

■ L E S A M I S D E ■

l'École de Paris

du management 

<http://www.ecole.org>

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services (ministère du Redressement productif) et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Algoé²
ANRT
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNES
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Crédit Agricole SA
Danone
EADS
EDF
Erdyn
ESCP Europe
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
Fondation Crédit Coopératif
Groupe ESSEC
HR VALLEY²
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'entreprise
La Fabrique de l'industrie
La Poste
Lafarge
Mairie de Paris
MINES ParisTech
Ministère du Redressement productif,
direction générale de la compétitivité,
de l'industrie et des services
NEOMA Business School
OCP SA
Orange
PSA Peugeot Citroën
Saint-Gobain
SNCF
Thales
Total
UIMM
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources technologiques et innovation
² pour le séminaire Vie des affaires

(Liste au 1^{er} juin 2014)

W, L'AGENCE QUI CRÉE DES TERRITOIRES

par

Denis GANCEL

Président fondateur, W&Cie

Gilles DELÉRIS

Fondateur et directeur de la création, W&Cie

Séance du 11 mars 2014

Compte rendu rédigé par Sophie Jacolin

En bref

Mondialisation, recherche identitaire, hyperpersonnalisation... Le contexte de mutations permanentes dans lequel évoluent les marques fait de la gestion de leurs cadres de cohérence et de leurs territoires un enjeu plus que jamais stratégique. Dans ce contexte, les agences doivent savoir orchestrer la complémentarité des talents et stimuler la confrontation des idées, gérer la cohabitation de populations différentes dans leurs modes de travail, susciter la créativité de tous, développer les nouvelles expertises nées de la révolution numérique... À travers son approche *Designing Territories*, l'agence W accompagne de grandes marques françaises et internationales. Elle répond à ces enjeux par une démarche globale fondée sur la culture design, en réunissant sous un même toit les métiers de la publicité, de la communication, du numérique, du design et de l'architecture.

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

© École de Paris du management – 187, boulevard Saint-Germain – 75007 Paris
Tél. : 01 42 79 40 80 – Fax : 01 43 21 56 84 – email : pelieu@ensmp.fr – <http://www.ecole.org>

EXPOSÉ de Denis GANCEL et Gilles DELÉRIS

Denis GANCEL : L'agence W&Cie que Gilles Deléris et moi-même avons créée en 1997 se donne pour objet de "designer" des territoires, ceux-ci étant entendus tant au sens premier que symbolique. L'agence accompagne des marques dont le territoire – l'identité, la clientèle, la présence locale – est bouleversé par une mondialisation d'une nouvelle sorte. Pour ce faire, elle investit un territoire différent de celui des agences traditionnelles, qui embrasse tant la communication que la publicité, l'architecture, le marketing stratégique voire le produit. Dans son organisation interne enfin, elle brouille les territoires de métier en faisant de la créativité l'affaire de tous, et non l'apanage des seuls "créatifs".

La mondialisation, de Marco Polo à McDo

La mondialisation qui s'impose aujourd'hui est souvent présentée comme un phénomène récent et inédit. C'est en fait la déclinaison nouvelle d'un mouvement à l'œuvre de longue date. Les voyages de Marco Polo au XIII^e siècle ou la création de la Compagnie des Indes au XVII^e siècle n'en relevaient-ils pas déjà ?

Nous nous concentrerons ici sur la mondialisation qui touche notre travail au quotidien, celle des marques. Là encore, le terme de marque est très ancien et n'est pas né, comme on pourrait le croire, avec la révolution industrielle. On en trouve une racine étymologique dès le XI^e siècle dans le vieux normand *merche*, qui désigne l'action de marcher en avant. La marque est donc une dynamique. C'est aussi la borne placée sur les chemins, qui indique la distance restant à parcourir. Plus tard, au XV^e siècle, apparaissent le mark allemand et le tableau de marque des stades où les scores sont tracés d'une pierre blanche. Il y a là une idée d'évaluation. À la fin du XIX^e siècle, les éleveurs américains pratiquent le *branding* pour marquer et distinguer les bêtes, d'où le terme de *brand* qui désigne aujourd'hui les marques commerciales. Ce faisceau d'origines permet de décrire la marque comme la rencontre d'une dynamique, d'une mesure de la performance et d'une différence.

La marque à l'époque de la reproductibilité

La mondialisation des marques à laquelle nous assistons a tout d'abord pris la forme d'une "anglo-saxonisation" du monde occidental au début du XX^e siècle. Les deux conflits mondiaux l'ont considérablement accélérée, suscitant l'essor d'une industrie de guerre qui, une fois la paix revenue, s'est convertie en une industrie civile répandant ses produits à travers le monde. Or, tandis que l'industrie se caractérise par la reproductibilité, la marque signale la différence. Ces deux univers se sont télescopés dans la mondialisation des Trente Glorieuses – ou, devrait-on dire, des Cent Glorieuses. Sortant de la pénurie, peu importait aux consommateurs avides de biens de premier équipement que les produits fournis en quantité par l'industrie soient singularisés par une marque. Dans ce monde frappé du sceau de la similarité, le marketing a été inventé pour introduire des différences, pour rendre dissemblables des produits auparavant semblables.

Dans un célèbre article pour la *Harvard Business Review*, Theodore Levitt, alors à la tête de la chaire de marketing de Harvard, annonce en 1983 l'avènement d'une mondialisation totalement "standardisatrice". Les publicités seront toutes en anglais, affirme-t-il. Nous étions là à l'apogée de la première mondialisation. L'auteur prévoyait que les nouvelles technologies, alors naissantes, accéléreraient la standardisation et l'étendraient aux pays du Sud. Il en est allé tout autrement. Ainsi la mondialisation a-t-elle pris un tour identitaire. Jamais il n'y a eu autant de pays dans le monde – 197 représentés à l'Organisation des Nations unies (ONU) – et chacun, en particulier les émergents, est à la recherche de son patrimoine, de son identité et de sa culture.

Cette globalisation invite les entreprises à jouer un rôle dans la marche du monde, car elles détiennent la clé d'une partie des problèmes de la planète : le stress hydrique, la malnutrition... Elles supplantent les États, enfermés dans les frontières de leur souveraineté. Or, elles n'y sont aucunement préparées. Les mondes public et privé se sont tant tenus à l'écart l'un de l'autre qu'ils ne savent comment communiquer. Ils doivent pourtant travailler ensemble.

Enfin, cette mondialisation est partenariale. Dans un monde aussi vaste et marqué par une montée en puissance identitaire, une marque ne peut agir isolément. Bien souvent, le nouveau monde vient au secours de l'ancien, comme en témoigne l'alliance récente entre Peugeot et le chinois Dongfeng.

Entre standardisation et hyperpersonnalisation

La personnalisation, qui était le fondement du marketing des années 1960, a franchi une étape supplémentaire sous l'effet des nouvelles technologies. Désormais, les consommateurs sont au centre du débat. Alors qu'ils se voyaient hier asséner des messages par les marques, sans possibilité de retour, ils entrent aujourd'hui en conversation avec elles. Sur les réseaux sociaux, ils peuvent prescrire une marque mais aussi lui nuire publiquement.

Le numérique permet aussi aux marques de s'adresser aux consommateurs au plus près de leurs préoccupations. En annonçant son dernier plan stratégique, le président de la SNCF Guillaume Pepy affirmait d'ailleurs : « *Je refuse définitivement le nom de foule, pour m'adresser à mes 14 millions de clients individuellement, et de façon à traiter leurs voyages de leur domicile à l'arrivée, et non plus de gare en gare.* » C'est une des multiples manifestations de l'hyperpersonnalisation actuelle.

Google, IBM, Danone, Hermès... chacun recherche le bon équilibre entre la marque globale, qui doit couvrir tous les segments, et les marques locales qui respectent les cultures. À titre d'illustration, la direction de McDonald's a considéré il y a une dizaine d'années que la marque devait entamer sa propre révolution pour réduire la pollution visuelle qu'elle pouvait occasionner et accroître son acceptabilité sur les territoires, en particulier en Europe et en France, pays réticent à son égard. En Europe, le logo McDonald's est vert, plus discret, et non rouge comme partout ailleurs. L'enseigne a modifié l'architecture intérieure et extérieure de tous ses restaurants, en leur donnant des touches locales et en veillant à leur intégration architecturale dans les paysages. Les produits sont personnalisés en fonction des zones géographiques et, demain, les commandes le seront également : chacun pourra composer son Big Mac sur mesure. En parallèle, McDonald's passe des accords avec la filière bovine française. Depuis que cette mutation a eu lieu, la France est devenue la principale zone de croissance du restaurateur en Europe.

Tracer de nouveaux territoires de marques

Gilles et moi-même avons fait notre apprentissage ensemble chez le publicitaire BDDP. Nous nous sommes forgé une vision du métier résolument artisanale. Bien que notre agence ait maintenant une taille importante, avec 150 salariés, nous nous efforçons de garder un état d'esprit d'artisans et de transmettre à nos équipes le tour de main que nous avons appris de nos maîtres.

Notre approche, dite "*Designing Territories*", répond à une mondialisation où apparaissent de nouveaux territoires qui cassent les frontières traditionnelles et où les marques doivent trouver leur place. De fait, notre organisation elle-même abolit les distinctions préétablies entre la publicité, le design, le numérique ou encore la communication institutionnelle. Travailler sur un territoire de marque demande d'intégrer l'ensemble de ces volets. Dans cette logique, l'agence est structurée non pas autour de métiers mais de problématiques de marques : les récits, les lieux, les interactions et les emblèmes.

Une marque est en effet un récit qui peut se narrer via divers médias, qu'ils soient écrits, audio ou vidéo. Aujourd'hui, 40 % des flux internet sont d'ailleurs sous format vidéo, et 92 millions de vidéos sont postées chaque jour sur YouTube.

Étant présents dans six villes du monde, nous sommes une des rares agences à gérer dans une même entité les aspects stratégiques des marques et les lieux où elles opèrent. Toute stratégie d'entreprise doit se décliner physiquement, dans les points de contact avec les clients. Nous reconfigurons par exemple tous les bureaux de poste en France.

Quant à l'interaction, troisième pilier de notre organisation, elle tient au fait que dans un monde numérique, les marques doivent entrer en conversation avec leurs clients, dont les clics peuvent être assassins.

Les emblèmes, enfin, se réfèrent au besoin ancestral, que l'on trouve tant chez les Sumériens que chez les chevaliers médiévaux, de se figurer au nom de quoi, pour qui, contre qui et avec qui l'on se bat. Certains voient dans la mondialisation une guerre. C'est en tout cas une bataille. Or, lorsqu'on s'enferme dans une armure, le bruit du monde est assourdi et l'angle de vue extrêmement limité, à tel point que le chevalier avait besoin que l'ennemi porte un blason pour être sûr de frapper juste. De même, les marques doivent porter haut et fort leurs emblèmes.

À titre d'illustration, prenons le travail que nous avons mené pour Réseau Ferré de France et Aéroports de Paris. Le premier, fondé il y a peu, en 1997, devait se doter d'une identité et d'un territoire associé. Nous avons créé pour lui des codes qui se manifestent sur l'ensemble des leviers de la marque, depuis le logo jusqu'aux lieux physiques, aux vêtements de travail et à la publicité télévisée.

Quant à Aéroports de Paris, il était soumis à un bouleversement de son modèle économique. Alors que le trafic aérien ne cesse d'augmenter, le financement de nouvelles infrastructures aéroportuaires devient un enjeu crucial. C'est la raison pour laquelle, comme l'affirme son président-directeur général, Augustin de Romanet, Aéroports de Paris est devenu « *le plus grand magasin d'Île-de-France* ». Ses boutiques assurent 66 % de sa profitabilité, supplantant les redevances des compagnies aériennes. Cette transformation demandait de changer l'identité de cette société qui avait été jusqu'alors dirigée par des techniciens, à bonne distance du client final. Ceci intervenait de surcroît au moment où Aéroports de Paris entrait en Bourse. Le logo de l'entreprise figurait hier un tarmac, signe que son centre de gravité résidait dans les infrastructures. Il symbolise aujourd'hui la tour Eiffel, témoin du rayonnement de l'image de la capitale. Nous construisons progressivement un nouveau territoire pour cette marque en assurant une cohérence sur les onze terminaux, depuis les lieux de vie offerts aux passagers en transit (hôtel, bibliothèque...) jusqu'aux affiches publicitaires, personnalisées au gré des temps forts vécus par les voyageurs : nouvel an chinois ou russe, fêtes de Noël...

Le design, un creuset managérial

Gilles DELÉRIS : Vu l'ampleur du champ que nous fait embrasser le positionnement de l'agence, depuis l'architecture des points de vente jusqu'aux spots publicitaires, nous avons besoin de faire collaborer des profils, des métiers et des expertises extrêmement variés : stylistes, économistes, directeurs conseil, concepteurs web, scénaristes, designers produits, ergonomes, *storytellers*, *community managers*... Qui plus est, le numérique fait apparaître de nouveaux métiers que nous devons intégrer au dialogue commun, et fait aussi disparaître des expertises à mesure que les technologies se renouvellent. Les profils doivent donc être sans cesse renouvelés.

La dialectique féconde du design

C'est un véritable enjeu managérial que d'entretenir des relations de qualité dans un corps social aussi divers, composé schématiquement pour moitié de cerveaux droits (les designers et créatifs) et pour moitié de cerveaux gauches (les consultants et commerciaux). Cela demande d'appriivoiser les codes des uns et des autres, de sorte que la créativité de tous s'exprime à plein. Pour y parvenir, nous nous appuyons sur des principes inhérents à la pratique du design.

Ce métier est né il y a à peine cent ans, alors que l'industrialisation prenait son essor. Pour reprendre les termes de Walter Gropius, fondateur du Bauhaus, il consiste à « *donner une forme adéquate aux conditions de vie* ». Son champ d'action est donc large. Plus tard, le prix Nobel d'économie Herbert Simon a décrit le design comme la capacité à « *transformer des situations existantes en situations préférables* ». C'est là un sujet d'interrogation pour l'agence : notre rôle est-il d'inventer à tout prix du nouveau, vocation initiale de la publicité, ou plutôt, comme le veut le design, de transformer une réalité en la dotant de services supplémentaires, de matériaux plus maniables, ou encore d'une esthétique plus en phase avec son époque ?

Le mot design recouvre deux acceptions, celle du dessin, du tracé, et celle du dessein, du projet. Ces deux champs ont été disjoints en France depuis le XVIII^e siècle, le dessin relevant du geste et du corps, tandis que le dessein, d'ordre spirituel, était exploré par les philosophes. Pour les Anglo-Saxons au contraire, le design entremêle ces deux volets entre lesquels les échanges doivent être constants et les informations circuler à vive allure. C'est l'approche que nous privilégions. Elle prend forme tout particulièrement dans le dialogue fertile que nous organisons entre les consultants et les designers. La richesse qui en émane tient à la rencontre du sensé et du sensible, de la forme et de la fonction, de la surface et de la profondeur, du tangible et de l'intangible, de l'usage et de l'invention, du commercial et de la création, du marketing et de l'intuition.

Plutôt qu'une pratique artistique, le design est donc un espace de communication entre deux hémisphères. Pour que l'échange ait lieu, il faut s'appriivoiser, partager un langage et une méthodologie. Surtout, il faut accepter la conversation et le questionnement. Notre rôle est de créer les conditions de ce dialogue.

Réenchanter le couple créatif/consultant

La relation entre les créatifs et les consultants, comme dans un couple, passe par des phases d'amour, de conflit et de réconciliation. Et comme dans un couple, il faut savoir ranimer la flamme et briser une possible monotonie. Pour cela, nous orchestrans des rendez-vous clés.

Le premier d'entre eux est l'élaboration du brief, dans lequel nous voyons avant tout un acte de création du commercial. Il n'est pas question, en effet, de réserver la créativité à ceux que l'on qualifie communément de *créatifs*. Dès lors que notre organisation se veut au service de la créativité, chacun doit s'emparer de celle-ci, y compris les commerciaux qui ne s'y pensent pas destinés a priori ou qui n'y ont pas été formés. Le brief se doit d'être créatif, sans quoi il ne produira que des solutions banales. Ainsi interdisons-nous qu'il en appelle à la vitalité, au bonheur ou au succès, mots creux qui aboutiront aux images lénifiantes dont nous sommes déjà abreuvés, peuplées d'êtres extatiques sur fond de ciel bleu...

Le brief doit au contraire nourrir la conversation entre les commerciaux et les créatifs. Tous ont la responsabilité d'explorer les non-dits que cache un cahier des charges, de creuser les idées qui le sous-tendent, de déplacer la question posée. Alors que la quasi-totalité des propositions publicitaires actuelles sont elles-mêmes puisées dans la publicité, dans une reproduction sans fin, nous enjoignons nos collaborateurs à la curiosité.

Le brief est un acte de générosité. Il demande de tout donner, au risque de se dépouiller et de devoir ensuite se reconstruire. C'est aussi un acte de responsabilité : on gagne ensemble et l'on perd ensemble. Jamais un échec n'est la faute de l'autre. C'est un élément central pour instaurer des relations paisibles au sein des équipes.

Le deuxième rendez-vous fort venant briser la monotonie du couple commercial/créatif est le brainstorming. C'est un moment jubilatoire dans la vie des agences, pendant lequel se réunissent des populations qui ont peu l'occasion de se rencontrer. Tout collaborateur de l'agence peut y être sollicité. L'exercice est soumis à un certain nombre de règles : ne pas avoir peur des idées stupides, ne pas se censurer, oublier tout complexe, considérer toute idée comme bonne à prendre, se désinhiber, libérer son imagination. Un brainstorming bien mené permet d'ouvrir des voies inattendues, de gagner du temps et de développer une culture du projet.

Le cheminement créatif

Pour ouvrir mes collaborateurs à la créativité, je les invite à faire table rase de ce qu'ils ont appris, de même qu'à mon entrée aux Arts-Déco, le premier conseil que j'ai reçu était d'oublier la technique et de dessiner de la main gauche. On retrouve alors une fraîcheur et une virginité, qui nous guident vers des solutions surprenantes et maintiennent intacte notre capacité d'émerveillement.

Un autre principe central est de sortir du cadre, de chasser les conventions. « À un homme qui me demande de dessiner un radiateur, je préfère d'abord le réchauffer en le prenant dans mes bras » dit Philippe Starck. Ainsi, rien n'interdit d'imaginer une bibliothèque en forme de spirale, comme celle de Ron Arad, succès d'édition internationale, ou de proposer en guise de siège un bloc d'aluminium à modeler à l'aide d'une masse d'arme, comme le fait Marijn Van de Pol. Lorsqu'on travaille avec des créatifs, il faut être capable de penser à contre-pied, tel Richard Douglas Fosbury qui a battu les records de saut en hauteur en affrontant l'obstacle non de face mais, pour la première fois, de dos. C'est la même posture mentale qu'il faut adopter lorsqu'on dialogue avec une population de créatifs. Il faut enfin se garder de faire des objections a priori, et combattre les positions définitives.

Nous avons aujourd'hui affaire à de nouveaux profils, âgés de 20 à 35 ans, que nous appelons des “makers” car ils maîtrisent l'intégralité de la chaîne de production. Ils sont capables d'assurer tout à la fois la fabrication, le marketing et la communication de leurs propres inventions. En intégrant nos entreprises, ils doivent apprendre à concilier cette large capacité d'intervention avec les modèles existants. En retour, cela oblige ces modèles à évoluer eux-mêmes. Voilà pour nous de nouvelles questions de management, qui nous feront nous réinventer.

DÉBAT

Concilier expertise et transversalité

Un intervenant : *Les méthodes de créativité que vous décrivez – le brief créatif, le brainstorming, la pensée hors du cadre – sont couramment invoquées par les agences de communication. Y a-t-il chez vous une alchimie particulière, qui leur permette de produire un résultat inédit ?*

Gilles Deléris : En tant qu'artisans, nous possédons un savoir-faire et un tour de main. Il n'est pas nécessaire de tout réinventer en permanence. Cela étant, W&Cie se distingue de ses consœurs à plusieurs égards. Tout d'abord, ce n'est pas une agence "à gourou", portée par une personnalité emblématique. Nous souhaitons qu'elle nous survive. Nous faisons donc grandir nos collaborateurs en leur laissant de l'espace et en les poussant dans leurs retranchements – et non dans les nôtres – pour qu'ils aillent toujours plus loin.

L'équipe compte des collaborateurs novices et d'autres très expérimentés. Alors que de nombreuses agences adoptent une structuration verticale, dans laquelle il faut franchir une série d'étapes avant de parvenir au sommet, nos *process* et la configuration même de nos bureaux sont propices aux échanges, indépendamment des activités et des fonctions. Si un stagiaire de 22 ans soumet une idée brillante, elle sera prise en compte au même titre que celle d'un senior.

Pour autant, les responsabilités sont clairement réparties entre chefs de projet, directeurs de clientèle, directeurs conseil, directeurs de création, directeurs artistiques seniors et directeurs artistiques juniors... En réalité, ces strates témoignent d'une montée en compétences depuis la dimension opérationnelle vers celle du conseil. Cette pyramide est en grande partie liée à l'expérience des individus, car nous pratiquons un métier d'apprentissage, dans lequel une culture partagée imprègne progressivement la mémoire de chacun.

Int. : *Pourquoi faire perdurer la segmentation entre créatifs et commerciaux dans votre organisation, d'autant que vous affirmez que la créativité est l'apanage de tous ?*

Denis Gancel : Nous avons aboli la frontière entre créatifs et commerciaux à nos débuts, mais cela a causé des difficultés managériales et de nombreux départs. Les jeunes, en particulier, étaient perdus. Ils avaient besoin de se reconnaître dans le métier pour lequel ils avaient été formés, et d'être évalués par un manager qui partageait leur culture. Nous nous devons d'offrir des parcours relativement fléchés aux talents qui nous rejoignent. Cela étant, la particularité de l'agence réside dans son approche transversale des sujets. Tout l'enjeu est de faire coexister des expertises et une transversalité. Il nous est arrivé de perdre des collaborateurs très talentueux dans leur domaine, mais pas assez curieux. En d'autres termes, ils n'étaient qu'experts. L'agence ne parvient pas à intégrer ces profils. Nous avons besoin d'experts certes, mais qui soient intéressés par le projet global, c'est-à-dire par les autres disciplines pratiquées au sein de l'agence.

G. D. : Au gré de six déménagements, nous avons tenté tous les schémas d'organisation possibles, par exemple en rapprochant physiquement les équipes de créatifs et de consultants d'une même entité. Plutôt qu'une agence à réponses transverses, cela a généré autant d'agences que d'équipes. Cela étant, un certain nombre d'entre eux appréciaient de travailler dans cette proximité quotidienne. À l'inverse, certaines populations de l'agence aiment être à proximité de leurs pairs, qui partagent les mêmes sujets et préoccupations. Cela accélère la circulation des idées.

Il reste cependant qu'un bon commercial ou consultant passe son temps chez ses clients, et qu'un bon créatif passe son temps à produire. Ces rythmes ne se rencontrent pas nécessairement. Pour certains grands projets, il nous arrive de réunir tous les acteurs impliqués dans une même salle. Cela se décide à l'instinct, en fonction des affinités.

Il n'y a donc pas de modèle idéal, et notre organisation continuera d'évoluer. Elle sera probablement bouleversée par l'arrivée de jeunes *makers* qui maîtrisent la conception et la production jusqu'au produit fini.

Int. : *Dans cette organisation transversale où foisonnent les idées, comment se prennent les décisions ?*

G. D. : Une agence n'est pas un kolkhoze ! Il y a un temps pour l'ouverture, et un temps pour ce que nous appelons les "réunions de conviction" où les dirigeants tranchent. Dans un souci de transversalité, notre comité de direction est composé à parité de directeurs commerciaux et de directeurs de création. La capacité à décider est essentielle car, dans notre métier, nous pourrions toujours être tentés de poursuivre les recherches, de laisser cheminer les idées. Or cela coûte cher !

D. G. : Matisse disait que l'œil était un métier. Nous en sommes convaincus. Si les seniors détiennent le pouvoir de décision, c'est parce qu'ils ont dans leur rétine une mémoire des signes, une bibliothèque d'images qui leur confère un discernement et une autorité.

Un dialogue bienveillant

Int. : *Comment faites-vous accepter votre approche décalée à vos clients ? Faut-il parfois les bousculer ?*

D. G. : L'époque n'est plus pour les agences à violenter les clients, comme ce fut la norme par le passé, mais à les étonner et à les surprendre. Ils n'attendent plus de notre part un "numéro de claquettes" transgressif, mais demandent de l'efficacité. Nous nous faisons toujours l'avocat de nos clients. Il n'est pas question que quiconque au sein de l'agence émette des critiques à leur égard. Car s'ils nous sollicitent, c'est justement qu'ils sont conscients de leurs difficultés. Il faut les écouter, les comprendre et vivre à leur rythme, pour les faire progresser sans heurts.

Int. : *Vous intervenez sur l'ensemble des composantes d'une marque. Vous autorisez-vous à aller jusqu'au produit ?*

D. G. : Nous y sommes de plus en plus conduits. Aéroports de Paris nous a par exemple confié une réflexion sur de nouveaux services. Notre entité de recherche et développement se consacre à ce type de sujets. C'est d'ailleurs une extension logique de notre intervention, car nous devons veiller à la cohérence entre l'image de la marque, sa communication et l'expérience concrète qu'elle donne à vivre au travers de ses produits ou services. Cela nous conduit à solliciter des compétences dont nous ne disposons pas en interne, et à contracter des partenariats avec des sociétés d'ingénieurs notamment.

Notre première mission est de porter un regard extérieur sur nos clients qui, pris par les affaires ou par les habitudes, n'ont plus conscience des signaux qu'émet leur marque. Nous passons beaucoup de temps à faire part de nos observations aux comités exécutifs. En effet, une marque a beau élaborer les plus belles stratégies, celles-ci n'ont aucune valeur si l'expérience vécue par les consommateurs n'est pas satisfaisante. Dans le cas d'Aéroports de Paris – comme d'ailleurs de la majorité des entreprises publiques ou parapubliques françaises –, il s'agissait de quitter une culture d'ingénieur pour aller à la découverte du client, d'autant que par le passé, les clients d'Aéroports de Paris étaient les compagnies aériennes et non les passagers, qui étaient l'apanage d'Air France. La logique est maintenant inversée et demande à la marque de se réinventer.

Le processus créatif est central dans ce type de réflexion stratégique. La méthode que nous appliquons en la matière provient d'une expérience que Gilles et moi-même avons menée il y a vingt-trois ans. Nous avons eu à traiter une situation enkystée, celle du CIC, constitué d'une panoplie d'enseignes régionales en opposition les unes avec les autres et qui refusaient de se

placer sous une “marque ombrelle”. Nous avons été envoyés dans ce champ de mines pour trouver un terrain d’entente. Notre solution a consisté à organiser le dialogue et à traduire graphiquement toutes les informations que nous recueillions, pour construire un consensus étape par étape. Nous refusions de passer à l’étape suivante tant que le consensus n’avait pas été établi formellement dans la précédente. Cette méthode présente le mérite de traduire la réflexion commune dans notre langage final, lequel est visuel.

Int. : *Quelle place occupent les études marketing et les tests de concept dans votre processus créatif et votre prise de décision ?*

D. G. : Les études entrent dans le processus à plusieurs stades. Tout d’abord, les clients nous en fournissent. Ensuite, nous y faisons régulièrement appel dans les phases de planning stratégique : dès que le brief d’un client arrive à l’agence, nous nous réunissons avec un consultant, un expert du marketing et éventuellement un créatif, pour nous plonger dans les études de consommateurs que nous jugeons pertinentes pour la question posée.

Je suis en revanche assez circonspect vis-à-vis des tests pour ce qui concerne les créations de marque. Créer une marque, la porter et la défendre est de la responsabilité d’un président et d’une direction générale, non d’un panel de clients qui ne peut se projeter dans un projet d’entreprise. En effet, une marque a toujours dix ou quinze ans d’avance sur la stratégie de la société. Les tests font office de pare-feu pour éviter des erreurs grossières, culturelles notamment, dans l’utilisation des symboles ou des couleurs par exemple, mais leur utilité reste marginale. En revanche, les tests permettent d’obtenir des renseignements précieux pendant les deux à trois mois que dure une campagne publicitaire.

Nous investissons par ailleurs le champ de l’analyse des données clients massives, ou Big Data, dans lequel nous avons conclu un partenariat avec une société spécialisée.

Des marques à l’apprentissage du monde

Int. : *Le succès des magasins de luxe parisiens auprès des consommateurs asiatiques ou russes, qui semblent tous à la recherche des mêmes produits, peut laisser penser que l’aspiration à la différenciation n’est pas si forte que vous le dites.*

D. G. : En Asie émergent 500 millions de représentants des classes moyennes, soit l’équivalent de la population de l’Union européenne. À cet égard, la différenciation est à analyser par zone géographique et par pays. Les individus qui accèdent à cette consommation mondiale sont souvent avides de marques étrangères, et pas seulement de luxe. Il serait donc inexact d’affirmer que la différenciation est partout. De façon paradoxale, l’industrie doit continuer à produire du reproductible, mais différent. Dans l’automobile, toute la science des ingénieurs est d’ailleurs appliquée à concevoir les modèles les plus modulables possible.

On voit aussi apparaître des marques originaires de pays émergents, comme Shanghai Tang en Chine, Havaianas au Brésil ou Raketa en Russie, qui portent les emblèmes et les imaginaires nationaux. Elles ne s’inscrivent pas dans la mondialisation, et peinent d’ailleurs à dépasser le cadre local et régional. C’est bien la preuve que, contrairement à ce qu’affirment certains, les marques ne sont pas apatrides. Elles sont ancrées dans un terroir qu’elles arrivent peu à peu à dépasser. Sodexo a commencé en étant leader dans les Bouches-du-Rhône ! Si Hilton est la plus grande chaîne hôtelière au monde, c’est parce que deux tiers de ses établissements se trouvent aux États-Unis. Cette base domestique lui a donné une formidable puissance.

Int. : *Comment intégrez-vous les différences culturelles dans votre travail sur des marques globales ?*

D. G. : Cette question ne nous aurait pas été posée il y a quinze ou vingt ans. À l’époque, le sujet des différences culturelles était quasiment inexistant. Il faut avoir l’humilité de reconnaître que cette problématique est nouvelle pour tout le monde, pour les marques comme pour les agences. Pour y répondre, il est nécessaire d’engager un processus de coconstruction

avec les clients car, étant au contact des consommateurs locaux, ils en savent autant que nous. De fait, l'agence ne peut plus se placer en position d'expert. Cela nous demande de développer des méthodes et des qualités d'écoute très particulières. Nous nous déplaçons beaucoup plus qu'avant, observons, questionnons.

G. D. : Nous intégrons de la variabilité et de l'adaptabilité dans nos réponses. Peugeot, par exemple, développe des concessions dans le monde entier. Or, lorsqu'un client chinois fait réparer sa voiture, il a pour habitude de s'installer sur place et d'assister à l'opération jusqu'à son terme. Il faut imaginer des espaces pour l'accueillir confortablement, tout en respectant une cohérence globale de marque et d'image. Nous élaborons ainsi en amont des solutions modulables, dont les différents éléments peuvent être assemblés en fonction des attentes des clients, des spécificités culturelles ou locales au sein même d'un pays. Dans un même hôtel, entre un voyageur d'affaires qui veut être traité rapidement et un touriste en famille qui a besoin d'informations sur la localité qu'il s'apprête à visiter, les réponses ne sont pas identiques.

Nouveaux territoires médiatiques

Int. : *N'êtes-vous pas frappé par le conformisme qui frappe aujourd'hui le paysage de la communication publicitaire en France ?*

G. D. : Depuis une quinzaine d'années, la publicité change de visage. C'est sur internet, sur les réseaux sociaux et dans les lieux de vente qu'elle est la plus inventive. Elle est en revanche sans originalité à la télévision, tandis que l'affiche est délaissée par la création. En outre, le travail sur les données devient prédominant, si bien que les aspects créatifs sont relégués derrière la connaissance individuelle du consommateur.

Aujourd'hui, une marque ne peut plus se contenter de réponses académiques. Elle doit s'interroger sur son utilité : à quoi sert-elle ? Que peut-elle apporter au-delà des prérequis, qui puisse justifier l'intérêt de consommateurs ? Il faut déplacer l'action et le discours vers des opérations d'une autre nature. C'est l'objet de structures comme la nôtre, qui s'efforcent de penser ce que sera le métier dans quelques années compte tenu du retrait des médias traditionnels.

Présentation des orateurs :

Denis Gancel : MBA HEC, est le président fondateur de l'agence W ; il est cofondateur et animateur du réseau Havas Design+ ; il enseigne à Sciences Po Paris ; il est le coauteur avec Gilles Deléris d'*Ecce Logo. Les marques anges et démons du XXI^e siècle* (Loco essai, 2011) et auteur de *La France est une chance. 12 raisons d'être Français et optimiste* (Les Éditions W & l'Atelier d'édition, 2012).

Gilles Deléris : diplômé de l'EnsAD, il est le cofondateur et le directeur de la création de l'agence W ; il enseigne à Sciences Po Paris et est le coauteur avec Denis Gancel d'*Ecce Logo. Les marques anges et démons du XXI^e siècle* (Loco essai, 2011), ouvrage consacré aux marques et aux questions sociétales qu'elles soulèvent.

Diffusion juin 2014