat : si ça ne marche pas, il ne paiera pas. Mais en règle générale c'est le consultant stratégique qui en a la responsabilité. En cas de conflit important, il remonte au patron de l'agence. Chez BETC nous ne valorisons ni le relationnel avec le client, ni la rapidité d'exécution, mais l'obtention de quelque chose dont nous soyons fiers en fin de compte.

Nous avons pour règle, avant toute autre considération, d'être fiers du produit fini. Il faut que ce soit efficace mais si nous pouvons monter le niveau d'exigence du consommateur au passage, c'est beaucoup mieux. Cela nous coûte plus cher, mais nous sommes récompensés au bout du compte.

Un travail collectif

Int. : *Comment expliquez-vous le succès de votre film pour Évian ?*

M. E. : La création est venue de plusieurs endroits, et l'idée s'est consolidée d'étape en étape. C'est pourquoi il est difficile d'isoler précisément ce qui en fait le succès. C'est une œuvre collective.

La première de ces étapes a été celle de l'achat. Sans elle, rien n'est possible. Le courage du client est déterminant. Il doit faire des choix difficiles dès le départ, sans jamais avoir une certitude totale sur le résultat.

La deuxième étape a été la découverte du thème de la jeunesse et le long combat pour faire valoir cette idée auprès du client. Nous savons bien que, dès qu'une stratégie s'impose, tout le monde a peur à nouveau. Il faut pourtant trouver les ressources nécessaires pour convaincre le client et parfois les collaborateurs de passer à l'action.

Le troisième moment important a été l'acte créatif lui-même, le film : nous avons fait de nombreux essais avant d'arriver à un résultat satisfaisant. Mais après l'avoir validé par les tests habituels, la maison de production nous a dit que ce n'était pas faisable. Elle a alors proposé d'utiliser des vrais bébés puis de travailler pour les enchaînements en post-production. Elle avait pour cela besoin d'un délai de six mois. Il restait à expliquer au client qu'on ne pouvait voir aucune image avant la fin parce que l'essentiel se passait en post-production.

Nous étions évidemment très anxieux. Le lendemain de la sortie du film, un consommateur a appelé chez BETC pour me parler. J'étais surprise car jamais les consommateurs ne trouvent mon adresse... J'ai d'abord pensé qu'il y avait un problème, une eau avariée... et finalement il m'a remerciée. J'étais convaincue que quelque chose allait se passer. Nous avons effectivement fait vendre beaucoup de bouteilles, mais aussi des disques et de la joie de vivre, c'est-à-dire quelque chose de plus qu'un produit : une marque.

Attribuer la publicité à la marque

Int. : *J'ai été ravi de revoir votre film sur les empereurs et quoique d'habitude la répétition m'assomme, je le reverrais volontiers car c'est un bijou d'humour. Seulement je dois vous faire un aveu qui me couvre de honte : c'est seulement aujourd'hui que j'ai découvert que ce film vendait Canal +. Alors que doit-on en conclure ? Que j'appartiens à une petite minorité de gens qui n'ont pas compris ? Qu'arriverait-il si vous vous aperceviez que nous sommes nombreux dans le même cas ?*

M. E. : Le spot auquel vous faites allusion met en scène quelqu'un qui a vu un documentaire sur Canal + et qui le raconte à sa collègue de travail. L'humour repose sur le décalage entre le récit et les images, car la femme se représente mentalement les images du film en présumant qu'il s'agit d'une fiction plutôt que d'un documentaire. Elle remplace donc les empereurs (animaux) par des empereurs humains à qui il arrive des choses saugrenues (marcher sur la banquise, se coucher sur le ventre pour aller plus vite, échanger des œufs, se faire dévorer par un phoque et... s'accoupler). La dernière scène ne montre pas les images que la collègue se représente mais elle nous donne simplement à voir sa mine atterrée. Le spot se termine en disant : « *Il y a tant de films qui méritent d'être vus.* » Ce film a eu du succès et il a été correctement attribué à Canal +. Malheureusement, il y en a toujours qui attribuent le film à une autre marque voire à aucune marque. Si vous n'étiez pas une minorité, nous aurions tout de suite été saisis pour modifier le film. Lorsque la publicité sort nous faisons un test de mémorisation. Nous savons exactement ce que les gens ont retenu ou pas. Ce test est systématique.

Int. : *Vous avez choisi un documentaire pour parler de Canal + alors que cette chaîne diffuse surtout des films et du sport. Comment expliquez-vous ce choix ?*

M. E. : Il s'agit en fait d'un film. Et ce qui compte est la manière d'en parler, à la façon de Canal+, une chaîne perçue comme différente des autres. Cette image a été longue à construire et reste difficile à gérer. Il faut savoir que les gens passent beaucoup de temps devant la télévision, mais qu'ils ne l'avouent pas. Ils déclarent en général moins d'heures passées qu'ils n'en passent réellement. Et la seule chaîne pour laquelle ils sur-déclarent, c'est Canal +. Il faut en conclure que regarder Canal + les valorise et les déculpabilise de regarder la télévision. Pour en arriver là, nous avons lancé cette formule : « *Quand on est devant Canal +, au moins on n'est pas devant la télé.* » Il est vrai que nous avons eu du mal à gérer cette particularité pendant une période intermédiaire parce que nous n'arrivions pas à trouver un équilibre dans les programmes pour préserver cette image. Mais aujourd'hui, dans l'imaginaire des gens, Canal + n'est pas une chaîne du foot alors qu'elle en diffuse beaucoup en réalité. Notre travail repose sur une alchimie entre le foot, le cinéma et l'impression d'être ailleurs que devant la télévision.

Une envergure internationale

Int. : *Dans quelle mesure le choix des marques avec lesquelles vous travaillez est une composante importante de votre démarche. Ce sont en général des marques haut de gamme. Cherchez-vous à identifier le potentiel de succès d'une marque avant de décider de travailler avec elle ?*

M. E. : À vrai dire, il existe une intention de notre part, mais les choses ne sont pas si tranchées. Nous ne prospectons que des marques que nous jugeons référentes ou intéressantes. Cela est lié à la taille de l'agence : au début, nous nous sommes demandé quel poids tenir dans la publicité mondiale. Lorsque j'ai quitté Saatchi pour aller dans une agence française, j'étais convaincue qu'il était possible, et nécessaire, de faire en sorte que des propositions sérieuses soient faites depuis la France et l'Europe. Cela revenait à donner une alternative aux marques jusqu'ici régies en totalité par des agences américaines. Aujourd'hui, ce pari est gagné. Notre vitalité est extrêmement forte si on compare la petite taille de notre marché à ce que nous faisons... Les États-Unis règnent sur la communication parce que leur marché économique est suffisamment vaste pour qu'ils aient un marché naturel. Leur influence reste tellement prégnante que lorsqu'une agence française décide de travailler à l'international, y compris chez BETC, des pressions s'exercent pour en confier la responsabilité à un Américain. Tout se passe comme si un Français parlant anglais était incapable de le faire. Je m'oppose aussi souvent et fermement que possible à cette idée. Nous avons toujours tenu à montrer qu'il était possible d'accompagner internationalement des marques françaises. Maintenant nous en sommes à un stade un peu différent. Nous nous intéressons aux marques étrangères qui croient en nos compétences à l'international. Et c'est notre taille, importante au niveau national, qui nous a permis de relever ce défi.

Le tournant de l'internet

Int. : *Je vais souvent sur le blog de Loïc Le Meur qui raconte notamment comment il s'entraîne sur ses semi-marathons. Il dit par exemple qu'il a changé de chaussures pour prendre des Asics. Alors moi qui suis un fervent de Nike, je me pose des questions. Et finalement, ce qui m'intéresse, c'est l'avis de gens que j'estime et non la publicité que je vais voir. Comment allez-vous vous positionner ?*

M. E. : Cela dépend beaucoup des produits, mais il est vrai que la recommandation de mes pairs a toujours été plus intéressante que celle de la publicité. Il s'agit donc d'un phénomène ancien amplifié par l'internet. Ce qui va changer, dans cette logique de recommandation, c'est la nécessité pour les marques de savoir ce qui se dit d'elles pour pouvoir piloter de façon plus subtile leur image. Tout va beaucoup plus vite maintenant parce que les consommateurs prennent possession des marques, ils en parlent, échangent, discutent. Les contraintes sont différentes. Je crois que l'on va devoir passer beaucoup de temps à comprendre les

mécanismes de ces recommandations. Il faudra trouver comment on peut travailler dessus, tout en sachant que la marque peut, elle aussi, intervenir sur l'internet à condition de jouer franc jeu et de s'identifier. N'oublions pas que les consommateurs ne sont jamais dupes. C'est pourquoi je crois que la communication passera peut-être moins par la publicité que par un dialogue avec les consommateurs. J'ai fait une étude sur Danone très récemment dans laquelle les gens disaient : « *D'accord, Danone c'est la santé. Maintenant donnez-nous un système qui puisse nous permettre de vous soumettre toutes les questions que nous nous posons sur la santé...* » Nous nous sommes demandé ce que nous pouvions inventer pour répondre à une demande d'informations si forte. Au lieu de mettre tout l'argent sur la publicité, nous avons réfléchi à un *consumer magazine*, que nous avons appelé *Danone et vous*. Il apporte des réponses aux questions que se posent les gens. Nous avons aussi créé un site internet en parallèle pour pouvoir intervenir de manière plus interactive. Cette expérience marche très bien et laisse présager de nombreux allers-retours entre marques et consommateurs.

Une publicité respectueuse des consommateurs

Aux États-Unis, les agences commencent à s'inquiéter : d'abord parce que les gens privilégient de plus en plus l'internet aux autres médias et ensuite parce qu'il existe de nombreux systèmes qui permettent d'y éviter la publicité pendant la navigation. Une nouvelle question se pose donc aujourd'hui en publicité : jusqu'à quel point peut-on ennuyer les gens ?

Dans ce nouveau contexte, notre façon d'envisager les choses est susceptible de nous avantager. Nous savons que notre manière de travailler s'exporte parfaitement. Nous faisons de la publicité pour L'Oréal, Évian ou Air France à l'international. Nous réalisons des tests partout dans le monde et nous y trouvons partout des gens intelligents. Nous envisageons l'avenir avec sérénité parce que le respect des consommateurs et le dialogue qui se profile avec le grand public sont au centre de la culture de BETC depuis sa création.

Présentation de l'oratrice :

Mercedes Erra : est présidente exécutive d'Euro RSCG Monde, de BETC Euro RSCG et directrice générale d'Havas ; elle accompagne depuis plus de vingt ans de grandes marques et de grands groupes dans leur marketing et leur communication (Danone, Carrefour, L'Oréal, Air France...) ; elle est consultée et travaille sur l'orientation stratégique des marques, à partir de la compréhension des consommateurs ; elle est aussi présidente de l'association HEC, vice-présidente de l'AACC (Association des agences conseils en communication) et cofondatrice du Women's Forum for the Economy and Society.

..
Diffusion octobre 2006