

<http://www.ecole.org>

### 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 France  
Algoé<sup>2</sup>  
Alstom  
ANRT  
Areva<sup>2</sup>  
Cabinet Regimbeau<sup>1</sup>  
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  
École des mines de Paris  
EDF  
Entreprise & Personnel  
ESCP-EAP  
Fondation Charles Léopold Mayer  
pour le Progrès de l'Homme  
France Télécom  
FVA Management  
Roger Godino  
Groupe ESSEC  
HRA Pharma  
IDRH  
IdVectoR<sup>1</sup>  
La Poste  
Lafarge  
Ministère de l'Industrie,  
direction générale des Entreprises  
Paris-Ile de France Capitale  
Economique  
PSA Peugeot Citroën  
Reims Management School  
Renault  
Saint-Gobain  
Schneider Electric Industries  
SNCF<sup>1</sup>  
Thales  
Total  
Ylios

<sup>1</sup> pour le séminaire  
Ressources Technologiques et Innovation  
<sup>2</sup> pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1<sup>er</sup> mars 2009)

## LA PUBLICITÉ, LE MONDE OÙ LE LION EST ROI

par

**Frédéric GERVAIS**

Directeur artistique, Publicis Groupe

Séance du 13 janvier 2009

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

### En bref

La publicité est-elle un monde d'imagination débridée où toutes les audaces sont permises, où les talents les plus créatifs se mettent au service des annonceurs ? Voilà plutôt une idée reçue, nous dit Frédéric Gervais. La réalité serait plus nuancée : si le talent des créatifs de la publicité est indéniable, il est étroitement canalisé par les agences, souvent au détriment de l'originalité. La publicité est un univers paradoxal où les créatifs, présumés incontrôlables, ne sont pas autorisés à rencontrer ceux pour qui ils travaillent, leurs clients. Pour limiter les risques, une série d'écrans s'interpose entre le créateur et son destinataire. Cela dit, le créatif s'intéresse-t-il vraiment à ses annonceurs ? Ne cherche-t-il pas avant tout à obtenir un Lion, récompense suprême que les publicitaires décernent chaque année aux meilleurs d'entre eux ?

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

## EXPOSÉ de Frédéric GERVAIS

C'est dans de très petites agences qu'a commencé mon parcours dans la communication, après quoi j'ai rejoint l'un des principaux groupes, Publicis. J'ai évolué dans des domaines divers : la mode, le hors média (c'est-à-dire tout ce qui ne relève pas de l'achat d'espace publicitaire classique) et, aujourd'hui, la publicité. Il est rare, lorsqu'on travaille dans la communication, d'être conduit à traverser des mondes aussi variés, où les métiers sont finalement très différents les uns des autres. Dans un tout autre domaine, je monte actuellement une start-up qui développe des matériaux de construction innovants. Cette expérience renouvelle mon regard sur la publicité en me faisant découvrir les problématiques de communication du point de vue des entreprises. Étonnamment, les publicitaires sont souvent assez éloignés de ces préoccupations, pourtant fondamentales pour leurs clients.

### Quelle place pour les créatifs dans les agences ?

Dans les petites structures où j'ai fait mes premières armes, les créatifs travaillaient en prise directe avec les clients : les écrans que constituent, dans les grandes agences, le service commercial et le planning stratégique, étaient absents. Pour les clients d'alors (des marques de vêtements distribuées en centres commerciaux), le magasin était le principal vecteur de communication. Le travail consistait avant tout à élaborer des concepts visuels pour mettre en valeur les collections, à faire des prises de vue et à imaginer des opérations de promotion. En entrant chez Publicis Dialog, c'est un tout autre monde que j'ai découvert : une agence plus structurée, un pouvoir largement détenu par les commerciaux, des créatifs parfois cantonnés à un rôle d'habillage de stratégie. L'agence Marcel (groupe Publicis), que j'ai ensuite intégrée, répondait à un schéma encore différent. Elle avait été créée par deux stars de la publicité, les fameux Fred et Farid. L'équipe de travail avait tout juste vingt ans et l'agence reposait sur le talent des deux personnalités fondatrices. Lorsque j'ai rejoint l'agence, ils la dirigeaient encore. Le planning stratégique était presque inexistant, étant en fait assuré par le groupe. Surtout, l'organisation du travail était horizontale : les deux grands créatifs étaient secondés par une équipe de talents extrêmement jeunes, sans autre forme de hiérarchie.

#### *Des créatifs "protégés" de leurs clients*

Pour apprécier la place dévolue aux créatifs dans les agences de publicité, il est utile de comprendre le rôle de deux fonctions-clés : le planning stratégique et les commerciaux. Lorsqu'ils s'adressent aux grandes agences, les clients leur soumettent un brief, un cahier des charges élaboré par leurs propres équipes marketing et qui détaille les objectifs de communication, la cible, etc. L'équipe du planning stratégique de l'agence porte alors un regard de nature sociologique sur le cas : profil et comportement des clients visés, tendances dans l'air du temps auxquelles le produit pourrait faire écho... Le planning stratégique détermine les grands axes de communication que devront suivre les créatifs. Cependant, il n'entre pas en relation directe avec ces derniers : ce sont les commerciaux qui assurent le relais et qui structurent, en quelque sorte, le travail créatif. De fait, les créatifs sont protégés de tout contact avec leur client. Ils sont parfois obligés d'interpréter ses besoins, à défaut de pouvoir échanger directement avec lui. Il faut le reconnaître, les créatifs eux-mêmes sont souvent davantage préoccupés par le microcosme de la publicité, susceptible de leur décerner une récompense, que par les problématiques des entreprises. Pour toutes ces raisons, ils sont très éloignés des annonceurs pour qui ils travaillent.

D'importants jeux de pouvoir interviennent entre les "planneurs stratégiques", les commerciaux et les créatifs, chacun s'efforçant d'imposer sa vision. Celui qui l'emporte est celui à qui l'agence accorde le plus de poids : les créatifs chez Marcel (agence dirigée par des créatifs), mais plutôt les commerciaux chez Publicis Dialog.

### *Une illustration : Coca-Cola Light*

L'agence avait été chargée, en 2007, d'imaginer un temps fort pour la marque Coca-Cola Light par le biais d'un dispositif hors média : design des canettes, publicité sur les lieux de vente, communication sur l'internet. Il ne s'agissait pas de créer une publicité pour le produit à proprement parler, mais d'accroître les ventes. Dans un groupe comme Coca-Cola, les décisions sont prises aux États-Unis puis déclinées dans les différents pays – processus qui demande au moins six mois. Pour un leader, il n'est jamais facile de prendre la parole sur un marché. Coca-Cola ne peut pas se permettre d'être trop offensif, comme peut l'être Pepsi par exemple. Ses produits répondent à une segmentation très vaste et complexe à gérer. Il s'agit donc surtout d'occuper l'espace médiatique, sans parler trop fort. L'agence française a finalement reçu un brief de Coca-Cola France, assez laconique, sur le thème : « *libérons le plaisir* ». La marque souhaitait en outre valoriser la consommation au déjeuner. En réponse à ce brief, le planning stratégique a proposé un jeu-concours permettant de gagner un vélo, symbole de liberté et de plaisir faisant écho aux qualités de la boisson sans sucre. Est-il nécessaire de préciser que ce type de proposition n'est pas exactement du goût des créatifs ? Finalement, leur contribution a constitué à remplacer le vélo par un "microbike", vélo pliable à la mode. Telle a été l'ampleur de leur saut créatif.

Cet exemple est caractéristique de la communication hors média : la réflexion part de valeurs très ambitieuses, mais devient assez terre à terre lorsqu'il s'agit de la décliner en grande surface. Le choix du vélo par le planning stratégique n'était pas un contresens pour Coca-Cola Light, mais il ne contribuait pas réellement à construire l'image de la marque. Les créatifs auraient plutôt recommandé de mettre en jeu un iPod, qui semblait mieux correspondre aux désirs de la cible. Plus généralement, on pouvait s'interroger sur le principe même du jeu-concours : est-il pertinent de s'appuyer sur ce type de dispositif pour vendre du Coca-Cola Light ? Cela contribue-t-il à renforcer les habitudes de consommation ?

### *Un management de la créativité particulier*

Dans le modèle classique des agences, les directeurs de création sont à la tête de *teams* créatifs composés d'un concepteur-rédacteur et d'un directeur artistique, secondés par des graphistes et des stagiaires. L'agence Marcel avait opté pour un management de la créativité très différent, avec deux pointures de la publicité à sa tête et une armée de stagiaires, sans échelon intermédiaire. Pour trouver des concepts, les deux patrons lançaient un thème aux cinquante stagiaires créatifs, qui devaient tous élaborer une proposition. L'ensemble des projets était affiché, deux d'entre eux étaient retenus, et les cinquante stagiaires retravaillaient sur ces deux propositions. Cet effet d'entonnoir créatif permettait d'aboutir à des pépites – avec certes une débauche d'énergie. Cette méthode surprenante était redoutablement efficace. Dans une agence classique, ce ne sont pas cinquante cerveaux créatifs que l'on met en compétition, mais deux *teams* créatifs. Outre leurs qualités créatives, Fred et Farid avaient de réelles capacités de management et savaient très bien vendre leurs idées, à leurs clients comme à leur équipe. Ils maîtrisaient parfaitement la dimension émotionnelle de ces relations.

### *Les communicants... communiquent-ils entre eux ?*

La communication recouvre des métiers très divers. Les grands groupes, comme Publicis, abritent des agences spécialisées : Publicis Dialog pour le hors média, Publicis Conseil pour les grandes campagnes média, etc. Ces professionnels sont conduits à travailler ensemble pour les mêmes clients, alors qu'ils sont animés par des cultures de métiers très différentes et n'ont pas la même vision des besoins des clients. La collaboration est donc souvent ardue. Malheureusement, cette incompatibilité peut contribuer à appauvrir les propositions. S'y ajoute une hiérarchie symbolique entre les métiers, la publicité média occupant traditionnellement le haut du pavé et contrôlant les autres filières : web, hors média, événementiel, etc. Les pouvoirs relatifs sont toutefois en recomposition permanente. Le web est par exemple un secteur extrêmement dynamique ; il affiche la plus forte croissance de chiffre d'affaires chez Publicis et devient de plus en plus puissant. Parallèlement, l'influence de Publicis Conseil s'affaiblit, sous l'effet d'une dispersion des médias télévisés et d'une

régression de l'affichage. Il y a quinze ans, la fonction de planning stratégique était presque inexistante dans les agences. En revanche, le "médiaplanning", autrement dit l'achat d'espaces publicitaires, était roi. Ce métier a toutefois été profondément bouleversé, sous l'effet de la loi Sapin notamment, au point que le marché de l'achat d'espace risque de disparaître progressivement.

### **Les clients ont-ils peur des créatifs ?**

Avant d'être réalisés, les projets de campagnes publicitaires sont testés auprès d'un panel de consommateurs : en comprennent-ils le message, les apprécient-ils ? Les créatifs perçoivent ces tests comme des expériences castratrices. En effet, les clients sont souvent paralysés par la peur devant une nouvelle création. Ils s'efforcent de limiter les risques, d'autant plus qu'ils engagent des sommes considérables dans les campagnes publicitaires. De fait, les créations partent d'un haut niveau de qualité mais sont progressivement apurées de tout élément "risqué", au point de perdre l'essence même du message. Pour les créatifs, dont le métier est d'oser et de prendre des risques – avec l'argent des clients qui plus est –, ce processus est très frustrant.

#### *Une bonne création, c'est un bon client*

J'estime qu'une bonne création, c'est d'abord un bon client. Un annonceur qui connaît son métier et qui sait prendre des risques au moment opportun contribue très largement au succès d'une campagne. Face à un "mauvais" client, l'agence n'a guère de chance de produire une campagne intéressante. J'ai par exemple été conduit à créer, pour un club de vacances, des messages très courts annonçant une offre promotionnelle (-50 % pour la deuxième personne) à la fin de spots télévisés. Les messages reprenaient les codes de la campagne institutionnelle et annonçaient clairement le contenu de l'offre. Le client a toutefois craint qu'ils ne soient de nature trop promotionnelle, trop mercantile. L'offre était pourtant très généreuse et ne méritait pas, à mes yeux, d'être brouillée. Le message a finalement été remplacé par la mention "A2" (sous-entendu : « *partez à deux en vacances* »), que les consommateurs ont eu les plus grandes peines à décoder. Voici un exemple dans lequel les réticences du client, en dépit de la conviction des créatifs, l'ont conduit à oublier l'objet même de sa communication.

### **Le créatif, promoteur de son talent avant tout ?**

On peut distinguer trois types de créatifs : ceux qui gagnent des prix, ceux qui remportent des appels d'offres, ceux qui accompagnent les clients. Le rêve d'un créatif est d'obtenir un Lion au Festival de la publicité de Cannes, récompense suprême attribuée par ses pairs. Les clients ne sont, finalement, qu'un moyen d'atteindre ce but. Gagner un Lion à Cannes change la vie d'un créatif : rémunération, propositions, reconnaissance... Aujourd'hui, le métier est structuré par les principaux concours (Cannes, London Advertising Festival, Epica, Top Com, etc.). Les agences mêmes s'organisent autour de ce principe. Ainsi Publicis affiche-t-elle deux mots d'ordre en termes de développement : remporter des prix et recruter de nouveaux clients. Il faut d'ailleurs être reconnu comme une agence créative, qui gagne des concours, pour avoir de nouveaux clients.

Chaque année, pour le Festival de la publicité de Cannes, les meilleurs créatifs des agences utilisent une partie de leur temps pour réaliser de fausses publicités ("*ghosts*") spectaculaires, sans contrainte ni cahier des charges. Les commerciaux doivent assurer au moins une parution de cette publicité dans un média, sans quoi le projet ne peut pas concourir au festival. Ces campagnes – qu'il est parfois difficile de faire accepter au client même pour une diffusion unique – sont financées par les agences. Dans de rares cas, elles sont reprises par le client pour ses campagnes officielles.

Il est flatteur, pour un client, que son agence gagne un prix : il ne perçoit donc pas l'attitude de l'agence comme un détournement de la création au profit des créatifs. Les commerciaux s'efforcent d'ailleurs de rétablir l'équilibre lorsque les créatifs s'éloignent trop des besoins des clients. En cela, ils exercent une sorte de contre-pouvoir.

## Que sera la publicité demain ?

Le mot d'ordre de la publicité, aujourd'hui, est de diffuser des idées contagieuses, virales, en exploitant les nouvelles technologies. Partant de métiers très cloisonnés (affichage, radio, télévision, web...), nous évoluons vers une plus grande interaction des talents. La palette des médias s'est considérablement élargie avec l'arrivée de l'internet, l'essor de la communication événementielle, le *street marketing* ou encore l'animation des points de vente. Les créatifs doivent être capables de choisir, au sein de cette palette, le média le plus adapté. Ainsi, de petites agences parviennent à prendre place sur de nouveaux marchés, alors que les organisations plus importantes se montrent moins réactives. Cette évolution marque aussi une nouvelle façon d'aborder les problématiques de communication des clients. À titre d'exemple, l'agence Blue fondée par le cinéaste Luc Besson et le publicitaire Christophe Lambert crée des contenus (et non pas des publicités) pour ses clients. Il s'agit de minifilms illustrant un thème de prédilection de la marque (par exemple la liberté des sports de glisse pour une marque de surf) mais qui ne montrent pas les produits et se contentent de citer la marque. Les internautes se les envoient mutuellement, se les recommandent. L'objectif n'est plus de vendre un produit, mais de susciter de la préférence de marque.

Enfin, nous ne pouvons plus ignorer les réactions de saturation, voire de rejet, de certains consommateurs face à la publicité. Cela prouve que nous devons largement réinventer le métier. Ces innovations ne proviendront pas des grands groupes, mais de petites agences. Or, étonnamment, aucune agence de publicité ne compte aujourd'hui de service recherche et développement.

## DÉBAT

### Qui sont ces fameux "créatifs" ?

**Un intervenant :** *Quel est le parcours des créatifs ? Suivent-ils des études d'art, de graphisme, de communication ?*

**Frédéric Gervais :** À Paris, quatre principales écoles publiques (Estienne, Boule, Duperré et Olivier de Serres) forment des créatifs, ou directeurs artistiques. Pour ma part, j'ai suivi un BTS Image et communication à l'École commerciale Estienne après un baccalauréat en arts appliqués. L'École supérieure d'art graphique ESAG Penninghen, peut-être la plus cotée, est l'une des rares à proposer des études jusqu'au niveau bac+4. J'ai été surpris qu'il existe peu d'occasions de poursuivre des études en arts graphiques après le BTS. Cela sous-entend qu'un créatif doit simplement savoir faire de belles images, sans chercher à élargir ses domaines d'intérêt. Je suis ensuite entré aux Beaux-Arts de Paris. La formation des directeurs artistiques manque en particulier d'une dimension marketing : comment communiquer avec les clients, comment comprendre et analyser leurs problèmes ?

**Int. :** *Un directeur artistique peut-il rester créatif toute sa vie ?*

**F. G. :** À 33 ans, je me sens presque trop vieux pour la création web... À mon âge, je suis un suiveur et non pas un initiateur de nouveaux comportements sur l'internet. Les jeunes sont bien plus à même d'exploiter toutes les richesses de ce média, avec lequel ils sont nés. Le métier évolue très vite et demande un renouvellement permanent des compétences des créatifs. Dans l'agence Marcel, les créatifs ont 20 ans en moyenne ! La dimension de l'âge est donc très importante dans ce métier. Elle l'est d'ailleurs aussi pour les marques, qui ne communiquent pas de la même façon selon leur ancienneté. Celles qui ont les moyens de communiquer sont, généralement, déjà bien installées. Cela influence la teneur de leur discours : elles ne sont pas en capacité d'avoir un ton décalé ou humoristique, plutôt réservé aux jeunes entrants.

## Les créatifs ont-ils droit aux idées originales ?

**Int. :** *Le reproche que vous feriez au planning stratégique, dont vous dites qu'il est tout-puissant dans les agences, est-il d'imposer sa vision sans échanger avec les créatifs ?*

**F. G. :** Les créatifs sont réticents face à un planning stratégique qui leur apporte des idées sans les consulter. Ils ne sont généralement sollicités qu'en bout de chaîne, pour habiller une stratégie qui a déjà été définie par le planning stratégique et vendue aux clients par les commerciaux. Pourtant, ce sont bien les créatifs qui sont jugés responsables du succès ou de l'échec d'une opération. Ils estiment donc avoir voix au chapitre. Lorsque les créatifs se laissent trop influencer, le résultat est souvent décevant et oblige le client à revenir en arrière. La collaboration entre les créatifs et le planning stratégique est rare, et plus facile dans des petites structures où la place du créatif est valorisée, comme l'agence Marcel.

**Int. :** *Quelle part de création revient réellement au directeur artistique ? Quelle est exactement sa fonction ?*

**F. G. :** Le rôle des directeurs artistiques est de faire un saut créatif à partir de la réflexion des "planneurs stratégiques" et du brief des commerciaux. Qu'est-ce que ce saut créatif ? Il s'agit d'une idée qui parvient à catalyser toutes les indications du brief et qui correspond exactement à l'univers du produit et à sa cible. Les créatifs synthétisent, en images, tous ces éléments.

**Int. :** *En 1981, la campagne de l'afficheur Avenir « le 4 septembre, j'enlève le bas », osée pour l'époque, a connu un retentissement considérable. Aujourd'hui, un client accepterait-il une campagne de cette nature ? N'est-ce pas sur le web que l'on trouve aujourd'hui une réelle liberté de création ?*

**F. G. :** L'exemple d'Avenir est particulier, car l'activité de cet annonceur est justement de vendre de l'espace publicitaire. Avec cette campagne, il faisait la démonstration de la force de frappe de son réseau d'affichage. Plus généralement, dans quelle mesure le créatif peut-il exprimer sa folie ? Les premières semaines de travail sur une campagne, il se permet les idées les plus débridées. Six mois ou un an plus tard, les propositions se font plus sages... Elles ont été dénaturées au gré des allers-retours avec le client. Parfois, c'est la réalisation de l'image qui, par ses qualités artistiques, redonne son énergie première à l'idée.

Le web est effectivement un espace plus libre que les médias traditionnels. Il offre une liberté exceptionnelle aux créatifs. La sanction est aussi plus concrète que pour une campagne télévisée par exemple : on peut facilement mesurer le nombre de visites d'un minisite promotionnel. Quoi qu'il en soit, chaque média garde son utilité. Il faut savoir utiliser chacun à bon escient.

**Int. :** *Comment jugez-vous les qualités créatives de la publicité française, par rapport aux publicités étrangères ?*

**F. G. :** En France, la phase de réalisation des publicités est de grande qualité. Le directeur de la création a à cœur de réaliser une image parfaite d'un point de vue esthétique, au service de l'idée et des émotions qu'il veut communiquer au spectateur. Les agences disposent de services "d'achat d'art" : elles recourent à des talents artistiques extérieurs (photographie, cinéma...) pour réaliser leurs idées. Le directeur artistique ne fait pour sa part que simuler l'image. Si la publicité française est esthétique (n'oublions pas que les agences et les créatifs visent avant tout un Lion), elle est aussi très sage. Les Français ne sont d'ailleurs pas les plus récompensés dans les concours internationaux. Les publicités anglo-saxonnes sont souvent plus décalées et osées ; certaines d'entre elles ne pourraient pas être diffusées en France. Orange par exemple, qui communique à l'international et doit assurer l'uniformité de ses campagnes, fait une exception pour l'Angleterre, où elle se permet un type de création qu'elle ne pourrait pas proposer ailleurs.

**Int. :** *Quelles qualités sont récompensées lors de l'attribution des Lions ? Est-ce avant tout l'originalité de leurs idées ? Pour le prix Nobel d'économie par exemple, des milliers de*

*spécialistes proposent un nom. Ce n'est peut-être pas le moyen le plus pertinent de distinguer des personnalités originales...*

**F. G. :** Les prix sont décernés par des créatifs à d'autres créatifs. Ils récompensent de nouvelles manières de communiquer, ou des films publicitaires ayant des qualités artistiques remarquables. Il y a quelques années, il était d'usage de récompenser le film ayant demandé le plus de moyens. L'arrivée de l'internet et la multiplication des chaînes de télévision ont changé la donne et ont ouvert de nouvelles perspectives, avec par exemple la communication événementielle ou les campagnes virales. L'année dernière, le Festival de la publicité de Cannes a récompensé pour la première fois une campagne virale. Seuls les Top Com valorisent une action de communication à plus long terme, en tenant compte de ses résultats commerciaux.

### **Qui accepte de prendre des risques en publicité ?**

**Int. :** *Pour une nouvelle marque qui souhaite s'installer sur le marché, l'innovation publicitaire peut-elle faire la différence ? Dans le monde publicitaire très codifié que vous décrivez, y a-t-il de la place pour de nouveaux entrants ?*

**F. G. :** C'est surtout l'intelligence de l'entreprise et du produit qui peut faire la différence. L'idée publicitaire ne fait que porter une vision d'entreprise : plus la vision est claire et mieux les objectifs sont identifiés, meilleure sera la publicité. Il y a de la place pour de nouveaux entrants, surtout grâce au web ou aux opérations événementielles.

**Int. :** *En matière de publicité, les marques les plus susceptibles d'innover sont donc les plus jeunes ?*

**F. G. :** Il est plus facile de parler fort pour un nouvel entrant, qui vise une niche. C'est presque obligatoire : sans un discours original, il n'existe pas. Une marque reconnue aura plus de mal à adopter un discours décalé et à surprendre. Voyez ce qu'il en est des publicités pour la lessive !

**Int. :** *Les enjeux financiers et les processus de décision interne ne sont pas les mêmes selon la taille des annonceurs. Cela peut aussi expliquer un certain immobilisme publicitaire de la part des marques les plus établies.*

**F. G. :** Plus que jamais, les créatifs ont le sentiment que les annonceurs ont peur de prendre le moindre risque. Les différentes phases de validation, de pré-test et de post-test des campagnes sont autant de dispositifs d'assurance pour les décideurs.

**Int. :** *Les campagnes sont testées avant leur lancement. Les résultats de ces tests sont-ils fiables ?*

**F. G. :** Il est toujours possible d'influencer les résultats, tant dans la façon d'animer les groupes de consommateurs que d'interpréter les retours. Les agences assistent aux tests. Il n'est pas rare que les consommateurs soient guidés vers telle ou telle piste... Les tests permettent néanmoins de déceler des incompréhensions majeures de la part des consommateurs.

**Int. :** *Les créatifs sont-ils informés des retombées commerciales de leurs campagnes ? Peuvent-ils ainsi savoir si l'éventuelle prise de risque a "payé" ?*

**F. G. :** Notre rôle est de créer un univers pour les marques, de les aider à préempter un territoire de communication, à se positionner sur certaines valeurs. Ce sont des éléments intangibles, éminemment difficiles à mesurer. Seules les campagnes web ou hors média permettent d'obtenir des retours quantitatifs plus précis. Pour une campagne d'affichage Ballantine's dont j'ai été responsable, j'ai su que le taux d'adhésion à la campagne était de 80 % mais, aussi étonnant que cela puisse paraître, je n'ai jamais été informé des

répercussions sur les ventes du produit. Ainsi, il est très rare que les créatifs soient informés de l'impact commercial de leurs campagnes. C'est pourtant essentiel à mes yeux, dès lors que l'on travaille pour accroître les ventes d'un client ! Il faut aussi le reconnaître, les créatifs ont plus souvent pour motivation de gagner un prix décerné par leurs pairs, que de faire une campagne dont les retombées seront lucratives pour leurs clients...

Présentation de l'orateur :

Frédéric Gervais est directeur artistique chez Publicis Conseil et cofondateur de la société FRED&FRED qui développe des matériaux de constructions innovants.

Diffusion mars 2009