

Créations commerciales et publicitaires mode d'emploi



**Philippe
Villemus**

Logo,
slogan,
promo,
catalogue,
emballage,
affiche...

Éditions
d'Organisation

*« Que l'intensité soit dans ton regard
et non dans la chose regardée »*

André Gide

Philippe VILLEMUS

Créations commerciales et publicitaires : mode d'emploi

Nouvelle présentation

Éditions

d'Organisation

Éditions d'Organisation
1, rue Thénard
75240 Paris Cedex 05

Consultez notre site :
www.editions-organisation.com

Du même auteur :

« *DE KRACH EN CRISE* » (Seuil, 2004).

« *LES MENSONGES DE LA BOURSE* » (Sous le pseudonyme de Vincent Almond, Seuil, 2003).

« *FAIRE PASSER UN ENTRETIEN DE RECRUTEMENT* » (Éditions d'Organisation, 2002).

« *L'ENTREPRISE AUDACIEUSE, Comment conquérir les marchés de demain ?* » (Éditions d'Organisation, 2001), préface de Frank Riboud, PDG du groupe Danone.

« *LA FIN DES MARQUES ? VERS UN RETOUR AU PRODUIT* » (Éditions d'Organisation, 1996)

Grand Prix 1996 du Livre de Management et de Stratégie L'EXPANSION-Mc KINSEY.

« *COMMENT JUGER LA CRÉATION PUBLICITAIRE ?* » (Éditions d'Organisation, 1996), préface de Bernard Brochand, PDG du groupe DDB.

« *MOTIVEZ VOS ÉQUIPES : LE GUIDE* » (Éditions d'Organisation, 1997).

« *L'ORGANISATION DE LA COUPE DU MONDE : QUELLE AVENTURE !* » (Le Cherche Midi Éditeur, 1998).



Le code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée notamment dans l'enseignement, provoquant une baisse brutale des achats de livres, au point que la possibilité même pour les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'Éditeur ou du Centre Français d'Exploitation du Droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

Sommaire

Avant-propos XI

Le mot de Bernard Brochand VII

Chapitre 1

Introduction 1

Le « choc du choix » 1

Les chemins de la création ne sont pas impénétrables .. 6

Le choix des créations commerciales manque
en général de rigueur 11

La crise des idées qui vendent et la perte de confiance
en la publicité. 14

Les objectifs de ce livre 17

La cible de ce livre. 21

Chapitre 2

Les bases du jugement d'une création 25

Qu'est-ce que le jugement publicitaire ? 26

Pourquoi choisir 33

Et les tests ? 49

Organiser et préparer le choix 54

Le brief 63

L'exemple du brief emballage 75

La copie stratégie 81

Plan de travail créatif 85

Chapitre 3

Les trois étapes du jugement d'une création 87

Un cheminement intellectuel rigoureux 87

Un cheminement qui s'applique à tous les types de création	90
Première étape : juger l'adéquation avec la copie stratégie	90
Deuxième étape : chercher et évaluer l'idée de vente ...	98
Troisième étape : juger l'exécution	109
Grille d'évaluation globale et exemples	125

Chapitre 4

La conduite de réunion de jugement et choix

d'une création	149
Une réunion déséquilibrée qu'il faut structurer	150
La réunion « copie »	154
Apprendre à noter et à commenter	159
Le respect de l'agence	160
Le déroulement de la réunion	163
Les commentaires qui « tuent »	172
Les pièges à éviter	178
Résumé de la réunion copie	182

Conclusion 185 |

NOTE 1 : Procédure de réalisation d'un film publicitaire	194
NOTE 2 : Évaluation d'une agence de publicité	198

Lexique 201 |

Avant-propos

À New-York, un publicitaire soucieux de sa forme, dès le retour des beaux jours, se rend quotidiennement à son travail en faisant un jogging qui le mène de son domicile à son agence de publicité située au sommet d'une de ces tours géantes qui hérissent l'île de Manhattan. Il croise tous les jours sur le pont de Brooklyn un mendiant assis devant un panneau sur lequel est écrit le mot « aveugle » et un bol maigrement rempli de quelques cents. Un matin, afin de rendre service au pauvre homme, le publicitaire décide de changer le texte du panneau. Le lendemain, le bol déborde de pièces et de billets de un dollar et le mendiant demande au publicitaire ce qu'il a écrit la veille. Et le publicitaire de répondre : « C'est le printemps, mais je ne le vois pas ».

J'utilise souvent dans des séminaires cette petite histoire fictive pour illustrer à quoi sert la publicité et comment elle permet de modifier les comportements à partir de créations originales et surprenantes.

« Le ticket chic », « Deux doigts coupe-faim », « Un constructeur sort ses griffes ». Les chevaux sauvages de Citroën, la mère Denis, la tornade blanche d'Ajax, le bébé Cadum, Don Patillo. La publicité invente son propre langage, ses propres images et son propre univers. Mais pour en arriver à ces créations publicitaires, qui ont contribué non seulement à marquer notre imagination et notre mémoire, mais aussi à stimuler nos dépenses de consommation et à augmenter les ventes des produits, les responsables chez les annonceurs ont eu à juger et choisir parmi les multiples propositions qui leur ont été faites par leurs agences de communication.

En effet, toutes les entreprises ne se décident pas à choisir leurs publicités sur une seule proposition et du premier coup. Les décideurs sont, à un moment donné du processus de développement publicitaire, confrontés à la difficile épreuve d'avoir à exprimer leur préférence ou leur refus parmi plusieurs créations. Ils doivent donner non pas un simple avis, mais juger, se prononcer et décider. Ils ont aussi à expliquer les raisons de leur choix ou de leur rejet et ils ont à justifier leur décision.

Cette séance ardue de jugement et de choix de la communication, presque tous les responsables d'entreprise ont eu à la subir dans les grandes, moyennes, petites ou les mono-entreprises. Tous ont eu à choisir et à décider d'une campagne publicitaire, d'un emballage, d'une affiche, d'un film publicitaire, d'un dossier de relations publiques, d'un argumentaire de vente, d'une couverture de livre, d'un logo, d'une PLV, ou d'une décoration commerciale.

Ce livre est le fruit de la pratique du marketing au cœur de grands annonceurs qui, chaque jour, ont à travailler avec des agences de promotion, de publicité, de design, de studios de créations. J'ai quotidiennement avec mes équipes à juger des créations de communication et à choisir celles qui seront exécutées ultérieurement.

Cette pratique a été couplée avec l'observation des erreurs, des réussites, des comportements et des réactions des différents acteurs de ce qui malheureusement ressemble trop souvent à un affrontement : d'un côté ceux qui « vendent » leurs idées et créent, et d'un autre côté ceux qui les « jugent » et les payent. J'ai ainsi observé les commentaires qui « tuent », les réflexions qui bloquent les réunions, les réactions qui affaiblissent la créativité et les comportements qui fâchent. Toutes ces attitudes négatives ne permettent pas de choisir avec sérénité et efficacité les meilleures créations qui favorisent l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixés au préalable, et qui doivent servir à augmenter les ventes des produits ou des services.

De cette pratique et de cette observation s'est dégagée une méthode pour mieux juger et choisir une publicité, un logo, une affiche, une couverture de livre, un prospectus de vente, etc. Ce livre est centré sur l'exemple du choix de la publicité car c'est un des choix les plus difficiles à faire et dont les enjeux financiers et commerciaux sont considérables. Mais la démarche intellectuelle et pratique conseillée dans cet ouvrage s'applique à toutes les créations.

Elle pourra servir de guide à tous ceux qui ont à exercer leur talent dans ce domaine. Les hommes et les femmes d'entreprise ont en effet plus besoin de méthode et de « recettes » que d'analyses théoriques. Ils cherchent à savoir non pas *ce qu'il faut faire* mais *comment* il faut le faire. Or s'il existe beaucoup d'ouvrages sur les objectifs, les stratégies et les moyens de la communication publicitaire et commerciale, rares sont les livres qui expliquent comment juger et choisir la création publicitaire. C'est l'ambition de ce livre que de répondre à cette question.

Le mot de Bernard Brochand

Les messages publicitaires sont continuellement jugés, à tout propos, à tous les stades de leur réalisation, d'abord par les publicitaires eux-mêmes qui les fabriquent, ensuite par les annonceurs qui les commandent et qui les payent, par les médias qui les propagent, et enfin par le public qui les reçoit...

Au sein des entreprises, tout le monde prétend juger la publicité. C'est compréhensible quand on connaît l'importance accordée par les annonceurs à la créativité dans le choix de leurs agences. C'est en effet, et ceci dans tous les pays du monde, le critère numéro un qui détermine la sélection des conseils en publicité. Mais, apprécier la création publicitaire reste toujours un acte très difficile et qui n'exclut jamais la possibilité d'une lourde erreur avec des conséquences économiques tragiques et souvent insurmontables pour l'entreprise.

Juger et choisir des créations publicitaires ou commerciales est un acte de management majeur pour lequel l'expérience et « le sens inné » de la publicité ne suffisent pas.

À ma connaissance il n'existe pas à ce jour de réflexions approfondies, ni d'ouvrage pratique digne de ce nom, sur le sujet capital : comment juger et choisir un film publicitaire, une affiche, une annonce presse, un spot radio, mais aussi un emballage, une étiquette, un logo, un slogan, une opération de promotion, un catalogue, etc.

Quand on connaît l'importance des investissements qui y sont attachés et la valeur ajoutée qu'ils sont censés apporter à l'entreprise, il était temps qu'un expert en la matière se penche sur ces problèmes et apporte à tous les intéressés une stratégie et une méthode simple et opérationnelle pour mieux juger et mieux choisir toutes les créations de communication quelle que soit la taille et quel que soit le support de communication concerné.

C'est ce que Philippe Villemus nous propose avec talent dans l'ouvrage que vous allez lire. Tout y est et c'est un formidable outil qui sera désormais à la disposition de tous au sein de l'entreprise, des hommes de marketing aux responsables de communication en passant par les

relations publiques et les directeurs de ventes, pour terminer par ceux qui ont la responsabilité finale des choix.

Ce livre ne doit pas s'arrêter à cette seule clientèle, il doit permettre aussi aux étudiants comme aux professionnels de tous horizons de mieux comprendre la création publicitaire, de mieux l'aimer et aussi de lui ouvrir de nouvelles voies et de nouvelles audaces dans une confiance et une liberté retrouvée.

Philippe Villemus, dans les pages qui vont suivre, va plus loin que la simple méthode pratique rigoureuse et indispensable à tout jugement de la création publicitaire. Il nous suggère en fait, une manière d'être, une attitude, une sensibilité vis-à-vis de ceux qui sont jugés, les publicitaires, qui permettent à l'acte créatif de mieux s'exprimer, de mieux s'épanouir, d'aller plus loin...

Son approche, remplie de respect pour l'individu, conduit à construire un environnement favorable à ceux qui créent et donc à la création de richesse.

Enfin, au nom des publicitaires, au nom de tous ceux qui ont une passion pour ce métier, de tous ceux qui croient en la valeur des idées, je remercie Philippe Villemus de faire découvrir et redécouvrir à la fois l'extraordinaire vitalité contenue dans la création publicitaire, son rapport à l'art et au beau, mais aussi sa nécessaire et incontournable utilité pour l'entreprise. Je souhaite au lecteur de prendre autant de plaisir que j'en ai eu moi-même à dévorer les pages qui vont suivre et à devenir au fil de ces pages un meilleur juge de la création publicitaire, plus ouvert, plus rigoureux, plus exigeant, plus encourageant, tout simplement plus juste...

BERNARD BROCHAND

Chapitre 1

Introduction

Dans l'introduction, tel un brief pour une publicité ou un emballage ou tout autre document commercial, nous donnerons les principaux éléments du contexte dans lequel s'exerce le jugement et le choix des créations. Nous définirons quels sont les principaux objectifs de ce livre, ainsi que la cible. Nous dévoilerons enfin le plan de l'ouvrage.

Cette structure reproduit volontairement dans l'introduction, les grandes lignes directrices d'un bon jugement publicitaire (contexte, objectifs, cible, plan...)

Le « choc du choix »

Choisir une création de communication est un des exercices intellectuels les plus difficiles. Les responsables d'entreprises qui y sont confrontés sans y être préparés, subissent une sorte de choc et éprouvent dans tous les cas un certain malaise à décider rationnellement et à expliquer leur choix.

Les décideurs pris au dépourvu

Combien de décideurs ne se sont-ils pas trouvés pris au dépourvu en face de leur agence de publicité, leur agence de design ou tout autre sous-traitant qui vient leur présenter différentes propositions pour répondre à un problème donné ?

Les sous-traitants, qu'ils soient simples maquettistes d'un petit studio de design, ou puissantes agences de communication intégrées dans un réseau mondial, arrivent avec des idées qu'ils ont concrétisées en « créations » sous forme de maquettes, dessins, « story-boards » etc. Les décideurs auront donc à se prononcer sur ces créations avant de passer à la prochaine étape : le développement d'une seule « création » et son exécution ou réalisation finalisée.

Or il n'est jamais aisé d'avoir à se prononcer sur plusieurs propositions et d'avoir à choisir celle qui engagera à des degrés divers sa marque, son activité ou son entreprise. Les agences n'arrivent jamais avec une seule proposition. Elles proposent toujours plusieurs pistes qui pourraient répondre aux objectifs et à la stratégie visée. La créativité ne peut être uniforme. La publicité, comme l'art, peut emprunter différents chemins pour satisfaire les mêmes objectifs et les mêmes attentes de l'annonceur. Il y a plusieurs façons de représenter un paysage, une nature morte ou un « déjeuner sur l'herbe ». De même, il y a sûrement plusieurs façons d'illustrer, avec la même efficacité, la stratégie de Citroën ou des collants Dim. D'ailleurs les campagnes publicitaires sont rarement figées pour l'éternité ou pour de très longues périodes. Elles évoluent non seulement au gré des améliorations et des transformations des produits, mais aussi au gré des changements d'agences, des changements d'équipe à l'intérieur d'une même agence ou des changements d'équipe chez l'annonceur. En outre, les créations publicitaires varient alors même que les stratégies restent identiques.

Ensuite une création proposée par une agence n'est jamais ou rarement le fruit d'une seule personne. Elle est l'aboutissement d'un travail en commun où les commerciaux, les dirigeants et bien sûr les différents créatifs auront leur mot à dire, ce qui donnera naissance à différentes approches. Dans ce cas l'agence, au lieu de rechercher la proposition la plus consensuelle – ce qui serait sans

doute d'ailleurs une erreur, car le consensus donne rarement naissance aux idées les plus originales et les plus fortes –, développera plusieurs idées parallèles, complémentaires ou différentes pour laisser à son client la tâche de sélectionner la meilleure proposition.

Enfin les agences, parce qu'elles veulent justifier leurs honoraires ou parce qu'elles veulent montrer à leur client leur potentiel de créativité et leur richesse intellectuelle, sont toujours tentées de multiplier les créations et placent ainsi les annonceurs en situation d'évaluateur et de juge. Cette position, nous le verrons, est à la fois, valorisante et inconfortable. Il est surprenant de constater la vacuité ou la superficialité des discours que peuvent tenir certains responsables – y compris ceux qui ont le plus d'assurance et de poids dans la hiérarchie – qui ont à décider des créations qu'on leur propose. Car l'objectif dans cette situation n'est pas de savoir décider et de prendre la décision, mais l'objectif est bien de prendre la bonne décision, c'est-à-dire de choisir le film publicitaire, l'affiche, l'emballage, la plaquette qui développeront les ventes. La plupart des hommes et des femmes d'entreprise sont finalement assez mal ou peu préparés à cette situation. Ils abordent cette séance de jugement sans savoir comment ils vont prendre eux-mêmes leur décision.

Des hésitations ou des silences

La première chose sans doute que ressent une personne peu formée à l'exercice périlleux du choix de la publicité est une certaine gêne. Cette gêne provient de la sensation de ne pas savoir quoi dire ou de ne pas savoir comment le dire. Une des premières réactions est de se dire que l'agence a passé des heures sur le sujet (d'où les phrases introductives du type : « C'est un bon travail », je remercie l'agence pour son implication sur ce projet » ou « Bravo pour toutes ces idées ») mais que néanmoins ils ont à donner un avis clair à l'agence surtout quand les créations ne

conviennent pas. Partagés entre ce désir de motiver l'agence ou de ne pas la froisser et ce besoin de dire ce qu'ils pensent réellement, bon nombre de responsables tergiversent et sont conduits soit à rester plutôt silencieux, soit à dire des banalités.

Des banalités qui ne font pas avancer la création

Parfois les premiers commentaires sont en fait des banalités hors sujet. Alors que l'agence vient de présenter ses maquettes ou ses story-boards, les annonceurs ne réagissent pas sur les propositions qu'on est en train de leur faire mais partent dans des digressions inopportunes sur la stratégie globale, le plan de communication ou les forces et les faiblesses de leurs produits.

D'autres fois, les commentaires sont si flous ou si généraux qu'ils ne font pas avancer la discussion : « C'est pas mal, mais... », « Ça ne me plaît pas », « Pourrait-on faire mieux ? », « Je ne voyais pas la création comme cela... », etc. Avec de tels commentaires, il est impossible à l'issue de la réunion de bâtir un plan d'action concret et de choisir la création qui sera exécutée. Les banalités proviennent souvent d'un manque de fixation des objectifs ou des critères de choix. Si l'on n'a pas devant soi une grille d'évaluation ou de critères, il est difficile de donner des jugements pertinents et même de savoir ce que l'on veut.

Une trop grande attention donnée aux détails

La réaction la plus répandue est de juger en premier lieu la forme et non le fond des créations et de s'intéresser aux détails : « Ce chapeau ne convient pas », « Cette couleur est trop claire », « Ce chien me paraît trop agressif », « On n' imagine pas une blonde dans une telle situation », « Les caractères des lettres ne sont pas assez grands ». Commenter en premier lieu les détails ou la forme dénote en général un manque de rigueur intellectuelle et de méthodologie dans le choix de la création. Car finalement, nous le verrons, la forme ou la couleur du chapeau ne sont pas

ce que l'on doit regarder en premier. La forme et la couleur sont des moyens, certes importants, mais qui doivent être au service d'une stratégie et d'objectifs précis.

« On a la pub que l'on mérite »

Juger la création, c'est s'exposer aussi au jugement des autres et en particulier de ses agences et de ses fournisseurs.

De la forme et du fond du jugement découle aussi la motivation de l'agence. On ne peut demander le meilleur de son agence si l'on n'est pas capable de lui garantir le meilleur des jugements. Les créatifs ont besoin d'être convaincus de la compétence et de l'intelligence de ceux qui évaluent leurs créations pour se surpasser et donner le meilleur de leur créativité. La qualité de la création et son aptitude à atteindre les objectifs qui lui ont été fixés dépend autant de l'agence que de l'annonceur. Comme on choisit rarement une création après une seule présentation, mais qu'il faudra au contraire plusieurs réunions pour développer une solution efficace, il faut donner envie à l'agence et ses créatifs de mieux faire. Cette incitation au surpassement et cette motivation à trouver de grandes idées qui vendent et qui font progresser les marques et les entreprises et qui battent la concurrence, dépendent donc de la façon dont l'annonceur juge les créations et de la façon dont il expose son jugement. Si l'agence vient à ressentir que le jugement de l'annonceur n'est fondé sur aucune stratégie, aucun fait, est subjectif, uniquement personnel, ou partial, elle aura du mal à accepter ce jugement. Elle perdra confiance en celui qui évalue son travail et aura du mal à se « défoncer ».

En outre, le manque de professionnalisme dans le jugement publicitaire, non seulement peut démotiver les créatifs mais peut aussi mettre en péril la relation quotidienne et long terme entre l'agence et l'annonceur.

Enfin, les décideurs qui pratiquent le jugement publicitaire sans préparation, formation ou méthodologie mettent en péril leur

propre réputation de professionnel et, fait plus grave, nuisent à leur entreprise et aux activités qu'ils gèrent. En effet, choisir un mauvais argumentaire de vente, c'est pour un responsable du développement des ventes prendre le risque de manquer une négociation. Choisir une mauvaise campagne publicitaire c'est gaspiller des sommes importantes et parfois endommager durablement l'image de la marque. Choisir une mauvaise couverture c'est pour un directeur de collection ne pas maximiser le potentiel de l'ouvrage. Choisir une mauvaise affiche de film ou de théâtre c'est ne pas attirer le maximum de spectateurs possibles. Choisir un mauvais emballage, c'est ne pas stimuler complètement l'achat d'un produit. On pourrait décliner ces exemples à l'infini. Le lecteur a déjà compris les enjeux de la communication. Ce qu'il faut comprendre c'est que pour de tels enjeux, le jugement et le choix des créations de communication ne peuvent pas s'improviser et doivent s'apprendre.

Les chemins de la création ne sont pas impénétrables

Le choix de la publicité n'est pas instinctif

L'acte de juger et choisir une création de communication ne doit pas laisser de place à l'improvisation au niveau de la préparation, de l'organisation et du processus intellectuel.

Le choix d'une publicité n'est pas le fruit d'un flair quelconque, d'un instinct ou d'une intuition mystérieuse, quasi divine, que certaines personnes talentueuses possèdent et que d'autres n'ont pas. On entend parfois tels commentaires sur tel directeur marketing : « Il a un flair publicitaire incroyable », « Il a un jugement publicitaire presque infaillible », « Il est doué en copie » (sous-entendu il sait évaluer les copies, c'est-à-dire les projets publicitaires qu'on

lui présente). Ces commentaires sont en parties inexacts. On devrait plutôt dire : « Il a une méthode presque infaillible pour choisir les créations », « Il sait *comment* choisir », « Il a une démarche logique et préparée qui lui permet de mieux choisir que les autres les créations publicitaires ». On ne naît pas « génie » du jugement publicitaire, on le devient. Mais on le devient seulement si on a compris, assimilé et pratiqué un raisonnement intellectuel méthodologique et si on a adopté des comportements et des réactions qui font avancer les débats qui s'instaurent entre l'agence et l'annonceur, et qui se traduisent en commentaires objectifs, pertinents, motivants et clairs.

Nous ne disons pas, bien sûr, que l'intuition ne peut exister et est inutile. Nous disons seulement que l'intuition n'est que le dernier déclic qui doit être mis au service de la méthode et de l'intelligence. Les personnes qui choisissent à l'intuition leurs créations de communication ont selon nous beaucoup plus de risques de se tromper que celles qui suivent un cheminement intellectuel et comportemental logique et tourné vers l'objectif. En outre les intuitifs éprouvent très souvent de grandes difficultés à expliciter leur choix, à exprimer leurs idées ou à expliquer les raisons de leur sélection ou de leur rejet. Or dans ce domaine il est aussi important de bien décider que de bien expliquer sa décision : tout d'abord pour convaincre l'agence de son choix et garder sa motivation intacte ; ensuite pour avoir l'assurance soi-même de ne pas s'être trompé.

Évidemment, l'intelligence ne constitue pas non plus la panacée. Il n'existe pas non plus de méthode infaillible ou de recette miracle qui permettent de toujours choisir avec certitude parmi les créations présentées (on ne peut jamais être sûr du choix que l'on fait). En revanche, l'intelligence alliée à une démarche rationnelle peut réduire les marges d'erreur, aider à motiver et à stimuler les créatifs à mieux faire. Le choix et le jugement publicitaires s'apparentent à cet égard à une partie d'échecs jouée par de

grands maîtres. Dans une partie d'échecs entre Karpov et Kasparov, le génie et l'intuition ne s'expriment qu'en dernier ressort après que les maîtres aient assimilé un nombre incroyable pour le commun des joueurs, d'ouvertures, de positions, de tactiques et de stratégies. Même un grand joueur d'échecs n'est jamais sûr du dernier coup qu'il vient de jouer : il peut toujours se demander s'il n'existait pas un meilleur coup qui le fasse gagner (c'est pour cette raison d'ailleurs que bon nombre de grands joueurs d'échecs ont des problèmes psychologiques ; ces problèmes sont dus en grande partie à la situation permanente de doute face à l'échiquier dans lequel vivent les grands maîtres, alors qu'ils essayent de viser une perfection quasi mathématique).

Si choisir avec rigueur et méthode une publicité ne garantit pas à coup sûr le meilleur choix, cela peut y contribuer dans une large mesure.

Le choix de la publicité ne découle pas d'un coup de cœur

Combien de fois n'entend-on pas au cours d'une présentation de plusieurs maquettes de films ou d'emballages les verbatims suivants : « j'aime », « j'aime pas », « ça me touche », « ça ne m'inspire pas... ». Même si choisir suppose un certain engagement et ne se satisfait pas de la neutralité, l'objectivité du choix se marie mal avec les coups de foudre et les sentiments très personnels des évaluateurs.

Ainsi les préoccupations toutes personnelles de celui qui juge ne doivent-elles pas devenir des critères de choix ou un système de références. Par exemple on connaît de nombreux cas où l'on juge non pas en fonction des objectifs et des stratégies de vente mais en fonction de sa place dans l'entreprise, par rapport à sa hiérarchie, sa carrière, son entreprise. L'idée créative, dans ces cas, n'est plus jugée en fonction de sa capacité à atteindre des objectifs précis mais en fonction de ce que l'on croit que la hiérarchie ou l'entreprise risquent de penser. Ces comportements sont

extrêmement castrateurs et nuisent à l'efficacité des processus de choix ; ils peuvent être résumés par la formule : « Chez nous ça ne passera pas, mes chefs n'accepteront pas ça ».

En fait pour comprendre que le choix de la publicité ne peut être le fruit du hasard ou d'un sentiment personnel sans fondement, il faut comprendre que l'acte de création en lui-même procède aussi d'une méthodologie rigoureuse.

L'acte de création n'est pas gratuit

Tout le monde se souvient sans doute du fameux slogan de la RATP « T'as le ticket choc ». On raconte que les deux créatifs qui ont conçu cette fameuse campagne pour développer l'utilisation du métro parisien ont puisé leur inspiration dans le célèbre film de Clouzot *Le salaire de la peur*, où l'on voit l'un des héros s'extasier sur un simple ticket de métro qui lui rappelle Paris et ses bons moments. On pourrait sans doute raconter des anecdotes similaires au sujet de bon nombre de publicités ou de slogans.

Mais, en général, l'acte de création n'est pas le fruit de l'imagination débridée et sans limites de quelques artistes géniaux à qui on a demandé de décrocher la lune. Les créations sont aussi rarement le fruit du hasard. Certes en bout de chaîne, les quelques créatifs de l'agence, qu'ils soient dessinateurs, designers ou copywriters auront à faire phosphorer leur imagination. Mais avant eux, l'agence aura travaillé et reçu un brief, aura élaboré différents documents stratégiques et créatifs qui serviront de cadre et de contraintes aux créatifs. L'imagination des créatifs s'exprimera donc dans un cadre défini et sera centrée sur des objectifs prédéterminés. Sans ces éléments la publicité ne serait qu'art pour art, alors qu'elle est avant tout un moyen commercial au service des produits, des marques et des entreprises qu'elle promet. Plus que de créativité débridée et hasardeuse, il faut parler de « création commerciale ».

L'expérience ne compense pas l'incompétence

Il est anormal de voir certaines grandes campagnes publicitaires ou certains emballages de nouveaux produits d'abord jugés par de jeunes chefs de produits frais émoulus des grandes écoles sans expérience, sans formation et sans soutien d'un supérieur hiérarchique non seulement décisionnaire mais surtout compétent.

Il ne faut cependant pas croire que dans le domaine du jugement publicitaire l'expérience garantit un meilleur choix. L'expérience ne remplace pas la compétence. Il existe des directeurs de communication ou des directeurs marketing qui exercent leur métier depuis plus de vingt ans et qui ont toujours un jugement peu pertinent, non pas par manque d'intelligence ou de clairvoyance mais par manque de formation et de méthode. Certains, bien qu'ils aient eu à choisir de nombreuses créations commerciales au cours de leur longue carrière ont toujours des discours, des réactions ou des commentaires qui ressemblent à « l'épée de Charlemagne ». Celle-ci avait en effet la réputation d'être longue, lourde et mal aiguisée.

Choisir une création, c'est comme le chinois, ça s'apprend. L'expérience ou le niveau hiérarchique ne remplacent pas une solide formation. De même qu'on ne s'improvise pas du jour au lendemain ingénieur informaticien capable d'évaluer l'étendue des besoins en systèmes d'information d'une entreprise, on ne s'improvise pas juge de créations commerciales du jour au lendemain, même si on est un brillant directeur général.

L'expérience va aider la compétence à mieux s'exercer et à mieux s'exprimer. Un joueur de tennis à qui on a donné des bases solides et qui a beaucoup joué sera meilleur qu'un joueur à qui on a donné durant des années seulement des bases sans faire de tournois, ou qu'un joueur qu'on n'a jamais formé et qui n'a fait que des matchs. Une concierge portugaise qui a débarqué en France il y a vingt ans sans aucune base grammaticale ou syntaxique, ou

un Portugais qui a appris le français pendant quinze ans à Lisbonne sans jamais mettre les pieds en France, comprendront, parleront, liront et écriront moins bien le français qu'un étudiant Portugais qui a appris le français au Portugal pendant cinq ans et qui vit en France depuis cinq ans. La pratique et les bases théoriques multiplient le rendement.

En outre la formation, l'apprentissage théorique et la compréhension du mécanisme du jugement publicitaire font gagner du temps et de l'efficacité. Ils permettent à ceux qui auront à le pratiquer de prendre dès le départ les bonnes habitudes comportementales et les bons cheminements intellectuels. Ils évitent les erreurs qui font faire les mauvais choix ou qui décrédibilisent les managers.

Nous verrons que le jugement publicitaire requiert une vraie compétence professionnelle, que c'est presque un métier en soi qui demande une démarche quasi-scientifique aussi élaborée et rigoureuse que le choix d'un système informatique, d'un système de production, d'une usine ou d'un investissement bancaire.

Le choix des créations commerciales manque en général de rigueur

Le choix n'est pas assez préparé

Quand une entreprise choisit un nouveau système informatique, elle le fait en principe sur la base d'un cahier des charges précis qui permettra d'évaluer les propositions des différents sous-traitants. En outre, elle veillera à ce que toute la procédure d'appel d'offre soit bien respectée, au niveau des budgets, des délais et des informations.

Or quand il s'agit d'un choix d'une création publicitaire, les dirigeants ou les décideurs ultimes sont, dans la plupart des cas, mal préparés. Le moment du choix ne fait pas partie de leurs préoccupations majeures et ils arrivent à ce moment sans préparation particulière, parfois « les mains dans les poches » en se disant que leur instinct saura bien les guider.

Le choix se fait trop dans l'absolu

Les décideurs raisonnent trop en terme de « J'aime » ou « Je n'aime pas ». Car une création commerciale n'est jamais bonne ou mauvaise dans l'absolu. Elle doit se juger sur la base de faits précis qui servent à guider et relativiser le jugement.

Or la réalité montre que beaucoup de choix sont décidés sans objectifs précis partagés avec l'agence, et sans critères de choix déterminés à l'avance, et eux aussi partagés avec l'agence. Si l'on voulait oser une autre comparaison on dirait que l'on choisit sa création comme on choisit sa maison. On choisit toujours sa maison, sauf cas exceptionnel quand on n'a pas de contraintes financières, en fonction de critères fixés au préalable : prix, emplacement, présence ou non d'un jardin, nombre de chambres etc. On n'attend pas les propositions et les différents plans de l'architecte pour définir ces différents critères. Au contraire ceux-ci seront même réclamés par l'architecte avant qu'il ne dessine différents plans et esquisses.

Le choix est souvent trop subjectif

L'acte de choisir une création commerciale ne doit pas être un acte subjectif émaillé de commentaires qui commencent par « Je pense que... », « Selon moi... ». La subjectivité ne permet pas de choisir sereinement et efficacement une création commerciale ni de convaincre l'agence du bien-fondé du choix ou du rejet.

Le jugement crée des discussions et des tensions

Quand le jugement publicitaire s'effectue sans méthode et sans rigueur, il devient source de discussions, de conflits et de tensions entre l'annonceur et l'agence. Le manque de rationalité prolonge inutilement les discussions qui ont tendance à s'envenimer et à se répéter. Chaque partie campe sur ses positions et les commentaires stérilisent l'avancée des travaux plus qu'ils ne la stimulent.

Le choix non organisé coûte du temps et de l'argent

L'organisation et la préparation du jugement publicitaire avant la réunion de présentation exigent l'investissement intellectuel et le temps de plusieurs personnes dans l'entreprise. Mais cet investissement permettra plus tard d'économiser du temps de réunions, épargnera les conflits inutiles et permettra de choisir plus rapidement la création.

Au contraire l'inorganisation du jugement multipliera les coûts de maquettes, de dessins et tous les frais techniques afférents à ces différents objets. Or même avec les moyens informatiques modernes, la production de maquettes et de dessins en couleurs et leur agrandissement sur des planches de présentation visibles à plusieurs mètres sont très chers. Et ce d'autant plus que les responsables peu performants dans le jugement publicitaire demandent très souvent un degré de finalisation élevé des maquettes qu'on leur présente, parce qu'ils se focalisent sur les détails et les points pourtant mineurs du sujet.

La crise des idées qui vendent et la perte de confiance en la publicité

Il y a plusieurs conséquences à ce manque de compétence dans le jugement publicitaire.

Peu de créations vraiment vendeuses

Pour se convaincre de l'inaptitude de beaucoup d'annonceurs à bien choisir leurs publicités, il suffit de se promener dans les rues et de regarder toutes les affiches publicitaires placardées sur nos murs ou les panneaux dans nos villes. Sans être un expert, si on se livre à cet exercice avec attention (ce que ne font pas l'homme et la femme de la rue bien sûr, pour qui l'attention est détournée, partielle et fugitive), on est frappé de constater combien nombre de ces créations publicitaires sont faiblement vendeuses des produits ou des services qu'elles sont censées promouvoir.

L'observateur sera tout d'abord frappé par la banalité et le manque d'originalité de beaucoup de ces créations. Il aura l'étrange sensation d'avoir déjà vu les mêmes idées pour d'autres marques ou dans d'autres circonstances.

Ensuite il aura du mal à comprendre rapidement et clairement beaucoup de ces publicités. Des jeux de mots hermétiques, des visuels flous, peu ou pas de relations entre le slogan, le texte et l'image perturberont sa compréhension de l'affiche. Beaucoup lui sembleront complexes.

Il sera aussi surpris par la faible cohérence entre ce qu'exprime l'affiche et les fonctions du produit ou du service. Très souvent les visuels ou les textes lui paraîtront déconnectés du produit. De plus, il verra que beaucoup de créations sont mal « signées », c'est-à-dire que le passant et l'automobiliste ont du mal à reconnaître le nom de la marque qui est portée par l'affiche. Cette fai-

blesse de la signature est la pire des faiblesses. En effet à quoi sert une publicité si on ne reconnaît pas la marque ?

Enfin il aura du mal à percevoir quelle est la vraie supériorité du produit, son « plus » ou son bénéfice pour le consommateur. C'est pourtant de la communication claire du bénéfice consommateur que dépendent la stimulation des achats et l'augmentation des ventes.

Cet exercice pourrait bien sûr s'appliquer aux écrans publicitaires à la télévision, aux pochettes de disques, aux spots radios, aux annonces presse ou aux emballages. Pour ces derniers on serait aussi surpris par la banalité, la complexité, l'incohérence entre le design et ce que contient l'emballage, la difficulté à décoder ou simplement lire les informations, le manque de pertinence des visuels ou des textes et le peu d'impact global.

Une détérioration des relations avec les agences

Nous l'avons dit, l'incompétence dans le jugement publicitaire entraîne un gaspillage de temps et d'argent. Les mauvais jugements publicitaires entraînent aussi une détérioration des relations avec les agences de communication et plus globalement avec les sous-traitants à qui on confie la mission d'élaborer les créations.

Les jugements stériles ou subjectifs et sans fondements créent des discussions sans fin et une incompréhension entre les clients et les fournisseurs d'idées. La plupart du temps, ces situations de conflit se traduisent par un mécontentement de l'annonceur alors qu'il est parfois le premier responsable de son manque de rigueur intellectuelle et méthodologique.

Une crise de confiance en la publicité

À terme, l'inefficacité du processus de jugement et l'inexactitude des choix peuvent entraîner une perte de la confiance de l'entreprise dans les actions de communication. Beaucoup de person-

nes connaissent la formule célèbre de David Olgivy selon laquelle quand on investit cent dollars en publicité, cinquante sont inutiles mais on ne sait jamais de quels cinquante dollars il s'agit. Assez d'incertitudes planent sur l'efficacité réelle des techniques de communication sans accroître le doute par de mauvais choix de communications et par l'exacerbation des difficultés et des tensions due à un manque de professionnalisme dans le jugement.

Dans un environnement économique extrêmement compétitif, où tout gain de productivité compte, les entreprises ne peuvent accepter que la moitié de leurs investissements publicitaires ne serve à rien. La communication doit être considérée comme un investissement, au même titre que la construction d'une usine ou d'une nouvelle chaîne de fabrication. Cet investissement doit aider à développer le chiffre d'affaires. Comme tout investissement il doit être planifié, contrôlé, maîtrisé, mesuré et répondre à des objectifs précis. Quand il s'agit d'investir des milliers d'euros, les dirigeants ne peuvent se contenter d'une imprécision à cinquante pour cent et de la non-assurance d'un retour total sur investissement. De même, quand il s'agit de mettre en jeu l'image de marque et la capacité à susciter l'achat, les entreprises ne peuvent se satisfaire d'un design ou d'un logo mal choisis.

À ses débuts, considérée comme un investissement non-prioritaire par la très grande majorité des entreprises, la communication n'avait pas l'aura qu'elle a pu atteindre à ses heures de gloire (à la fin des années 80 par exemple). Par certains aspects, elle est devenue une sorte d'art. La publicité a ses festivals, ses concours, ses récompenses, ses prix, ses vedettes. Elle fait sa propre publicité avec ses propres campagnes (en utilisant pour ce faire, une partie des budgets des marques dont elle a la responsabilité). Certaines agences de communication ont leurs stars qui multiplient leur présence dans les médias et l'actualité. On fait appel

aux plus grandes célébrités pour réaliser et participer aux campagnes publicitaires.

Néanmoins la publicité semble aussi en crise au cœur des années 90. La croissance des investissements (ou des dépenses) publicitaires, après l'explosion des années 80, s'est fortement ralentie. Les agences se regroupent, faisant suite à de nombreuses faillites et fermetures. Cette concentration laisse sur le chemin beaucoup de professionnels (créatifs ou commerciaux) du monde de la communication. De leur côté, les annonceurs, très souvent confrontés à un ralentissement de la croissance économique et à une pression de leurs clients distributeurs, se retournent à leur tour vers les agences de publicité, design, promotion, relations publiques pour imposer de nouvelles conditions de rémunération. De nouveaux rapports plus conflictuels s'établissent entre les annonceurs et les agences dans un climat de méfiance envers l'efficacité de la communication publicitaire et commerciale.

Et au-delà des aspects financiers entre les agences et leurs clients ou au-delà de la situation économique, la crise de la publicité s'explique aussi par ce doute sur son efficacité et sa capacité à développer durablement le chiffre d'affaires des marques et des entreprises. Ainsi c'est la façon de concevoir et de choisir la communication qui doit être remise en cause dans beaucoup de cas.

Les objectifs de ce livre

Aider à mieux choisir les créations publicitaires et commerciales pour vendre plus

Ce livre doit aider les responsables dans les entreprises à mieux choisir les créations publicitaires et commerciales que leurs sous-traitants viennent leur proposer avant de décider d'en exécuter et d'en utiliser une.

Les recommandations exposées pourront s'appliquer à n'importe quel support de communication : en premier lieu les publicités (film, affiche, annonce-presse, message radio...), mais aussi les créations pour le marketing direct (prospectus, mailing...), les designs et les formes d'emballage, les logos ou les identités visuelles, les plaquettes d'entreprise ou les documents de vente, les flash promotionnels, la PLV (Publicité sur le Lieu de Vente, signalétique commerciale en magasin...), les couvertures de livres, etc.

Ces recommandations s'appliqueront à toutes les entreprises et à tous les budgets en jeu, quelle que soit leur taille : de la grande multinationale fortement consommatrice de films publicitaires, au petit commerçant qui fait paraître une annonce dans un journal local ou qui veut créer une identité visuelle pour son magasin, en passant par l'éditeur qui veut améliorer les couvertures de ses différentes collections, ou la P.M.E. qui distribue des plaquettes commerciales ou des affiches.

Enfin, ces recommandations sont valables quel que soit le nombre de maquettes présentées par le sous-traitant : le jugement peut s'exercer sur une seule proposition ou sur cinquante.

Donner une méthode simple et didactique

Cette méthode permettra, tout d'abord, de préparer les conditions pour un meilleur jugement. Elle favorisera les discussions efficaces et les éléments qui conduisent à faire le bon choix.

Ensuite elle permettra au choix de se faire certes efficacement mais surtout dans un climat professionnel, détendu et serein.

Enfin elle aidera à mieux gérer les responsables de la création pour les motiver dans la mission qui leur a été confiée. Elle les stimulera à se surpasser et donner le meilleur de leur créativité. Elle les incitera à proposer, même en cas d'échec les premières fois, une nouvelle et meilleure création les fois prochaines.

Insister plus sur le « comment » que sur le « quoi »

L'important pour les hommes et les femmes d'entreprise n'est pas de savoir ce qu'il faut atteindre ou faire, mais de savoir *comment* il faut faire pour atteindre ces buts. Tout le monde est convaincu qu'en situation de jugement publicitaire il faut choisir la « grande idée » qui fait vendre. Ce qui compte c'est de savoir comment identifier et trouver cette « grande idée » et comment la reconnaître parmi toutes les propositions.

Cette attente correspond sans aucun doute à un vrai besoin dans les entreprises, quelle que soit leur taille. Les hommes d'entreprise sont pressés et ont besoin de formation pratique et de méthode plus que de théories ou de savants exposés stratégiques.

De même qu'il existe des techniques de vente bien rodées qui enseignent aux professionnels de la vente comment réussir leurs ventes et qui découpent méthodologiquement et presque scientifiquement les différentes phases de l'acte de vente, nous essaierons de donner les techniques du jugement publicitaire qui enseignent comment choisir sa création publicitaire et qui découpent méthodologiquement et presque scientifiquement ce processus de jugement et de choix.

Éviter les erreurs

La méthode permettra en principe de réduire les marges d'erreur d'une discipline, la communication, qui n'a pas l'exactitude mathématique. Elle permettra d'éviter les erreurs sur le fond (le choix d'une mauvaise création publicitaire) et les erreurs sur la forme (la façon dont s'exprime le jugement et se font le choix ou le rejet). Elle maximisera ainsi les chances non seulement de faire le bon choix mais aussi de gagner du temps et donc de l'argent. Enfin la méthode permettra d'assainir et de professionnaliser les relations avec les agences.

Pouvoir justifier son choix ou son rejet

Dans le monde des affaires, les décisions ne peuvent être prises sur le mode autoritaire. Le choix d'un emballage ou d'une affiche ne peut être « le fait d'un prince » qui pourrait se permettre de choisir ou rejeter de manière unilatérale et infaillible n'importe quelle création.

Au contraire, la façon dont on explique son choix ou son rejet est presque aussi importante que le choix en lui-même. En effet il faudra bien expliquer à l'agence pourquoi on refuse ses propositions ou pourquoi on lui demande de retravailler ou pourquoi on choisit telle création plutôt qu'une autre (ce dernier cas étant de loin le plus facile à expliquer).

Il faudra aussi convaincre l'agence du bien-fondé de son jugement et lui donner, dans les cas de refus des propositions, des voies pour qu'elle puisse retravailler et soumettre de nouveaux projets plus performants et en meilleure adéquation avec les objectifs qu'on lui a fixés.

En fait il s'agira de bâtir à partir de la communication de son jugement et des commentaires exprimés un tremplin efficace soit pour l'exécution du projet retenu soit pour le travail qui reste à fournir en vue de l'amélioration des projets proposés.

L'annonceur aura donc en quelque sorte à justifier ses choix (et presque à se justifier lui-même !) et l'agence devra être convaincue, surtout s'il y a compétition, que le jugement et le choix se font sans arrière-pensées, sans préoccupations externes et avec toute l'objectivité et la rationalité requises dans cette situation où d'importantes sommes d'argent sont en jeu.

La cible de ce livre

Tous ceux qui ont à choisir des créations publicitaires ou commerciales

En premier lieu ce livre devrait intéresser les responsables marketing (chefs de produits, chefs de groupes, directeurs...) qui quotidiennement ont à développer et à améliorer la publicité de leurs marques, les packagings, les opérations promotionnelles etc. Il fera comprendre au débutant que juger des actions de communication, cela s'apprend. Il permettra aux responsables seniors ou confirmés de remettre à plat leur pratique et leur savoir en dressant un bilan des outils et des techniques qu'ils utilisent.

Il s'adresse aussi aux dirigeants des entreprises qui, même s'ils n'ont pas de formation en marketing ou publicité, auront fatalement, en tant que top manager, à se prononcer sur les créations majeures pour le développement de leur entreprise. Car en dernier ressort ce sont eux qui décident et choisissent, même s'ils sont encore moins préparés et moins formés que leurs responsables du marketing ou de la communication.

Plus globalement cet ouvrage s'adresse à tous ceux qui ont à juger des créations commerciales sous toutes leurs formes.

Enfin il donnera aux étudiants qui se destinent à des responsabilités marketing ou commerciales dans les entreprises, une vision pragmatique du choix de la publicité en leur rappelant que l'élaboration des stratégies de communication va de pair avec la méthode pour juger les créations publicitaires. Il leur donnera aussi une idée concrète de l'utilisation qui est faite des différents documents (bref, copie stratégie etc.) qu'on leur enseigne dans les Écoles ou les Universités.

Tous ceux qui sont curieux de connaître les arcanes des choix publicitaires

Dans les entreprises, beaucoup de personnes qui ne sont pas directement responsables de l'élaboration et des décisions en matière de communication s'interrogent souvent sur la façon dont se font les choix d'emballages, de logos, de publicités, de PLV etc. La création publicitaire a ses mystères et suscite toujours, chez les forces de vente et les commerciaux par exemple, une curiosité et un intérêt parfois jaloux. Ce livre pourra leur faire comprendre pourquoi leur entreprise a choisi telle publicité ou telle affiche. Ils pourront ainsi mieux comprendre la stratégie qui se cache derrière les produits qu'ils ont à vendre ou fabriquer. Ils pourront ainsi éviter les commentaires déplacés (« le ciel bleu, c'est ringard ! ») et le syndrome du « chapeau » (le détail sans importance).

Les autres cadres salariés de l'entreprise pourront trouver dans la description des bases du jugement, du déroulement de la méthode et de la conduite des réunions avec les agences, une source de meilleure compréhension de leur entreprise et de sa communication et d'adhésion à la stratégie.

Les publicitaires ou responsables de création

Enfin ce livre rappellera aux créatifs dans toutes les agences, qu'elles soient de publicité, de promotion, de design, de PLV ou d'édition que leur créativité doit toujours s'exprimer dans un cadre donné, qu'elle doit répondre à des objectifs et des stratégies commerciales précises et prédéterminées. Ils pourront ainsi comprendre que certains jugements sont émis non pas pour castrer leur imagination mais pour les recadrer. Il pourront aussi différencier dans les entreprises les professionnels des amateurs et ajuster ainsi leur propre discours en le clarifiant et en le rendant plus pédagogique face à ceux qui n'ont pas encore assimilé les règles pratiques du bon jugement publicitaire.

Le plan de livre

Dans un premier temps, nous décrirons les bases sur lesquelles doit reposer le jugement publicitaire.

Nous définirons le jugement publicitaire et les différents outils qui permettent de l'exercer : le brief, la copie stratégie, le plan de travail créatif, etc.

Nous verrons ensuite les trois principales étapes du jugement publicitaire et le chemin intellectuel qu'il faut parcourir pour évaluer, questionner, juger et choisir ou refuser une création publicitaire ou commerciale.

Enfin nous apprendrons à conduire une réunion où on juge et choisit les créations, en apprenant à prendre des notes, à faire des commentaires et à éviter les erreurs de comportements et d'attitudes qui stérilisent la créativité.

À la fin du livre, le lecteur trouvera un lexique qui reprend les principaux termes techniques utilisés pour les besoins des démonstrations. Il trouvera aussi quelques notes pratiques sur certains thèmes liés ou complémentaires au sujet traité.

Chapitre 2

Les bases du jugement d'une création

Dans cette partie nous développerons les bases qui doivent faciliter le jugement publicitaire. De même que pour construire la plus belle des maisons il faut de solides et coûteuses fondations qui resteront pourtant invisibles, il faut, pour pouvoir exercer avec efficacité son jugement publicitaire, des bases et des outils de référence sur lesquels devront s'appuyer les idées, les jugements, les commentaires et les choix.

Nous essaierons tout d'abord de définir ce qu'est le jugement publicitaire. Pourquoi faut-il juger les créations ? Pourquoi n'utilise-t-on pas les tests pour faire ces choix ?

Nous verrons aussi comment organiser une compétition entre agences et comment organiser et préparer le choix.

Enfin nous passerons en revue certains éléments fondamentaux qui serviront de guide et de référence tout au long du processus de jugement et de choix. Nous serons ainsi amenés à répondre aux questions suivantes :

- Qu'est-ce qu'un brief ?
- Comment briefer une agence ?
- Qu'est-ce que la copie stratégie ?
- Qu'est-ce que l'idée de vente ?
- Comment faire un brief emballage ?

Qu'est-ce que le jugement publicitaire ?

Définition

Nous appellerons jugement publicitaire l'acte qui consiste à évaluer puis à sélectionner la création publicitaire qui sera ultérieurement réalisée. Le jugement publicitaire s'exerce en général sur plusieurs propositions et précède donc la réalisation de la publicité. Le jugement publicitaire permet de choisir la forme de la stratégie de communication.

Il est en quelque sorte la voie de passage obligée entre les documents stratégiques – les fondations et la charpente – que ne verront jamais les consommateurs ou les clients, et la communication elle-même – la maison – qui sera diffusée sur les écrans ou sur les affiches.

L'adjectif publicitaire doit s'entendre au sens large et inclut en fait tous les supports de communication qu'ils soient de publicité classique (télévision, affiche, annonce presse, radio...) ou emballages, plaquettes etc.

Le jugement publicitaire s'applique à toutes les créations qui doivent répondre à des objectifs commerciaux et qui sont ensuite exécutées par d'autres personnes, dites « créatifs », soit à l'intérieur, soit, le plus souvent, à l'extérieur de l'entreprise.

Dans la plupart des directions marketing, le jugement publicitaire est considéré comme une compétence fondamentale des chefs de produits, des chefs de groupe ou des directeurs. Dire de quelqu'un qu'il a un « bon jugement publicitaire » est non seulement un compliment mais aussi le signe d'une maturité professionnelle reconnue. Dans la réalité, certaines entreprises qui établissent des critères de compétences pour évaluer les personnes qui composent leurs équipes marketing, placent le jugement publicitaire comme un des critères clés de réussite

dans la carrière marketing. Ceci est surtout vrai dans les entreprises de grande consommation qui développent chaque année un grand nombre de campagnes publicitaires, de produits, de promotions ou d'actions de communication. Au-delà des aptitudes stratégiques et de management des hommes, on ne peut être un bon directeur marketing sans avoir un bon jugement publicitaire, c'est-à-dire une méthode solide qui donne la capacité d'évaluer et de choisir les créations publicitaires et commerciales.

En outre, avoir un bon jugement publicitaire impressionne toujours les observateurs. Les débutants, en particulier, qui sont pris au dépourvu au cours des présentations par l'agence, sont étonnés par la capacité qu'a le directeur marketing à exprimer des idées évidentes de manière claire, rationnelle et logique. Eux qui ne savent souvent pas quoi dire ou qui se perdent dans des détails secondaires comprennent rapidement que le jugement publicitaire demande un effort d'apprentissage important. Une fois qu'ils auront assimilé certaines techniques et attitudes à respecter, leurs directeurs marketing leur apparaîtront moins « surdoués » et redescendront au rang de simples personnes qui ont déjà été formées. Nous avons vu de jeunes assistants chefs de produit à qui l'on demandait de donner leur avis sur plusieurs créations rester béatement silencieux durant des secondes qui paraissent alors interminables sans pouvoir émettre le moindre jugement et qui finissent par dire : « C'est plutôt difficile à choisir ». Nous avons entendu parfois leur chef leur répondre : « Oui c'est difficile mais c'est pour ça qu'on te paye ». Les débutants, en tout cas, comprendront vite que le bon jugement publicitaire n'est pas en fait une aptitude innée mais une compétence acquise et enrichie par l'expérience.

« *Choisir c'est juger* »

Avant de choisir une création publicitaire parmi la ou les propositions qui sont faites, les responsables doivent évaluer les différentes propositions. Les choix ou les rejets qui s'expriment ne sont donc que la conséquence d'un jugement qui a été porté sur le fond et la forme des propositions.

À l'issue du jugement, même quand celui-ci s'effectue dans la plus grande objectivité et impartialité, les annonceurs ont à se prononcer et « prennent parti » pour ou contre une création, ou pour la poursuite du travail en cours.

L'objectif des décideurs est de sélectionner la meilleure proposition créative pour leur nouveau produit ou leur affiche. Cette sélection laisse bien sûr de côté toutes les autres propositions de l'agence et élimine donc *de facto* les créations jugées moins pertinentes.

Un choix de création publicitaire n'est jamais sans conséquences. Il constitue un engagement fort pour celui qui l'effectue. En effet, la pratique montre qu'on ne revient que très rarement sur un choix qui a déjà été communiqué à l'agence. Il est en tout cas vivement déconseillé de changer d'avis, même après réflexion. Si on éprouve le besoin de prendre son temps il vaut mieux revenir vers l'agence après avoir demandé un délai de réflexion plutôt que de changer de jugement et de modifier *in fine* son choix. Les changements de jugement ne sont jamais bon signe pour l'agence. Ils traduisent des doutes et des hésitations. L'annonceur y perd en crédibilité. Pourra-t-on lui faire confiance avec certitude quand il dira oui à une création ? Ne changera-t-il pas d'avis sous la pression d'événements externes ou internes comme la pression de la hiérarchie ?

Ces situations sont fréquentes quand, après la présentation par l'agence, les choix créatifs sont présentés au supérieur hiérarchique. L'agence interprétera, à juste titre, ce revirement de position,

comme une faiblesse de ses interlocuteurs traditionnels et comme un manque de réel pouvoir de décision. Cela voudra aussi dire pour l'agence que le premier jugement n'était pas si objectif et rationnel puisqu'il a été en quelque sorte « cassé » par une instance supérieure. L'agence aura ensuite tendance à ne plus faire confiance aux personnes qu'elle rencontre et si ces « cassures » deviennent trop fréquentes sera en droit d'exiger de rencontrer le « vrai chef ». Il est évident que de telles situations ne laissent rien augurer de sain dans les relations quotidiennes entre le client et l'agence.

Le jugement est donc un vrai engagement à plusieurs niveaux.

Il engage tout d'abord celui qui le prononce en tant que professionnel. Sa réputation sera faite à partir des jugements et des choix qu'il fera et exprimera. La personne juge la création publicitaire de l'agence, mais l'agence juge la personne. Pour s'en persuader il suffit de constater le silence qui s'installe dans une réunion de présentation quand le décideur de l'entreprise va prendre la parole, et va prononcer en quelque sorte son choix (le climat s'apparente à celui qui règne dans un tribunal quand le juge va prononcer la sentence, la gravité en moins !). Toutes les personnes autour de la table, et surtout les représentants de l'agence, se taisent, écoutent et observent le décideur de l'entreprise.

Ensuite le jugement engage les ressources de l'entreprise puisque derrière le choix prononcé seront investis des budgets de production et d'achat d'espace. Pour un nouvel emballage, le jugement engagera l'image et la perception de la marque par les consommateurs. Pour une PLV, c'est le niveau de vente du produit en magasin qui sera engagé. Dans le cas d'un film publicitaire, ce sont des dizaines de milliers d'euros qui seront investis sur plusieurs années.

Le jugement publicitaire engage donc aussi l'entreprise dans son ensemble, puisque certains choix auront un impact réel sur les résultats de l'entreprise. Il engage l'image globale de l'entreprise vis-à-vis de ses fournisseurs, sous-traitants ou agences en exposant à des partenaires externes ses propres employés, leurs compétences, leur professionnalisme et leurs qualités intellectuelles et pédagogiques.

Choisir c'est aussi, nous le verrons en détail, s'expliquer et se justifier.

Le jugement publicitaire : un processus intellectuel

Par essence le jugement publicitaire est avant tout un *processus intellectuel* qui doit respecter une certaine déontologie ou honnêteté intellectuelle.

Ce processus intellectuel doit se faire d'abord dans la plus grande objectivité et sans *a priori* par rapport aux personnes qui présentent. Après tout on achète une idée, une exécution ou une campagne et non pas celui qui est chargé par l'agence de la présentation de la création. Même si cela s'avère difficile dans la réalité, il faut se détacher au maximum de la forme de la présentation agence. À la fin des réunions, on entend souvent les commentaires suivants : « C'était une bonne présentation ». Quand on demande aux personnes si elles ont trouvé une bonne idée créative, la réponse est parfois surprenante : « Non ! ». L'attention doit être centrée sur les propositions, les boards, les maquettes, les dessins, les textes ou les photos et non sur les personnes qui présentent, fussent-elles les plus brillantes oratrices. On juge le travail de l'agence, et non pas l'agence elle-même. On évalue des story boards et non pas des hommes. Il faut toujours bien séparer ces deux niveaux d'évaluation et ne jamais mélanger les genres. L'évaluation globale des performances de l'agence est un autre travail qui demande du temps, d'autres critères et qui se fait entre patrons (voir note 2 à la fin du livre). Pour influencer le processus

intellectuel, l'agence pourra faire un véritable « show ». Elle viendra avec un matériel de présentation sophistiqué, des maquettes finalisées en couleurs et agrandies. Elle fera présenter ses meilleurs orateurs et oratrices ainsi que ses personnages charismatiques qui pourront masquer la pauvreté ou la non pertinence de certaines créations. Celui qui juge doit savoir évacuer de son esprit toute cette mise en scène.

Le jugement publicitaire est ensuite le plus souvent un processus intellectuel *solitaire*. C'est un peu « l'homme seul face à son choix ». En effet, durant la présentation de l'agence, l'évaluateur formera son jugement dans sa tête, seul, sans savoir ce que les autres pensent. Quand il prendra la parole, son jugement sera déjà fait ; il aura même parfois pris des notes qui résument sa pensée. On voit donc bien que le jugement publicitaire, avant d'être un exercice d'expression orale est un exercice intellectuel bien solitaire. L'évaluateur doit rechercher sa propre et intime conviction avant de rechercher celle des autres.

Bien sûr, la solitude du jugement publicitaire n'est pas contradictoire avec le travail d'équipe et n'exclut pas l'interactivité ou le dialogue. C'est même là un paradoxe de la situation : le processus intellectuel est solitaire, mais la décision se fait en public et en équipe. Une bonne création publicitaire est le résultat d'un travail collectif entre plusieurs personnes de l'entreprise et plusieurs personnes de l'agence. Tout au long du processus d'élaboration publicitaire, l'agence et son client travailleront ensemble au projet. Mais il y aura néanmoins des moments forts où chacun se retrouvera seul : les créatifs qui seront à la recherche de l'idée créative et le décideur qui évaluera puis choisira la campagne. Donc, même si on entend qu'une « campagne publicitaire ça se fait à deux », l'évaluation et le choix sont des décisions relativement solitaires. Les décideurs pourront bien sûr partager leurs avis avec l'agence et surtout avec les autres personnes qui participent au jugement publicitaire. L'avis de

l'agence sera bien sûr à prendre avec des « pincettes » car son avis ne peut être objectif : il est évident que l'agence croit en ses idées sinon elle ne les présenterait pas. On peut d'ailleurs s'attendre à ce qu'elle les défende, comme nous le verrons ultérieurement, avec virulence et toute la force de conviction qu'implique la mise en jeu d'un budget important. Mais si l'évaluateur peut partager des opinions et confronter son propre jugement avec ceux des autres personnes qui partagent la responsabilité du choix, il faut néanmoins veiller à ne pas trop élargir le cercle des conseils. Un jugement de publicité s'effectue par un nombre restreint de personnes, quatre semble le chiffre maximum que nous recommandons pour une campagne de publicité (le chef de produit, le chef de groupe, le directeur marketing et le directeur général). Au-delà de ce chiffre, la décision sera d'autant plus difficile à prendre que chaque personne pourra avoir un avis différent ; les discussions seront plus dures à canaliser ; les critiques se multiplieront car il y a toujours quelqu'un pour trouver une faiblesse à une campagne ou à une grande idée. Il ne faut pas en tout cas que l'évaluation se fasse par la recherche d'un consensus plus ou moins artificiel où chacun fait des concessions. Un processus consensuel de jugement publicitaire élimine le plus souvent les grandes idées qui font vendre, qui ont très souvent un caractère très original, très innovant, voire provocant (même si la provocation n'est pas un but en soi). Les jugements publicitaires rendus par dix personnes sont rarement pertinents et allongent les temps de décision.

Il est encore pire de demander un avis ou un jugement sur une création à d'autres personnes de l'entreprise qui ne sont pas directement concernées et impliquées dans le projet. Ces minitests ne sont ni des tests consommateurs ni des panels représentatifs. On ne peut avoir un jugement efficace et pertinent si on n'est pas soi-même engagé dans le processus et si on ne connaît pas tous les tenants et aboutissants du problème, la stratégie et

les objectifs. D'ailleurs, en la matière, les conseils, comme les promesses, n'engagent que ceux qui les écoutent. Et dans les cas où la campagne publicitaire s'avérerait être inefficace à l'usage, les vrais décisionnaires se retrouveraient à nouveau seuls. La responsabilité du jugement ne se délègue jamais. Si le film est mauvais, ce n'est pas aux conseillers que le directeur général demandera des comptes mais au directeur marketing.

Le jugement publicitaire doit aussi être un processus intellectuel *rationnel* et *logique* qui doit réduire la place pour les sentiments personnels, les préjugés et les *a priori*. L'évaluateur doit toujours avoir en tête ce à quoi va servir la création. Le jugement est donc aussi dirigé vers les objectifs et vers la cible visée.

Enfin le jugement publicitaire est un processus intellectuel *relatif*. Il ne se fait jamais dans l'absolu. Une création n'est « bonne » que si elle remplit des objectifs, que si elle respecte une stratégie et si sa forme permet d'augmenter les ventes.

Un jugement publicitaire pertinent a donc toujours besoin de se référer à des critères. Il doit donc suivre une méthode et non pas s'effectuer au hasard d'une impression en face d'une maquette ou d'un story board crayonné.

Pourquoi choisir

■ Parce qu'il y a presque toujours plusieurs propositions

L'agence vient rarement avec une seule proposition

Dès que l'on commande une création publicitaire ou commerciale à une agence, celle-ci vient toujours avec plusieurs propositions. Rares sont les agences qui arrivent avec une seule idée. Ce genre de pratique n'est d'ailleurs pas recommandable car elle ne

permet pas d'explorer plusieurs pistes d'exécutions et fait perdre beaucoup de temps quand la proposition unique est rejetée. À l'autre extrême il nous est arrivé de voir des agences de design packaging arriver avec plus de cinquante propositions pour un seul emballage d'un produit de grande consommation. Si l'unicité peut traduire une pauvreté créative, la trop grande multiplication des propositions est encore plus perturbante. Cette multiplication des propositions traduit le plus souvent une mauvaise gestion interne à l'agence.

En effet, au sein de l'agence, les supérieurs hiérarchiques ou les directeurs commerciaux ou de créations doivent aussi filtrer les idées, éliminer les moins pertinentes et proposer seulement celles qui sont en adéquation avec le brief et qui ont de réelles chances de succès. Présenter cinquante idées ce n'est ni sérieux (l'agence n'a pas filtré) ni crédible (on ne peut pas non plus trouver cinquante pistes quand le brief est très cadré). Ou alors ces propositions sont des variations mineures de points de détail qui pourraient être déclinés ultérieurement quand le client aura prononcé son choix sur une création de principe qu'il faudra affiner et finaliser.

Il y a toujours plusieurs réponses à un problème de communication

La communication peut adopter une démarche scientifique mais n'est pas une science exacte comme les mathématiques (et d'ailleurs même en mathématiques on peut utiliser plusieurs démonstrations pour résoudre un problème ou prouver un théorème).

L'impact, l'originalité et le respect de la stratégie peuvent toujours s'exprimer par différents moyens. Si les objectifs et la stratégie sont uniques, les moyens pour les satisfaire sont infinis.

L'agence est toujours tentée de « justifier » ses honoraires

Non seulement plusieurs créatifs travaillent sur le même sujet et il y a donc déjà à la base sûrement plusieurs créations qui seront proposées, mais l'agence est aussi tentée d'exposer toutes ses capacités de création en présentant des idées peu stratégiques mais très originales ou « créatives ». Elle croit aussi prouver à son client l'étendue de sa capacité à créer.

■ **Parce qu'il peut y avoir une compétition entre plusieurs agences**

La multiplication des compétitions et consultations

La crise de confiance dans la publicité, que nous avons déjà évoquée, et la pression économique, ont eu pour conséquence la croissance très forte des compétitions – ou consultations – entre plusieurs agences de communication pour résoudre un problème donné. Presque toutes les créations d'emballage donnent lieu à une compétition. En publicité les budgets ne sont plus jamais acquis *ad vitam aeternam*. Au contraire, de plus en plus, toute nouvelle campagne, même pour celles qui ne sont qu'une déclinaison d'exécutions, provoque la mise en compétition du budget entre plusieurs agences concurrentes.

Le développement des compétitions a des avantages et des inconvénients. D'un côté il permet de stimuler les agences à donner le meilleur d'elles-mêmes. De la pression de la compétition naissent souvent de grandes idées. L'histoire de la littérature ou de la peinture est riche d'exemples d'écrivains ou peintres, perclus de dettes ou acculés à la contrainte, et qui ont produit des chefs d'œuvre. Michel Ange a peint ainsi la Chapelle Sixtine dans des conditions de pression presque intolérables. Balzac a écrit *Le Lys dans la vallée* pour payer ses dettes en quelques jours et nuits. Les compétitions permettent aussi de renouveler les idées puisqu'elles font appel à des talents différents.

Enfin elles permettent éventuellement de rechercher une baisse des honoraires pratiqués.

D'un autre côté, les compétitions nuisent au suivi à long terme des stratégies et des exécutions publicitaires. Après tout, si une campagne ne fonctionne pas, le premier responsable n'est-il pas l'annonceur qui n'a pas su bien l'évaluer et a fait le mauvais choix ? Ensuite elle crée un climat de stress et de tension qui est nuisible à un vrai partenariat et à un partage d'ambitions communes entre l'agence et l'annonceur. Si la routine et le confort sont des freins à la créativité et des accélérateurs du conformisme, l'incertitude perpétuelle et la non connaissance de l'entreprise, de ses hommes, de ses marchés, de ses marques, de ses produits, de ses consommateurs et de ses distributeurs sont des obstacles à la pertinence et l'efficacité des campagnes. Comment peut-on trouver du jour au lendemain la bonne publicité qui convaincra les consommateurs d'acheter le produit promu sans connaître en profondeur le produit et son marché ?

Si l'on change d'agence ou si l'on provoque une compétition, c'est qu'on juge que la campagne actuelle n'atteint pas les objectifs visés. Il est dommage que ce jugement négatif s'effectue *a posteriori* quand les investissements média ont déjà été dépensés, et non pas avant le choix définitif de la campagne. L'erreur qui peut coûter ici des milliers d'euros n'est pas vraiment due à l'agence mais aux décisionnaires qui ont mal jugé et choisi la création.

La nécessité de choisir encore mieux et de se justifier

Il est extrêmement difficile de juger et de choisir les créations d'une même agence. Mais le jugement et le choix doivent encore être plus rigoureux et méthodologiques quand il s'agit d'une compétition entre plusieurs agences.

En effet les enjeux pour les agences sont ici très importants, puisqu'il s'agit de gagner ou perdre le budget, et de rentabiliser ou non les investissements en temps et en hommes qui seront

concentrés sur la compétition (et qui ne travailleront pas à autre chose pendant ce délai).

Le jugement et le choix dans une compétition devront se faire avec encore plus de précision et d'objectivité et sans approximation dans la décision et les comportements.

En effet, l'annonceur aura à pleinement justifier son choix et à donner des raisons crédibles et convaincantes aux perdants de la compétition, surtout si ces derniers en demandent. L'expérience prouve en outre que, de plus en plus, les compétitions peuvent se dérouler dans un climat de suspicion propice aux sous-entendus. Les perdants auront tendance à penser que la compétition était jouée d'avance parce qu'« un tel connaît un tel », et que la décision a été prise à cause de « relations professionnelles » entre le directeur du marketing et le directeur de l'agence.

Ce qui rend aussi une compétition créative difficile, est que finalement le prix (par prix il faut entendre ici la rémunération de l'agence) de la création importe assez peu. À la différence d'un appel d'offre ou d'une consultation pour la fourniture d'un matériel ou de matières premières, la construction d'une usine, l'aménagement d'un bureau, ou la mise en place d'un service informatique, l'entreprise considère rarement le prix ou le budget comme des critères clés. L'entreprise achète une idée. La qualité et la capacité de l'idée créative à satisfaire les besoins de l'entreprise n'ont pas de prix réel. Dans la réalité on ne voit jamais une entreprise refuser l'idée créative qu'elle a choisie pour des raisons de prix. En général, d'ailleurs, nous recommandons aux entreprises de fixer les conditions de rémunérations avant la consultation. Si vraiment le prix est jugé prohibitif par l'entreprise il faudra sans doute écarter de la compétition l'agence en question. Dans certains domaines les écarts entre les différents prestataires peuvent varier énormément en fonction de la renommée, de la taille et du chiffre d'affaires des agences surtout dans le domaine du design, où les frais de création constituent la

seule rémunération des agences. Les classements en fonction du chiffre d'affaires, publiés par les revues spécialisées, étalonnent aussi les tarifs pratiqués par les grandes agences de design. En matière de publicité, la rémunération se fait essentiellement sur l'achat d'espace et en fonction des sommes investies en média ; le problème des frais de création se pose donc avec moins d'acuité.

Le choix effectué à l'issue d'une compétition doit donc être très méthodologique, puisqu'il s'agit aussi d'attribuer un budget à une agence et que derrière le choix de la création, on choisit aussi l'agence.

Comment organiser une compétition entre plusieurs agences ?

a) Fixer un nombre limité d'agences en compétition

Plus le nombre d'agences en compétition sera élevé, plus le choix sera difficile et surtout demandera du temps et de la disponibilité. En effet, il faudra compter au moins deux réunions par agence : le briefing et la présentation de la création par l'agence, plus éventuellement une réunion intermédiaire pour répondre à des questions et une séance de débriefing. Avec cinq agences cela signifie près de vingt réunions à planifier, à préparer et à conduire. Pour des dirigeants très occupés ce sont très souvent des contraintes fortes qui nuiront à la disponibilité d'esprit des décisionnaires. Car il n'y a rien de plus frustrant pour une agence en compétition que de sentir le manque de disponibilité et de temps d'un client.

Le nombre d'agences de publicité en compétition ne doit pas dépasser, selon nous, cinq (trois agences de publicités nous semble un chiffre idéal). Pour un design d'emballage ou un logo, le chiffre idéal se situe sans doute aussi autour de quatre. Pour les problèmes simples, aux budgets inférieurs à 15 000 €, deux agences peuvent être suffisantes.

b) Choisir les agences en compétition en fonction du problème à résoudre

« Quelles agences dois-je donc mettre en lice ? » question que se posent de nombreux responsables avant de choisir les agences qu'ils vont contacter.

La plupart du temps, cette sélection est quelque peu empirique et repose soit sur des connaissances professionnelles, soit sur d'autres considérations de « renommée » : importance du chiffre d'affaire, notoriété, réputation, rang dans les classements des agences. Or au-delà de ces considérations il est possible de trouver des critères plus objectifs et surtout plus centrés sur les problèmes à résoudre. Parmi les critères objectifs peuvent figurer :

– *La non concurrence* : il faut vérifier que l'agence pressentie ne gère pas un budget important d'un grand concurrent. En principe l'agence ne devrait pas accepter la compétition pour ne pas risquer de perdre son budget actuel. Néanmoins cette vérification s'impose, car il est hors de question de confier sa stratégie et sa création publicitaire ou promotionnelle à une agence gérant son principal concurrent, quelles que soient les promesses de l'agence sur la confidentialité de chaque dossier et l'étanchéité promise entre les différentes équipes au sein d'une même agence. Si vous voulez recueillir des informations sur vos concurrents, visitez le siège de l'agence qui crée pour vous les designs d'emballage. Vous serez surpris en vous promenant dans les studios de création de voir quantité de maquettes de concurrents et de nouveaux produits trônant à la vue de tous sur les tables à dessin et sur les bureaux. Dites-vous bien que la prochaine fois ce sera la maquette de votre futur nouveau produit stratégique qui sera sur la table.

Il faut aussi avouer que le critère de non concurrence est aujourd'hui un des plus difficiles à respecter. En effet, les meilleures agences, ou les plus grandes, attirent le plus de clients. En outre, la concentration de tous les marchés entre les

maines de quelques entreprises, ou marques, souvent multinationales, fait qu'il est presque impossible d'éviter les conflits d'intérêt. Sans oublier en outre que les concurrents de demain ne sont pas ceux d'aujourd'hui avec la convergence des marchés et l'extension des marques vers de nouveaux marchés.

– *Les structures internationales* : ce critère est particulièrement valable si l'on prévoit une utilisation internationale de la création, et en particulier quand il s'agit d'une campagne publicitaire. Toutes les entreprises internationales commercialisant les mêmes produits et les mêmes marques sont confrontées à l'épineux problème de l'harmonisation internationale de leurs campagnes publicitaires. Il n'est pas dans les buts de cet ouvrage de détailler ici le défi de l'internationalisation publicitaire. Nous dirons seulement qu'une des solutions à l'harmonisation des campagnes publicitaires est d'intégrer, dès le départ, les opportunités et les contraintes de l'international dans le brief et les premières créations. Dans ce contexte il est évident qu'une agence ayant déjà un réseau international avec une expérience et une véritable culture transnationales constitue un plus indéniable.

Pour les design d'emballage, il existe peu de véritables agences internationales. Au mieux certains grands cabinets ont des partenariats ou des alliances européennes. Pour une marque internationale il est néanmoins important de trouver un emballage international. Par exemple pour les emballages, le problème en apparence simple des traductions de texte et du multilinguisme en face avant (c'est-à-dire la face visible du produit par le consommateur dans un linéaire) devient parfois insurmontable pour un cabinet purement national sans structures appropriées.

– *L'adéquation avec le problème posé* : ce critère peut parfois être en contradiction avec le critère de non concurrence. C'est néanmoins un critère majeur car il peut garantir une meilleure compréhension du brief et du problème. Et un problème compris est déjà à

moitié résolu. Par exemple on sait que le marché des produits frais attire de plus en plus d'entreprises qui sont par ailleurs des acteurs majeurs dans d'autres marchés comme celui des conserves ou des surgelés (en raison de la meilleure image du frais perçue par les consommateurs et en raison d'un meilleur accueil de la distribution qui a des marges plus élevées dans ce secteur de l'alimentaire). Pour développer des créations adaptées aux attentes des consommateurs de ce marché, une agence ayant déjà une expérience des produits frais sera plus adaptée. De même les produits pharmaceutiques constituent un marché très spécial. Une agence spécialisée dans les circuits médicaux, connaissant la législation et maîtrisant les comportements prescripteurs des acheteurs aura un avantage certain pour développer une campagne pertinente. De même une agence de design ayant déjà conçu des emballages pour des boîtes d'aliments pour chiens et chats connaîtra mieux la sémiologie spécifique de ce marché dans sa représentation des animaux et des aliments. L'univers de la glace a aussi ses codes de représentation qu'il ne faut pas manquer sous peine de disqualifier les marques. La PLV des salons professionnels est très spécifique, et ne peut s'apprendre en quelques semaines. Créer une PLV dans ce domaine demande une pratique forte et exige d'avoir fréquenté plusieurs de ces salons avant de se lancer dans une création *ex nihilo*. Le monde de l'édition musicale a lui aussi ses règles ; créer une pochette pour un disque classique de Mozart ou le dernier tube de Madonna nécessite une vraie connaissance du monde de la musique et de la façon dont sont exposés les disques lasers dans les chaînes de distribution.

Bien sûr la connaissance du contexte (distribution, consommateurs, entreprises, produits etc.) et de ses règles de marché ne doit pas scléroser ou « codifier » la création, mais elle doit permettre non seulement d'éviter les erreurs mais aussi de mieux transcender la création. En effet cette connaissance pourra éviter de réinventer la roue et de produire, sans le faire exprès, du déjà vu.

– *La disponibilité* : pour une entreprise, le problème de création est le problème prioritaire. Ce n'est pas forcément le cas pour l'agence.

Or tous les professionnels savent bien que créer, développer puis finaliser une création jusqu'au stade de la production (que ce soit de l'impression, de la réalisation cinématographique ou de la production en volume) représente une véritable course poursuite pour toutes les parties concernées. Le problème prioritaire de l'entreprise doit donc aussi en devenir un pour l'agence. À cet égard les entreprises organisant une compétition sur un budget minime doivent se méfier des très grosses structures qui gèrent de gros budgets par ailleurs. Dans ce cas leur budget sera noyé dans les priorités autres de l'agence et il vaut mieux faire appel à des prestataires plus petits pour qui cette mission sera prioritaire et qui mettront leurs meilleurs éléments sur le sujet.

– *La complémentarité des agences en compétition* : il ne sert à rien de mettre en compétition quatre agences qui se ressemblent et ont toutes le même profil organisationnel, humain et de compétences. Une compétition n'est valable que si les créations proposées sont vraiment différentes et si l'approche des problèmes est variée.

– *Le catalogue des créations* : ce dernier critère peut donner un bon aperçu des compétences de l'agence, même s'il est difficile de juger dans l'absolu des créations pour des sujets qu'on ne maîtrise pas. Néanmoins un oeil averti pourra trouver des signes positifs par rapport à son propre problème de création.

c) Demander à l'agence pressentie si elle veut concourir

Dans un secteur économique comme celui de la communication qui connaît une crise et une restructuration importante, il peut sembler paradoxal de demander à l'agence si elle veut participer à une compétition. Après tout, il n'y a pas de petits ou gros budgets, mais seulement des perspectives de développement.

Néanmoins il peut arriver qu'une agence refuse de participer à une consultation. Par exemple si elle gère un projet pour une entreprise concurrente ; si elle participe à une autre consultation pour un concurrent sur un sujet similaire ; si elle pense ne pas maîtriser du tout le sujet ou si elle n'a pas d'équipe disponible dans le délai exigé par le client (ces deux derniers cas sont assez rares il est vrai).

On peut enfin demander aux agences qui ont accepté de concourir de garder la confidentialité de cette consultation. Il est toujours surprenant de voir publiée dans les journaux spécialisés, la liste des consultations en cours sur tous les marchés, avec le nom des agences consultées et le thème de la compétition. Ceci est tout simplement de l'information que l'on donne à la concurrence. De plus, le risque est aussi de voir ensuite les agences perdantes utiliser le brief et les informations recueillies pendant la compétition pour un concurrent dans le cas où elles gagneraient un autre budget. Le monde de la communication étant par essence un monde peu secret où l'information circule assez bien, il est possible de ménager une certaine confidentialité en exigeant de chaque agence qu'elle signe un accord de confidentialité type ; cet accord de confidentialité rédigé par les juristes de l'entreprise empêchera, en principe, l'agence de divulguer qu'elle participe à une compétition pour X.

d) Définir les règles du jeu à l'avance et n'en changer qu'exceptionnellement

L'organisation d'une compétition exige une fixation précise des règles du jeu à l'avance. Bien évidemment ces règles ne pourront pas être modifiées en cours de compétition, sauf cas exceptionnel et seulement si toutes les agences sont averties en même temps de ces modifications de règlement. Dans le cas d'une campagne publicitaire, cela peut être un ajustement de la stratégie publicitaire et du brief. Dans le cas d'un nouvel emballage, cela

peut être le lancement d'un concurrent durant la compétition avec un produit similaire.

Les règles du jeu définies à l'avance sont :

- le brief dont nous détaillerons le contenu ci-après ;
- les critères de jugement et de sélection qui seront détaillés et hiérarchisés soit dans le brief, soit dans un document à part, soit qui seront la copie stratégie elle-même ;
- le nom du ou des décisionnaires et des personnes qui jugeront et choisiront la création ;
- les délais entre chaque étape et la date du choix final ;
- le mode de rémunération ;
- idéalement le contrat ou la description du contrat qui sera signé entre le gagnant et l'entreprise ;
- l'accord de confidentialité ;
- la description du processus de sélection.

e) Décrire avec précision le processus de sélection

Cette description est capitale. Elle doit préciser le nombre de présentations-réunions qui sera accordé à chaque agence ainsi que la possibilité ou non pour l'agence de poser des questions supplémentaires et d'avoir une réunion complémentaire de travail avec l'entreprise.

L'expérience montre que durant la présentation du brief par l'annonceur à l'agence, celle-ci pose finalement assez peu de questions comme si elle ne voulait pas froisser l'annonceur ou qu'elle voulait montrer qu'elle a bien compris le problème ou que le brief est très clair. D'ailleurs à l'issue de chaque briefing de compétition on entend toujours les mêmes phrases prononcées à l'intention de ceux qui briefent : « C'est très clair », « Bravo pour la qualité du brief, » « L'exposé est brillant, le sujet est passionnant

et ça nous donne encore plus envie de gagner ». En revanche après quelques jours ou semaines selon le délai imparti, le téléphone sonne inmanquablement et l'agence déroule non plus un tapis de compliments mais un tapis de questions et d'éclaircissements. C'est là qu'il est bon de fixer la règle et les différentes possibilités offertes à l'agence.

- pas de réponses aux questions intermédiaires : ce qui peut être néfaste à la qualité de la création, si les agences n'ont pas clairement compris le problème ;
- réunion de travail intermédiaire entre l'agence et ceux qui font le brief ;
- questions à envoyer par écrit et réponses par écrit (nous recommandons cette dernière possibilité).

f) Respecter une stricte équité entre les agences

Chaque agence disposera des mêmes informations fournies par l'entreprise et tout renseignement communiqué à une agence du fait de l'annonceur sera aussi communiqué aux autres agences. (Il est évident que les réponses aux questions d'une agence ne seront pas forcément données aux autres.)

Chaque agence disposera donc :

- du même brief ;
- du même timing pour les différentes étapes (à un ou deux jours près) ;
- du même temps de présentation (idéalement deux heures) ;
- des mêmes informations complémentaires qui pourraient être données par l'annonceur après l'étape briefing (dans le cas où un élément important aurait été omis dans le brief) ;
- des mêmes critères de choix ;

g) Déterminer les formes des maquettes de présentation à l'avance

Cette précision est indispensable si on ne veut pas influencer le jugement publicitaire par des différences de forme. L'annonceur aura ainsi intérêt à préciser le niveau de finalisation qu'il attend des maquettes.

- board en couleur ou en noir et blanc ;
- maquettes présentées sous forme de dessins et donc en 2 dimensions ;
- maquettes en volume ;
- grandeur réelle ou autres tailles ;
- utilisation possible de la vidéo (avec animatiques) ;
- etc.

Il ne faut pas oublier que les maquettes et autres boards de présentation ont un coût relativement élevé qui surprend toujours la première fois qu'on reçoit la facture.

h) Préciser la rémunération et la règle de prise en charge des coûts

La fixation de la rémunération en cas de victoire est assez facile à faire. En revanche la prise en charge par l'annonceur des coûts de création pour la compétition reste un problème difficile à résoudre. Les perdants ont bien sûr des frais : temps passé, coûts des maquettes, utilisation de sous-traitants extérieurs. Certaines agences, surtout dans le design, refuseraient de participer à des compétitions non rémunérées. Ce problème n'a sans doute pas de solution idéale. Nous pensons cependant qu'une compétition créative est un acte de vente, certes parfois coûteux et impitoyable, mais cela reste un acte de vente, similaire aux actes de ventes quotidiens qui sont faits par les commerciaux de l'entreprise qui organise la compétition. Comme tout acte de vente il demande une préparation coûteuse. Comme tout acte de vente il est tantôt gagnant tantôt perdant. Nous laissons à la libre appréciation du lecteur la décision de rémunérer ou pas les compétitions d'agences.

i) Expliquer à tous le résultat

Dans cette phase il ne s'agit pas évidemment de « remuer le couteau dans la plaie » des perdants ni de démolir leur travail. Certaines agences, d'ailleurs, refusent qu'on leur explique les raisons de leur défaite. Nous pensons qu'il faut toujours proposer un débriefing aux perdants. Dans ce débriefing, l'annonceur aura intérêt à être sincère et devra veiller à ne pas mettre en cause les personnes qui ont participé à la compétition ; les critiques, s'il y en a, seront donc centrées sur la création proposée et non sur les hommes.

En outre, comme dans toute compétition, toutes les créations pouvaient être performantes, mais celle de l'agence retenue un peu plus que les autres. Aux commentaires du type « l'agence X a été meilleure que vous », préférez les commentaires suivants : « la proposition de W respectait mieux la copie stratégie » ou « traduisait plus clairement le bénéfice consommateur ».

j) Respecter une déontologie

Les compétitions peuvent être le théâtre de discussions sans fin et de mises en cause personnelles à l'issue du débriefing.

Dans une compétition, l'entreprise est la seule décisionnaire et a toutes les cartes en main pour décider unilatéralement. Elle ne doit donc pas abuser d'une situation dans laquelle les agences sont à la merci de la moindre mauvaise foi ou d'un jugement peu professionnel.

Sauf cas vraiment exceptionnel, il faut toujours aller jusqu'au bout du processus de sélection même si une des agences semble avoir trouvé une « idée géniale » avant les autres.

Il faut réellement choisir une agence à l'issue de la compétition et ne pas consulter pour « tâter le marché » ou « recueillir des idées ».

Voler les idées des agences sans leur attribuer le budget est une entorse à l'éthique des affaires qui finira toujours par se retourner contre celui qui agit de la sorte.

Il ne faut pas organiser une compétition pour des fausses raisons. Par exemple si on a déjà choisi son agence traditionnelle mais qu'on veuille laisser croire à sa hiérarchie ou d'autres personnes qu'il y a une compétition.

Enfin aucune agence ne doit bénéficier de préjugés positifs ou négatifs qui pourraient laisser penser que les dés sont jetés à l'avance.

Processus de compétition des agences de publicité

	Quoi ?	Qui ?	Quand ?
1 ^{re} étape	Acceptation par l'agence de participer à la compétition	l'agence	Jour J
2 ^e étape	Signature accord de confidentialité	l'agence	J + 2
3 ^e étape	Briefing aux agences	l'annonceur	J + 5, J + 6, J + 7
4 ^e étape	Questions de l'agence à l'annonceur par écrit	l'agence	entre J + 8 et J + 30
5 ^e étape	Réponses par l'annonceur à l'agence	l'annonceur	3 jours maximum après réception des questions
6 ^e étape	Présentations de créations	l'agence pendant deux ou trois heures maximum	J + 30 ou J + 40

(Suite)

	Quoi ?	Qui ?	Quand ?
7 ^e étape	Décision et information des agences	l'annonceur	Cinq à dix jours après présentation (idéalement cinq jours)
8 ^e étape	Débriefing des résultats	l'annonceur	Après la décision à la demande des agences. Ne pas aller au-delà de 10 jours après la décision

La difficulté dans ce timing est de gérer la phase des questions intermédiaires par les agences. En effet les questions peuvent être nombreuses et consommatrices de temps. Les responsables dans les entreprises auront du mal à libérer du temps pour cette phase. Néanmoins, l'objectif est aussi de trouver la meilleure campagne publicitaire possible, surtout si les enjeux sont importants. L'utilisation de l'écrit permet de mieux cadrer les questions de l'agence et de l'aider à formaliser ses interrogations.

Les annonceurs qui savent organiser professionnellement et rigoureusement une compétition créative et qui respectent aussi les règles élémentaires de l'éthique des affaires non seulement gagnent en crédibilité et en image, même auprès des perdants, mais sont aussi ceux qui ont souvent les meilleures créations. On ne cessera jamais de le répéter : « On a la création qu'on mérite ».

Et les tests ?

C'est là une question fondamentale qui peut remettre en cause l'existence même d'un processus de jugement publicitaire et de

choix par quatre ou cinq personnes – voire une personne dans les cas simples. En effet pourquoi ne pas utiliser toute la panoplie variée des tests pour évaluer et choisir une création publicitaire ou commerciale ? Après tout, les tests et les études avec leur méthodologie et leurs caractéristiques, sont une des premières choses qu'on enseigne dans les Grandes Ecoles ou dans les Universités. Les livres sur le sujet pullulent, et tout livre théorique sur le marketing passe en revue les différents tests existants et explique leurs modes d'utilisation, leurs objectifs et leur utilité.

En dépit de l'efficacité éprouvée de certains tests, ils sont dans la plupart des cas inutilisables dans les situations de jugement publicitaire où les responsables d'entreprise ont à évaluer des créations présentées sous forme de maquettes et ce pour plusieurs raisons.

Les tests sont trop longs à organiser

Les hommes et les femmes de marketing sont de gros consommateurs de tests, d'études, de recherches, de panels et autres sondages qui parsèment la vie du directeur marketing et de ses équipes. Pour réaliser ces tests, les directions marketing disposent soit de services intégrés soit d'instituts spécialisés qui gèreront l'organisation, la méthodologie, l'enquête proprement dite, les résultats et qui remettront un rapport final du test demandé.

L'ensemble de cette procédure est souvent longue et tourne aux environs d'un mois en règle générale. Ce délai est d'ores et déjà trop long, surtout si les résultats sont négatifs et s'il faut rebriefer l'agence et ensuite réorganiser un autre test.

L'agence à qui très souvent on a mis la pression sur un délai de création attend de l'annonceur soit qu'il réagisse presque instantanément au travail demandé soit qu'il se décide rapidement.

Les tests sont trop coûteux

En matière de recherche publicitaire il existe *grosso modo* deux types de méthodologie de tests : les tests dits « qualitatifs » et les tests dits « quantitatifs ».

Les premiers sont le plus souvent organisés sous forme de « réunions de groupes consommateurs » auxquels on expose des créations. Ces groupes sont composés d'un maximum de dix consommateurs ou acheteurs potentiels animés par un spécialiste « psychologue ». Ils coûtent au minimum 7 700 € et s'ils permettent de recueillir des informations « qualitatives » détaillées et en profondeur, ils ont une valeur statistique limitée.

Pour les tests quantitatifs, on sonde au moins 100 à 200 consommateurs sur un questionnaire plus fermé, avec une valeur statistique plus forte, mais sans réelle explication des préférences ou des rejets des sondés. Ils ne permettent donc pas de définir les voies d'amélioration, ni de bien connaître les forces et les faiblesses des créations. Ces tests coûtent au minimum 23 000 €.

On voit d'ores et déjà que le coût de ces tests est prohibitif pour l'immense majorité des créations que l'on doit évaluer ou choisir : simple PLV, signalétique de salon professionnel, documents de vente, plaquettes d'entreprise, plaquettes de promotion, couverture de livre, appels packs promotionnels, légères modifications etc.

Ils sont inabordables pour les petites et moyennes entreprises qui ne peuvent investir de telles sommes pour conforter un choix ou décider d'une création.

En fait, au niveau financier, les tests, qu'ils soient qualitatifs ou quantitatifs, sont seulement valables pour les grandes entreprises disposant de budgets de recherches marketing importants ou pour les créations aux enjeux lourds (campagne publicitaire, emballage d'un nouveau produit...)

Les tests sont peu adaptés aux créations publicitaires en projet

En matière publicitaire, au-delà des méthodologies utilisées (qualitatives ou quantitatives), on peut diviser les tests de création en deux catégories. Ceux qui évaluent les campagnes publicitaires déjà émises auprès du plus grand nombre ; on les appelle les post-tests publicitaires. Et ceux qui cherchent à évaluer les créations avant qu'elles ne soient finalisées ; on les appelle les pré-tests publicitaires. Malheureusement pour ceux qui ont à juger les créations, les premiers sont beaucoup plus efficaces et sûrs que les seconds. Il est très difficile de prédire par un test si une création atteindra les objectifs de vente, de notoriété ou d'image qu'on s'est fixé.

Tout d'abord se pose le problème du matériel utilisé. Les consommateurs, ont en général un pouvoir d'abstraction faible ; il est difficile pour eux, à partir du matériel qui leur est présenté (story-board, maquette, dessins, concepts), d'imaginer ce que sera la campagne finale. Ils risquent plus de juger les imperfections des maquettes que les créations elles-mêmes. Un animatique de qualité (un animatique est une sorte de dessin animé réalisé par l'agence à partir du story-board du futur film publicitaire ; il coûte au moins 7 700 €) ou une maquette très finalisée ne remplaceront jamais le film définitif qui sera mis à l'antenne ou l'emballage final qu'on trouvera sur les rayons des magasins.

Ensuite, constater et expliquer le passé est déjà un exercice de recherche marketing ardu ; prévoir le futur l'est encore plus. Peut-on mesurer avec certitude l'impact et l'influence qu'aura une campagne publicitaire sur l'achat des futurs consommateurs ?

Les tests ne servent pas à choisir

En marketing on ne teste pas plusieurs créations pour choisir. Un test ne sert pas à décider. Il sert d'autres objectifs : il peut aider à améliorer la création en définissant ses forces et ses faiblesses ; il

peut conforter un choix et aider à prendre une décision qui était presque prise ; il peut éventuellement départager deux créations très proches en terme d'efficacité.

En fait on peut tester des créations publicitaires seulement si on les a déjà jugées bonnes. Les pré-tests publicitaires interviennent donc après le jugement publicitaire et après qu'une première sélection ait déjà été faite.

Les tests ne peuvent se substituer au jugement

Tout d'abord on ne peut pas tout tester. Surtout si on a en face de soi une dizaine de propositions créatives. Avant de tester toutes ces créations il faudra bien en sélectionner deux ou trois au grand maximum. Il faudra donc au préalable juger les différentes créations.

Ensuite on ne va pas tester les créations qui semblent peu pertinentes ou peu en adéquation avec le brief. Dans le cas contraire, c'est-à-dire si on teste ce qu'on sait être en inadéquation avec la stratégie (ou « ce qu'on n'aime pas » ou « qu'on ne sent pas » pour les personnes moins rigoureuses), quel que soit le résultat du test, on hésitera à acheter la création testée. L'expérience montre que même des résultats de test probants en faveur d'une création ne suffisent pas à faire changer d'avis un directeur général qui était contre cette création. Il faudra donc au préalable aussi choisir parmi les différentes créations celles que l'on va tester.

Les décisionnaires n'y peuvent donc rien. Ils ne pourront pas échapper à leur responsabilité ; test ou pas test, ils auront à exercer leur jugement publicitaire et à choisir les créations. Pour les rassurer nous leur rappellerons aussi que la définition et l'organisation d'un pré-test publicitaire portent en elles tous les éléments et tous les critères qui seront les leurs quand ils jugeront les créations. En effet, tester c'est aussi :

- préparer un questionnaire ;
- définir une cible de personnes interrogées (la même cible que celle à qui s'adressera la création réalisée) ;
- déterminer les objectifs ;
- fixer les critères de choix à l'avance ;
- hiérarchiser ces critères de choix ;
- définir les moyens de mesure.

Tous ces éléments, nous allons le voir, se retrouvent dans l'organisation et la préparation du jugement publicitaire.

Organiser et préparer le choix

Bien décider c'est bien anticiper. Le manager qui va juger des créations n'arrive pas sur l'obstacle sans avoir préparé sa monture et sa checklist.

Bien connaître les objectifs

Cela peut paraître un truisme, mais, en fait, beaucoup de managers oublient ce qu'ils attendent en terme de communication de la création qu'ils vont juger. Ils savent à quoi vont servir le film, la PLV ou l'emballage, mais ils ignorent de manière formelle quels sont les objectifs de communication des créations.

Dire qu'« un film publicitaire sert à vendre ou à accroître la notoriété », ce n'est pas un objectif de communication précis. Dire que « le film doit démontrer la supériorité de lavage à basse température » c'est un objectif de communication d'un film pour une lessive. Dire qu'un « emballage doit avoir de l'impact en linéaire » ce n'est pas un objectif de communication précis. Dire que « l'emballage doit véhiculer la performance technologique du produit », c'est un objectif de communication.

La définition et surtout la formalisation (en principe par écrit) des objectifs de communication des créations est une tâche difficile mais essentielle au bon jugement publicitaire.

Il faut donc tout d'abord bien connaître soi-même les objectifs de communication de la création demandée. Les responsables qui ne sont pas capables d'exprimer ce qu'ils attendent des créations, ne sont pas en situation de donner un jugement pertinent sur les propositions.

Il est ensuite impératif de vérifier que ces objectifs sont partagés par l'ensemble de l'entreprise, et en particulier la hiérarchie et la direction générale. La clarification des objectifs et leur adhésion par tous les décideurs de l'entreprise doivent éviter les discussions de sourds à l'interne, et les incompréhensions entre managers et collaborateurs qui débouchent souvent sur des conflits.

On voit ainsi très souvent des jugements publicitaires diverger sur la même création, tout simplement parce que les personnes n'avaient pas en tête les mêmes objectifs. Par exemple pour une barre de chocolat qu'on veut lancer sous une forme glace au rayon surgelé, il est nécessaire de bien déterminer les objectifs de communication de l'emballage. On peut avoir ainsi deux objectifs de communication du design bien différents.

- soit le design de la glace doit « véhiculer avant tout l'univers de la glace et de la fraîcheur » pour mieux différencier la barre glacée de la barre traditionnelle ;
- soit le design de la glace doit « rappeler avant tout les valeurs et les codes de la barre à température ambiante » pour mieux créer une gamme de la même famille.

Il est évident que les créations ne seront pas jugées de la même façon en fonction d'un des deux objectifs prioritaires choisis.

La même création pourra soit totalement remplir le premier objectif, soit ne pas du tout le satisfaire.

Après l'étape de partage des objectifs avec le reste de l'entreprise, il faut faire partager et accepter ces objectifs à l'agence. L'agence doit s'approprier, pour ainsi dire, ces objectifs et ne plus les contester tout au long du processus de création publicitaire. En principe l'agence ne peut remettre en cause les objectifs fixés par l'annonceur. Néanmoins elle peut tout d'abord émettre ses doutes si elle estime que les objectifs de communication ne sont pas assez clairement définis ou si ils sont stratégiquement en incohérence avec le positionnement ou la stratégie globale de la marque. De plus, dans certains cas difficiles, l'agence peut elle-même participer à la fixation des objectifs ou aider à leur formalisation. Une agence ne sert pas qu'à créer mais aussi à penser les objectifs et les stratégies. Ce qui est certain, c'est qu'une fois fixés, écrits et acceptés par l'entreprise et l'agence, ces objectifs deviendront les tables de la loi et ne pourront plus être modifiés quelle que soit la difficulté à trouver une création qui atteigne ces objectifs. C'est la création qui s'adapte aux objectifs et non les objectifs qui s'adaptent à la création.

L'annonceur doit toujours s'assurer que l'agence a bien compris les objectifs, au besoin on pourra demander à l'agence de les commenter et de les réexpliquer.

Bien définir les critères de choix

Nous l'avons déjà dit, une création n'est jamais bonne ou mauvaise dans l'absolu. Un jugement est toujours lié à une grille d'évaluation. Parmi cette grille d'évaluation figurent bien sûr les objectifs et des critères de choix. C'est la relativité de la qualité des créations qui explique la difficulté qu'on peut avoir à juger les campagnes des autres. Quand on ne connaît pas les objectifs ou la cible d'une campagne, peut-on réellement l'évaluer ?

Dans le cas d'une création pour une campagne publicitaire nous verrons que les critères de choix et les objectifs de communication se rejoignent. Comme nous découperons le jugement publicitaire

en plusieurs phases, du jugement de l'adéquation par rapport à la stratégie au jugement de la forme de la campagne, nous définirons aussi, pour chaque étape, des caractéristiques ou critères qui permettent d'évaluer le fond et la forme de la publicité.

Supposons qu'on doive définir les critères de choix pour le design d'un nouveau shampoing haut de gamme qui serait vendu en grande distribution. Voici une liste de critères de choix :

- être différent des autres shampoings vendus en grande distribution ;
- communiquer la notion de sensualité et de plaisir ;
- ne pas avoir une forme ancienne ;
- évoquer un produit vendu en parfumerie ;
- donner une impression de douceur ;
- évoquer la richesse du produit et sa capacité à traiter les cheveux ;
- etc.

La liste des critères de choix résume et doit refléter ce que l'on veut que la création communique. Elle servira de repères pour le jugement. À partir de ces critères d'évaluation les créatifs vont pouvoir imaginer la création. Un bon professionnel examinant un bon packaging, une bonne PLV ou un bon poster doit pouvoir, à partir de la création, retrouver les principaux objectifs de communication ou les critères d'évaluation. C'est d'ailleurs un excellent exercice d'entraînement que de retrouver à partir d'un produit fini, les intentions de communication qui se masquent derrière.

Il faut aussi, bien sûr, hiérarchiser les critères d'évaluation, ce qui est souvent une étape difficile et longue qui donne lieu à de nombreux débats. Dans cet exercice, la neutralité n'est pas possible, il

faut savoir précisément ce que l'on veut, et fixer des priorités. La hiérarchisation est capitale, car très souvent seuls les critères prioritaires pourront être communiqués, les critères secondaires risquant de disparaître dans la création. Car une des règles essentielles de l'efficacité de la communication est la simplicité. Il vaut mieux parfois communiquer une seule idée convaincante, que trois grandes idées très convaincantes en même temps. C'est aussi pour cette raison qu'il ne sert à rien de multiplier le nombre de critères d'évaluation. Une affiche, un emballage, une couverture de livre, un logo, un flash promotionnel sur un emballage ne sont pas des auberges espagnoles où on peut mettre tout et n'importe quoi. Il vaut toujours mieux retrouver le critère d'évaluation numéro un dans la création et ne pas retrouver les quatre autres que le contraire. Toute création qui manque le premier critère d'évaluation est à rejeter. Dans le cas du nouveau shampoing évoqué ci-dessous, la hiérarchisation des critères pourra être la suivante :

1. *être différent des autres shampoings vendus en grande distribution*
2. *évoquer un produit en parfumerie*
3. *véhiculer la notion de plaisir et de sensualité*
4. *évoquer la richesse du produit et sa capacité à traiter les cheveux*
5. *donner l'impression de douceur*

Dans cet exemple si la création proposée évoque bien par la forme du flacon et les couleurs de l'étiquette la douceur et la sensualité, mais si le tout ressemble aux flacons vendus en hypermarché, la création sera rejetée.

Il faut se rendre compte qu'au-delà du troisième critère, en règle générale, les autres critères ne pourront pas être communiqués. Pour illustrer cette affirmation, les anglo-saxons utilisent la formule suivante : « one is wonderful ; two is terrible, three in threatened, four is fatal ». En publicité, l'USP (Unique Selling

Proposition : la proposition unique de vente) garde encore toute sa force.

Il faut aussi veiller à bien exprimer les critères d'évaluation et éviter les contradictions ou les conflits entre critères. Par exemple le critère « évoque un produit technologique d'avant-garde » ne va pas avec le critère « véhicule l'idée de tradition ». Pour un savon, par exemple, le critère « évoque la douceur et le soin de la peau » entre en conflit avec un critère du type « est tonique, vivifiant ». Si les deux critères doivent néanmoins être communiqués, il faut respecter la hiérarchie stratégique entre ces critères, mais une contradiction ou une opposition entre deux critères d'évaluation dénotent certainement un flou ou une faiblesse dans la stratégie sous-jacente. Les critères doivent aussi être décrits par des mots simples, concrets et avec des verbes d'action. Les concepts philosophiques, vagues ou abstraits sont à proscrire, ainsi que les généralités.

Par exemple on remplacera « a de l'impact » pour une PLV par « est lisible à quelques mètres », « est innovant » par « est différent de ce qui existe sur le marché », « c'est moderne » par « traduit une avancée technologique » etc.

Toujours essayer de formaliser les objectifs et les critères d'évaluation

L'écriture permet de clarifier les critères et leur hiérarchie, car le langage structure la pensée. En outre, les écrits serviront toujours de références. Une heure passée sur la formalisation écrite du problème fera gagner des heures de réunion et de discussion dans les phases de présentation et de jugement.

Même pour les sujets les plus simples (un argumentaire d'une page sur un produit d'une gamme par exemple), nous recommandons d'écrire un « brief » synthétique donnant au moins les critères d'évaluation.

Raisonnement en terme d'objectifs et non de moyens

Ne pas confondre les objectifs et les moyens est un facteur clé de réussite de la discipline marketing et communication. Ce pourrait être presque un théorème de base du marketing et de la publicité. On reconnaît très souvent les bons chefs de produit marketing et les bons chefs de publicité à cette aptitude à bien différencier dans leur raisonnement les objectifs et les moyens. Cette différenciation ne s'applique pas seulement dans le domaine de la communication mais dans tous les éléments du mix marketing (produit, prix, communication, distribution). Aussi, par exemple, pour le développement d'un nouveau produit, le responsable marketing écrira-t-il un brief recherche et développement qui déterminera les objectifs en terme de performance du produit, et ce sont les ingénieurs R et D qui trouveront les moyens (qui créeront le produit) susceptibles d'atteindre les objectifs.

Un objectif explique ce qu'il faut atteindre. Un moyen explique comment il faut atteindre cet objectif. Pour un architecte, « maximiser le nombre de logements sur une surface réduite » c'est un objectif ; « construire un immeuble de vingt étages », c'est un moyen pour atteindre cet objectif. Pour un vacancier « rechercher des vacances sportives et détendues où on ne s'occupe de rien » c'est un objectif de vacancier ; « aller au Club Med » c'est un moyen.

Au niveau du jugement publicitaire, la différenciation conceptuelle entre les objectifs et les moyens est une des bases de la réussite et du bon travail entre l'agence et l'annonceur. Les deux équipes sont complémentaires : l'annonceur fixe les objectifs, l'agence propose les moyens qui sont approuvés par l'annonceur *in fine*. Par exemple « véhiculer de la douceur » pour un emballage de papier toilette, c'est un objectif de communication de l'emballage ; « choisir majoritairement des couleurs roses ou violets pastels » ce sont des moyens. « Communiquer l'émotion et la

tristesse » dans un film c'est un objectif ; « Montrer une femme qui pleure » c'est un moyen. On remarque tout de suite qu'à un seul objectif peuvent correspondre une infinité de moyens. La couleur rose n'est pas le seul moyen pour véhiculer le concept de douceur ; montrer une plume, une caresse, un bébé, un câlin sont autant de moyens qui peuvent se rattacher à la douceur. L'humour, si souvent utilisé dans les publicités, est un moyen et non un objectif.

Les personnes inexpérimentées et surtout les débutants font souvent la confusion entre les objectifs et les moyens quand ils définissent les critères de choix et lors de la phase de jugement publicitaire proprement dite.

Fixer les contraintes et le cadre

Contrairement aux idées reçues, c'est dans les plus grandes contraintes que se font les plus grandes créations. L'annonceur a donc intérêt à définir un cadre extrêmement rigoureux, dans lequel l'imagination et la créativité de l'agence de communication pourront d'autant mieux s'exprimer qu'elles seront encadrées.

Pour se convaincre de l'importance des contraintes sur la création, nous allons faire un parallèle, qui paraîtra peut-être à première vue osé, avec la peinture impressionniste. Les impressionnistes, à tort ou à raison, sont aujourd'hui considérés par le grand public et les professionnels du monde entier comme étant les plus grands artistes de l'art pictural. En tout cas s'il n'existe pas vraiment – et fort heureusement – de « classements artistiques », ce sont les plus populaires, les plus connus et leurs tableaux sont souvent ceux qui battent tous les records de prix dans les salles de ventes aux enchères les plus réputées. Or quand on visite le musée d'Orsay, temple de l'impressionnisme s'il en est (qui a succédé à ce titre au plus intime musée du jeu de Paume), on découvre quelque chose d'étonnant en montant aux

étages supérieurs par rapport à l'étage inférieur. Il faut signaler que les étages supérieurs réunissent les œuvres des artistes les plus connus (Van Gogh, Cézanne, etc.) tandis que l'étage inférieur regroupe les auteurs moins connus (mis à part des peintres comme Courbet). Les visiteurs sont en effet surpris par la différence de taille entre les toiles. Les impressionnistes de la dernière heure avaient l'habitude de peindre dans des petits cadres qui n'ont rien à voir avec les grandes fresques et les gigantesques toiles de David, Delacroix, Gericault, Michel Ange et autres peintres flamands. Tout simplement parce qu'ils avaient l'habitude de peindre en plein air et avaient donc besoin comme Van Gogh de transporter leur toile sur le dos. À cette contrainte d'espace venait s'ajouter une contrainte de temps : les impressionnistes « peignant la lumière » devaient aller vite. Enfin, en rupture avec la peinture historique, allégorique ou romantique, ils avaient une troisième contrainte d'action : ils peignaient souvent des sujets ou des scènes assez banals empruntés aux paysages ou à la vie quotidienne. Leur originalité résidait donc non pas dans la chose peinte mais dans la technique et la façon de peindre cette chose.

Cette accumulation de contraintes (espace, temps, action) a fait de l'impressionnisme une des plus grandes réussites de l'Art.

Là aussi les personnes inexpérimentées pensent qu'une trop grande liste de contraintes viendra castrer et brider la création. C'est le contraire qui est vrai. Une absence de cadre et de contraintes fera courir le risque d'une création hors sujet ou sans intérêt. La créativité s'exprime mieux quand elle doit surmonter des obstacles et quand les créatifs ont à se surpasser pour trouver des solutions à des problèmes ardu.

Nous allons maintenant passer en revue les outils et les concepts de base du jugement de la création.

Le brief

Le brief est le sésame à toute bonne création. Dès son arrivée dans la direction marketing, le jeune stagiaire ou le jeune assistant chef de produit découvrira ce mot magique sous un nouvel aspect et sera soumis à la longue et pénible tâche de sa rédaction. Le brief a fait et fera transpirer des générations de responsables marketing. L'approbation des briefs, quant à elle, a fait et fera phosphorer des milliers de directeurs marketing. Le premier brief qu'on écrit est rarement réussi et demande plusieurs versions avant d'être approuvé. Dans les entreprises de produits de grande consommation, comme chez les lessiviers par exemple, un débutant peut réécrire jusqu'à vingt fois un brief pour une campagne publicitaire. Et il est parfois facile de savoir qu'un brief a été accepté à la mine réjouie du chef de produit sortant du bureau de son directeur marketing.

Une bonne création et un bon choix, c'est d'abord un bon brief

La qualité de la création dépend avant tout de la qualité du brief, et si un bon brief n'est pas une assurance contre une mauvaise création, un mauvais brief est la garantie de ne jamais trouver de bonne création. D'ailleurs, très souvent, le directeur marketing ou le directeur général sentent qu'ils vont trouver une bonne création en lisant les briefs qu'on leur soumet pour approbation. Il y a en effet les briefs qui contiennent déjà les voies pour une grande création et ceux dont on sait par avance qu'ils vont conduire, comme l'immense majorité des briefs, à une création puis une campagne publicitaire moyennes. Il y a les briefs qui marquent, et ceux qui passent inaperçus, qui sont sans saveur. Il y a les briefs qui servent d'exemple et qu'on emporte avec soi quand on quitte l'entreprise (même si c'est interdit !), et ceux qu'on enfouit sous les dossiers et qu'on cache et qu'on oublie. Si les agences de publicité devaient juger en toute objectivité et sincèrement, sans

crainte des représailles de leurs clients, tous les briefs qu'elles reçoivent, leurs jugements seraient sûrement très sévères dans neuf cas sur dix. Certains publicitaires conservent d'ailleurs les mauvais briefs comme pour se « venger » des clients les plus difficiles.

L'efficacité du choix de la création dépend aussi de la qualité du brief. En effet, tout au long du processus intellectuel de jugement le brief servira de référence.

Il est évident que le brief sera accepté par les décisionnaires et la direction générale avant d'être présenté à l'agence.

L'art du brief

Le brief est le tremplin qui propulsera l'agence vers la meilleure création possible. Pour tirer le meilleur de son agence et bâtir ce tremplin qui décuplera sa créativité tout en la canalisant vers les objectifs visés, il faut des personnes talentueuses et bien formées. On reconnaît les bons chefs de marque à la qualité de leurs briefs. Et inversement c'est dans les mauvais briefs que l'on identifie les « mauvais » chefs de marque. En outre les « grands » briefs sont souvent le fruit des « grands marketeurs ». Et les « grands » briefs donnent souvent naissance aux « grandes campagnes ».

L'écriture du brief est un exercice long qui demande des qualités intellectuelles pointues et souvent contradictoires ou difficiles à trouver chez un même individu : l'imagination et la rigueur, le sens de l'analyse et le sens de la synthèse, la concision et l'exhaustivité des informations, la simplicité et la précision. En effet celui qui écrit le brief devra d'abord collecter toutes les informations disponibles sur son problème à résoudre, les trier puis les analyser. Ensuite il les hiérarchisera et les synthétisera. Le brief devra refléter une vision concise et complète de l'état du marché (l'offre concurrentielle et l'état quantitatif et qualitatif de la demande), de l'entreprise et du produit ou service concerné. Celui qui écrit le

brief doit donc extraire la vision concrète et opérationnelle de la stratégie visée par la marque ou l'entreprise, à partir de la compréhension qu'il a de son marché.

Sens stratégique et vision opérationnelle doivent donc « transpirer » d'un bon brief.

Où l'on veut aller et non pas ce qu'il faut faire

Globalement le brief doit indiquer *où* l'on veut aller et non pas *ce* qu'il faut faire. Il doit donc en quelque sorte exposer les objectifs et non pas définir les moyens. Il insiste sur le *quoi* (« montrer que la marque X est le meilleur dentifrice contre les caries ») et non pas sur le *comment* (« la marque X est recommandée par des dentistes » ou « la marque X contient deux fluors »). Le brief indique la direction à suivre, et non pas quel itinéraire ou quel moyen de transport il faut prendre.

Le brief doit aussi donner envie. Il doit inciter l'agence et particulièrement ses créatifs à se surpasser et à trouver une grande idée originale. Il doit stimuler l'enthousiasme des créatifs.

Les caractéristiques du bon brief

Un bon brief a quatre caractéristiques principales.

1. La concision : un brief ne peut être une somme écrite sur l'état du marché, de la concurrence, de la demande, de l'entreprise et de la marque à un instant donné. Seules les informations pertinentes pour le problème posé figureront dans le brief. Par exemple pour le brief d'un film publicitaire dont l'objectif numéro un est de communiquer une amélioration technologique d'un produit existant, il ne sert à rien de rappeler l'historique complet de toutes les marques en présence sur le marché. De plus, pour être lu, et donc assimilé, un brief doit être bref.

2. La clarté : un brief doit pouvoir être compris par n'importe qui et surtout par des personnes qui jusqu'avant la lecture du

brief, ne connaissent rien au marché, au produit ou à l'entreprise. Il faut en particulier éviter le jargon trop technique ou le jargon spécifique à l'entreprise. Nous rappellerons ici les trois secrets du bon style littéraire énoncé par Prosper Mérimée : « la clarté, la clarté et la clarté ».

3. L'engagement : un brief doit être engagé. Il ne peut pas être neutre. L'objectivité ici diffère de la neutralité. En choisissant de donner telle information plutôt que telle autre, celui qui écrit le brief n'est déjà plus neutre. Mais il devra aller plus loin, il devra prendre parti et interpréter les faits et les informations dont il dispose sur les consommateurs, leurs attentes, les évolutions futures du marché, la concurrence, les forces et les faiblesses de son produit.

4. La spécificité : un brief doit être adapté à chaque problème posé et à la marque ou au produit considéré. Il ne peut pas être un passe-partout. Il faut éviter en particulier les brief « génériques » qui correspondent plus à l'ensemble du marché qu'à un produit donné en particulier.

Les différentes rubriques du brief

Il existe bien sûr plusieurs types de brief ; nous donnerons dans cette partie le brief type pour une campagne publicitaire. Pour les autres types de création, ce brief publicitaire type servira de base et pourra être élagué de certaines rubriques inutiles.

1. La raison du brief (ou objectif marketing)

Il faut dire à l'agence pourquoi on la briefe sur cette campagne publicitaire. Parmi les raisons on peut trouver :

- l'échec de la précédente campagne qui n'a pas permis d'atteindre les objectifs visés, en terme d'image, de notoriété et de niveaux des ventes.
- l'usure tout simplement de la précédente campagne qui après avoir donné pendant des années de bons résultats a tendance à

vieillir. Ce vieillissement peut être sur le fond, c'est-à-dire que l'idée créative n'est plus en phase avec les performances ou les bénéfiques consommateurs du produit ou de la marque ; il peut s'agir aussi d'un vieillissement sur la forme et dans ce cas il suffira de revoir l'exécution sans modifier la trame stratégique de la campagne. À propos de l'usure de la communication, il faut signaler que les campagnes publicitaires s'usent plus vite dans l'esprit des hommes et des femmes de marketing et des agences que dans l'esprit des consommateurs. Les entreprises ont sans doute trop tendance à changer de publicité en raison de la forte rotation des équipes marketing (dans ce métier, on ne reste pas au même poste très longtemps) et des rotations d'agences. Chaque nouveau responsable aura à cœur de montrer qu'il peut mieux faire que son prédécesseur. Très souvent les grandes marques qui ont de grandes campagnes utilisent la même campagne, le même slogan, la même idée de vente durant de nombreuses années.

- une modification de positionnement
- l'amélioration de la qualité ou des performances du produit
- l'intégration d'une innovation dans les produits
- le lancement d'un produit concurrent qui vient menacer le produit géré
- une mutation du marché due à une découverte technologique

Le contexte du marché

Très succinctement et en insistant sur les données qualitatives du marché, le brief décrira les principales attentes consommateurs du marché, les usages et les attitudes des utilisateurs et des acheteurs, ainsi que les évolutions passées, présentes ou futures. Toutes les données quantitatives (taille du marché, chiffre d'affaires, volumes, parts de marché etc.) seront, si possible, reléguées dans une annexe car l'accumulation de chiffres dans un

brief est très rébarbative et pourrait décourager l'enthousiasme des créatifs.

Il est important dans cette rubrique d'essayer de bien définir les principaux besoins consommateurs du marché et de bien hiérarchiser ces besoins, entre besoins primaires et besoins secondaires.

En outre, il faut savoir qu'une description qualitative des attitudes et usages des différents groupes de consommateurs du marché demande une analyse approfondie du marché à partir de nombreuses études quantitatives et qualitatives. Si l'on ne dispose pas de telles études pour dresser une typologie des consommateurs, il faut parfois s'engager et la créer soi-même sur la base de sa connaissance et de sa propre perception du marché. Cette typologie « intuitive » devient néanmoins extrêmement risquée et peut conduire à de fausses routes ou à des impasses. Il vaut mieux alors faire part de ses doutes à l'agence.

Voici par exemple, une typologie qualitative des ménagères utilisant des nettoyants ménagers, selon la fréquence de nettoyage et la place qu'occupe la fonction de nettoyage dans l'univers global des préoccupations domestiques (pour être « parlantes » à l'agence, les typologies doivent souvent utiliser des noms de catégories « imagées ») :

1. « *La maniaque* » (ou « ménagère invétérée » ou « virtuose du chiffon »), amoureuse de l'ordre et de la propreté, qui combine une fréquence maximum de ménage et un enfermement dans des préoccupations strictement ménagères.
2. « *La consciencieuse* » (ou « décontractée ») qui réalise un bon équilibre entre une fréquence de nettoyage suffisante pour assurer la propreté du foyer et la réalisation d'autres activités. Dans ce contexte, le ménage n'apparaît pas que comme une corvée ; intégré à d'autres pans de la vie de la femme, la ménagère peut apprécier de « soigner » son intérieur.

3. « *L'intellectuelle* » (ou « la bohème ») qui accorde la majeure partie de son temps à des activités autres que le ménage, négligé pour son aspect trop terre à terre.

4. « *La désordonnée* » (ou « bordélique ») qui vit dans un univers de désordre et de saleté et qui manque à tous ses devoirs ménagers sans avoir par ailleurs beaucoup d'autres activités.

Le diagnostic des catégories produits et des marques principales du marché

Après un rapide rappel des données chiffrées sur les marques, le brief publicitaire se concentrera sur l'image des marques et leur perception par les consommateurs.

Le diagnostic des catégories produits découpera le marché en fonction des caractéristiques physiques du marché. Par exemple pour le marché des dentifrices on distinguera

- les dentifrices parapharmaceutiques (dentifrices vendus en pharmacie à l'image très « médicale ») (Elgydium, Fluocaril...);
- les dentifrices au fluor dont le bénéfice principal est la lutte contre les caries (Colgate, Signal...);
- les dentifrices dits « cosmétiques » dont le bénéfice principal est la blancheur des dents et la fraîcheur de l'haleine (Ultra Brite, Pepsodent, Très Près...);
- les dentifrices qui protègent les gencives (Tonigencyl, Vademecum...);
- les autres dentifrices aux bénéfices spécifiques.

On pourra aussi distinguer les dentifrices en tube et ceux en doseur.

Si on a une approche marque il faudra aussi mentionner les extensions de gamme qui couvrent tout le marché au sens large de l'hygiène dentaire : brosses à dents, kits dentaires, eaux de rinçage, etc.

La délimitation du marché n'est pas toujours un travail facile. L'univers des boissons est un univers très vaste. Doit-on y regrouper tout ce qui se boit : du lait au whisky, en passant par le vin ? Ou le marché se décompose-t-il en grands sous-marchés : eaux minérales, boissons sucrées non alcoolisées, alcools etc. ? Un Coca Cola est-il concurrent d'un Perrier ou d'une bière Kronenbourg ? Dans les domaines technologiques comme l'informatique, les télécommunications et l'audiovisuel, on assiste à une formidable convergence de tous ces marchés de la production, de la gestion, du transport et de la lecture des informations écrites, orales ou visuelles. Demain un ordinateur personnel pourra servir de lecteur de disques audio, photo, de fax, de téléphone, de téléviseur etc.

Le « cadrage » de son marché nécessite aussi un certain pragmatisme afin de ne pas partir dans un élargissement trop lointain qui pourrait faire oublier les fonctions premières du produit.

Le positionnement de la marque

Le positionnement des marques est un des serpents de mer des techniques de management. Chaque entreprise, école, agence a sa propre définition du positionnement et y met ce qu'elle veut bien y mettre. La marque, de son côté, est un ensemble complexe de valeurs matérielles ou fonctionnelles (le produit) et de valeurs immatérielles ou psychologiques (l'image). Si la marque est témoignage et preuve de savoir-faire, si la marque est vecteur de notoriété et de réputation, si la marque est caution et signe de distinction et si la marque a sa personnalité propre, elle est, d'un point de vue plus technique, la synthèse entre des valeurs de performance (fonction du produit, caractéristiques physiques et mesurables etc.) et des valeurs d'émotions (motivations et représentations du consommateur, sensations, aspirations etc.)

Le positionnement de la marque est sa position sur le marché qui est définie par le produit lui-même, son image, l'entreprise qui

est derrière ce produit, la concurrence et les consommateurs qui l'utilisent.

La cible

La cible consommateur représente les consommateurs qui utilisent le produit. Il faut parfois distinguer la cible consommateur de la cible publicitaire (ceux qui verront, liront ou entendront le message publicitaire et à qui le message est destiné).

De même il faudra éventuellement mentionner les consommateurs de la marque et de ses concurrents d'aujourd'hui et ceux de demain. On précisera aussi, s'il existe, le cœur de la cible (très souvent 20 % des consommateurs consomment 80 % des quantités du produit vendues).

Le bénéfice consommateur ou la promesse

C'est l'avantage que le produit offre au consommateur (la sécurité pour une voiture, le plaisir pour une glace, le blanc à basse température pour une lessive etc.)

Si les attentes et les besoins des consommateurs sont en quelque sorte les questions posées par les consommateurs aux marques, les bénéfices sont les réponses apportées par les marques à ces questions.

Le bénéfice consommateur de la marque inscrit dans le brief doit être :

- spécifique à la marque ou au produit, et pas à la catégorie : par exemple « lave les dents » est un bénéfice « générique » de tout dentifrice ;
- primaire, c'est-à-dire qu'il doit correspondre à un besoin primaire important et non pas être un bénéfice secondaire (la praticité d'emballage ou la facilité d'utilisation sont souvent des bénéfices secondaires qui peuvent néanmoins dans certains cas devenir un élément de différenciation stimulant l'achat).

La justification ou preuve ou « reason why »

C'est la preuve factuelle de ce que la marque promet d'apporter. La justification est souvent rattachée à un élément spécifique et physique du produit.

C'est elle qui peut convaincre l'acheteur potentiel de la supériorité de la marque. La plupart des publicités n'utilisent aujourd'hui que très peu de justification (ou donnent des preuves faibles ou peu crédibles). Or pour stimuler l'achat d'une marque, il faut non seulement promettre mais aussi prouver et ensuite tenir (pour déclencher le réachat). C'est la présence par exemple de fluor dans le cas d'un dentifrice qui promet de lutter contre les caries.

La personnalité

Les valeurs immatérielles ou psychologiques de la marque constituent son image. Afin de rendre plus concrète cette image, on parle aussi de personnalité de marque. La personnalité de la marque permet de décrire la marque comme un être humain, et de la personnaliser (de lui donner un caractère singulier) mais aussi de « la personnifier » (de la représenter ou décrire sous l'apparence d'une personne).

La personnalité de la marque permet ainsi aux responsables marketing et publicitaires d'imaginer ce que les consommateurs ou les non-consommateurs (ou les abandonnistes) pensent de la marque et de définir la personnalité que devrait avoir la marque pour accroître ses parts de marché (sachant que comme un être humain, on ne change pas du jour au lendemain et sans peine la personnalité d'une marque).

Les marques, dans les briefs marketing et les copies stratégiques publicitaires, sont ainsi affublées de qualités, de traits de caractères et de sentiments humains. Certaines marques sont sérieuses, expertes, professionnelles, efficaces, rationnelles. D'autres sont

gaies, enjouées, humoristiques. D'autres sont froides, médicales, cliniques. D'autres enfin sont chaleureuses, amicales, complices.

Le budget

Le brief mentionnera le montant du budget publicitaire, si possible scindé en frais de production et en achat d'espace. On mentionnera aussi les budgets publicitaires des concurrents, ainsi que les chiffres principaux concernant le marché (part de voix, évolution des dépenses, répartition par support etc.).

L'impact d'une campagne publicitaire est dû aussi bien à la création qu'aux sommes investies. Dans des conditions particulières les créations peuvent aussi être développées en fonction des budgets disponibles. En télévision, par exemple, la tendance est au développement des formats courts ou très courts (huit secondes, voire trois secondes).

Le plan d'actions

Le plan d'action rappellera :

- les délais : à partir de la date butoir de sortie de la campagne, un rétro-planning fixera les dates de la première réunion, de décision, de réalisation etc.
- les décisionnaires
- l'utilisation éventuelle des tests
- etc.

Les délais de création sont toujours difficiles à fixer. Les responsables de l'entreprise doivent toujours trouver un équilibre entre la nécessité d'aller vite et le besoin de laisser du temps aux créatifs. Néanmoins, la pression du temps est parfois salutaire pour la création, comme peut l'illustrer Vincent Van Gogh dans une lettre à son frère Théo :

« L'aquarelle exige une grande habileté et une grande rapidité dans le travail. On doit travailler dans la matière humide, pour obtenir de l'harmonie, et on n'a pas beaucoup de temps pour réfléchir. Il ne s'agit donc pas de travailler fragmentairement, non, on doit ébaucher presque d'un coup ces vingt ou trente têtes. Voici quelques mots spirituels au sujet des aquarelles : « L'aquarelle est quelque chose de diabolique » et l'autre est de Whistler qui a dit : « Oui, j'ai fait cela en deux heures, mais j'ai travaillé des années pour le faire en deux heures. »

La présentation du brief

Un brief doit toujours être présenté et non pas seulement envoyé. Pour les campagnes publicitaires, le « briefing » se fera en présence du directeur marketing et du directeur de création de l'agence.

La présentation du brief doit avoir au moins trois objectifs :

- clarifier le problème à résoudre ;
- répondre aux questions et aux premières réactions de l'agence ;
- motiver l'agence.

Ce dernier objectif est sans aucun doute l'objectif le plus important de la présentation orale du brief, puisque celle-ci doit donner envie à l'agence de trouver une grande création. La présentation devra mettre en valeur ce que l'on attend des créatifs et le rôle clé qu'ils vont jouer dans le développement de la marque ou du projet. Les personnes de l'entreprise devront véhiculer une confiance totale en l'agence et n'émettre aucun doute sur la capacité créative de celle-ci.

Nous avons axé cette partie sur le brief, essentiellement sur le brief pour une campagne publicitaire. Le brief, dans des versions plus simplifiées, est nécessaire pour tous les problèmes de création, et surtout pour les créations d'emballage (formes ou design).

L'exemple du brief emballage

L'emballage : vecteur de communication

Pour l'ensemble des produits de consommation courante, l'emballage est le premier vecteur de communication.

Tout d'abord, beaucoup de marques ne disposent pas de budgets suffisants pour investir en publicité et n'ont donc que la présence et la mise en avant sur les points de vente pour se faire connaître et être promues.

Ensuite beaucoup de marques sont des marques ombrelles sous lesquelles sont produits et commercialisés de nombreux produits auxquels ne sont pas affectés spécifiquement des budgets publicitaires. Seul l'emballage permet à ces produits de faire connaître leur appartenance à la famille de la marque ombrelle et de décrire ce qu'ils sont vraiment (ce problème est d'autant plus important que la marque ombrelle est présente à travers ses produits sur différents marchés).

Enfin, même les marques dites « marques-produit » ont souvent plusieurs variétés ou plusieurs déclinaisons du produit de base sur le même marché.

Historiquement l'emballage a donc évolué d'une fonction de protection (du produit et contre les méfaits du transport, du stockage et des manipulations) à une fonction de communication. Depuis l'avènement de la distribution en « self-service », où le consommateur est pour ainsi dire « seul face à son choix », l'emballage est donc le premier vendeur du produit. Et même pour les produits ayant de gros soutiens publicitaires l'emballage, en nombre total de « contacts visuels », est plus puissant que n'importe quelle campagne publicitaire. En outre, ces contacts peuvent être qualifiés de contacts utiles, puisque un consommateur qui voit ou passe devant un produit (dans un hypermarché par exemple) est

en principe en situation de l'acheter. L'emballage ne doit donc pas se contenter seulement d'une fonction d'informations ou de description du contenu : le contenant doit vendre et pour le développer, les entreprises doivent faire appel à des cabinets spécialisés qui utilisent eux-mêmes des techniques sophistiquées. Ces techniques se perfectionneront encore plus dans le futur quand les grands cabinets spécialisés en design d'emballage se concentreront et s'internationaliseront encore plus. Parmi les techniques utilisées, deux dérivent de la linguistique et de l'étude du contenu et du contenant : la sémantique qui étudie l'interprétation et la signification des mots et codes linguistiques utilisés, et la sémiologie qui étudie la réalisation, le fonctionnement et la réception des différents systèmes de signes entre les consommateurs et les emballages.

Les différentes composantes de l'emballage

Par emballage nous entendons aussi bien la forme (le volume d'un flacon, la taille d'un paquet, etc.) que la surface de l'emballage et les matériaux (le dessin ou le design). Dans la plupart des cas, la forme de l'emballage est définie lors du lancement du produit, en fonction du contenu, des contraintes de fabrication, des contraintes logistiques et des contraintes légales. Nous ne détaillerons pas ici toutes ces contraintes qui restreignent les marges de manœuvre sur les formes ou les matériaux utilisés. Nous n'insisterons pas non plus sur le rôle de communication que peut jouer le matériau d'emballage : par exemple certains yaourts sont vendus dans des pots en verre parce qu'ils ont un positionnement haut de gamme et qu'ils veulent donner à leur recette une image de qualité et de tradition. Il est des produits où l'emballage donne une valeur majeure au produit : les produits de luxe en particulier comme les parfums. Pour les parfums, les entreprises doivent trouver un juste équilibre entre les contraintes marketing (esthétisme, unicité, originalité, utilisation de matériaux rares comme le cuir, raffinement, etc.) et les contraintes industrielles

(simplicité, uniformité, utilisation de matériaux simples et recyclables, etc.). L'invitation au rêve que doit véhiculer un parfum d'une marque de luxe ne saurait faire oublier la recherche d'économies industrielles pour limiter le prix unitaire.

Un emballage forme un tout et chacun de ses éléments (forme, matériaux, surface) contribue à l'atteinte des objectifs de communication qui lui ont été fixés.

Les différentes rubriques du brief design

Un brief design est plus concis qu'un brief publicitaire. Idéalement il est écrit sur une seule page.

1. Le contexte

Le contexte résumera très succinctement trois sujets :

- les éléments clés du marché : en donnant les éléments éventuels qui codifient les emballages entre eux ;
- le positionnement publicitaire et la stratégie marque : le brief décrira la cible, la concurrence, la personnalité de la marque, le bénéfice consommateur, la justification ;
- le descriptif du contenu : le produit, sa forme, sa recette, sa fonction, ses ingrédients, sa formule et tout autre élément pertinent pour un problème d'emballage.

2. Les objectifs de communication ou critères d'évaluation

Dans ce cas les objectifs et les critères sont similaires.

Cette partie, nous l'avons vu, est la plus importante du brief. Rappelons qu'il faut que les critères d'évaluation soient hiérarchisés, spécifiques, précis, concrets, cohérents entre eux.

3. Les contraintes

Pour un emballage, il y a plusieurs contraintes marketing, matérielles et légales :

- les contraintes marketing peuvent imposer le respect d'un logo déjà normalisé qui fait l'objet d'une charte précise, d'une couleur ou de signes dominants qui font partie intégrante de la marque. On peut même imposer à l'agence l'utilisation de certaines couleurs ou typographies si celles-ci appartiennent en propre à la marque. Il faut bien sur ici bien séparer les objectifs et les moyens. Les contraintes font partie des moyens mais sont jugées indispensables au respect de la personnalité ou des codes de la marque ;
- les contraintes matérielles : pour des raisons de coût ou des raisons industrielles, on peut limiter ou pas le nombre et le type de couleurs utilisables (selon les techniques d'impression, les coûts d'impression varient énormément sur les grandes séries : la sérigraphie est par exemple beaucoup plus coûteuse que l'impression offset ; l'héliogravure impose des contraintes plus fortes que l'offset, etc.). Dans les contraintes matérielles on précisera les plages d'impression, c'est-à-dire la surface dont dispose le dessinateur, puis l'imprimeur, pour véhiculer les objectifs de communication. On différenciera bien la face avant (face visible par le consommateur quand il passe devant le produit) et les faces arrières ou de côté qui ne sont pas visibles par le consommateur s'il ne manipule pas le produit. Nous recommandons toujours de commencer et finaliser la face avant, puis de passer aux autres faces. Les matériaux qui servent de support peuvent aussi avoir une influence sur la sophistication possible du dessin ;
- les contraintes légales : nous n'évoquerons pas ici toutes les mentions légales (et elles peuvent être longues et nombreuses, surtout sur les emballages internationaux multilingues) qui sont obligatoires sur l'emballage mais qui peuvent être mises sur d'autres faces que la face avant. Certaines mentions sont en revanche obligatoires en face avant.

4. Les textes en face avant

Souvent les responsables marketing oublient de mentionner exactement les textes qu'ils souhaitent voir apparaître en face-avant. L'expérience montre aussi qu'on a toujours trop tendance à surcharger les emballages de textes inutiles, qui perturbent la lisibilité, qui ne sont pas eux-mêmes lisibles et qui nuisent à l'impact du message numéro un que l'on veut faire passer. Communiquer c'est faire passer des messages. Les sciences de la communication montrent que bien communiquer c'est avant tout faire passer un seul message.

Devant un linéaire de supermarché, l'œil ne voyage que quelques dixièmes de seconde sur chaque emballage. Le choix du consommateur ne se fait pas après une séance d'observation analytique mais après un simple balayage visuel qui suffit à remémorer des signes, des codes, des mots, des marques.

5. Le plan d'actions

On précisera toujours :

- les délais ;
- la procédure de choix (les décisionnaires ou tests) ;
- le budget ;
- le type des maquettes de présentation.

Les pièges à éviter

1. Attention à la taille des maquettes de présentation

Souvent, pour des commodités de présentation (parce qu'elles utilisent des boards de présentation pour les grandes réunions), n'est pas respectée la taille réelle des emballages et sont faits des agrandissements. Or l'impression visuelle peut être très différente entre une maquette grandeur réelle et son agrandissement. Cet effet, en jargon marketing, s'appelle l'effet « size-impression ». Il est d'ailleurs utilisé dans la définition de la politique de prix (prix

unitaire d'une boisson comparé au prix au litre). L'effet « size-impression » fait qu'un contenant qui contient moins de litre ou de volume, paraît en revanche plus grand que son concurrent.

Nous recommandons toujours de travailler sur des maquettes à la taille réelle du futur emballage.

2. Attention à la qualité des maquettes

Contrairement aux idées reçues, les maquettes créées en exemplaire unique ont souvent une meilleure qualité que les futures productions industrielles et en grande série des emballages réels. Il faut donc se méfier des ors trop brillants, des surfaces dorées, argentées ou reluisantes de certaines maquettes. De même certaines nuances de couleur, certains pastels, certains dégradés ne sont pas reproductibles par les techniques d'impression industrielles. Là aussi ces remarques sont une entorse à la règle de différenciation entre moyens et objectifs, mais elles permettent d'éviter de lourds désagréments quand on constate l'écart énorme qui sépare la maquette qu'on avait fait accepter à son P.-D.G. et les premiers échantillons qu'on reçoit de la première production ou de l'imprimeur. Bon nombre de chefs de produits ont perdu leur sommeil sur des « ors pâlichons et gris sales » que le maquettiste leur avait promis « clinquants » sur des « dégradés rayés » qu'on leur avait promis « nuancés et valorisants », sur des « textes rouges qui ne se lisent pas sur le bleu » qu'on leur avait promis « sautant aux yeux ».

3. Attention aux coûts des maquettes

Même avec les techniques informatiques, une maquette coûte cher, il faut donc au préalable se mettre d'accord, dans le devis, et sur la forme que prendront ces maquettes (seront-elles en volume, ou à plat par exemple ?) et sur la quantité approximative de ces maquettes.

4. Ne pas juger dans l'absolu

C'est le piège le plus fréquent à éviter. Il faut, si possible, juger les maquettes en grandeur réelle dans leur « milieu naturel », c'est-

à-dire à l'endroit où le consommateur pourra les acheter : sur un linéaire reconstitué, avec tous (ou au moins les principaux) les produits du marché (y compris et surtout les concurrents !), avec un nombre de facings raisonnables, et à la distance normale de choix d'un consommateur et pas seulement au centre ou à l'endroit le mieux placé du linéaire.

Ce jugement des maquettes en linéaire ou dans une situation proche de la réalité est redoutable. Il permet de juger l'impact, la lisibilité des textes, la différenciation par rapport aux concurrents et de relativiser les détails du « traité artistique ».

La copie stratégique

Le brief est écrit par l'annonceur et remis après présentation, à l'agence de communication. Mais souvent le brief n'est pas remis tel quel aux créatifs de l'agence. Entre le brief et la création, pour le développement des campagnes publicitaires, vient s'intercaler un outil stratégique majeur : la « copie stratégique ». Chaque agence de publicité a son propre format de copie stratégique et lui donne d'ailleurs un nom parfois différent : « le brief créatif », « le contrat créatif », « le plan de travail créatif » « la roue de marque » (« brand wheel ») etc.

À quoi sert la copie stratégique ?

La copie stratégique sera utilisée par l'agence pour briefier sa propre équipe créative.

La copie stratégique a pour but de définir le contenu de ce qu'il faut communiquer aux consommateurs. Ce cadre de communication est fondé sur l'étude approfondie des produits et sur les valeurs d'image que l'on souhaite y associer. Ce cadre est en principe défini par l'agence et l'annonceur, afin d'éviter une incompréhension de ce qu'est réellement la marque et d'éviter une modification de son

positionnement. Parfois l'annonceur demande à l'agence d'écrire seule la copie stratégie et se contente de la valider. Dans d'autres cas, l'annonceur écrit lui-même la copie stratégie. Dans tous les cas la validation par l'annonceur est absolument nécessaire, et un travail en commun recommandé. L'annonceur pourra ainsi optimiser la gestion de son portefeuille de marques sur un même marché. L'agence, de son côté, pourra formaliser l'orientation donnée à la création compte tenu des problèmes marketing exposés par l'annonceur.

La copie stratégie est un document plus extensif que la description du positionnement. Elle est surtout la référence qui permettra, nous le verrons, de juger en premier lieu la campagne publicitaire. Si possible la copie stratégie sera utilisée sur plusieurs années, même si les entreprises ont tendance avec leur agence à réviser annuellement les copies stratégies de leurs marques.

L'art de la copie stratégie

La stratégie publicitaire doit démontrer que l'agence a clairement compris ce que l'annonceur recherche et qu'elle adhère aux objectifs de son client. La stratégie publicitaire dit quel est l'objectif visé par la publicité pour les prochaines exécutions publicitaires de la marque. En plus de la compréhension, la copie stratégie montrera l'adhésion de l'agence à la stratégie.

Le cœur de la copie stratégie est constitué par la description précise du bénéfice consommateur ou de la promesse produit. En effet, le bénéfice – ou la promesse – sera aussi le centre de la campagne publicitaire et sera le premier levier qui déclenchera l'achat des consommateurs qui seront exposés à la publicité. Le bénéfice consommateur devra être unique.

Le bénéfice consommateur devra aussi être spécifique au produit ou à la marque. Il devra être prouvé par une justification factuelle, si possible incontestable et originale. Il devra également être dirigé vers une cible aussi précise que possible.

La copie stratégie constitue un choix et un parti pris. Ce parti pris reflète un engagement stratégique essentiel qui donne déjà une direction. La copie stratégie est à la future campagne publicitaire, ce que les plans de l'architecte sont à la future maison.

Les différentes rubriques de la copie stratégie

La copie stratégie comporte cinq rubriques principales qui aideront à cerner ce que sera la communication publicitaire.

1. La description des attributs produits

Cette partie de la copie stratégie, souvent inutilisée, voire ignorée aujourd'hui, décrit les caractéristiques physiques principales du produit, qui lui sont propres et qui permettront donc de le différencier de ses concurrents. Par exemple cela peut être l'origine spéciale d'un arabica pour un café ; le lait, le caramel, le chocolat et les noisettes dans le cas d'une barre de confiserie ; une lessive et un assouplisseur mélangés dans un même paquet dans le cas d'un détergent ; un écran extra-plat et large dans le cas d'un téléviseur.

Les publicitaires et les responsables marketing ne doivent jamais oublier que les caractéristiques physiques de la marque, c'est-à-dire le produit, forment les valeurs essentielles de la marque. Une trop grande distanciation entre l'image de la marque et les fonctions du produit tue la marque.

Les fonctions du produit et ses caractéristiques physiques sont les valeurs fondamentales sur lesquelles doivent s'appuyer les valeurs publicitaires.

2. Le bénéfice consommateur (ou promesse)

C'est la satisfaction essentielle que le consommateur retire du produit et pour laquelle il l'achète. On l'appelle aussi promesse ou proposition produit. La satisfaction essentielle peut être fonctionnelle ou/et émotionnelle. C'est par exemple la promesse de

dents blanches dans le cas d'un dentifrice ou d'une tenue de route parfaite dans le cas d'un pneumatique.

3. La justification

La justification est la raison spécifique qui rend crédible le bénéficiaire consommateur. La justification est souvent rattachée à un élément spécifique et physique du produit.

C'est elle qui peut convaincre l'acheteur potentiel de la supériorité de la marque.

4. La cible

C'est le groupe de consommateurs privilégiés auxquels s'adresse en priorité la publicité et qui sont en principe les utilisateurs principaux de la marque. Il peut y avoir une différence entre la cible de communication et la cible de consommation ou d'achat, si le produit est acheté par des personnes différentes de ceux qui le consomment ou de ceux qui le prescrivent. C'est le cas, par exemple, des produits pour enfants majoritairement achetés par les parents.

La cible sera décrite aussi bien par des critères quantitatifs (âge, sexe situation familiale, catégories socioprofessionnelles...) que par des critères qualitatifs (attitudes, comportements, style de vie).

5. La personnalité (ou le ton)

La personnalité ou le ton sont les traits de caractère de la marque qui la différencient de ses concurrents.

Si nécessaire, les instructions ou contraintes particulières seront aussi mentionnées dans la copie stratégie. Ce sont des éléments incontournables de certaines exécutions comme la musique (*cf.* les collants « Dim »), un packshot spécial (*cf.* le « goûté et approuvé » donné par la patte du chat Fido), une image spécifique (*cf.* l'ancienne « tornade blanche » d'Ajax), l'utilisation d'une démonstration produit ou d'un acteur particulier, un geste précis etc.

Le plan de travail créatif

Certaines agences, afin de donner une forme encore plus opérationnelle et utilisable par les créatifs à la copie stratégie, écrivent un cadre stratégique plus élaboré, qu'on appelle le plan de travail créatif.

Plan de travail créatif

Objectifs et éléments clés du contexte

1. Faits principaux : ce sont la description du produit, ses avantages, sa distribution, son prix, son type de packaging, ses concurrents etc.

2. Problème à résoudre par la publicité ou objectif de communication : le problème ou l'objectif doivent être précis, et on doit choisir le problème majeur. Par exemple : « annoncer la nouveauté du produit ».

3. L'objectif marketing : l'objectif doit être unique et spécifique. Par exemple : « gagner des parts de marché en augmentant la pénétration ».

Stratégie créative

1. La cible : Par exemple : « Les cadres supérieurs ou catégories socioprofessionnelles élevées vivant en milieu urbain, et faisant partie des innovateurs ».

2. La source du marché : Les sources de croissance peuvent provenir des autres marques, des nouveaux consommateurs ou d'autres catégories de produits.

3. Le bénéficiaire consommateur : Par exemple « le savon X vous laisse la peau douce au toucher comme une peau de bébé ».

4. La justification : Par exemple pour un assouplisseur : « seul Y contient 2 agents assouplissants ».

5. La personnalité de la marque : Par exemple « sûre, familiale, solide » pour une voiture.

Instructions et contraintes

1. Les contraintes : Par exemple utiliser une musique spéciale.

2. Les instructions : Ce sont, par exemple, le montant du budget, les délais de création, l'utilisation d'un support (affiche ou spot radio par exemple).

Tous ces « outils » sont la base du jugement publicitaire sur lesquels vont s'appuyer ceux qui ont à évaluer puis choisir la création publicitaire.

Sans ces outils il ne peut y avoir de développement d'une bonne campagne publicitaire et de jugement pertinent. En effet le jugement sera rendu par rapport à ces documents. Les bonnes créations suivent une démarche rigoureuse ; cette rigueur dans la démarche peut surprendre ceux qui voient dans la publicité un monde exubérant et débridé. Pour paraphraser une maxime militaire nous dirons que c'est dans « la rigueur, l'ordre et la discipline que se font les bonnes créations et les bons jugements ». Nous ajouterons aussi « dans la bonne humeur ».

Chapitre 3

Les trois étapes du jugement d'une création

Le mot jugement est particulièrement adapté à la situation d'évaluation des propositions de créations publicitaires de l'agence par l'annonceur. Certes le jugement publicitaire n'a pas des conséquences aussi graves que peut avoir un jugement rendu par des jurés dans un vrai tribunal, mais il peut en avoir, sous certains aspects, la même dramaturgie et le même déroulement. Une « sentence » va être prononcée par les représentants de l'entreprise sur les créations de l'agence. Et celles-ci n'auront pas d'avocat extérieur pour les défendre.

Le jugement publicitaire exige de ceux qui le pratiquent une rigueur intellectuelle sans faille qui leur permettra d'évaluer en toute objectivité et avec pertinence les créations. Il exige aussi une grande honnêteté intellectuelle qui garantira la motivation de l'agence.

Un cheminement intellectuel rigoureux

Au lycée, ou sur le banc des écoles, on a appris à chacun d'entre nous, en cours de français, à analyser de grands textes littéraires. Durant ces séances de « compositions françaises » où des générations d'élèves ont appris à analyser les textes des plus grands écrivains, chacun d'entre nous a dû assimiler une certaine méthode pour aborder la littérature.

Le jugement publicitaire ressemble, au niveau de l'effort intellectuel, à ces analyses de texte que nous faisons tous devant le professeur. Les élèves les plus sensibles à la littérature étaient toujours fascinés par les explications rationnelles et les interprétations lumineuses des professeurs les plus brillants et les plus didactiques. Ils étaient aussi éblouis par la richesse des significations explicites ou implicites de tel poème de Baudelaire ou de tel extrait romantique de Chateaubriand. Le professeur avait, semble-t-il, une faculté innée à déchiffrer des éléments masqués qui n'apparaissaient pas au commun des élèves. Il arrivait aussi à décomposer les textes en plusieurs parties et sous-thèmes, à dégager le thème principal que l'auteur avait voulu exprimer et communiquer : la colère, la peur, le bruit, l'amour déçu. Il arrivait enfin à montrer comment la forme servait le fond, et comment l'auteur communiquait ses sentiments ou ses idées.

Le jugement publicitaire évalue aussi le fond et la forme des créations en les analysant et en suivant un processus intellectuel rigoureux.

Fondamentalement ce processus intellectuel se divise en trois étapes que nous détaillerons dans les parties suivantes.

Ces trois étapes doivent toujours être successivement respectées dans un ordre logique et bien établi à l'avance. Avant de passer à l'étape suivante, il faut avoir « passé la première étape avec succès », c'est-à-dire juger que la création répond aux critères d'évaluation de la première étape du jugement publicitaire.

Globalement le jugement publicitaire commence à analyser l'adéquation avec la copie stratégique, puis avec « l'idée de vente » et enfin avec l'exécution. Le jugement publicitaire chemine donc de la stratégie vers l'exécution, du fond vers la forme. Un bon jugement ne peut se faire en commençant par la fin (un peu comme un expert en bâtiment, qui pour évaluer le prix d'une maison, commencera d'abord par estimer la solidité et la qualité

du gros œuvre, des fondations et de la charpente et finira par scruter les détails et la finition de la maison : vitres, volets, poignées, évier, etc.). En effet l'expert en bâtiment sait bien que le gros œuvre d'une maison ne peut plus être modifié et que s'il est de mauvaise qualité, cette faiblesse ne sera pas compensée par des jolis volets ou de belles poignées de porte. À quoi bon donc s'intéresser aux détails peu coûteux et facilement modifiables si l'essentiel est délabré ?

Le jugement publicitaire va aussi du général au particulier, de l'impression générale à l'analyse des détails, du tout aux parties. C'est d'ailleurs en principe une attitude assez logique quand on observe par exemple un tableau ou une sculpture dans un musée. On regarde d'abord la toile de loin en s'imprégnant du thème général, de l'ambiance globale qu'a voulu communiquer le peintre. Ensuite seulement, on se rapproche du tableau et on s'attache aux détails, à l'arrière plan et à toutes les richesses secondaires de la toile.

Les différentes étapes sont à la fois indépendantes et indissociables. Comme une explication de texte, on ne doit pas séparer le fond de la forme. En matière de publicité, *la forme ne vit que pour le fond, et le fond ne vit que par la forme*. En clair cela veut dire que l'exécution est au service de la stratégie, mais la stratégie ne peut être payante que si elle a une bonne exécution. « Pour qui sont ces serpents qui sifflent sur vos têtes », est un des plus célèbres alexandrins du théâtre classique parce que le fond du vers (la perfidie et la sournoiserie) est mis en valeur par la forme (ici une allitération) du vers (l'utilisation de consonnes sifflantes qui rappellent les sifflements des serpents). De même que l'utilisation des consonnes dites « muettes » traduit bien la signification du vers « Comme des pas muets qui marchent sur des mousses » (Lamartine). Ou comme la double répétition du mot mer illustre bien le retour incessant des vagues sur la plage : « La mer, la mer, toujours recommencée » (Paul Valéry).

On dit aussi que « la forme c'est le fond qui remonte à la surface ». Cela signifie donc que le jugement publicitaire, en jugeant la profondeur, juge aussi la surface et vice versa.

Un cheminement qui s'applique à tous les types de création

Nous allons illustrer le jugement publicitaire, en premier lieu, et de manière approfondie, par le cas de la publicité, mais le jugement publicitaire suit le même cheminement intellectuel (du fond vers la forme et du respect de la stratégie vers l'impact de l'exécution) pour toutes les évaluations de création. Ce cheminement pourra être simplifié, et les différentes étapes de jugement plus courtes, mais suivra néanmoins une même logique et un raisonnement similaire.

Par exemple pour juger la couverture d'un livre ou un prospectus de vente, on suivra les mêmes étapes, en jugeant d'abord l'adéquation avec les objectifs de communication et en finissant par l'évaluation de l'exécution.

Première étape : juger l'adéquation avec la copie stratégie

Dans un premier temps, on va juger le fond de la ou des créations présentées. Dans le cas d'une création publicitaire, le jugement se fera par rapport à la copie stratégie qui est, rappelons-le, le cadre stratégique de la création et qui explique ce que l'on veut communiquer (dans le cas d'un emballage, le cadre de la stratégie est fourni par le brief emballage et surtout par les critères d'évaluation).

Un préalable : bien connaître la copie stratégie

Ceci paraît une évidence, mais l'expérience montre que beaucoup de personnes en situation de jugement publicitaire ne connaissent pas la copie stratégie ou en tout cas ne l'ont plus clairement en tête. Cette remarque concerne souvent par ailleurs les personnes les plus haut placées hiérarchiquement qui ont d'autres copies stratégies en têtes, d'autres briefs en cours d'approbation et d'autres campagnes publicitaires en cours de développement. Ils n'ont donc pas le même souvenir de la copie stratégie concernée par la création présentée que le chef de marque et le chef de publicité de l'agence.

Avant la réunion, il est donc utile de redistribuer à tous les participants de l'entreprise la copie stratégie, et en tout cas, d'avoir la copie stratégie devant soi quand l'agence présente les créations publicitaires.

Demander à l'agence de rappeler les objectifs

Afin de bien valider encore une fois que l'agence a compris les objectifs et la copie stratégie, on pourra demander à l'agence de rappeler les éléments essentiels de la copie stratégie et les objectifs de communication.

Comme la première étape du jugement publicitaire consiste à évaluer la création par rapport à la stratégie, ce rappel par l'agence des objectifs de communication fera éventuellement mieux « passer » les commentaires de l'annonceur sur la stratégie.

Est-ce que la publicité répond à la copie stratégie ?

Cette fois nous entrons dans le vif du jugement publicitaire. Cette question est bien sûr mentale : on se la pose à soi-même et non pas à l'agence ou aux autres personnes présentes durant la présentation. C'est en tout cas la première question fondamentale qu'il faut se poser à propos de la création présentée.

Pour répondre à cette question, on pourra évaluer la création par rapport aux différentes rubriques de la copie stratégie. L'ordre des rubriques importe peu ici.

1. Est-ce que la création correspond à la cible visée ?

On a parfois trop tendance à oublier la cible. Mais surtout on a souvent du mal à ajuster son propre jugement à la cible de la création. Il y a plusieurs raisons à cette difficulté d'ajustement.

Ceux qui jugent ne font pas partie de la cible. Il est donc difficile, voire impossible de se mettre à la place de la cible. Un chef de marque ou un directeur marketing peuvent-ils devenir en quelques secondes une ménagère qui achète de la lessive ou un enfant de moins de huit ans qui achète un jouet ? Pour nous la réponse est négative. En revanche, ils doivent faire appel à leur intelligence et surtout à leur bon sens pour imaginer si la création peut toucher, ou correspond, aux attentes ou aux aspirations d'une ménagère ou d'un enfant.

2. Est-ce que la création communique le bénéfice consommateur ou la promesse produit ?

Il n'est malheureusement pas rare de voir des campagnes publicitaires sans promesse produit ou bénéfice consommateur. C'est, selon nous, la plus grande faiblesse en matière publicitaire. Une affiche qui ne dit pas quel est le bénéfice pour le consommateur d'acheter un produit, ne fera pas vendre ce dernier, surtout sur les marchés très concurrentiels.

Pour savoir si la création communique bien le bénéfice consommateur on peut se poser les questions suivantes :

- Le bénéfice consommateur est-il présent ?
- Est-ce le bon bénéfice consommateur ? Correspond-il à celui écrit dans la copie stratégie ? Par exemple une création publicitaire peut communiquer la douceur laissée sur le linge par une lessive alors que l'on voulait communiquer avant tout l'efficacité

de lavage à basse température. Une publicité pour un rasoir ne sera pas pertinente si elle communique avant tout l'efficacité de rasage alors qu'on voulait communiquer le bénéfice « n'abîme pas la peau ».

- Le bénéfice consommateur est-il évident ? « Saute-t-il aux yeux ? » Il faut se méfier des créations complexes qui noient ou masquent le bénéfice consommateur principal, ainsi que des sous-entendus ou des explications à double-détente ou en chaîne : « ce produit fait cela, puis cela, qui donne cela, et donc qui procure cela ». N'oublions pas qu'il s'agit d'une publicité, et donc d'un message qui sera vu, lu ou entendu furtivement et sans grande attention. Le spectateur ou l'auditeur ne se livreront pas à une analyse détaillée de la campagne. La publicité devra « capter » le consommateur : ce n'est pas au consommateur à « capter » la publicité et son message.
- Le bénéfice consommateur est-il unique ? On retrouve dans cette question le vieux principe tombé hélas en désuétude : l'USP (Unique Selling Proposition). Nous l'avons dit une bonne copie stratégie a, en principe, un seul bénéfice consommateur. Il ne sert à rien donc dans la création publicitaire de « survendre » maladroitement le produit en essayant de communiquer plusieurs bénéfices consommateurs, dont des bénéfices consommateurs secondaires. Le plus grave étant même de ne communiquer que les bénéfices secondaires et d'oublier le bénéfice consommateur principal du produit.

3. Est-ce que la création apporte la preuve du bénéfice ?

Un bénéfice consommateur qui n'est pas prouvé perd de sa force et de sa crédibilité.

- La justification est-elle présente ?
- Est-ce la bonne justification ?

- Est-elle crédible ? Certaines justifications sont présentées sous une forme exagérée qui peut tomber dans le non-crédible et donc être inefficace.
- Est-elle factuelle ? S'appuie-t-elle sur un exemple concret, un témoignage réel, un témoignage qui a de la valeur ou la caution de quelqu'un ?

4. Est-ce que la création respecte la personnalité de la marque ?

La réponse à cette question peut paraître subjective, mais, en réalité, elle fait surtout appel au bon sens et à la clairvoyance des responsables :

- « La création communique-t-elle un climat convivial et chaleureux comme la personnalité de la marque ? »
- « Véhicule-t-elle une impression d'efficacité et de rigueur ? »
- « Laisse-t-elle une impression de tonicité, d'énergie ? »
- etc.

Une création qui n'exécute pas la copie stratégie doit être rejetée

Quels que soient ses autres mérites, une création publicitaire qui ne respecte pas la copie stratégie doit être rejetée. Toute contradiction avec la stratégie pourrait même nuire à la marque.

Il ne peut y avoir de compromis sur ce point. Si les fondations ne tiennent pas, s'écroulent ou s'enfoncent, il ne sert à rien de bâtir dessus la plus luxueuse ou la plus charmante des maisons. La publicité n'est pas un art en soi. C'est un levier commercial. L'Art pour l'Art et le lyrisme impersonnel doivent être laissés à Théophile Gautier et à l'école parnassienne.

En outre on ne doit jamais modifier la stratégie en fonction de considérations d'exécution. Ceci est pourtant une pratique courante. Par le plus grand hasard, cette initiative non recommandable peut bien sûr être payante, si la copie stratégie était

mauvaise ou mal écrite. Mais le hasard fait rarement bien les choses ou bien une seule fois. Trouver une bonne création à partir d'une erreur de stratégie est aussi improbable que de réussir une photo avec un appareil voilé. Oui, on peut considérer la première photo comme une technique photographique artistique, mais si toute la pellicule y passe, on a généralement perdu toutes les photos. On sait depuis Karl Von Clausewitz que l'activité commerciale est une sorte de guerre. La stratégie c'est l'art de faire la guerre sur les cartes. Coincé dans une situation difficile il ne viendrait pas à l'idée d'un général de modifier ses cartes pour gagner la bataille. On ne change pas sa stratégie marketing et publicitaire à cause d'une « belle » création. D'ailleurs, la beauté en publicité est un concept à éviter. La beauté n'entre pas dans le champ des critères d'un bon jugement publicitaire.

Si ceux qui jugent la création publicitaire ont des doutes sur sa pertinence stratégique, ils pourront questionner l'agence sur le rapport qui existe, selon elle, entre la création et la copie stratégique. Il faudra demander à l'agence de montrer en quoi sa proposition créative traduit bien le bénéfice consommateur, correspond bien à la cible, apporte la preuve de la promesse et respecte la personnalité de la marque. Nous verrons que dès que l'on a un doute sur son propre jugement il vaut mieux questionner l'agence plutôt que de juger ou dire des sottises.

Les erreurs à éviter dans cette première étape intellectuelle

1. Juger par rapport à sa carrière

Certaines personnes, parce qu'elles se sentent à juste titre, observées, voire jugées par les autres personnes présentes au cours de l'évaluation des créations, perdent leur indépendance de jugement. Elles jugent alors la création par rapport non pas à la copie stratégique et aux critères de communication mais par rapport à leur hiérarchie ou leur entreprise. Elles imaginent ce que le supérieur

hiérarchique doit penser de la création et adaptent alors leur jugement à leur imagination.

Le jugement dans cette première étape doit se concentrer sur le fond sans être perturbé par des considérations extérieures à la création et en toute liberté d'esprit.

2. Ne pas voir l'erreur de cible

La publicité peut plaire aux décideurs ou être comprise par les décideurs, mais ne pas toucher la cible visée. Il est quelquefois difficile pour des produits de grande consommation de réaliser une création pour une cible large. Parfois les créations proposées restreignent trop la cible et segmentent trop le marché. Dans d'autres cas, il peut y avoir erreur de cible, avec une fâcheuse tendance à s'adresser à des catégories socio-professionnelles élevées, auxquelles appartiennent le plus souvent les responsables marketing et publicitaires, alors que l'on s'adresse à des cibles plus « populaires ».

3. Juger positivement les créations qui parlent de l'entreprise

Certaines créations semblent attractives pour les responsables parce qu'elles parlent en bien du produit et surtout de l'entreprise. Or la plupart du temps, ces créations, si elles peuvent flatter l'égo de ceux qui les contemplant, sont généralement sans intérêt pour les consommateurs.

L'égoïsme des entreprises ne fait pas vendre les produits ou les marques. Une publicité qui ne décrit pas les avantages pour les consommateurs ne fait pas vendre. Certes la création doit communiquer les points forts du produit mais doit surtout communiquer quels sont les avantages pour les consommateurs. Ceci n'a rien de révolutionnaire. C'est un schéma de conviction classique qu'on enseigne dans les séminaires de formation à tous les vendeurs : points forts et ensuite avantages. Dans une négociation commerciale, le bon vendeur cherche à convaincre son client des points forts de son produit, de son projet ou de son opération puis

ensuite cherche à démontrer tous les avantages que ces points forts représentent pour le client.

Les consommateurs sont intéressés par les publicités qui les concernent, qui les touchent et qui leur montrent les avantages ou bénéfices qu'ils peuvent retirer de leur achat.

En outre les consommateurs aiment qu'on parle d'eux ou que l'on s'intéresse à eux.

Cette double contrainte doit éliminer les créations qui ne parlent que de l'entreprise ou des produits de manière égocentrique.

4. Ne pas chercher le bénéfice consommateur

Nous l'avons dit, le bénéfice consommateur est le cœur de la copie stratégie. Il doit être le cœur de la communication. Un bon jugement publicitaire doit se concentrer sur cette recherche du bénéfice consommateur et rejeter la création quand le bénéfice consommateur n'est pas clairement exprimé et n'est pas isolé ou mentionné.

En outre il faut éviter une erreur souvent courante : confondre le bénéfice de la catégorie de produit ou du marché avec le bénéfice consommateur de la marque, inscrit dans la copie stratégie. Si le bénéfice consommateur de la marque est « lave plus blanc à quarante degrés », une création qui se contente de communiquer « lave plus blanc » n'est pas bonne.

L'expression du bénéfice consommateur est essentielle en publicité car elle permet de montrer à la cible concernée comment le produit l'affectera, à quoi il lui servira ou ce qu'il lui apportera (que ce soit sur le plan fonctionnel ou émotionnel).

Deuxième étape : chercher et évaluer l'idée de vente

Après l'évaluation de la pertinence de la stratégie, la deuxième étape du jugement de la publicité va être consacrée à la recherche et à l'évaluation d'un concept fondamental que nous allons décrire maintenant : l'idée de vente.

L'idée de vente

1. Définition

L'idée de vente est au cœur de la problématique publicitaire. C'est le concept central qui doit donner à la fois sa force de persuasion et d'attraction à la création.

$$\text{création} = \text{attraction} + \text{persuasion}$$

La création devra avoir un pouvoir d'attraction auprès des consommateurs qui sont assaillis par des milliers de messages publicitaires et commerciaux et qui ont surtout leurs propres préoccupations quotidiennes. La capacité d'attraction d'une création est sa capacité à attirer l'œil ou l'oreille des consommateurs et à susciter un intérêt tel que ces derniers liront ou écouteront le message parmi un bruit publicitaire puissant qui noie, déforme et mélange toutes les communications publicitaires. Mais l'attraction n'est qu'une condition, nécessaire, mais pas suffisante. Attirer, avoir de l'impact, impressionner, susciter de l'intérêt, émouvoir ne sont pas des objectifs de la publicité. L'attraction n'est pas une finalité, mais un moyen de satisfaire des objectifs commerciaux. C'est ce fait qui explique que la publicité n'est pas un Art en soi. L'attraction est au service de la persuasion. Une bonne création est attractive et persuasive. Elle déclenche l'acte d'achat des consommateurs ; elle les persuade d'acheter tel produit plutôt qu'un autre, ou d'utiliser tel service plutôt que celui du concurrent.

Le concept de l'idée de vente intègre le pouvoir d'attraction et de persuasion que doit avoir toute création publicitaire.

Nous donnerons la définition suivante de l'idée de vente : *l'idée de vente est l'idée créative qui illustre le bénéfice consommateur.*

2. Différence entre l'idée de vente et la copie stratégie

L'idée de vente est l'expression créative de l'objectif principal de la copie stratégie. La copie stratégie dit ce que le produit promet au consommateur. L'idée de vente exprime l'idée spécifique qui sera utilisée pour démontrer le bénéfice consommateur. L'idée de vente est donc la mise en avant créative de la promesse.

L'idée de vente est en quelque sorte la transformation de la copie stratégie en une illustration soit visuelle, soit audio, soit textuelle. L'idée de vente ne s'exprime pas seulement par des mots, un texte ou un slogan.

L'idée de vente peut être une image, une action, une démonstration, une musique, un personnage. L'idée de vente force l'attention et déclenche la persuasion.

3. Quelques exemples

« Le produit vaisselle X laisse les mains douces », c'est la stratégie. « Une manucure recommande le produit X à ses patients », c'est l'idée de vente.

« La banque X est plus sensible et attentive aux besoins de ses clients », c'est la stratégie. « La banque qui écoute » c'est une idée de vente.

« Le produit X est une alimentation équilibrée pour votre chien », c'est la stratégie. « Des éleveurs de champions le recommandent », c'est l'idée de vente.

« La bière X est une bière de tradition, authentique » c'est la stratégie. « La bière brassée par Maître X » c'est l'idée de vente.

Le cow-boy Marlboro est une idée de vente car il traduit la virilité, l'indépendance, la liberté qui sont les bénéfiques consommateurs principaux de la cigarette la plus vendue dans le monde. C'est en outre, il faut le noter, une idée de vente universelle utilisée depuis de nombreuses années par la société Philip Morris dans le monde entier.

Le tigre de Esso est aussi une idée de vente. Son slogan « mettez un tigre dans votre moteur » a fait le tour du monde.

Le petit ourson de Cajoline est aussi une idée de vente qui illustre le bénéfique consommateur « douceur » de l'assouplisseur pour textile de la société Lever.

L'idée de vente est donc la transformation de la stratégie en quelque chose de succinct, mémorisable et unique.

4. L'idée de vente ailleurs qu'en publicité

Sous certains aspects, l'idée de vente est à la publicité ce que l'allégorie est à l'art. Par exemple, dans le tableau « la liberté guidant le peuple », Delacroix personnifie la liberté sous forme d'une jeune femme aux seins nus, portant un drapeau sur une barricade. La mort représentée par une faucheuse squelettique, est en quelque sorte une idée de vente illustrant toute l'horreur que sous-entend la fin de la vie.

Pour exprimer l'hypocrisie et stigmatiser la bigoterie, Molière a créé le Tartuffe qui de nom propre est devenu nom commun utilisé pour traduire le mensonge et l'hypocrisie. On pourrait multiplier ces « idées de vente » littéraires.

Le concept d'idée de vente, bien que surtout fréquent en publicité (affiche, film, annonce presse...), peut aussi exister pour d'autres formes de créations commerciales.

Par exemple, pour un emballage de confiture, le pot de verre avec un couvercle à carreaux rouges et blancs, qui rappellent les linges anciens utilisés par nos grands-mères, est une idée de vente

d'emballage communiquant le bon savoir-faire traditionnel. L'utilisation d'un matériau rugueux et « brut » pour une tablette de chocolat à dessert, est une idée de vente qui traduit l'origine forte et « brute » des fèves de cacao. L'utilisation de la couleur rose et d'une forme douce et arrondie pour un assouplisseur est presque une idée de vente.

Le visuel de l'affiche du film mondialement connu « E.T. » adaptant une scène de la chapelle sixtine de Michel Ange (le doigt de Dieu touchant le doigt d'Adam) est une idée de vente.

Le trident du Club Med est une idée de vente qui rappelle la mer, et les vacances.

La couverture des livres de la « Série noire », parfaitement en cohérence avec le titre de la collection et les romans policiers qui sont le fond de ces livres est une idée de vente.

L'idée de vente peut même être incorporée dans le produit lui-même. Par exemple mettre de l'ammoniac dans un nettoyant ménager liquide pour qu'il sente « fort » est une idée de vente en soi car cette odeur sera interprétée par les ménagères comme le signe d'une très grande efficacité et d'une meilleure hygiène. Créer une litière pour chat blanche et dont les grains ont la forme d'une petite éponge, c'est communiquer là aussi un pouvoir d'absorption des urines félines plus fort, et une meilleure propreté. Enrober du chocolat par une couverture sucrée qui ne fond pas dans la main, c'est communiquer la facilité d'utilisation et de partage de ces bonbons.

Le nom du produit, enfin, peut être aussi une idée de vente : M. Propre (Mr. Clean en anglais) pour un nettoyant ménager, Pampers (du verbe to pamper : dorloter) pour des couches-culotte, Cajoline pour un assouplisseur (qui contient cajoler et le suffixe « ine » véhiculant la douceur), Tonigencyl pour un dentifrice qui tonifie les gencives, Canigou pour un aliment adapté au

goût des canins, Carré frais pour un fromage frais à la forme carrée, Kremly pour un Yoghourt au goût dit bulgare etc.

Comme on peut le constater, l'idée de vente va donc bien au-delà de la publicité et peut-être intégrée dans toutes les formes de communication du produit, voire dans le produit lui-même.

La première tâche qui incombe dans la seconde phase du jugement publicitaire est donc la recherche de l'idée de vente.

Chercher l'idée de vente

Les exemples que nous avons donnés et les comparaisons « artistiques » que nous avons faites, sont évidentes, très connues, très mémorisées et sautent en quelque sorte aux yeux. Ce n'est pas toujours le cas dans les créations publicitaires qui sont présentées pour la première fois. Dans la jungle des mots, des images, des musiques, des personnages et des slogans des campagnes publicitaires, les idées de vente n'apparaissent pas toujours avec évidence.

1. Chercher l'idée de vente d'abord soi-même

Dans le processus mental de cette seconde phase, il faut d'abord essayer de chercher et trouver soi-même l'idée de vente. Dans cet exercice, l'appartenance à la cible ou non importe peu. On ne cherche pas à évaluer l'idée de vente, son pouvoir d'attraction et son pouvoir de persuasion, mais seulement, dans un premier temps à savoir s'il y en a une. Même si on ne fait pas partie de la cible, on est capable de chercher l'idée de vente et de la trouver (si l'agence en a mis une dans ses propositions). Quand on a trouvé l'idée de vente, il faut essayer de la formuler par écrit.

2. Demander l'idée de vente à l'agence

Si on ne trouve pas l'idée de vente, on verra qu'il faut demander à l'agence de la montrer et de la formuler, voire de l'écrire (pour pouvoir la comparer éventuellement avec celle qu'on avait trouvée soi-même). Quelques agences, en tout cas les moins performantes,

sont souvent désarçonnées par les questions portant sur l'idée de vente. Tout d'abord certaines savent qu'il n'y a pas d'idée de vente dans leur création. Ensuite, elles essaient d'en créer une pendant qu'elles répondent aux questions. Enfin certaines ignorent tout simplement ce concept formel et n'en ont qu'une idée empirique.

Il faut aussi remarquer que dans certains cas l'idée de vente est difficile à exprimer par des mots ou une formule courte. Bien que cela ne laisse rien présager de bon pour la qualité de l'idée de vente, cela n'est pas forcément non plus une cause de rejet.

3. « Sans idée de vente, point de salut ! »

Tout le monde connaît la célèbre réponse de Voltaire ironisant sur l'Église : « Hors de l'Église point de salut », nous pourrions l'appliquer aux grandes campagnes publicitaires : « sans idée de vente, point de salut ».

Sans idée de vente, la création publicitaire n'est sûrement pas efficace. Pour cette simple absence, la création publicitaire devra sûrement être rejetée.

Il n'y a pas de grande campagne publicitaire sans idée de vente. Les publicités qui marquent nos mémoires, qui deviennent des « faits culturels » et qui surtout font vendre, sont toutes fondées sur de grandes idées de vente qu'elles ont su pérenniser, décliner et garder au goût du jour. Ces campagnes se démarquent très souvent des autres publicités, elles aident à construire de grandes marques sur la durée en faisant gagner des parts de marché. Les consommateurs s'en souviennent et elles suscitent des actes d'achat plus que ne le font les publicités sans idée de vente.

Il est curieux de constater la méconnaissance, dans certaines directions marketing et certaines agences de publicité, des ressorts et des mécanismes du concept de l'idée de vente. Bien que l'idée de vente soit un concept ancien qui a été formalisé il y a plus de quarante ans aux États-Unis par les pères fondateurs des grandes agences de publicité américaines, soit l'idée de vente est

tombée en désuétude, soit elle n'est plus enseignée, apprise et comprise par les débutants dans les métiers de la communication. Pourquoi ?

Tout d'abord il faut reconnaître que trouver une grande idée de vente n'est pas monnaie courante et n'est pas chose facile. C'est pour cette raison d'ailleurs qu'on utilise les agences de publicité et surtout des grands « créatifs ». Si la publicité (ou les créations de communication comme le design d'emballage) n'était que la traduction littérale de la stratégie, on n'aurait pas besoin de « créatifs ». Une stratégie aidée d'un bon « technicien » (dessinateur, photographe ou cameraman) ferait largement l'affaire. Les « créatifs », qui sont souvent la première richesse des agences de publicité, sont justement là pour aider à transformer la stratégie en quelque chose de simple, mémorisable et unique, en un mot en idée de vente. C'est l'idée de vente qui représente ce « saut créatif » dont on parle souvent en publicité.

Ensuite, après quarante ans de publicité, et sur des marchés très concurrentiels, très étudiés et très « marquetés », il est difficile de trouver des idées de vente originales ou innovantes. Souvent à partir de bénéfiques consommateurs similaires, de fonctions produits proches, d'études de marchés identiques et de chemineurs intellectuels grégaires on retombe sur les mêmes idées et les mêmes concepts publicitaires. En outre, les métiers du marketing et de la communication sont des métiers où les professionnels ont souvent suivi les mêmes études, les mêmes écoles et les mêmes formations, et changent souvent d'agences ou d'entreprises.

Ensuite, nous l'avons déjà dit, on apprend peu ou prou aux débutants à bien choisir les créations. On apprend donc aussi peu à définir, chercher et évaluer les idées de vente.

Enfin, la publicité, et surtout la publicité française, a eu tendance à s'éloigner des bases du marketing et à se détourner des fonctions

des produits et des services. Car l'idée de vente n'est efficace que si elle colle au plus près à la réalité du bénéfice consommateur ou de la promesse produit et que si elle s'ancre, pour justifier et prouver ce bénéfice et cette promesse, dans les attributs du produit. C'est ce que nous avons appelé dans un autre livre (*La fin des marques ?* Éditions d'Organisation, Paris) : la distanciation publicitaire. La publicité, aujourd'hui, a tendance à remplacer l'idée de vente par des concepts vagues et dépourvus de « sens produit » comme « l'âme » ou la « valeur essentielle » de la marque. Or en transformant les copies stratégiques et en encapsulant les stratégies de communication dans des concepts abstraits et généraux (comme « liberté », « joie de vivre », « expertise »...), les publicitaires renforcent la distanciation entre les produits (ou services) et leur communication. Les publicités s'éloignent des fonctions du produit ou du service et pourraient très bien s'appliquer à d'autres marques et n'ont rien de spécifique. Quand on regarde les publicités à la télévision, on constate que certains films pour des produits extrêmement différents (soupe, voiture, assurance...) sont extrêmement ressemblants. Ceci est dû à trois facteurs : une méconnaissance technique (les publicitaires, par manque d'intérêt ou de curiosité pour la technique, méconnaissent les constituants, les performances et les modes de fabrication des produits), un manque de rigueur dans la démarche publicitaire (ignorance des éléments de base de la stratégie et des schémas de conviction) et enfin une intellectualisation des attitudes consommateurs (utilisation de publicités « styles de vie » n'apportant aucun élément de persuasion sur le produit ou le service et aucune raison d'acheter telle marque plutôt que telle autre).

Évaluer l'idée de vente

Il ne suffit pas qu'une création comporte ou mette en avant une idée de vente pour que cette création soit pour autant « bonne » et « éligible ». Après avoir trouvé l'idée de vente (ou les idées de vente, car l'agence peut proposer plusieurs créations ayant cha-

cune une idée de vente différente) il va falloir évaluer et juger cette idée de vente.

La bonne idée de vente a plusieurs caractéristiques : adéquation avec la stratégie, capacité à étonner, visualisation, implication, spécificité, déclinaison. C'est donc par rapport à ces caractéristiques essentielles et nécessaires, que l'on va maintenant juger l'idée de vente.

1. L'idée de vente est-elle stratégique et compréhensible ?

Traduit-elle le bénéfice consommateur d'une façon immédiatement compréhensible ? En d'autres termes, l'idée de vente doit illustrer le bénéfice consommateur simplement. Elle doit être linéaire, « sauter au yeux » du lecteur, du passant ou du spectateur. Ceux-ci doivent comprendre exactement et rapidement ce que le produit ou le service pourront leur apporter.

2. L'idée de vente est-elle étonnante ?

Ici on ne juge plus l'adéquation avec la stratégie, mais on cherche à évaluer l'impact que peut avoir l'idée de vente. La bonne idée de vente doit être surprenante et frapper par son originalité et sa façon étonnante de présenter le bénéfice consommateur. Évidemment l'étonnement n'est pas un but en soi, mais une idée de vente stratégique qui ne surprendrait pas, voire ne provoquerait pas l'attention du spectateur ou de l'acheteur, ne maximiserait pas son impact.

3. L'idée de vente est-elle visuelle ?

« Le poids des mots, le choc des photos », proclamait un célèbre magazine. Si les mots peuvent être plus forts parfois que les épées, les images sont sûrement plus fortes que les mots. Il est d'ailleurs prouvé que l'on retient plus ce que l'on voit que ce que l'on entend. L'idée de vente doit absolument pouvoir s'exprimer visuellement si on veut l'utiliser en presse, en affichage ou en télévision. Or ces trois média sont de très loin les trois supports

les plus utilisés. L'idée de vente doit donc avoir une idée visuelle clé (« key visual idea »).

4. L'idée de vente est-elle implicite et convaincante ?

L'idée de vente doit être une illustration créative qui réponde bien à des attentes ou à un vécu du consommateur. Sans cela l'idée de vente ne sera pas crédible et ne touchera pas la cible visée. Les consommateurs potentiels doivent se sentir concernés par cette idée de vente.

5. L'idée de vente est-elle spécifique ?

L'idée de vente devra être spécifique au produit promu et être très différente des idées de vente des concurrents. Elle devra bien sûr n'avoir jamais été utilisée dans le passé par un concurrent.

La spécificité de l'idée de vente d'un produit peut permettre de différencier ce produit même si son positionnement (ou son bénéfice consommateur) est assez proche de celui de ses concurrents.

6. L'idée de vente est-elle déclinable et mémorisable ?

Tout d'abord l'idée de vente est-elle utilisable avec plusieurs supports média : presse, T.V., radio, affiche ? Ce critère paraît simple à atteindre, mais la réalité montre que certaines idées de vente conçues pour un type de média s'exportent difficilement vers d'autres média. Si l'idée de vente est musicale, elle ne sera pas exploitable en presse ou affiche. Si elle est fondée sur une succession de scènes d'actions pour la télévision, son exploitation en affichage, avec une image unique, en sera pénalisée.

Enfin l'idée de vente doit être déclinable dans le temps, c'est-à-dire sur plusieurs années. La durée favorisera la mémorisation. Souvent les agences et les responsables marketing cèdent à la tentation de renouveler fréquemment les campagnes publicitaires. Ceci est souvent une erreur, car une idée de vente peut ne jamais s'user, ou en tout cas s'use plus vite dans l'esprit des publi-

citaires et des chefs de marque que dans l'esprit des consommateurs potentiels. L'idée de vente ne doit donc pas être trop liée à un événement d'actualité par essence fugitif ou à une mode fugace et sans profondeur.

Une grande idée de vente augmente sa force par la répétition. Mais une grande idée de vente frappe aussi dès qu'elle est vue pour la première fois.

Décider si on passe à l'étape suivante

La recherche et l'évaluation de l'idée de vente sont maintenant terminées. Si les réponses à toutes les questions posées sur la qualité de l'idée de vente sont positives, on peut déjà dire que la création est aux deux tiers réussie. En outre ces deux tiers sont sans doute les plus importants ou en tout cas absolument nécessaires. En effet à ce point du processus intellectuel du jugement de la création, on sait que l'on a une création qui est en adéquation avec la stratégie et les objectifs visés, et qui a une bonne idée de vente pertinente, attractive, convaincante et mémorable.

Dans le cas contraire, si certaines réponses aux questions posées sur la qualité de l'idée de vente sont négatives, le jugement est à la croisée de deux chemins. Soit on considère qu'il y a trop de réponses négatives (par exemple : l'idée de vente n'est pas impliquante, ou pas assez spécifique, ou pas déclinable) et on abandonne la création. Soit on considère que l'idée de vente mérite d'être retravaillée (par exemple vers plus de simplification ou de visualisation) et on peut poursuivre le processus du jugement publicitaire.

Mais même si la création est en adéquation avec la stratégie et a une bonne idée de vente, le processus du jugement publicitaire n'est pas terminé. Le jugement publicitaire est un processus intellectuel non seulement rigoureux mais aussi exigeant. Car que demander de plus à une création publicitaire qui est stratégique et qui a une excellente idée de vente ?

Troisième étape : juger l'exécution

La troisième étape du jugement publicitaire va nous conduire maintenant à juger l'exécution, c'est-à-dire la forme proprement dite de la création.

En communication, l'exécution est à la stratégie, ce que la tactique est à la stratégie de guerre. Certains managers répugnent à se plonger dans les exécutions en considérant que cette tâche est finalement assez secondaire. C'est là une grossière erreur déjà dénoncée en son temps par Clausewitz : « C'est une erreur de croire que la stratégie ne dépend pas des résultats de la tactique ».

L'importance de l'exécution

La façon dont seront traitées la stratégie et l'idée de vente est bien sûr capitale pour la maximisation de l'impact de la création publicitaire. Dans cette phase de jugement, il va falloir s'attacher à juger des dessins, des photographies, des typographies, des musiques, des couleurs, des mises en pages, des mots etc. On va s'intéresser aux détails et aux différents éléments qui constituent la création. Cette phase de jugement, à première vue, peut paraître encore plus subjective pour les non-initiés. L'objectif de ce chapitre est justement d'aider à rendre plus objective une évaluation qui va porter sur des couleurs, des formes ou des mots.

L'exécution doit en effet permettre de magnifier l'idée de vente, de lui donner toute son ampleur. Elle est le dernier tremplin, le dernier saut créatif qui va permettre à la stratégie de « décoller » et de se matérialiser sous une forme concrète (dessin, photo, film etc.). On dit parfois que « la forme c'est le fond qui remonte à la surface ». Cette affirmation prend dans cette étape du jugement de la création, toute sa signification.

Un poème de Paul Éluard commence par le vers suivant : « La terre est bleue comme une orange ».

Derrière ce vers, le poète a fait un saisissant raccourci entre la forme de la terre (ronde comme une orange) et sa couleur (la planète « bleue »). La phrase aurait pu être « la terre est bleue et ronde comme une orange ». Mais ce vers aurait eu beaucoup moins d'impact que l'original qui, lui, est surprenant de simplicité et dont on se souvient facilement.

L'exécution publicitaire joue auprès de la stratégie ce rôle de mise en valeur dans le seul but d'augmenter l'impact, la mémorisation et l'efficacité. Ce n'est d'ailleurs pas un hasard si pour réaliser les campagnes publicitaires, les agences et les entreprises (puisque en dernier ressort, ce sont toujours les entreprises qui payent, décident et donc gardent *in fine* la maîtrise de la réalisation) font appel aux plus grands professionnels, voire aux plus grands artistes. Beaucoup de grands réalisateurs de cinéma viennent de la publicité et continuent à réaliser des films publicitaires, et pas seulement pour des « raisons alimentaires » (la publicité paye bien) mais aussi parce que la publicité est une école de rigueur, de synthèse et de créativité. Les plus grands photographes sont utilisés pour les illustrations. Les plus grandes « voix » du théâtre sont utilisées pour les voix off ou les spots radios. Certains peintres ou grands dessinateurs font des affiches. Le recours aux plus grands artistes pour « exécuter » les campagnes publicitaires est une preuve supplémentaire de l'importance qu'il faut attacher à l'exécution et la forme. Toulouse Lautrec faisait déjà les affiches. David n'était-il pas le directeur artistique publicitaire de Napoléon ? Les poètes et les peintres bohèmes du XIX^e siècle ne travailleraient-ils pas aujourd'hui dans les grandes agences de publicité ?

Mais si la qualité de l'exécution concourt à la qualité globale de la création, il faut garder en mémoire qu'une bonne ou très bonne exécution ne peut pas compenser une erreur de stratégie. Si la stratégie est fautive, la meilleure des exécutions ne pourra sauver la création. C'est pour cette raison d'ailleurs que dans

notre méthode, le jugement de l'exécution arrive en dernier après que la pertinence de la stratégie ait été validée. Si la création est hors stratégie, il faut avoir le courage d'arrêter le processus de jugement publicitaire et le dire à l'agence. À quoi bon juger ou discuter d'une création qui n'exécute pas la stratégie, même si elle le fait avec talent ? De la même manière, une bonne exécution ne peut pas sauver une mauvaise idée de vente, ou pire, l'absence totale d'idée de vente. Souvent les décideurs mal formés au jugement publicitaire se laissent influencer par la qualité, l'originalité ou la force d'une exécution, alors que la création est vide de toute idée de vente ou développe en fait une idée de vente peu pertinente qui oublie le bénéfice consommateur de la marque ou du produit.

Ce qu'il faut retenir c'est que sans bonne exécution, on ne tirera pas le meilleur d'une bonne idée de vente stratégique et qu'une mauvaise exécution peut endommager, voire détruire, une bonne idée de vente.

Les critères pour juger l'exécution

Nous recommandons de juger la forme de la création par rapport à cinq critères fondamentaux : la simplicité, l'impact, l'implication, la pertinence, la signature.

1. L'exécution est-elle simple ?

Nous avons déjà évoqué la nécessité de la simplicité quand nous avons décrit la phase de jugement de l'idée de vente. La simplicité est aussi une force des exécutions publicitaires. En fait la simplicité de l'exécution est souvent très directement corrélée à la simplicité de l'idée de vente : la simplicité d'exécution est souvent atteinte quand il y a une idée de vente simple, forte et visuelle. Il faut aussi préciser ce que nous entendons par « simplicité ». La simplicité ne s'oppose pas à la sophistication, au raffinement, au luxe ou à l'originalité. La simplicité s'oppose à la complexité qui a souvent pour conséquence la difficulté de compréhension. La

simplicité s'oppose aussi à la multiplicité. L'exécution doit mettre en valeur une seule idée de vente : nous rappelons encore ici que les meilleures publicités ont une seule grande idée et que les moins efficaces sont celles qui cherchent à communiquer plusieurs idées (et qui finalement n'en communiquent souvent aucune !).

L'exécution doit exprimer l'idée de vente d'une façon :

- linéaire,
- univoque,
- facile à suivre.

L'exécution ne doit donc pas entraîner le consommateur potentiel dans une explication longue et fastidieuse. L'exécution ne doit pas non plus avoir à enchaîner plusieurs points ou démonstrations pour en prouver un ou une.

Certaines exécutions, que nous qualifierons sans hésiter de mauvaises, ont aussi le chic (et donc le défaut !) de rendre complexe ce qui pourrait être exprimé simplement. À croire que certains créatifs se lèvent le matin en pensant : « Pourquoi faire simple, quand on peut faire compliqué ? » Le plus grand dommage que l'on puisse faire à une grande idée de vente est de la rendre complexe par une exécution complexe. La bonne exécution est celle qui simplifie le problème et la solution exposée. Sans être simplificatrice elle rend évidents la stratégie, le bénéfice consommateur et l'idée de vente. En face d'une bonne exécution, les responsables marketing et publicitaires ont le même sentiment qu'ont dû éprouver les aristocrates espagnols devant l'œuf de Christophe Colomb : « Pourquoi n'y avait-on pas pensé avant ? ». Parce que les meilleures publicités « sautent aux yeux » dans les deux sens (propre et figuré) de l'expression.

À plusieurs reprises nous avons évoqué la simplicité comme critère de choix d'une publicité, d'un emballage, d'une PLV ou de

toute autre création commerciale. Entre deux créations qui remplissent les mêmes objectifs, nous conseillons de toujours choisir la plus simple. En mathématiques, plusieurs démonstrations sont possibles pour résoudre un problème ou démontrer un théorème, mais la plus élégante est toujours la plus courte. Ce principe reprend l'argumentation du rasoir de Guillaume d'Occam (théologien du XIV^e siècle) citée par l'astrophysicien Hubert Reeves dans « Patience dans l'azur » : « si deux théories expliquent bien un résultat, il convient de trancher en faveur de la plus simple ».

2. L'exécution a-t-elle de l'impact ?

Il faut se demander si l'exécution va réussir à forcer l'attention du spectateur, du lecteur ou du passant. Pour un film publicitaire l'impact devra être présent tout au long de l'exécution, pour susciter l'intérêt du téléspectateur durant 20, 30 ou 45 secondes, ce qui est déjà long.

L'impact peut bien sûr faire appel à différents ressorts. Les plus efficaces sont l'humour, la surprise ou la dramatisation. En d'autres termes, l'exécution est-elle étonnante, étrange, unique, inattendue, peu familière ?

L'exécution attire-t-elle la curiosité ? Incite-t-elle le téléspectateur à vouloir connaître la solution et attendre la fin du film publicitaire ? Incite-t-elle le lecteur à lire l'ensemble de l'annonce presse ? Incite-t-elle le passant (ou l'automobiliste !) à fixer pendant au moins trois secondes l'affiche ?

À ce point du processus, nous allons ouvrir une parenthèse pour clarifier un point qui fait souvent l'objet d'un débat entre les agences et ceux qui jugent les créations. La *simplicité de l'exécution facilite la compréhension de la création* ; la compréhension par la cible visée étant une condition *sine qua non* pour déclencher l'acte d'achat, une publicité que le consommateur ne comprend pas, surtout après l'avoir vue plusieurs fois, ne sert à rien.

L'impact de l'exécution est là pour susciter l'intérêt. Compréhension et intérêt sont deux choses différentes mais complémentaires : « je peux comprendre, mais ne pas être intéressé ». Mais la compréhension précède l'intérêt : « si je ne comprends pas, je n'ai pas intérêt à acheter ce produit ». ». L'expérience montre que quand on dit à une agence de publicité « je ne comprends pas », celle-ci réplique : « c'est normal, tu n'es pas dans la cible ». Cet argument n'est pas recevable ou alors les deux parties ne discutent pas de la même chose. L'annonceur parle de sa simple compréhension de la création ; l'agence, elle, parle de l'intérêt de la création. Un responsable marketing qui juge une création publicitaire peut certes n'éprouver sur le plan personnel aucun intérêt pour la création parce qu'il ne fait pas partie de la cible (« ménagère de base » par exemple), mais en revanche il y a une forte probabilité que si lui ne comprend pas la création, alors la cible visée la comprendra encore moins. La compréhension et la clarté, n'en déplaise à certains créatifs, passent avant l'impact. En regardant des publicités, des affiches de film, des pochettes de disques, des emballages ou des couvertures de livres, on s'aperçoit malheureusement que ce principe est souvent bafoué : il existe beaucoup de créations qui attirent l'œil, mais qui brouillent le cerveau !

En résumé, nous dirons que la bonne exécution est à la fois claire et étonnante, compréhensible et attractive.

3. L'exécution est-elle impliquante ?

La simplicité et l'impact ne suffisent pas à maximiser les ventes induites par une publicité. Un visuel étonnant, comme par exemple une femme à moitié nue, ou un bruit spectaculaire, comme par exemple un coup de canon en début d'un spot radio ou d'un film publicitaire, peuvent attirer l'attention, mais en fin de compte peuvent ne pas stimuler l'achat car le spectateur ou l'auditeur ne se sentiront pas concernés par la création publicitaire. Pour faire vendre, l'exécution doit être impliquante pour les consommateurs potentiels.

Certaines exécutions peuvent attirer l'attention, mais n'avoir rien à faire avec le produit dont elles sont censées vanter les mérites. En particulier elles ne répondent pas à la question impliquante que se pose le spectateur : « que fera le produit pour moi ? ».

Pour savoir si l'exécution est impliquante, il faut se demander si elle correspond aux attentes et au vécu de la cible. Est-elle spécifique, concrète ? Utilise-t-elle des faits ou des chiffres, et non pas des idées ? Est-elle concrète et non pas abstraite ?

L'exécution apporte-t-elle des preuves factuelles ? Explique-t-elle comment le produit fonctionne ? Si l'exécution utilise une caution ou un témoignage, sont-ils indépendants et adaptés à la situation (utiliser un dentiste pour témoigner de l'efficacité d'un dentifrice est pertinent, comme pourrait l'être) l'utilisation d'Alain Prost pour vanter les performances d'une voiture ; utiliser une star de cinéma pour promouvoir une machine à laver serait en revanche assez incongru).

4. L'exécution communique-t-elle ce que l'on veut communiquer ?

Loin de mettre en valeur les grandes idées ou le bénéfice consommateur, certaines exécutions ont tendance à brouiller le message principal, voire à modifier ce message. Par exemple, le bénéfice consommateur principal des plats cuisinés est leur rapidité de préparation, mais montrer cela dans une publicité pourrait entraîner un sentiment de culpabilité chez la maîtresse de maison. L'exécution devra sans doute se concentrer sur la qualité gustative des plats ou sur le plaisir facilement partagé entre amis pour ne pas donner l'image d'une maîtresse de maison indigne ou délaissant ses tâches. Dans le même ordre d'idée, on sait que les soupes ou plats individuels sont majoritairement achetés par les célibataires ou les personnes seules vivant en milieu urbain. Pour déclencher l'achat, les publicités montrent non pas la réalité (un célibataire solitaire dans son studio qui verse de l'eau

chaude dans un bol de soupe déshydratée) mais des groupes d'amis partageant des bons moments dans une ambiance festive ou de vacances.

Même si l'exécution est simple, visuelle, impliquante et importante, mais communique quelque chose de différent de ce que l'on veut communiquer, il faut la rejeter. Ce rejet est souvent difficile à prononcer à ce stade de l'évaluation, mais le jugement doit être froid et analytique et ne pas se laisser influencer par un grand slogan ou une image choc et intéressante qui seraient hors du propos.

5. L'exécution est-elle bien signée ?

Une exécution, si parfaite qu'elle puisse être sur tous les autres aspects, qui ne signe pas fortement la marque promue, est mauvaise. Pour savoir si l'exécution est bien signée il faut se poser les questions suivantes :

- la marque est-elle suffisamment présente ?
- les consommateurs se souviendront-ils de l'idée créative mais aussi de la marque ?
- l'exécution ne cannibalise-t-elle pas la marque ?

Nous avons tous en mémoire des publicités qui nous ont particulièrement marqués, mais dont on est incapable de citer la marque. Certaines sont devenues des cas d'école, mais le devoir de réserve nous empêche de les citer dans cet ouvrage.

Pour se convaincre de la nécessité de bien signer les exécutions, il suffit de se livrer soi-même à deux petites expériences. Au cinéma, il suffit d'essayer de reconnaître la marque dès que le spot publicitaire apparaît sur le grand écran : dans certains cas, bien que le spot nous soit très familier et que nous le connaissions presque par cœur, on ne découvre la marque qu'à la dernière seconde et on est incapable de s'en souvenir la fois suivante. Au volant de sa voiture, il suffit aussi d'essayer d'identifier le nom des

marques qui défilent furtivement devant nos yeux sur les petites affiches ou les Abribus. Très souvent on s'apercevra que sur les formats d'affiches plus réduits, il est presque impossible de discerner les marques en roulant.

La « signature » d'une création publicitaire ou commerciale n'a rien à voir avec la signature du peintre sur un tableau. Cette dernière est souvent discrète, imperceptible, voire illisible, cachée dans le coin droit et éloignée du centre visuel et émotionnel de l'œuvre. La « signature » d'un film publicitaire doit coller au plus près à l'idée de vente et au bénéficiaire consommateur pour qu'il y ait symbiose, et non pas parasitage, entre l'exécution, la stratégie et la marque.

Pour Joël de Rosnay dans *L'homme symbiotique*, la symbiose est « une association se réalisant au bénéfice mutuel de deux (ou plusieurs) organismes différents ». Les créations « symbiotiques » associent pour l'avantage de chaque partie, les qualités stratégiques et les qualités exécutives (impact, originalité, etc.). Le commensal « vit sur l'organisme qui l'héberge mais sans lui nuire ». Les créations « commensalistes » ne tirent pas le meilleur de la stratégie et de l'exécution (on ne tire pas le meilleur des images qui sont associées aux textes). Les créations « parasites » sont les pires ; ce sont celles où la forme, par exemple, vient parasiter le fond et « vient mettre en danger les fonctions de son hôte » et où l'idée créative se développe aux dépens de la signature.

Pour un emballage, la signature de la marque est aussi importante que dans une publicité. Au moment où, sur le marché des produits de grande consommation, les distributeurs développent et multiplient leurs propres marques concurrentes des grandes marques notoires en copiant les exécutions, il est absolument nécessaire de bien signer les packagings par une présence fortement visuelle et identifiable de la marque. De même, quand un auteur fait vendre, l'éditeur a sûrement intérêt à mettre plus en

avant le nom de l'auteur que le titre de son nouveau roman, sur la couverture du livre.

Il faut ici faire attention aux abus de langage, « bien signer » ne signifie pas « agrandir » ou « grossir » la marque pour un emballage ou « allonger le packshot » ou « réintroduire un plan produit » pour un film publicitaire. « Bien signer » c'est s'assurer que le spectateur a bien identifié la marque, l'a mémorisée et l'a associée à l'exécution publicitaire choisie.

Dans ce domaine le nombre de secondes de présence réelle à l'écran ou la taille du logo sur l'emballage ou sur l'affiche importent peu. C'est « l'impression » générale qui compte. Il ne faut pas confondre l'objectif (« bien signer ») avec les moyens (« agrandir », « grossir », « mettre du rouge », « souligner », « ajouter deux secondes », « remonter vers le centre de l'affiche »). Dans la discussion sur la signature entre les agences et leurs clients on voit parfois sortir des règles pour mesurer la taille de certains caractères ou des chronomètres pour calculer la longueur des séquences produits. De telles mesures n'ont pas leur place dans une séance de jugement et de choix d'une création publicitaire ou commercule. D'ailleurs le débat entre l'agence et l'annonceur sur les thèmes « on ne voit pas assez la marque » et « si on augmente la présence de la marque cela va tuer l'idée et gâcher l'exécution » est non seulement stérile mais absurde. En effet la bonne exécution marie harmonieusement signature et idée de vente, présence de la marque et mise en valeur du bénéficiaire consommateur, identification et force de l'impact.

6. L'exécution est-elle bien en rapport avec le produit ou le service dont on parle ?

Cette question peut sembler redondante avec d'autres questions que nous avons énoncées précédemment afin de bien évaluer la création proposée.

Nous la répétons seulement pour rappeler que les produits ou les services sont en eux-mêmes toujours plus riches que ne le pensent

les agences de communication, de design, de promotion ou de relations publiques. Derrière les produits ou les services, il y a un savoir-faire, une technologie, un passé, des racines, des procédés de fabrication spéciaux, des matériaux innovants, des recettes protégées, des formules uniques etc. Tous ces éléments peuvent être une mine inépuisable d'idées créatives et d'exécutions uniques.

N'oublions jamais que la création est au service du produit et non le contraire.

Les contraintes spécifiques

À ce stade du jugement, si la création a passé avec succès les trois étapes de l'évaluation objective (stratégie, idée de vente, exécution) qui vient d'être faite, les responsables ont presque fait leur choix et la création est sûrement bonne.

Néanmoins certaines contraintes peuvent peser sur la création de manière plus ou moins forte ; certaines contraintes sont mêmes obligatoires et la création, bien qu'étant stratégique, et reposant sur une bonne idée de vente et une bonne exécution, peut être rejetée si elle ne respecte pas une de ces contraintes « obligatoires ».

1. Intégrer les contraintes dans le brief

Nous avons déjà évoqué la nécessité de communiquer à l'agence les contraintes qui peuvent peser sur la création dès la présentation du brief. Il serait en effet inutile de faire travailler l'agence sur une création spécifique sans tenir compte de contraintes inévitables qu'elle ignorerait. L'objectif est de trouver une bonne création le plus rapidement possible et pas de piéger l'agence ou de faire un jeu de pistes, en révélant à l'agence lors de l'évaluation des créations proposées ce qui est possible ou impossible et ce qui est faisable ou infaisable.

Cette intégration des contraintes dans le brief permet de gagner du temps, d'épargner du travail inutile et parfois d'éviter des

déceptions à l'annonceur, s'il trouve la création bonne mais ne peut l'accepter pour une contrainte spécifique. Cela évitera aussi des désillusions du côté de l'agence qui croyait avoir trouvé une grande idée qui se révèle irréalisable au dernier moment.

Ces contraintes dont il faut tenir compte dans la phase ultime de jugement publicitaire peuvent être de plusieurs ordres : légales, réglementaires, techniques, budgétaires ou éthiques.

2. Les contraintes légales (Cf *Publicité et Audiovisuel*, collection droit de l'Audiovisuel, Presses Universitaires d'Aix-Marseille.)

En France, la loi de référence en matière de publicité et de contenu des messages publicitaires est la loi du 27 décembre 1973 (dite loi d'Orientation du Commerce et de l'Artisanat), qui depuis a été plusieurs fois amendée et enrichie par la loi du 30 septembre 1986 (qui confie à l'autorité de régulation la mission d'exercer un contrôle sur l'objet et le contenu des messages publicitaires) et le décret du 27 mars 1992 (qui supprime le contrôle *a priori* des messages publicitaires en télévision par le CSA).

Globalement la loi impose aux créatifs de respecter les contraintes suivantes :

1. *Véracité des messages* : la loi interdit la publicité mensongère et les allégations ou présentations de nature à induire les consommateurs en erreur. La loi régule l'utilisation de la langue française (pour la clarté et la compréhension des messages).

2. *L'éthique des messages* : la loi impose le respect de la décence, de la dignité de la personne, du crédit de l'État, de la non incitation à la violence, et enfin le respect des courants de croyance, de pensée et d'opinion.

3. *La protection des mineurs* : la loi renforce les dispositions concernant la véracité des messages pour le public des adolescents et des enfants.

4. *Les interdictions* : la loi interdit (ou réglemente) la publicité pour les armes à feu, le tabac, l'assistance juridique, les offres et demandes d'emploi, les boissons de plus de un degré d'alcool. La loi interdit l'accès à la télévision des secteurs cinéma, presse, édition littéraire et distribution. Enfin la loi interdit l'utilisation des techniques subliminales et l'utilisation dans les messages publicitaires des présentateurs de journaux télévisés.

Pour les emballages, la loi fixe aussi certaines obligations sur les textes à imprimer, l'utilisation de visuels pouvant induire en erreur, etc.

3. Les contraintes du BVP

Dans la plupart des pays industrialisés, la publicité a choisi de « s'auto-discipliner » en créant des autorités de contrôle et de surveillance qui sont d'ailleurs souvent plus strictes que la loi elle-même : Bureau de Vérification de la Publicité en France (BVP), British Code of Advertising Practice en Grande-Bretagne (BCAP)...

Le BVP (dont les adhérents sont les annonceurs, les agences de communication, les supports média et d'autres membres) a pour rôle de sanctionner tout ce qui pourrait offenser la morale ou la dignité humaine (incitation à la violence, abus de la crédulité des mineurs, non-respect de l'environnement etc.) et de « préciser ce qui est effectivement de nature à induire en erreur », secteur d'activité par secteur d'activité, voire produit par produit, service par service.

Les recommandations du BVP sont presque toujours suivies : messages mensongers, aspect déloyal de certaines allégations, règles sur la publicité comparative, protection des mineurs, nudité, protection de l'environnement, infraction à la réglementation relative aux produits alimentaires et aux produits présentés comme bénéfiques à la santé, etc.

L'autodiscipline est le meilleur moyen de contrôler le contenu des messages publicitaires. En effet, une montagne de lois, textes ou décrets qui voudraient réglementer tous les messages pour tous les produits ou tous les supports serait trop lourde, jamais exhaustive et risquerait de tuer la créativité. Dans une économie de marché et dans un pays de liberté, « l'autodiscipline fixe les responsabilités et rejette toute dérive ou abus ».

4. Les contraintes techniques et budgétaires

Les contraintes techniques sont souvent liées aux contraintes budgétaires.

La création proposée peut ne pas être réalisable pour différentes raisons :

- coûts trop élevés de la production (jours de tournage, lieux, longueur des séquences) ;
- indisponibilité d'un acteur ou d'un personnage ;
- indisponibilité d'un réalisateur ou d'un photographe spécifique ;
- impossibilité d'utiliser une musique spéciale qui véhicule le message publicitaire ;
- impossibilité de réaliser l'effet spécial proposé ou la scène d'action.

5. Les contraintes éthiques internes

Au-delà des règles instituées par la loi et émises par le BVP, certaines entreprises ont leur propre « code d'éthique » interne qui est parfois encore plus draconien sur certains points : par exemple sur l'environnement, la religion, la nudité (les filiales françaises de certains grands groupes américains se heurtent souvent à la « pudeur » américaine sur l'utilisation de la nudité dans les messages publicitaires).

Au contraire, il peut exister des cas rarissimes que nous ne citons pas ici, où l'entreprise veut presque outrepasser la loi ou

être vraiment « limite » pour provoquer, attirer l'attention ou oser un coup médiatique. Ce genre de pratique relève de la seule responsabilité morale des dirigeants et de la croyance que la provocation fait vendre à long terme.

6. Quand faut-il évaluer la création par rapport à ces contraintes ?

Paradoxalement, nous dirons le plus tard possible. Même si une contrainte donnée a un caractère obligatoire, il faut suivre les trois premières étapes du processus de jugement publicitaire avant d'évaluer la création uniquement par rapport à cette contrainte.

En effet, sauf dans les cas où la contrainte a vraiment force de loi obligatoire (loi Evin sur le tabac ou l'alcool par exemple) il y a toujours moyen, quand on a trouvé une grande idée créative et qu'on y tient vraiment, non pas de contourner cette contrainte ou cet obstacle, mais disons de l'aménager. Cet aménagement est surtout possible pour les contraintes réglementaires d'autodiscipline, techniques, budgétaires ou éthiques internes à l'entreprise. Pour une contrainte budgétaire par exemple, il est toujours possible d'augmenter le budget de production si on veut absolument se payer des scènes grandioses. Pour une contrainte éthique, la direction générale peut estimer qu'exceptionnellement l'idée de vente transcende, si elle est traitée avec humour, le code éthique que l'entreprise s'impose d'habitude. Pour des contraintes techniques il est parfois possible de modifier le produit en remplaçant par exemple un arôme artificiel par un arôme naturel, d'augmenter le pourcentage d'un ingrédient pour passer à une catégorie supérieure (chocolat, jus de fruits etc.). Pour les contraintes réglementaires, on peut faire appel enfin aux juristes d'entreprises et aux avocats pour travailler sur le problème et profiter d'un vide ou d'un flou juridique en la matière ; l'entreprise peut aussi de bonne foi demander une dérogation spéciale en interrogeant les autorités compétentes (BVP, DGCCRF, etc.) ou les associations compétentes (syndicats de fabricants, concurrents, etc.). On peut aussi faire

réaliser un test qui prouve ce qu'avance la publicité, ou réaliser la publicité sous contrôle d'un huissier.

La première possibilité est donc « d'aménager » en quelque sorte les contraintes.

La deuxième possibilité est « d'aménager » la création, ce qui est souvent le cas le plus fréquent.

Par exemple on peut modifier légèrement une scène proposée dans un film, ou un slogan pour être en accord avec la législation en vigueur. Les bons publicitaires ont l'habitude de faire dire la même chose à un slogan différent qui sera légal et légitime, en jouant sur « les plus grands... », « le meilleur... », etc.

Quelle est la différence entre ces deux slogans ? : « les femmes qui préfèrent X demandent plus à leur assouplisseur » et « les femmes qui demandent plus à leur assouplisseur préfèrent X ». Le second est illégal car il est comparatif, mais le premier exprime en fait pour le consommateur ce que l'on voulait exprimer, à savoir la supériorité de l'assouplisseur X.

L'aménagement d'une création publicitaire pour la mettre en phase avec une contrainte posée doit néanmoins se faire avec discernement. Il faut trouver un juste équilibre entre le respect de la contrainte et le respect de l'idée initiale que l'on veut sauvegarder. Parfois l'aménagement se traduit en fait par une modification significative, voire une transformation de l'idée de vente ou de l'exécution. Cette transformation risque d'aboutir à la perte de l'idée qu'on voulait défendre et à une création de compromis souvent inefficace. Le jugement publicitaire, comme le jugement au tribunal, ne peut se satisfaire de compromis. Il vaut mieux parfois abandonner purement et simplement une création plutôt que de chercher à la faire entrer dans un cadre légal.

En paraphrasant une expression présidentielle (pour le président Jacques Chirac : « la politique c'est l'art de rendre possible ce qui est nécessaire »), on peut dire que « le marketing c'est l'art

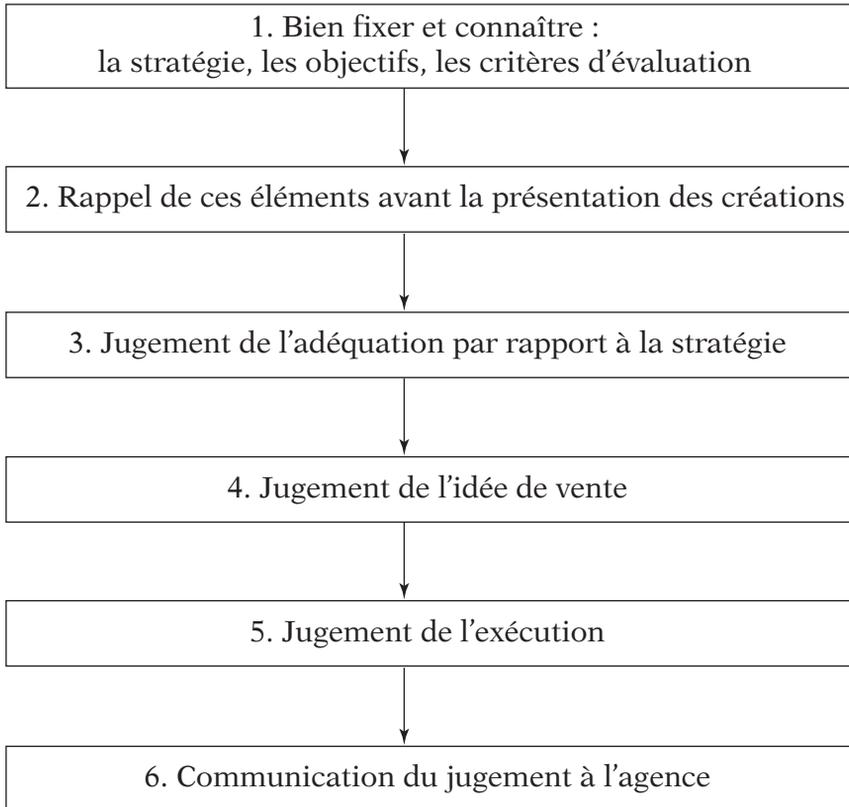
de rendre possible ce qui est nécessaire pour la marque ». Le responsable marketing qui ne se contente pas d'être un gestionnaire technocratique de son produit mais qui cherche à développer son chiffre d'affaire et sa part de marché, doit savoir pousser les contraintes dans leur retranchement, faire phosphorer les juristes et les avocats, bouleverser les codes anciens établis. À un jeune chef de marque français qui se retranchait derrière la législation pour ne pas développer un projet, un grand patron américain avait répondu : « Je vous paye pour changer la loi ».

Néanmoins, ces belles injonctions doivent aussi rester dans des limites supportables. Si la ténacité est une grande qualité en marketing et publicité, l'entêtement est un énorme défaut. Face à une contrainte insurmontable qui risquerait soit d'aboutir à un procès soit de mettre en péril une règle éthique ou un principe d'entreprise, il faut aussi savoir battre en retraite et refuser une création pour repartir à zéro, en se rappelant le principe de la guérilla énoncé par Mao Tse Tung : « Quand l'ennemi avance, nous battons en retraite. Lorsque l'ennemi cantonne, nous le harcelons. Lorsque l'ennemi bat en retraite, nous le poursuivons ».

Grille d'évaluation globale et exemples

Résumé du processus de jugement

On pourrait résumer l'ensemble du processus de jugement publicitaire par le schéma suivant :



Grille d'évaluation d'une création publicitaire

Pour juger une création publicitaire nous proposons d'utiliser la grille d'évaluation ci-dessous qui décompose l'évaluation en trois phases successives. Pour chaque étape, il faut répondre par oui ou non aux questions qui servent d'analyse détaillée à chaque étape du jugement. Si la réponse globale à « l'adéquation avec la copie stratégie » est négative, il est inutile de poursuivre l'évaluation. De même si la réponse à l'évaluation globale de l'idée de vente est négative, il faut s'abstenir de juger l'exécution. La

colonne des commentaires sert à expliquer les raisons du « oui » ou du « non » pour chaque question, à noter les doutes ou les incertitudes, ou à écrire les questions qu'on va poser à l'agence.

Cette grille d'évaluation est bien sûr modifiable selon les problèmes ou les créations à évaluer. On peut la simplifier ou au contraire la complexifier en rajoutant des questions à chaque étape.

Cette grille pourra sembler être un outil exagérément rigide ou trop formaliste. En fait elle reprend par écrit toutes les questions qu'un bon décideur doublé d'un bon professionnel de la communication et du marketing doit se poser mentalement quand il est en situation de jugement publicitaire. Les personnes expérimentées et compétentes peuvent se passer de remplir un tel document à partir du moment où le processus et les questions décrits dans la grille sont parfaitement assimilés, et sont devenus des réflexes d'expert ou une seconde nature quand on est en situation de jugement copie. Le virtuose qui joue du piano ou celui qui joue la finale de Roland Garros n'ont plus besoin de penser à la position de ses doigts sur le clavier pour le premier ou au mouvement de son bras pour le deuxième. En revanche la grille servira utilement de guide au débutant, à ceux qui sont amenés pour la première fois de leur longue carrière professionnelle à choisir une création publicitaire ou commerciale ou à tous ceux, et ils sont nombreux, qui jugent les créations à l'instinct, au « feeling » et sans méthode particulière. Car quand on apprend à jouer du piano, il faut penser avant tout à bien placer ses doigts et à bien suivre les notes du livret.

La grille servira à tous, en tout cas, de pense-bête ou de piqûre de rappel avant d'avoir à juger des créations publicitaires majeures qui engagent de gros budgets, l'image d'un produit ou d'une marque ou la réputation de son entreprise.

Grille d'évaluation d'une création publicitaire

Étapes / Questions	Oui	Non	Commentaires
<p>1^{re} étape : Adéquation avec la copie stratégique</p>			
1. Est-ce que la création correspond à la cible visée ?			
2. Est-ce que la création communique le bénéfice consommateur ou la promesse produit ?			
3. Est-ce que la création apporte la preuve ou reason why ?			
4. Est-ce que la création respecte la marque ou le ton stratégique recherché ?			
<p>2^e étape : Recherche et évaluation de l'idée de vente</p>			
1. Y a-t-il une idée de vente ?			
2. L'idée de vente est-elle stratégique ?			
3. L'idée de vente est-elle compréhensible ?			
4. L'idée de vente est-elle étonnante ?			
5. L'idée de vente est-elle visuelle ?			
6. L'idée de vente est-elle impliquante et convaincante ?			
7. L'idée de vente est-elle spécifique (unique et originale ?)			
8. L'idée de vente est-elle déclinable et mémorisable ?			

Étapes / Questions	Oui	Non	Commentaires
3^e étape : Évaluation de l'exécution			
1. L'exécution est-elle simple ?			
2. L'exécution a-t-elle de l'impact ?			
3. L'exécution est-elle impliquante ?			
4. L'exécution communique-t-elle ce que l'on veut communiquer ?			
5. L'exécution est-elle bien signée ?			
6. L'exécution est-elle bien en rapport avec le produit ou le service dont on parle ?			
Respect de contraintes spécifiques éventuelles			
1. Contraintes légales			
2. Contraintes réglementaires			
3. Contraintes techniques			
4. Contraintes budgétaires			
5. Contraintes éthiques			

Cette grille d'évaluation est, bien sûr, surtout applicable pour les présentations de campagnes publicitaires par les agences de publicité. En particulier la recherche et l'évaluation de l'idée de vente sont surtout valables pour les créations publicitaires. Pour les autres formes de créations commerciales (couverture de livre, emballage, affiches de film, plaquette, argumentaire de vente...) cette seconde étape sera sûrement réduite, voire omise.

Mais quel que soit le type de création, la démarche prônée dans cette grille est applicable dans ses principes : le jugement évolue

du stratégique vers l'exécution, toujours en référence aux objectifs de communication préalables et aux critères d'évaluation fixés dans le brief.

Conseils complémentaires pour applications spécifiques

Nous allons maintenant compléter la méthode d'évaluation décrite ci-dessus par quelques conseils, s'appliquant à différents types de créations publicitaires ou commerciales. Pour chaque application nous ne déroulerons pas l'ensemble de la méthode (les questions restant elles aussi valables dans leur ensemble) mais nous mettrons l'accent sur les spécificités de chaque type de création et sur certains « trucs » de jugement spécifiques à certains supports.

1. Juger un film publicitaire

Quand on dit « juger un film publicitaire » il s'agit en fait d'un abus de langage, car on aura à juger des « story board » qui sont une représentation sous forme d'une série de dessins sous-titrés des différentes scènes principales du film. En outre le story board d'un film peut être plus ou moins finalisé (noir et blanc ou en couleur par exemple) et il peut y avoir un écart important – et donc de bonnes ou mauvaises surprises – entre le story board qu'on aura choisi, et le film réel qui sera finalement réalisé.

Avant toute chose, il faut savoir que, en général, on est plutôt déçu par les exécutions finales et réelles des bons story boards sélectionnés. Sans doute parce que sur la base d'un story board, les cerveaux des décideurs ont tendance à projeter leur propre conception de l'exécution finale.

Le story board doit absolument préciser le format qui est proposé par l'agence : vingt, trente ou quarante secondes par exemple. En effet un film de huit secondes ne pourra dire ce que dit un film de quarante secondes. L'expérience montre que des films de trente secondes peuvent être stratégiques, communiquer une

bonne idée de vente et avoir une bonne exécution, mais perdre beaucoup d'impact quand ils sont transformés en vingt secondes ou en formats plus courts. Il est plus facile d'allonger le format d'un film que de le raccourcir. En outre une idée de vente qui a besoin de trente secondes pour être comprise n'est sans doute pas une grande idée de vente (elle n'est pas déclinable). Si le plan média, pour des raisons de maximisation des GRP (Gross Rating Point, voir lexique), est prévu en vingt secondes, il faut exiger de l'agence qu'elle présente des créations pour un format vingt secondes. Dans tous les cas il faut se méfier des formats longs qui seront tôt ou tard raccourcis.

La simplicité et la clarté de l'idée de vente et de l'exécution sont déterminantes en télévision. Le téléspectateur ne pourra pas se repasser la publicité ou la relire comme il peut le faire en presse ou en affichage.

On apprend chez certains « lessiviers » (les entreprises commercialisant des produits ménagers ou d'hygiène) à juger alternativement les images puis les textes (en fait la bande-son et les dialogues dans le film final) des story-boards ; on recommande de regarder les images en masquant le texte et d'appliquer à cette « histoire sans parole » les critères de compréhension, clarté, simplicité etc. On fait ensuite la même chose avec les dialogues en cherchant à savoir si on peut comprendre le story board sans les images (et vice versa). Enfin on juge si les images et les textes fonctionnent bien ensemble, se renforcent les uns et les autres et concourent tous deux à communiquer efficacement ce que l'on veut vraiment communiquer.

Dans un story-board, il est aussi important que le produit mis en scène soit le centre de la publicité et que l'exécution mette bien en valeur le rôle fonctionnel et le bénéfice consommateur apportés par le produit.

Nous mentionnerons aussi quelques points généraux qui peuvent toujours être contredits par des exceptions mais qui, selon nous, méritent d'être pris en compte par ceux qui évaluent les futurs films publicitaires :

- les surimpressions qui obligent le téléspectateur à lire (alors qu'il veut regarder la télévision) sont souvent peu vues. Il faut donc éviter de communiquer un élément stratégique ou l'idée de vente par un texte en surimpression ;
- les personnes qui parlent directement ont souvent plus d'impact que les voix off (« voice over » en anglais) ;
- les films à suspense où l'on dévoile le nom de la marque en packshot final ou en fin de film sont souvent très risqués. Montrer la marque seulement à la fin du film peut fonctionner pour les marques à forte notoriété, mais dans les autres cas, en raison de l'attention fugitive du téléspectateur, la marque peut tout simplement être manquée ;
- en télévision il faut « montrer ce que l'on dit » et « dire ce que l'on montre ». La méthode lessivienne qui juge alternativement puis ensemble la bande-son et les images est utile à cet égard.

2. Juger une annonce presse

La plupart des annonces-presse sont constituées d'images et d'écrits. Les composantes visuelles doivent être si possible en rapport et se renforcer mutuellement.

Pour la composante écrite, on distingue en fait quatre parties :

1. l'accroche (« headline » en anglais) ;
2. le texte (« body copy ») ;
3. la conclusion (« base line ») ;
4. le slogan ou signature (« daim »).

Nous mentionnons la traduction anglaise, car en publicité le vocabulaire anglais prime souvent sur le français en raison de

l'origine américaine des grandes agences de publicité et de l'internationalisation de plus en plus fréquente des campagnes.

Nous décrivons cette décomposition de la partie écrite seulement parce que la majorité des annonces presse est constituée sur la base de ces éléments. Mais cette décomposition n'est pas une règle absolue. L'accroche, le texte, la conclusion ou la signature ne sont que des moyens et non pas des objectifs en eux-mêmes.

a. L'accroche

Une des premières règles de l'efficacité d'une annonce presse est son pouvoir d'attirer l'œil, d'accrocher le regard du lecteur pour le forcer à s'arrêter sur la page et si possible lire dans son entier l'annonce-presse. C'est là une différence essentielle entre la publicité télévision et la publicité presse. En télévision, le spectateur était déjà en train de regarder l'écran – certes avec plus ou moins d'attention – quand la publicité est passée à l'antenne : il faut donc entrer rapidement dans le vif du sujet et de la démonstration. Pour un journal ou un magazine, le lecteur tourne les pages et n'est pas obligé de s'arrêter sur l'annonce. Dans un premier temps, il faut donc l'accrocher ou l'appâter. Ce rôle fondamental est joué par l'accroche. Il est donc important de juger spécifiquement l'accroche et sa capacité à arrêter le lecteur. Même s'il n'y a pas de règle bien établie pour l'accroche, généralement la bonne accroche est :

- courte pour être rapidement lue ;
- dirigée vers le lecteur ; elle lui parle ou l'interpelle ;
- étonnante, voire provocante, pour donner encore plus envie au lecteur de lire l'annonce ;
- en rapport avec le produit ou le bénéficiaire consommateur, mais sans trop dévoiler toute la stratégie, sinon le lecteur ne lira pas le reste.

Le deuxième critère qu'il faut juger est bien sûr la cohérence et la synergie entre les textes (en particulier l'accroche) et la ou les illustrations. Elles doivent toutes deux participer de la même idée de vente et exprimer la même stratégie (cible, bénéfice consommateur, ton...).

L'accroche ne doit donc pas être seulement « accrocheuse » (la provocation gratuite est à proscrire) mais doit déjà diriger le lecteur vers ce que l'on veut lui communiquer.

b. Le slogan

Le slogan de l'annonce est un élément spécifique qu'il faut juger avec attention. En principe, le slogan rappelle la marque et est commun à toutes les publicités de la marque quels que soient les supports, puisque le slogan s'inscrit dans la durée. Nous verrons plus loin comment juger un slogan.

c. Le texte

Le texte doit donner les arguments de vente du produit. Comme toute création publicitaire, le texte devra :

- être stratégique : bien développer le bénéfice consommateur, la preuve, et être en phase avec la cible ;
- respecter le ton ou la personnalité du produit : le style de l'exécution reflétera ce respect ;
- être convaincant : en utilisant si possible des faits, des témoignages ou des chiffres et en suivant, parce que dans l'annonce presse on a le temps de développer l'argumentation, une démarche de conviction logique, issue des meilleures publicités lessiviées :

1^{re} phase : problème à résoudre

On identifie un problème à résoudre, ou un besoin à satisfaire, ou une opportunité à saisir :

« ma lessive actuelle n'est pas efficace à basse température »,
« mon bébé se réveille la nuit
parce que ses fesses sont mouillées »



2^e phase : solution ou promesse

La marque propose une solution concrète :

« la marque X lave à basse température »
« la marque X laisse les fesses de bébé plus au sec »



3^e phase : la preuve produit

On apporte la preuve de la promesse

« contient des enzymes Y et Z »
« a des capteurs anti-fuites »



**4^e phase : l'illustration du bénéfice consommateur
(« l'idée de vente »)**

« c'est blanc même en plein soleil »
« mon bébé ne se réveille plus et est plus heureux »

Un tel schéma de conviction suppose une vraie connaissance des consommateurs, de leurs problèmes, de leurs besoins fonctionnels et de leurs attentes psychologiques. Il suppose aussi une vraie connaissance de l'offre produit : des concurrents, des performances du produit, de ses forces, de ses faiblesses, de ses spécificités.

Un tel schéma de conviction peut aussi être utilisé pour une création publicitaire pour la télévision, à condition de respecter trois règles :

- la linéarité de l'argumentation ;
- la clarté ;
- la concision.

d. L'illustration

L'illustration proposée dans la création doit non seulement être en cohérence avec les textes mais surtout véhiculer le message principal qu'on veut communiquer, en principe le bénéfice consommateur ou la promesse produit. L'illustration doit marier l'impact (étonnement, humour, provocation, originalité...) avec la pertinence par rapport au produit.

e. La présence de la marque

C'est, dans notre processus de jugement publicitaire, un critère clé du jugement de l'exécution. Si la marque n'est pas leader elle aura encore plus besoin d'une présence forte.

3. Juger une affiche

L'affiche est incontestablement le support média publicitaire le plus difficile pour les créatifs. En effet, dans une affiche publicitaire, il faut comprimer la stratégie dans un seul visuel et quelques mots. L'affiche, plus que les autres supports, a donc besoin d'une excellente idée de vente. Les créatifs devront être capables de tirer la « substantifique moëlle » de la stratégie et de « l'idée de vente ». C'est sans doute aussi pour toutes ces raisons que

l'affiche est aussi le support le plus difficile à juger et à choisir pour les annonceurs. La réalité montre même que certains annonceurs ne font pas d'affiche, non pas pour des raisons de stratégie média, mais pour des raisons de création. Il y a dans nos rues peu d'affiches vraiment performantes, ayant réussi à synthétiser une bonne idée de vente ou qui sont des déclinaisons valables des films publicitaires dont elles sont issues. La plupart des affiches sont au contraire purement informatives ou de simples packshots agrandis enrobés d'une exécution « artificielle ».

En suivant toujours la même procédure (évaluation successive de la stratégie, de l'idée créative et de l'exécution) il faut veiller à bien se poser les questions suivantes :

- la stratégie est-elle présente dans l'affiche ? Est-elle bien communiquée ? S'il est impossible de traduire par voie d'affichage la stratégie ou l'idée, il faut sûrement abandonner ce type de support média (bien que cette impossibilité soit aussi symptomatique peut-être d'une certaine faiblesse de l'idée de vente) ;
- la marque est-elle clairement identifiée ? C'est là un problème d'exécution majeur.
- les mots sont-ils clairement lisibles à distance ? Ce point est parfois omis ou négligé, ce qui peut entraîner des surprises désagréables quand, à plus de vingt mètres, on n'arrive pas à lire les textes, surtout sur des formats d'affiches plus réduits ;
- l'affiche est-elle suffisamment étonnante, voire provocante ? Puisque les affiches sont en principe plus « aperçues » que « vues », « parcourues » que « lues » ;
- l'affiche est-elle cohérente ou en synergie avec les autres créations publicitaires pour le même produit ? Reprend-elle l'idée de vente du film publicitaire s'il en existe un ?

Dans tous les cas, l'affiche est un travail publicitaire qui demande beaucoup de talent et d'intelligence aussi bien au

niveau de ceux qui la conçoivent que de ceux qui la sélectionnent.

4. Juger un message radio

Juger un spot radio procède toujours de la même méthode, sauf que la visualisation de l'idée de vente s'avère bien sûr impossible. Dans ce cas il faut sans doute essayer de la décrire par des mots de la manière la plus concise et la plus simple possible.

5. Juger un slogan

Les slogans sont un puissant véhicule de communication des entreprises, des marques ou des produits, voire de n'importe quel projet. Chaque marque dans ses publicités a en principe un slogan qui reflète son positionnement et qui va suivre la marque pendant de nombreuses années. En effet on ne change pas de slogan, comme on change de chemise. Les bons slogans durent longtemps.

Tout cadre dans une entreprise sera sûrement amené un jour ou l'autre à choisir un slogan : pour une marque, pour son entreprise, pour un projet particulier, pour le thème d'un séminaire, pour un cercle de qualité, pour un projet d'entreprise, pour une réunion générale, pour un discours de fin d'année, pour lancer les objectifs ou l'objectif de l'année à venir auprès de tous les employés, pour trouver un thème de motivation interne, pour un projet politique etc.

Le slogan est donc au cœur des problèmes de communication humaine. Il est d'ailleurs presque aussi vieux que l'histoire des hommes. Puisque de tout temps, les sociétés organisées, ont adopté et inscrit sur leurs temples, églises, parlement, sceaux royaux, constitutions, etc. une devise qui est censée refléter la politique ou les valeurs essentielles du groupe social : « Liberté, Égalité, Fraternité », « Dieu et mon droit », « Citius, Altius, Fortius » (pour les Jeux Olympiques) etc.

Les slogans commerciaux ou publicitaires obéissent en fait aux mêmes règles que les slogans politiques.

Le bon slogan répond aux caractéristiques suivantes (toujours issues de notre grille d'évaluation en trois phases) :

- cohérence avec la stratégie : le slogan doit refléter la stratégie et en particulier le bénéfice consommateur. Les questions suivantes permettent de mieux juger de cette cohérence :
 - Le slogan exprime-t-il le bénéfice consommateur ? C'est le critère numéro un à juger dans un slogan. Comme les slogans sont souvent courts, le contrat minimum qu'ils doivent remplir est d'au moins communiquer le bénéfice consommateur. Si cette condition n'est pas remplie, le slogan est vide de tout sens et sera sans doute inefficace, voire inutile.
 - Le slogan est-il adapté à la cible visée ? Touche-t-il les consommateurs potentiels ?
 - Le slogan respecte-t-il la personnalité ou le ton de la marque ? Si l'on veut promouvoir un produit sérieux, à l'image rigoureuse et professionnelle, mettre un calembour douteux dans un slogan est sûrement inadapté. Au contraire si l'on veut communiquer du plaisir, de l'émotion ou de la sensualité, un slogan froid, impersonnel, avec des chiffres ne correspond sûrement pas à la stratégie visée.
 - Le slogan rappelle-t-il le produit ou le projet concerné ? C'est essentiel si l'on veut qu'il y ait une bonne attribution du slogan à son produit, sa marque ou son projet. Un slogan ne peut pas être ni trop général, ni trop généraliste même s'il s'adresse au plus grand nombre :
- spécificité du slogan : le slogan est-il spécifique à la marque ? Est-il différent des slogans des concurrents ou de tous les slogans connus qui peuvent exister ?

- impact du slogan : le slogan est-il étonnant ? L'impact du slogan est dû aux mots utilisés, à leur rythme et à leur musicalité. Les grands poètes du XIX^e siècle seraient sûrement aujourd'hui d'excellents « copywriters » dans les plus grandes agences de publicité ;
- « mémorisation » du slogan : Le slogan est-il facilement mémorisable et prononçable ? Certains slogans qui durent des années marquent les mémoires collectives : « Du pain, du vin, du Boursin », « Un verre ça va, deux verres, bonjour les dégâts », « Dubo, Dubon, Dubonnet », « Un coup de barre et ça repart », « Boire ou conduire il faut choisir », « La force tranquille » etc ;
- « déclinabilité » du slogan : le slogan pourra-t-il être utilisé quel que soit le support ?

À titre de bons exemples de slogans, nous essaierons d'analyser les quelques slogans ci-dessous.

« Twix, deux doigts coupe-faim » est un des meilleurs slogans du marché de la confiserie du chocolat (il a d'ailleurs un des meilleurs taux de mémorisation, de reconnaissance et d'attribution du marché). En effet le slogan est stratégique car il communique en particulier le bénéfice consommateur de Twix : « la satisfaction des petites faims ». Il est très spécifique et très différent de tous les slogans existants sur le marché de la confiserie de chocolat. Il rappelle la forme unique du produit, puisque Twix est constitué de deux doigts de chocolat à l'intérieur d'un même emballage. Enfin son exécution a beaucoup d'impact : il est facilement mémorisable et surprenant par l'association qui est faite entre les doigts et leur pouvoir de combler la faim.

« Un verre ça va, deux verres bonjour les dégâts » est un des slogans qui a le plus marqué parmi les campagnes de la prévention routière. Il reflète bien la stratégie visée et ce que la prévention voulait communiquer : « il ne faut pas trop boire au volant ». Il a du rythme et une rime en « a » qui favorise la mémorisation et

l'impact (si on arrive à se remémorer les poèmes en alexandrins appris à l'école, la musicalité et les rimes y sont pour quelque chose ; de la même manière les enfants de moins de quatre ans arrivent mieux à retenir les petites comptines en rime). Enfin le slogan était relativement surprenant puisqu'il traitait avec un certain « humour » d'un sujet grave et sérieux (mais ce décalage n'était pas anti-stratégique).

« Ultra brite, le succès à la bouche » était aussi un slogan stratégique : « Ultra Brite donne un irresistible pouvoir de séduction ». Il rappelait qu'Ultra Brite était un dentifrice (« la bouche »). Il reflétait bien l'idée de vente utilisée par ailleurs dans toutes les publicités Ultra-brite. Enfin, l'exécution était étonnante en créant un raccourci saisissant et inattendu entre la bouche et le succès (raccourci du même type que le vers d'Éluard déjà cité : « La terre est bleue comme une orange »).

Il faut aussi noter que très souvent les grands slogans, qui sont par essence « textuels », sont associés à un autre élément créatif souvent visuel (le geste des deux doigts pour « Twix, deux doigts coupe-faim » ; M. Muscle qui se mire dans le carrelage brillant pour « M. Propre est si propre que l'on peut se voir dedans » ; l'œillet à la bouche ou l'œillet seul pour « Ultra Brite, le succès à la bouche » etc.) ou musical (une prononciation spéciale, une version chantée, une musique spéciale pour Hollywood chewing gum, « Coca cola c'est ça », Nescafé, Dim, etc.)

À l'usage, après plusieurs années d'utilisation, on peut juger qu'un slogan est fort si on peut l'attribuer à la marque facilement, ou si on peut le citer après avoir cité la marque. Si on dit « c'est fou ! », les gens reprendront sans doute Perrier ; si on dit Perrier, les gens ajouteront « c'est fou ! ». En 1981 « La force tranquille » était facilement attribuée au Président Mitterrand et vice versa.

Néanmoins il faut aussi signaler que paradoxalement la force et l'impact d'un slogan peuvent sur le long terme être un piège pour la marque. En effet quand un slogan a particulièrement bien fonctionné et qu'il s'est ancré dans les mémoires collectives (et que très souvent par ailleurs, les humoristes, les chansonniers ou les caricaturistes l'ont « institutionnalisé » en le faisant entrer dans la culture populaire), il est très difficile ensuite de le modifier ou d'en changer. Or une marque peut évoluer à double titre : soit dans les caractéristiques physiques de ses produits, soit dans son positionnement ou son bénéfice consommateur. Par exemple un slogan du type « Un coup de barre et ça repart » peut devenir problématique si la marque veut faire évoluer son bénéfice consommateur de « l'énergie » vers « le plaisir ou le sensuel ». Le slogan « Perrier c'est fou » est sans doute un slogan fort et l'expression « c'est fou » est sûrement encore fortement attribuée à Perrier, alors que ce slogan n'a plus été utilisé par la marque pendant des années, parce qu'il ne correspondait plus à l'évolution souhaitée par l'entreprise (d'une boisson festive à une boisson plus essentielle reflétée par le slogan « l'eau, l'air, la vie »). En 1995 Perrier décidait finalement de reprendre le slogan « Perrier c'est fou ».

6. Juger un logo

Le logo d'une entreprise, d'une marque ou d'un projet est un puissant vecteur de communication et un outil marketing majeur. Il n'est donc pas étonnant de voir des entreprises dépenser des sommes très importantes (plus de 76 000 € voire plus) pour faire réaliser ou renouveler leur logo et les chartes graphiques qui vont de pair et qui édicteront les règles d'utilisation de ce logo quels que soient les situations, les supports ou les contraintes.

Un logo exige donc un brief et un jugement de création. Par expérience, les phases de jugement s'avèrent souvent très longues (parfois plus d'un an pour des logos de grandes entreprises) en

raison de la difficulté à rassembler dans un visuel original et spécifique les valeurs de l'entreprise ou de la marque et les lettres qui composent le nom.

Le jugement d'un logo suit toujours la même procédure : évaluation de la stratégie (le logo proposé respecte-t-il les objectifs de communication, la personnalité de la marque, les valeurs de l'entreprise etc ?) puis évaluation de « l'idée de vente » (le logo a-t-il une expression originale, spécifique, simple, mémorisable de la valeur principale que l'on veut communiquer ?) ; et enfin évaluation de l'exécution (le logo est-il simple, impliquant, attractif ?). Nous ajouterons aussi deux critères spécifiques au jugement d'un logo (ces critères peuvent d'ailleurs être presque considérés comme des contraintes) :

- la facilité de reproduction : le logo étant amené à être utilisé sur tous les supports imaginables (campagnes publicitaires, carte de visite, objets promotionnels, etc.) et parfois en monochromie, il ne faut pas multiplier le nombre de couleurs utilisées et il faut éviter les logos complexes au tracé fin et sophistiqué ;
- la protectabilité : le logo devra pouvoir être déposable et protégeable.

7. Le poids des mots

Il est évident que si beaucoup de publicités utilisent des images fortes qui contribuent à l'intérêt, l'impact, la conviction et la mémorisation, toute création a besoin de « mots ». Les mots sont souvent la charpente de la mémorisation publicitaire. Le slogan, l'accroche, les textes dans toutes les créations publicitaires peuvent avoir recours aux grandes techniques qui font la qualité de la grande littérature (théâtre, poésie, roman).

Les mots sont la matière de la pensée. Un bon créatif doit savoir choisir ses matériaux.

Chaque idée doit s'exprimer par le mot qui lui convient ; le créatif doit donc créer son vocabulaire. D'un côté les mots doivent donc servir de support exact aux idées créatives. D'un autre côté, le regroupement des mots fera découvrir des idées nouvelles. L'idée cherche le mot, le mot suggère l'idée.

Les publicitaires doivent donc retrouver dans nos grands poètes ou écrivains, les leçons de style qui feront les grands « mots » publicitaires.

1. L'importance des sonorités

Les sons qui constituent les mots peuvent porter sur leurs ondes une partie de l'idée, comme le prouve cette strophe du Lac de Lamartine :

*« Nous voguions en silence
On n'entendait au loin sur l'onde et sur les cieux
Que le bruit des rameurs qui frappaient en cadence
Tes flots harmonieux »*

ou comme ce vers de J.-M. de Heredia de Bacchanale :

« Avec des grondements que prolonge un long rôle »

Exemples publicitaires : « Chambourcy, oh oui ! », « Un verre ça va, deux verres bonjour les dégâts », « Du pain, du vin du Boursin »

2. L'impact de la musicalité :

Les publicitaires ne pourraient-ils pas s'inspirer de :

*« Le fifre aux cris aigus, le hautbois au son clair » Lamartine,
Jocelyn*

« La gent trotte-menu » La Fontaine, Fable

*« Et les vents alizés inclinant leurs antennes » J.-M. de Hérédia,
Les Conquérants*

« À l'heure où dans les champs l'ombre des monts s'allonge »
V. Hugo, *Aristophane*

Exemples publicitaires : « Des pâtes, des pâtes oui mais des Panzani », « J'en ai rêvé, Sony l'a fait », « Dubo, Dubon, Dubonnet ».

3. La « mémorisabilité » des allitérations et répétitions

« À l'appel du plaisir lorsque ton sein palpite » Musset, *Rappelle-toi*

« Trouvant les tremblements de terre trop fréquents » V. Hugo, *Les Raisons de Momotomba*

« Va, cours, vole et nous venge » Corneille, *Le Cid* »

La moitié de Madrid pille l'autre moitié », Victor Hugo, *Ruy Blas*

« On était lié à cette cadence. C'était comme le volant des batteuses qui battent le blé. C'était comme un fléau qui bat le blé, vole, bat le blé, vole ». Jean Giono, *Que ma joie demeure*.

« De l'audace, encore de l'audace et toujours de l'audace » Danton

Le « Non, merci » de Cyrano de Bergerac de l'Acte II, scène III d'Edmond Rostand

« Delenda carthago » de Caton l'Ancien

Exemples publicitaires : « À fond la forme » (Decathlon), « Fais-moi frais ! » (Tartare)

4. La surprise des antithèses

« Elle se hâte avec lenteur » La Fontaine, *Le lièvre et la tortue*

« Les tourterelles se fuyaient » La Fontaine, *Les animaux malades de la peste*

« Le fier Assuérus couronne sa captive Et le Persan superbe est aux pieds d'une Juive » Racine, *Esther*

« O toi qui fais les grandes choses et les petits détails » E. Rostand, *Chantecler*

« Et tandis que les renforts montent, montent, d'interminables files de prisonniers descendent, descendent » Montesquieu.

Exemples publicitaires : « Proche de vous pour aller loin » (Delsey)

« Philips, c'est déjà demain », « Ce qu'il fait à l'intérieur, se voit à l'extérieur » Bio de Danone.

C'est par la création des images qu'un auteur devient un artiste.

Ainsi Maeterlinck avait déjà compris qu'une phrase peut résumer en une formule concise le développement qui précède :

« Les abeilles donnent le miel et la cire odorante à l'homme qui les soigne ; mais ce qui vaut peut-être mieux que le miel et la cire, c'est qu'elles appellent son attention sur l'allégresse de juin, c'est qu'elles lui font goûter l'harmonie des beaux mois, c'est que tous les événements où elles se mêlent sont liés aux ciels purs, à la fête des fleurs, aux heures les plus heureuses de l'année. Elles sont l'âme de l'été » (La vie des abeilles). Nous invitons tous les créatifs à trouver « les âmes de l'été » !

On pourrait continuer avec beaucoup d'autres supports (emballage, couverture de livre, pochettes de disques, plaquettes d'entreprise, affiches de théâtre ou de films, etc.) les applications spécifiques de la méthode en trois étapes du jugement publicitaire. Il faut retenir que, quel que soit le support, le jugement publicitaire évalue d'abord la stratégie, puis l'idée créative et enfin l'exécution, en tenant compte éventuellement de certaines contraintes.

Le jugement mental est fait

L'agence a présenté son travail et ses créations, sous forme de maquette. De l'autre côté, jusqu'à présent l'évaluation a été purement mentale. Le jugement intellectuel des créations s'est fait en trois étapes successives et distinctes mais qui sont aussi interdépendantes et qui s'interpénètrent mutuellement.

Les responsables ont d'abord jugé si la création reflétait bien la stratégie et ses différentes composantes : cible, bénéfice consommateur, preuve, ton pour une création publicitaire ; objectifs de communication et hiérarchie des critères d'évaluation pour un emballage. Ensuite ils ont cherché et évalué l'idée de vente. Enfin, si la création était stratégique et possédait une bonne idée de vente, ils ont jugé l'exécution en tenant compte éventuellement du respect de certaines contraintes. Si toutes ces étapes ont été jugées positives, le jugement et le choix sont faits, en tout cas mentalement ; dans le cas contraire, le jugement est aussi fait, mais il est plus négatif et incline vers le rejet ou des interrogations, voire des doutes.

Mais jusqu'à présent, en dehors de quelques questions d'éclaircissement, aucun mot de jugement n'a été prononcé. L'évaluation a été purement mentale. L'agence ne sait pas encore ce que l'on pense de ses créations. Et pourtant il va falloir maintenant passer à l'étape suivante : il va falloir exprimer son jugement, son choix ou son rejet. Le jugement mental va devoir se transformer en jugement oral, presque en verdict, même si rien, nous allons le voir, n'est irréversible et qu'un dialogue va sûrement s'instaurer entre les responsables de l'entreprise et ceux de l'agence. Dans la réalité, comme nous allons le voir dans la prochaine partie, il est plus difficile de maintenir un processus aussi séquentiel : rappel du brief, présentations agence, évaluation mentale et jugement oral. Une réunion de présentation et de choix de créations est plus interactive, même si elle doit être extrêmement structurée et méthodique. La conduite d'une telle réunion fait l'objet de notre prochaine partie.

Chapitre 4

La conduite de réunion de jugement et choix d'une création

Ceux qui participent pour la première fois à une réunion « copie » (« copy meeting » comme disent les anglo-saxons), soit parce qu'ils sont débutants en marketing ; soit parce que leur fonction dirigeante les amène à avoir la responsabilité finale du choix de la publicité, sont toujours surpris par la difficulté à conduire une telle réunion et par l'étrange tournure que peut prendre le fil du débat s'il n'est pas maîtrisé. Or maîtriser une réunion où s'effectuent le jugement et le choix d'une création publicitaire demande de solides compétences et une capacité managériale hors du commun.

Les réunions copies sont parmi les réunions les plus difficiles à maîtriser. Il y a sans doute beaucoup de conseils d'administration, de réunions d'actionnaires, de réunions avec les syndicats, de réunions de présentation des résultats financiers ou de bilan des ventes qui ne sont pas faciles à diriger, mais aucune ne semble nécessiter un scénario aussi bien maîtrisé et une mise en scène qui frise parfois la représentation de théâtre, qu'une grande réunion de présentation de créations, en présence des directeurs généraux de l'entreprise et de l'agence de publicité pour un gros budget.

Certaines des recommandations et le déroulement conseillé dans cette quatrième partie pourront sembler parfois un peu rigides et trop théâtrales. En fait ils permettront de répondre aux questions que doivent se poser ceux qui vont conduire, participer ou assister à une telle réunion.

Comment prendre la parole ? Faut-il prendre des notes ?

Quels types de commentaires faut-il faire ? Doit-on dire la vérité même si on juge mauvaises les créations ?

Que faut-il dire ou ne pas dire à l'agence ?

Quel doit-être le déroulement formel de la réunion ? Quelles sont les principales étapes à respecter ?

Comment doit-on se comporter ?

Quels sont les pièges à éviter ?

Comment doit-on conclure ?

Les recommandations données dans les chapitres qui suivent devront aider à clarifier des réunions parfois confuses. Elles ne veulent pas être une panacée (« On ne peut faire mieux que délimiter quelques îlots de clarté dans la confusion », Balthasar Gracian par Vladimir Jankélévitch).

Une réunion déséquilibrée qu'il faut structurer

Un déséquilibre de temps

Comme tout acte de vente, la réunion de présentation et de choix des créations publicitaires et commerciales est un vrai juge de paix, stressant, parfois injuste, souvent frustrant. Car présenter et recommander une création constitue un acte de vente pour les

commerciaux de l'agence, surtout quand il y a compétition avec des concurrents. L'agence a travaillé depuis des semaines sur la création ; pour la conquête d'un nouveau budget ou pour la présentation d'une nouvelle campagne pour une marque majeure (mondiale par exemple), l'agence a souvent mobilisé ses meilleurs créatifs, ses meilleurs responsables du planning stratégique ; les meilleurs commerciaux ont été sur le pont pour faire respecter les délais toujours trop courts quand il s'agit de création ; le patron tout puissant et gourou de l'agence s'est parfois personnellement impliqué ; en tout cas, le jour de la présentation il fait comme s'il avait été impliqué. Et le grand jour est arrivé, tout le monde y croit (les plus dubitatifs feignent d'y croire !), maintenant il faut vendre ce travail considérable et long, réalisé par toute l'agence, et cette idée créative qu'on a mis des semaines à pondre (et qui est parfois tombée la veille de la présentation !).

Or ce long travail de gestation de la création publicitaire va être jugé en quelques minutes par quelques personnes réunies pour la circonstance dans une salle. On comprend la frustration que peuvent ressentir les jeunes chefs de publicité qui rêvaient de révolutionner le neuvième art et dont le destin des premières œuvres est entre les mains de responsables extérieurs à l'agence qui vont se prononcer rapidement sur les créations. On comprend aussi le sentiment d'injustice que les mêmes jeunes chefs de publicité ressentent quand on refuse leur projet en quelques secondes, après deux phrases sèchement décochées – ou un long discours mielleux mais fielleux – que prononce le directeur marketing en face d'eux.

Il faut néanmoins savoir que de l'autre côté de la barrière, les responsables du marketing ou de l'entreprise sont souvent aussi stressés et frustrés d'avoir à juger dans un laps de temps qui leur paraît toujours trop court, des créations qui vont engager parfois des dizaines de milliers d'euros.

Mais ce déséquilibre de temps est inéluctable. Certains responsables et certaines entreprises retardent leur jugement et prennent leur temps pour choisir, en écoutant attentivement la présentation de l'agence, en gardant les maquettes quelques jours, en les étudiant, puis en faisant part, à froid, dans un délai plus ou moins long, de leurs commentaires aux agences. Nous réfutons ce genre de pratique. Tout d'abord, parce qu'on a rarement le temps et l'occasion de réfléchir, en présence de tous les responsables d'entreprise, une deuxième fois aux créations proposées. Ensuite une réunion copie doit être interactive : on a souvent des questions à poser, des ombres à lever, des précisions à demander. Choisir une création se travaille en commun : un échange d'idées doit s'établir entre l'annonceur et l'agence. Enfin il n'y a rien de plus frustrant pour l'agence que de repartir, après des semaines de travail, sous la pression des délais, sans commentaires de la part de son client.

Le déséquilibre entre le temps pour créer et le temps pour juger est inéluctable. Le professionnel compétent n'a pas besoin de semaines pour décider du choix d'une création. On ne peut pas éviter la difficile séance du choix de la création en présence de l'agence. Il faut entrer dans l'arène en se rappelant ce que disait Karl Von Clausewitz : « Certains hommes d'État et généraux essaient d'éviter la bataille décisive. L'Histoire a détruit cette illusion ».

Un déséquilibre de pouvoir

Au déséquilibre de temps, vient s'ajouter un déséquilibre dans le pouvoir de décision. En effet quels que soient la capacité de persuasion des commerciaux, le charisme du patron de l'agence, la volonté de vendre l'idée ou la préparation avec laquelle l'agence aura anticipé sa vente, le choix ultime revient à l'annonceur et souvent, en fait, à une seule personne dans l'entreprise. C'est

pourquoi nous avons déjà signalé que le jugement et le choix sont dans le fond des processus solitaires.

On a beau parler de partenariat, de travail d'équipe, d'échanges positifs, de mise en commun des ressources et des intelligences, une réunion copie se situe plutôt dans le registre client-fournisseur ou acheteur-vendeur. L'agence sera face à son client et il lui faudra du courage et de la volonté pour défendre ses idées (« le client n'a-t-il pas toujours raison » ?). Elle pourra certes, si elle a bien préparé son sujet, influencer ou infléchir un jugement, mais il est très rare de « casser » un jugement prononcé par un annonceur. Le verdict, une fois prononcé, est souvent irréversible, et il est presque impossible de retourner un « non » en « oui » dans une réunion où sont présents les plus hauts responsables de l'entreprise. L'agence pourra toujours essayer de « faire appel » en argumentant à nouveau sur ses propositions, mais la cause sera difficile à gagner.

Le déséquilibre entre le pouvoir de persuasion de l'agence et le pouvoir de décision de l'annonceur est d'autant plus grand et mal ressenti que ceux qui jugent et choisissent sont jeunes, et sans expérience, ou âgés mais sans compétence et sans formation. Il est dur de remettre son destin entre les mains d'un sage, mais il est encore plus dur de se faire juger par des personnes dont on ne reconnaît pas la compétence, surtout quand le jugement est négatif (comme il est dur de se faire éliminer de la Coupe de France par une équipe de division inférieure).

À ces deux grands déséquilibres inhérents à cette réunion, il ne faut donc pas ajouter la confusion ou le manque d'anticipation.

La nécessité de structurer la réunion

Les réunions copie mal préparées et mal structurées semblent obéir au deuxième principe de thermodynamique bien connu des physiciens : lorsqu'elles sont abandonnées à elles-mêmes, les

choses ont tendance à se « désorganiser » ; au cours de l'évolution des événements, l'entropie (le désordre) s'accroît.

Autrement dit, sans énergie, une réunion copie peut dégénérer dans la confusion, les répétitions stériles et les conflits. Il faut donc préparer une telle réunion du côté annonceur (ce que fait de son côté l'agence qui, elle, vend et applique donc des techniques de ventes éprouvées et maîtrisées). De même qu'on enseigne des techniques d'achat aux acheteurs qui négocient les grands contrats d'approvisionnement, on doit enseigner aux responsables marketing à acheter des créations.

Pour s'excuser du ton et de l'agencement trop formel avec lequel il menait cette réunion, un directeur marketing avait l'habitude de dire « excusez-moi, je n'ai pas eu le temps d'improviser ». Il voulait seulement souligner que la préparation et le formalisme faisaient gagner du temps et l'improvisation en faisait perdre.

La réunion « copie »

Par souci de simplification nous nommerons désormais « réunion copie », la réunion où l'agence présente ses créations répondant à un brief du client, et où l'annonceur juge puis choisit ou rejette ces créations. Le terme « copie », en référence au terme anglais « copy », doit s'entendre au sens large : film, affiche, emballage, logo, plaquettes etc.

Si deux adjectifs devaient qualifier une réunion copie, « difficile » et « tendue » seraient sûrement retenus.

Une réunion difficile

La réunion copie est difficile pour trois raisons. Tout d'abord les enjeux peuvent être considérables (budgets en dizaines de milliers d'euros, futur de la marque et du produit, impact sur le chiffre d'affaire de l'entreprise, réputation de l'agence et des

gens de marketing en tant que professionnels du métier de la communication). Ensuite les intérêts de chaque partie seront généralement et paradoxalement contradictoires, même si en bout de ligne, l'agence et l'annonceur ont intérêt à accoucher d'une création efficace qui remplisse les objectifs de vente. Enfin des conflits sont souvent possibles et toujours latents entre les deux parties.

1. D'un côté, l'agence

L'agence arrive en principe avec *deux types de population* : les commerciaux qui gèrent le budget avec à leur tête le directeur commercial, et les créatifs qui ont participé à la création avec à leur tête le directeur artistique. Pour les budgets majeurs ou nouveaux, le directeur général de l'agence se déplace aussi. Dans les plus petites structures et autres agences (design, promotion, PLV etc.), le directeur général assiste en principe à la plupart des réunions copie. Autrement dit l'agence arrive avec un « matériel humain » de poids.

Le temps passé par l'agence sur la création (présentation du brief, analyse du brief, écriture de la copie stratégie ou du plan de travail créatif, développement de la création, mise en maquette, préparation des réunions) représente un *coût important* pour l'agence (rappelons que dans certaines compétitions c'est un travail à fond perdu). À ce coût du temps passé, s'ajoutent tous les frais techniques (maquettes, dessins, illustration, mises en page, qui, même à l'état de brouillon, coûtent cher). Si les créations proposées sont refusées par l'annonceur, une partie de ces dépenses aura été inutile et il faudra à nouveau payer de nouveaux frais techniques et humains.

L'objectif pour l'agence est donc d'obtenir le plus rapidement, et si possible à l'issue de la première réunion copie, l'approbation du client sur son travail.

L'enjeu pour l'agence est triple : la défense de sa réputation d'agence de publicité (enjeu qui n'est pas seulement impersonnel au niveau de l'entité agence mais qui est surtout personnel au niveau de chaque créatif et chaque commercial) ; la défense de ses compétences (si elle présente et recommande une ou plusieurs créations, c'est qu'elle juge que ces créations répondent au problème posé) ; la défense ou la conquête du budget (une agence ne vit que par ses idées).

Le ton de l'agence sera donc tenace. Elle sera prête à défendre avec tenacité, voire virulence, ses propositions. Les créatifs, en particulier, qui ont souvent un profil artistique et qui mettent sur la table, comme tout artiste, une « part d'eux-mêmes » ne laisseront pas leur « œuvre » être rejetée d'un simple revers de main sans broncher (on ne rejette pas ou modifie pas l'œuvre de Michel Ange, de Balzac, de Spielberg ou de Dali sans s'attirer les foudres de l'artiste !).

2. De l'autre côté, l'annonceur

Le nombre de personnes représentant l'annonceur doit être limité afin d'éviter les jugements ou les choix en cascade, les divergences et les contradictions au sein même de l'entreprise et surtout afin d'éviter l'allongement inutile d'une réunion déjà complexe. Quatre personnes semblent être le nombre idéal maximum : le chef de marque, le chef de groupe, le directeur marketing et éventuellement le directeur général pour les créations stratégiques (campagnes publicitaires pour les grandes marques, campagnes institutionnelles, logo d'entreprise, etc.). Mais plus que le nombre de personnes, c'est la qualité des personnes présentes qui compte : il faut que les décisionnaires sur les sujets soumis soient présents pour éviter une deuxième réunion et pour établir un dialogue réel entre ceux qui créent et ceux qui choisissent. Certaines entreprises ont néanmoins établi une procédure qui stipule que l'on présente à la direction générale ou à l'autorité décisionnaire seulement les créations déjà approuvées conjointement par

l'agence et le groupe responsable de ce projet au sein de l'entreprise. Dans tous les cas les représentants de l'entreprise qui jugent et choisissent doivent avoir un certain niveau de *compétences*, de *méthode* et de *pouvoir de décision* (ou au pire d'influence). La présence du jeune chef de marque nous apparaît nécessaire car c'est souvent lui qui connaît le mieux le problème (le brief, la copie stratégie, la marque) et cela permet de former les collaborateurs inexpérimentés au jugement copie, sous la condition qu'ils soient bien encadrés et canalisés par un manager compétent et décideur.

L'annonceur va devoir évaluer les propositions de l'agence intelligemment et objectivement dans un délai toujours trop court. L'expérience montre que le temps apporte toujours une forte pression sur la création, le choix, et la réalisation d'une création (que ce soit un simple argumentaire de promotion, un logo institutionnel ou la décoration du matériel de PLV pour le prochain salon...). L'état mental de création engendre le syndrome que les anglo-saxons nomment « procrastination » (du verbe « to procrastinate ») qui est « l'art de remettre à demain ce qui pourrait être fait le jour même » et l'habitude « d'attendre le dernier moment pour réaliser le travail ». Les habitués reconnaîtront dans ces situations certaines de leurs expériences vécues.

L'objectif de l'annonceur est de sélectionner la meilleure création qui lui permettra d'atteindre les buts visés.

L'enjeu peut s'élever à plusieurs milliers d'euros et peut impliquer l'image d'un produit, d'une marque, voire de l'entreprise dans son ensemble. En outre sur le plan personnel, les représentants engagent d'une certaine manière premièrement leur image de professionnel auprès de l'agence (et du milieu en général car la communication fonctionne bien dans cet univers) et deuxièmement leur carrière auprès de leurs supérieurs hiérarchiques qui ne vont pas manquer l'occasion d'évaluer le jugement copie de leurs collaborateurs et d'identifier ainsi les personnes les plus compétentes.

Le ton de l'annonceur sera donc en droit d'être exigeant. Cette exigence sera à la hauteur des enjeux de la création.

De ces différences d'enjeux, d'objectifs et de tons entre l'agence et l'annonceur, naît forcément un climat de tension.

Un climat de tension

Les attitudes et les tons seront très décidés et, à chaque commentaire, si la réunion n'est pas contrôlée et ne suit pas un déroulement logique, on court le risque de voir naître des discussions âpres sur la création publicitaire.

Ces discussions pourront, en outre, facilement dégénérer en conflits, surtout si, à travers les commentaires ou les jugements, sont mis en cause, non seulement le travail créatif, mais aussi les créatifs eux-mêmes.

La tendance dans une réunion copie est :

- aux jugements hâtifs,
- aux idées superficielles et générales,
- à la suppression du cœur des problèmes,
- au traitement des points mineurs avant les points majeurs,
- aux digressions et aux répétitions.

Alors qu'on aurait besoin :

- de clarté,
- d'ordre,
- de prudence.

Pour améliorer le climat de cette réunion, pour simplifier les discussions et prendre le sens de la mesure, il faut apprendre à prendre des notes et surtout apprendre à faire des commentaires.

Apprendre à noter et à commenter

Apprendre à noter

Durant la présentation par l'agence de ses différentes créations, la prise de notes écrites peut être utile pour la pertinence du jugement publicitaire.

En effet, ce jugement, qui devra être exprimé et communiqué à l'agence, doit être logique, complet et surtout argumenté par des faits et des critères bien énoncés. La formalisation écrite des commentaires aide à aller à l'essentiel, à éviter le superflu et à hiérarchiser les différents commentaires. La prise de note est surtout utile quand il y a beaucoup de créations à juger ou que la présentation de l'agence est longuement argumentée. Elle est recommandée pour les personnes débutantes qui pourront noter, par exemple, le ou les points essentiels qui leur font rejeter une création.

Mais plus que les notes, il est primordial de savoir faire des commentaires.

Apprendre à commenter

Nous n'insisterons jamais assez sur un élément déterminant de la bonne conduite, de l'efficacité et des conclusions d'une réunion copie : *la forme des commentaires est aussi importante que le fond des commentaires*. Nous reviendrons sur cet aspect décisif des bonnes relations entre le client et son agence.

Faire un commentaire pertinent, clair, compris et constructif ne s'improvise pas. Pour apprendre à faire de bons commentaires nous conseillons d'appliquer les questions et les critères suivants (l'habitude permettra ensuite de rendre leur forme plus naturelle et spontanée) :

- clarté : le commentaire est-il compréhensible ? « Est-ce que je comprends moi-même le commentaire que je vais faire à l'agence » ? « Est-ce que l'agence le comprendra » ? La réalité montre que beaucoup de commentaires « copie » sont flous, exprimés avec confusion et contiennent des sous-entendus ou des arrière-pensées compris seulement par ceux qui les expriment ;
- signification : le commentaire a-t-il un sens ? Va-t-il faire progresser le débat ? Est-il utile ? Si ce n'est pas le cas il vaut mieux ne pas le faire ;
- objectivité : le commentaire est-il objectif ? Est-il le résultat d'une évaluation juste et objective ou est-il seulement le reflet d'un préjugé ou d'un *a priori* ?

Si la réponse à une de ces questions est « non », il faut s'abstenir de faire le commentaire, ou alors il faut le faire plus tard.

Nous donnerons plus loin d'autres conseils sur les façons d'agencer les commentaires, et sur ceux qu'il faut éviter. Tout cela dans le souci de respecter l'agence, ses représentants et leur travail.

Le respect de l'agence

Le respect de l'agence est un principe essentiel à tout jugement mental et oral des créations, quels que soient la taille de l'agence, le budget en jeu, et le type de création à choisir.

C'est pour cette raison que nous en faisons un chapitre à part dans cette quatrième partie et que nous le plaçons avant la description du processus de déroulement de la réunion copie.

Ce respect se situe aussi bien sur la forme des commentaires, des attitudes et des comportements que sur le fond du jugement.

Sur la forme

Nous l'avons dit, la forme des commentaires est aussi importante que le fond.

Il faut tout d'abord penser au long terme, à la suite des relations et éviter toute séance de destruction. En outre il faut garder en tête que la réunion n'est pas un tribunal. Il ne faut pas abuser des mots pour donner à la situation une issue « dramatique » qu'elle ne doit avoir en aucun cas. Certes on utilise volontiers les mots « jugement » et « juger » parce qu'ils correspondent bien à l'évaluation mentale et orale qui est faite, mais il ne faut pas non plus les dramatiser. Et puis, gardons en mémoire qu'on juge une création donnée, répondant à un brief donné dans un contexte donné et avec des objectifs donnés. La création n'est ni bonne, ni mauvaise dans l'absolu, elle l'est par rapport à ces éléments donnés. Une agence ou des créatifs peuvent rater une création devant répondre à un problème et en réussir des centaines sur d'autres briefs. De plus on ne juge pas l'agence ou les créatifs, mais leur création. Cette différence est essentielle, et toute attaque personnelle, ou pouvant être interprétée comme une attaque personnelle, procède d'un comportement de l'annonceur inadmissible et « hors jeu ». Dans la plupart des cas, quel que soit l'échec « relatif » de cette création donnée, il y aura d'autres occasions et obligations de travailler ensemble.

Ensuite, les commentaires doivent stimuler le futur travail créatif, et le préparer. Il est rare de « pondre *ex abrupto* », la création du siècle. Les plus grands peintres ont dessiné des dizaines de croquis ou d'esquisses avant d'aboutir à leur plus grand chef d'œuvre. Les romanciers arrivent souvent à maturité après avoir publié des œuvres dites de jeunesse mais qui étaient souvent médiocres. Les grands poètes « cisèlent » plusieurs fois leurs vers avant d'accoucher du poème définitif. On ne peut demander aux créatifs de trouver la bonne solution du premier coup, comme

Balzac qui aurait écrit *Le lys dans la vallée* d'une seule traite ou comme Mozart, son requiem.

Enfin, les critiques doivent donner envie aux créatifs de développer une meilleure idée. La susceptibilité des créatifs d'agence, que nous avons évoquée précédemment, n'a d'égal très souvent que leur goût du défi pour résoudre des problèmes difficiles pour des clients qui savent « leur donner envie ».

Mais toutes ces précautions de forme ne doivent néanmoins pas masquer le jugement et le choix sur le fond.

Sur le fond

Respecter une agence, c'est aussi lui dire la vérité. L'agence doit connaître et comprendre clairement l'évaluation qui est faite de son travail et la décision qui en découle. Il ne sert à rien de tourner autour du pot. De même, la sincérité s'accommode mal de la flatterie. « Si vous pensez que la création est mauvaise, dites-le », « Si vous pensez qu'elle est bonne, dites-le encore plus ». Tels pourraient être les mots d'ordre d'une réaction saine aux propositions de l'agence. Le comportement discutable suivant est souvent monnaie courante dans les réunions copie : la personne qui exprime son jugement, commence par un commentaire excessivement (au sens de trop !) positif qui pourrait laisser croire que la création est bonne, et rajoute en fait dix commentaires dévastateurs qui incendient la création, qui laissent perplexes les représentants de l'agence et font planer un énorme doute sur le jugement réel de la personne. Quand cette attitude arrive en fin de réunion, l'agence ne sait plus parfois, non seulement si sa création a été jugée bonne ou mauvaise, mais aussi, plus grave, ce qu'elle doit faire dans les étapes suivantes. Il n'est pas possible de convaincre l'agence que l'on pense que sa création publicitaire est bonne, si on fait suivre la première réaction positive d'un « mais » qui précède dix commentaires fusillant la proposition. Dans les commentaires, les agences se méfient des « mais ».

Alors méfions-nous-en aussi ! En croyant être indulgents ou diplomates, les annonceurs qui se comportent de la sorte, entraînent la confusion chez l'agence, perdent de leur crédibilité et font dépenser des semaines de travail supplémentaire.

En conclusion, nous dirons que respecter l'agence, ses hommes et son travail, c'est aussi se respecter soi-même. Car l'échec (ou la réussite) d'une création n'est jamais unilatéral. Une création réussie découle d'un brief réussi, de réunions réussies, et d'une copie stratégie réussie. L'échec d'une création est autant imputable à l'agence qu'à l'annonceur. Il est des cas bien sûr, où l'on peut considérer que l'agence est globalement médiocre, mais pas seulement sur le problème spécifique qui lui était posé. Nous donnons en annexe les principes et une grille d'évaluation des agences qui permet de résoudre normalement ces situations difficiles (et explosives).

Le déroulement de la réunion

Nous avons découpé le déroulement de l'avant, pendant et après réunion en douze phases successives qui doivent permettre de procéder à un choix raisonné et admis par l'agence, dans un climat professionnel, mais détendu, qui préparera constructivement les prochaines étapes du travail créatif.

Avant la présentation

« La préparation prime l'action ». Avant la présentation par l'agence des différentes propositions créatives, les représentants de l'annonceur devront tous avoir lu le brief ou la copie stratégie pour s'en « imbiber ». Ils prendront avec eux au moins ces documents dans la réunion.

Il faudra aussi clarifier le rôle de chaque personne et en particulier l'ordre de la prise de parole. En principe, nous recommandons

l'ordre hiérarchique. Le chef de marque s'exprimera d'abord, puis son chef de groupe et enfin le directeur marketing ou le directeur général. Pourquoi faire parler en premier le moins expérimenté et en dernier le décisionnaire ? Ces séances, parfois très mécaniques, où l'on voit s'exprimer un à un, du plus « petit » au plus « grand » des commentaires plus ou moins incisifs et décisifs, sonnent parfois creux. Les enchaînements semblent souvent artificiels et paraissent languissants pour l'agence qui attend avec une impatience parfois non dissimulée d'inquiétude, le jugement des supérieurs hiérarchiques. Cette attente, subie pendant les commentaires de responsables parfois juniors, peut susciter l'agacement des publicitaires. Mais cet ordre hiérarchique, en dehors d'un formalisme parfois un peu trop raide qui peut nuire au naturel de la réunion, nous semble être l'ordre le plus utile et le plus efficace. Tout d'abord une entreprise a non seulement le besoin mais aussi la responsabilité de former ses futurs responsables à la pratique du jugement publicitaire. Si cette pratique s'accompagne de quelques bases théoriques (le brief, la copie stratégie, l'idée de vente, le processus en trois phases du jugement, etc.) et d'un contrôle actif par les cadres confirmés, un jeune à potentiel pourra très bien participer efficacement à une réunion copie, donner des commentaires pertinents et aider utilement au choix de la création. Tout l'art du manager consistera à donner confiance à son collaborateur pour que celui-ci, en dépit de la situation stressante, arrive à juger et s'exprimer naturellement, par rapport au brief et aux objectifs de communication et non pas par rapport à ce que vont dire ses chefs. Cette confiance en soi et en son jugement s'acquiert et se renforce avec la pratique et l'expérience en situation réelle, si celle-ci est encadrée par un manager compétent qui laisse s'exprimer ses équipes et leur apprend le métier en étant lui-même pertinent et solide dans ses commentaires. La formation se fera par l'exemple d'un jugement simple, pénétrant et exprimé avec clarté et calme. Les débutants sont ainsi souvent impressionnés, la première fois, par ces commentaires qui comme l'œuf de Colomb, leurs paraissent évidents et merveilleux.

Ensuite, un junior doit toujours s'exprimer avant ses supérieurs, contrairement à ce qui est normalement le protocole dans les conférences ; car il est difficile de s'exprimer quand le chef a prononcé son jugement surtout si l'on n'est pas d'accord avec lui. Pourra-t-on aller à l'encontre de son chef publiquement, devant l'agence, quand on est inexpérimenté et hiérarchiquement plus bas placé ? En dehors de quelques courageux, il est difficile soit de contredire ses supérieurs (sous peine de provoquer un conflit avec certains) soit de confirmer et répéter un jugement (sous peine de passer pour un zélé collaborateur). Pour éviter ce double piège, il vaut donc mieux laisser la parole à ceux qui doivent encore s'améliorer dans le fond et la forme des commentaires et qui demain seront, pour les meilleurs d'entre eux, les juges « suprêmes ».

Cela permet enfin de juger les collaborateurs et collaboratrices, et d'identifier les managers qui pourront un jour être « calife à la place du calife ».

Pour ces trois raisons, (formation, risque d'autocensure et identification des futurs dirigeants), nous recommandons donc de laisser d'abord la parole à ceux qui sont les moins expérimentés mais qui sont capables d'acquérir rapidement les compétences et les comportements qui permettent d'exprimer un bon jugement publicitaire.

Une fois cette phase de préparation terminée, et les rôles bien définis, on va donner la parole à l'agence.

Les questions préalables

Au Moyen Age, on appelait « question préalable » la torture légale infligée aux accusés et aux condamnés pour leur arracher les aveux et leur faire dénoncer d'éventuels complices. Les questions préalables posées à l'agence n'ont rien à voir bien sûr avec ces séances redoutables abolies par la Révolution. Il s'agit simplement

ici de demander à l'agence, avant de présenter son exposé et ses créations de :

- résumer le brief ;
- rappeler les objectifs et les critères de choix ;
- donner, le cas échéant, les principaux éléments de la copie stratégique, de la problématique posée ou de certaines contraintes par exemple.

Il est évident, bien que cela soit très rare, que cette phase de questionnement peut devenir psychologiquement assez douloureuse si l'agence ne sait pas répondre ou répond à côté de la plaque ! Ces questions préalables n'ont pas pour vocation de piéger l'agence, mais de bien planter le décor ou plutôt de délimiter le cadre dans lequel sera jugée la création et l'aire de jeu dans laquelle va se jouer la partie. Cela permet de rappeler habilement, sans le dire, qu'on juge une création par rapport à ce cadre défini et non dans l'absolu ou le subjectif.

Quand l'agence a répondu à ces quelques questions triviales mais essentielles, elle peut présenter son travail.

Pendant que l'agence présente...

L'agence, au début de sa présentation, va sans doute planter le décor soit en répondant aux questions, soit en résumant le contexte, les contraintes ou les opportunités de l'objet de la présentation.

Ensuite l'agence va dérouler ses différentes créations, en principe une à une. Durant ces présentations, il faut s'abstenir d'interrompre l'agence, sauf éventuellement pour demander des éclaircissements ou des explications complémentaires (sur l'idée de vente par exemple).

Les responsables essaieront aussi de prendre des notes sur chaque création, en synthétisant leur jugement et les principales raisons de leur choix ou de leur rejet.

En aucun cas il ne faut se prononcer ou émettre un jugement de valeur sans avoir laissé l'agence aller jusqu'au bout de sa présentation.

Demander à l'agence sa recommandation

Quand l'agence a terminé sa présentation, la première chose à lui demander est qu'elle dise quelle est sa création préférée, le choix numéro un qu'elle propose en priorité, ce que l'on appelle, dans le jargon marketing, la *recommandation* de l'agence. Nous introduisons ici un principe essentiel dans la méthodologie du jugement publicitaire et de la conduite de la réunion copie. Ce principe surprend très souvent les néophytes et peut laisser perplexes les amateurs. Or il ne pourra y avoir de saine discussion et de jugement valable de l'annonceur sans que l'agence ait dit son choix préférentiel sur ses propres créations.

Il faut donc, avant tout jugement de valeur, faire à tout prix prendre parti à l'agence. La discussion ne commencera pas tant que l'agence n'aura pas donné sa recommandation unique. Il ne faut en aucun cas accepter les recommandations multiples. À la question « quelle est votre recommandation ? », la réponse doit être directe et unique. Très souvent l'agence aura tendance à donner plusieurs choix ou à contourner la question. On dirait que l'art d'éviter avec adresse de prononcer son choix s'apprend dans les meilleures agences. Dans ce contexte on entend fréquemment des réponses du type : « Nous pensons que plusieurs créations répondent vraiment bien au problème », « C'est à vous de décider », « Nous avons déjà eu ce débat au sein de l'agence, et nous vous recommandons à la fois A et B », « Nous pensons vraiment qu'il faudrait réaliser un test » etc. Toutes ces réponses ne

sont pas satisfaisantes, et en insistant avec habileté, on finit toujours par faire dire à l'agence sa recommandation.

À partir de là, on discutera uniquement cette recommandation, sans commenter ou juger les autres créations. Cette concentration exclusive sur la recommandation de l'agence peut là aussi surprendre les amateurs qui ont tendance au contraire à discuter une après l'autre toutes les propositions, en éliminant d'abord celles qu'ils jugent négativement. Il y a beaucoup d'inconvénients à une telle pratique. En effet, commenter toutes les créations, y compris celles que l'agence ne recommande pas ou sait pertinemment ne pas répondre aux objectifs, est une perte de temps souvent inutile et parfois pénible : inutile car on juge et commente des créations qu'on trouve « mauvaises », ou que l'agence ne recommandait pas vraiment (et qui servaient parfois de « repoussoir » pour mieux mettre en valeur la création recommandée) ; douloureuse car beaucoup de commentaires négatifs vont être exprimés sur les créations les moins bonnes ou hors sujet (ces commentaires peuvent devenir un long catalogue de critiques où l'on descend en flamme une à une les créations les plus médiocres). En résumé, à quoi servirait-il de commenter des créations qu'on sait par avance ne pas choisir ?

Au contraire, la discussion exclusive sur la recommandation de l'agence présente plusieurs avantages.

Tout d'abord, tout le jugement et toute l'attention vont être concentrés sur ce qui est, *a priori*, la meilleure création puisque l'agence en a fait sa recommandation première. Ensuite on va pouvoir interroger l'agence sur sa recommandation et donc bien prendre le temps d'évaluer ce choix : « Pourquoi avez-vous choisi cette recommandation ? », « Quelles sont les principales forces de votre recommandation » etc. ? On pourra demander aux créatifs de l'agence de préciser quelle est l'idée de vente. Enfin on interrogera les créatifs sur leurs intentions

dans cette création : « Quelle a été votre démarche ? », « Que cherchez-vous à atteindre ? » etc.

Quand l'agence a répondu à ces questions sur sa recommandation, on va exprimer son jugement proprement dit en respectant les trois étapes du jugement : adéquation par rapport à la stratégie, qualité de l'idée de vente, qualité de l'exécution.

Exprimer son jugement sur l'adéquation avec la stratégie

Les commentaires vont suivre le même cheminement que le processus intellectuel du jugement publicitaire décrit dans la partie III.

Ces commentaires iront aussi du général au particulier.

Ils commenceront par une réaction générale sur la recommandation de l'agence, puis passeront aux éléments spécifiques de la création : pertinence par rapport aux objectifs de communication, au bénéfice du consommateur (dans le cas d'une publicité), aux premiers critères de choix (dans le cas d'un design), à la cible, au ton.

Exprimer son jugement sur l'idée de vente

On peut commencer par demander à l'agence quelle est l'idée de vente. S'il n'y en a pas, dans le cas d'une création pour une campagne publicitaire, on peut s'arrêter à ce stade. S'il y en a, on appliquera les critères précédemment décrits d'évaluation d'une idée de vente. Si celle-ci ne remplit pas ces critères, surtout si elle est complexe ou que l'agence n'arrive pas à l'exprimer, on pourra arrêter le jugement. Dans le cas contraire, on arrivera à l'exécution proprement dite.

Exprimer son jugement sur l'exécution publicitaire

Nous rappellerons que pour un film publicitaire on peut commencer par masquer le texte et juger seulement les images : que se passe-t-il ? Que peut-on dire des images seules ? On peut ensuite

commenter le texte seul : est-il clair ? Est-il simple ? Est-il réaliste ? Enfin on peut commenter le texte et les images ensemble : est-ce qu'ils marchent ensemble ? Communiquent-ils ensemble les idées que l'on veut communiquer ? Se renforcent-ils ? Le téléspectateur captera-t-il et comprendra-t-il le message au milieu des distractions inhérentes à un endroit où on regarde la télévision ? Le film au global attire-t-il l'attention visuelle ? Raconte-t-il une histoire en image ? Utilise-t-il les images et les sons pour mettre en valeur l'histoire ?

Pour un emballage, le jugement s'exprimera d'abord par rapport au premier critère de choix (par exemple « communique la douceur »), puis par rapport au deuxième critère (par exemple « véhicule une image de sérieux, de tradition ») et ainsi de suite.

Demander à l'agence des réactions à ces commentaires

Une fois les commentaires faits, l'agence doit savoir maintenant clairement à quoi s'en tenir : la création est rejetée ; la création est acceptée sous réserve de légères modifications et d'une finalisation respectueuse de la maquette présentée ; la création mérite d'être retravaillée pour être retenue. Il faut demander à l'agence de réagir à ces commentaires pour engager une discussion sur le jugement exprimé. Les réactions de l'agence iront aussi du général (réaction sur le commentaire général de l'annonceur) au particulier (réaction aux commentaires spécifiques sur la stratégie, puis sur l'idée de vente et enfin sur l'exécution).

Un débat peut alors s'engager, qu'il ne faut en aucun cas prolonger inutilement.

Clarifier les désaccords

Pour couper court à un débat stérile, voire conflictuel, il faut chercher à clarifier les désaccords. En effet, arrivées à un certain point de la réunion, les personnes présentes vont avoir tendance

à répéter plusieurs fois le même point de vue, à insister sur des éléments déjà commentés et à répéter les mêmes choses parfois sous une forme différente.

La clarification des désaccords ne permet pas toujours leur résolution mais permet de les acter, et ensuite de prendre la décision de retravailler ou rejeter ou approuver la création, quelle que soit la position de l'agence. À un moment donné, l'annonceur doit trancher, ce qui sera *in fine* accepté par l'agence si la décision est prise, certes avec fermeté, mais sans agressivité et en ayant fait comprendre à l'agence qu'on avait entendu – mais pas accepté – son désaccord.

À ce stade, lorsque la décision a pu être prise (que ce soit un « oui » ou un « non »), une question reste néanmoins en suspens.

Doit-on commenter les autres créations ?

Nous avons expliqué pourquoi on ne doit pas commenter une à une toutes les propositions de l'agence. Cela peut paraître dur pour certains qui y voient une non-considération du travail important fourni par l'agence.

En fait, perdre du temps à démolir ce que l'agence sait être mauvais est une mauvaise démarche, surtout si la recommandation de l'agence a été acceptée.

En revanche il peut arriver que le choix de l'annonceur soit différent de la recommandation de l'agence. Dans ce cas, bien sûr, après avoir discuté du choix de l'agence, on discutera de manière prioritaire de cette proposition, qui deviendra donc le centre du débat.

Enfin, on peut parler des autres propositions si on leur trouve un certain potentiel, mais brièvement, sans entrer dans les détails et sans être destructif.

La fin de réunion

Il faut éviter la confusion de beaucoup de fins de réunions copies. Quand les décisions ont été clairement prises et énoncées, on demande à l'agence de :

- répéter, en les résumant, les décisions prises et les actions prévues ;
- expliquer quelles sont les prochaines étapes ;
- fixer les délais et la date de la prochaine réunion (pour profiter de la présence de toutes les personnes concernées) ;
- d'écrire un compte rendu aussi vite que possible. Dans tous les cas la réunion doit se finir sur une note positive qui motivera le travail futur.

Vérifier le compte rendu

L'agence doit envoyer le compte rendu au chef de produit ou au chef du projet. Celui-ci a la responsabilité de vérifier sa teneur, et en particulier des décisions prises et des actions planifiées. S'il y a des modifications à apporter, parce que le compte rendu ne reflète pas exactement ce qui a été décidé, le chef du projet demande à l'agence de le réécrire. Quand celui-ci est définitivement correct, il peut être diffusé à l'ensemble des personnes concernées et servira de base à la prochaine réunion.

Les commentaires qui « tuent »

Nous n'insisterons jamais assez sur le fond et surtout sur la forme que doivent avoir les commentaires. Pour faciliter l'expression du jugement, il faut veiller à ne pas être interrompu pendant l'expression du jugement.

Quelques règles simples

1. Ne pas faire de commentaires si vous sentez que vous n'avez pas de commentaires

Cela ne veut pas dire qu'on doit rester silencieux et ne pas prendre position du côté de l'entreprise. Mais parfois, quand l'agence a déjà fait tous les commentaires ou qu'une autre personne de l'entreprise s'est déjà exprimée dans le même sens que soi, il est inutile d'en rajouter.

2. Du général au particulier

Cette règle, maintes fois mentionnée, permet de cheminer d'une réaction générale vers des commentaires spécifiques (sur la stratégie, puis l'idée de vente et enfin l'exécution).

3. Des commentaires « opérationnels »

Si l'on fait un commentaire, c'est pour prendre position, pour clarifier un point de vue, voire pour prendre la décision. Le commentaire doit donc être opérationnel, ou « actionnable », c'est-à-dire compris et suivi d'une décision ou d'une action.

Pour cette raison il vaut mieux éviter les commentaires trop généraux qui se fondent sur des principes théoriques non étayés : « en général, ce genre d'idée ne marche pas... », « par principe nous rejetons... », etc. De même, des commentaires trop détaillés ne peuvent souvent donner lieu à aucune décision ou action.

4. Ne pas donner trop de commentaires

Si chaque personne s'exprime pendant de longues minutes, la réunion sera interminable. En outre on a rarement beaucoup de commentaires à faire quand on sait ce que l'on veut, c'est-à-dire qu'il y a souvent une ou deux raisons principales qui expliquent un choix ou un rejet. On raconte l'anecdote suivante au sujet de Napoléon qui remontait la route vers Grenoble après son débarquement de l'île d'Elbe. Sur son passage, toutes les villes traversées lui ouvraient largement leurs portes, en faisant donner les

canons et les maires lui remettaient avec enthousiasme les clés de leur cité. On raconte que dans une ville plutôt anti-bonapartiste, le maire royaliste ouvrit les portes de la ville et remit les clés à Napoléon sans faire donner les canons. À l'empereur qui était surpris de ne pas avoir entendu les canons, le maire répondit :

« Sire, il y a au moins vingt bonnes raisons pour lesquelles nous n'avons pas fait tonner les canons. Premièrement, nous n'avons plus de canons. Deuxièmement... »

– « Merci, cela me suffit comme raison » répondit Napoléon.

Très souvent, une bonne raison vaut mieux que vingt mauvaises. Un bon commentaire court vaut mieux qu'un long discours peu convaincant.

5. Ne pas trop discuter des points mineurs ou des détails

Si trop de commentaires sont concentrés sur des points mineurs, l'agence n'écouterà pas tous ces commentaires. Elle ne retiendra pas l'essentiel et ne concentrera pas ensuite toute son énergie à retravailler ou améliorer les sujets majeurs.

En outre si on détaille trop le jugement porté sur la création, on perdra du poids aux yeux de l'agence ; en effet celle-ci considérera les commentaires sans grande importance et percevra celui qui juge comme une personne n'arrivant pas à mesurer les priorités et à hiérarchiser les enjeux de la création. Après plusieurs réunions, l'agence redoutera et subira la réunion copie comme une épreuve et non comme une source d'aide et de stimulation.

Cela ne veut pas dire qu'il ne faille pas porter son attention aux points de détail. Au contraire, lors de la finalisation ou de l'exécution finale, il faudra s'attacher aux moindres détails (« Watch the détails » sera le mot d'ordre dans la phase de finalisation de la création). Mais il y a un temps pour tout. Les commentaires sur les détails devront être faits plus tard ou quand l'ambiance

sera meilleure, ou quand la création aura été à peu près retenue dans son ensemble. Il ne faut pas chercher la perfection tout de suite (« Cent fois sur le métier remettez votre ouvrage »).

Les commentaires à éviter

Il existe des quantités de commentaires, qui deviennent des commentaires qui « tuent » les créations et stoppent, en quelque sorte, les réunions.

Bien que certains jugements puissent être justes et valides quand ils sont bien exposés et argumentés, ils peuvent devenir, pour des problèmes de forme, de vrais obstacles à l'efficacité et à l'ambiance de la réunion. Nous en donnons un petit échantillon ci-dessous, dans lequel certains lecteurs pourront trouver des références à du vécu personnel. Tels quels, ces commentaires n'aident pas l'agence, sont très discutables, peu opérationnels et peu utiles. Ils ne doivent jamais, si possible, être donnés en l'état à l'agence.

- « C'est banal » est sûrement le plus mauvais commentaire à faire. La mission même des créatifs est contraire à ce commentaire qui, pour eux, frise l'insulte. Il provoque toujours de vives réactions des créatifs.
- « Ça manque d'impact »
- « Vous croyez vraiment que ça va changer le business ? »
- « Cette publicité n'est pas compétitive »
- « Je n'aime pas »
- « Ça ne me plaît pas », « ça ne m'excite pas »
- « L'expérience montre que ça ne marche pas »
- « Je connais bien ma marque, et ça ne fonctionnera pas »
- « Mon chef n'acceptera pas »
- « Pour moi c'est OK, mais ce n'est pas le style de la maison »

- « Est-ce qu'on n'y va pas un peu fort ? »
- « Il faudrait rajouter du bleu »
- « Et si on disait "meilleur" à la place de "bon" ? »
- « Et pour montrer qu'il fait beau, si on lui mettait un chapeau ? »
- « Il faut de la glace, pour communiquer la fraîcheur »
- « Ce sont les vieux qui achètent, il faut montrer des personnes âgées »
- « C'est trop nouveau »
- « Je n'aurais pas fait comme ça »
- « Pourquoi n'avez-vous pas fait comme ça... »
- etc.

Des arbres et des jugements-commentaires

Afin de faciliter la mémorisation des quelques principes qui doivent selon nous régir le fond et la forme des jugements exprimés par ceux qui ont à juger les créations de communication, nous proposons ci-dessous quelques qualificatifs pour ces jugements peu pertinents qui n'aident pas à choisir les meilleures créations et qui nuisent à la performance du travail des créatifs. Le procédé mnémotechnique utilisé compare les jugements-commentaires aux arbres qui masquent parfois des forêts de maladresse ou d'erreurs !

Le jugement bambou : Ce sont les jugements qui sonnent creux. Ils sont attirants, lisses et souples vus de l'extérieur, mais à l'intérieur, c'est le vide. Ils n'apportent rien au débat. Ils sont superficiels.

Le jugement cep de vigne : il est noueux comme le cep de la vigne. Il est complexe. Celui qui l'exprime cherche à tourner autour du pot et de la création. Il n'ose pas se prononcer et, telle la vigne de la vigne vierge, il s'entortille autour de la stratégie et de l'exécution, mais n'en vient pas au fait.

Le jugement sapin : Les sapins ont des épines ; celles-ci, quand elles tombent et s'accumulent sur le sol, empêchent, à cause de leur acidité, les autres végétaux de pousser (c'est pour cette raison que l'herbe ne pousse pas sous les sapins, même dans les jardins les plus arrosés et les plus entretenus). Les commentaires sapin sont épineux et surtout acides. Comme les épines de pin appauvrissent les sols, ils ne fertilisent pas la création, ne favorisent pas le travail futur et ne stimulent pas les créatifs.

Le jugement séquoia : Il est long, ennuyeux et finit par lasser ceux qui l'entendent, un peu comme les réponses si longues qu'on en oublie les questions auxquelles elles répondent.

Le jugement tilleul : Il sent bon et semble faire plaisir mais en réalité il a des propriétés soporifiques. Il endort la création, n'apporte rien au débat et ne dit pas si la création est acceptée ou rejetée.

Le jugement cactus : Il pique inutilement ; il est là pour faire mal, pour critiquer sans construire. Il n'apporte pas de pistes ou de voies qui puissent orienter les créatifs. Il se contente de rejeter sans donner d'explications et de justifications.

Le jugement platane : Il fait de l'ombre à la création. Il est prononcé de manière brillante plus pour mettre en valeur les qualités d'analyse et l'éloquence de l'orateur que pour émettre un avis sur les propositions créatives. Comme les voitures sur certains platanes, certains finissent par s'y écraser.

Le jugement chêne : Il résiste, n'en déplaît au roseau, aux tempêtes, à la critique et à la subjectivité. Comme l'arbre dont il porte le nom et qui est recherché par les menuisiers parce qu'il fournit un bois d'œuvre très apprécié, il est solide, étayé, factuel. Il tient debout. Il est aussi précis, ne manque pas l'essentiel et ne dit pas de choses superflues. Rien ne se perd : le tronc fait les meubles, les branches font le meilleur des bois de cheminées, ses feuilles de l'humus fertilisant, ses racines pubescentes nourrissent parfois

les truffes et enfin ses fruits à cupule, les glands, peuvent même nourrir les cochons dont on fait les meilleurs jambons de montagne ! Et puis Saint-Louis ne rendait-il pas justice sous un chêne !

Derrière ces commentaires qui « tuent » se cachent très souvent des incompétences dans le jugement publicitaire et des pièges à création dans lesquels tombent les néophytes.

Les pièges à éviter

Ces pièges doivent être évités, et ce pour plusieurs raisons

- pour créer un climat favorable aux relations entre l'agence et l'annonceur ;
- pour stimuler la création future et susciter chez les créatifs l'envie de se surpasser ;
- pour ne pas mettre en péril le long terme ;
- pour développer le sens des responsabilités de l'agence ;
- pour construire et non détruire.

L'annonceur ne doit pas être créatif

En vérité, nous voulons dire que l'annonceur en situation de jugement copie ne doit pas chercher à être créatif devant l'agence.

C'est là un piège dans lequel la plupart des responsables tombent et cela avec des conséquences très fâcheuses sur le travail futur. Devant les propositions de l'agence, les responsables cherchent à proposer des solutions créatives et à résoudre le problème à la place de l'agence. Ce faisant, ils se substituent en fait aux créatifs et engendrent ainsi un sentiment de frustration fort et durable. David Olgivy avait l'habitude de stigmatiser ce comportement des annonceurs en disant :

« Pourquoi achetez-vous un chien, si vous aboyez vous-même ? » En fait il n'y a rien de plus frustrant pour une agence qu'un client qui lui donne sans cesse des idées créatives. En effet, dans ces cas-là, les publicitaires pensent qu'on leur a retiré toute initiative et ils s'engagent à mettre en œuvre les idées du client, sans avoir désormais la responsabilité de l'efficacité de ces idées (« Nous avons fait ce que vous nous avez demandé »).

Les responsables compétents se contentent de dire ce qui va ou ne va pas et de l'expliquer, sans donner de solutions créatives (ce qui ne signifie pas qu'ils ne peuvent pas donner d'exemples – mais seulement d'exemples – de solutions possibles pour mieux clarifier leurs idées exprimées). Ils suggèrent plus qu'ils ne créent. La créativité, aptitude recherchée chez bon nombre de candidats marketing, doit s'exprimer plus dans l'écriture des briefs et des copies stratégies ou le développement des stratégies produits ou marques que sur les exécutions elles-mêmes.

L'annonceur ne doit pas cacher son enthousiasme

L'expérience montre qu'il est plus facile de dire non ou de refuser des créations que de dire oui et d'approuver une création. C'est une situation psychologique paradoxale, puisque les responsables sont là pour choisir une création, mais qu'il est plus facile pour eux de la rejeter. Nos esprits cartésiens et critiques sont plus formés à dénicher les défauts qu'à s'enthousiasmer pour les points forts. Or quand l'agence propose une bonne création ou une grande idée, il faut savoir le dire à l'agence si l'on veut qu'elle se surpasse encore plus la prochaine fois. Les annonceurs qui n'« applaudissent » jamais aux grandes créations, s'étonnent d'en avoir peu qui leur sont proposées. On raconte l'anecdote de ce directeur marketing connu pour ses jugements sapin et cactus qui s'étonnait un jour, en voyant la bande des films publicitaires de son agence :

« Pourquoi ne faites-vous jamais de si bons films pour nous ? »
Et le directeur de l'agence de répondre :

« C'est à toi qu'il faut poser cette question ».

Tout cela pour signifier qu'on a la création que l'on mérite !

Pas d'idiosyncrasie

L'idiosyncrasie est « une manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir des réactions ou des comportements qui lui sont propres » (dictionnaire Larousse ; du grec « idios », particulier et « synkrisis », mélange).

Nous avons tous des réactions personnelles qui nous font aimer ou détester certains mots, certaines couleurs, certains visages, certaines musiques ou certaines images. Au cours du processus de jugement il faut éviter les jugements idiosyncratiques du type : « je n'aime pas cette musique », « pourquoi avez-vous choisi cet artiste ? », « cette couleur m'insupporte ».

L'idiosyncrasie nuit à la nécessaire objectivité du jugement de la communication publicitaire ou commerciale. Le jugement doit se faire sur la base de la copie stratégie et en suivant le processus précédemment décrit et non sur la base de sentiments uniquement personnels et non partagés par les autres.

Afin de choisir le mannequin femme qui devait tourner dans un film publicitaire pour un dentifrice, une agence présentait à son client une bande vidéo contenant les défilés de créatures plus séduisantes les unes que les autres. Cette situation de casting – c'est-à-dire de choix d'un acteur ou d'une actrice – est une situation de jugement publicitaire. Le débat s'installe rapidement autour de la beauté sauvage de telle brune, du charme ravageur de telle blonde ou de la séduction ravageuse de telle autre. À la surprise générale, le directeur marketing interrompt la discussion en choisissant avec fermeté *a priori* la moins « belle », que tous les autres avaient écartée, en assénant un argument massue

pour un casting de film pour dentifrice : « c'est la seule qui ait une dentition parfaite ». Il avait concentré son jugement sur ce qui serait le centre de la campagne publicitaire, les dents, et sans se laisser porter par ses jugements idiosyncratiques sur les différences de « beauté » entre les mannequins présentés.

Manipuler ses idées personnelles avec prudence

Les agences travaillent mieux avec leurs idées qu'avec celles des autres. Mettre sans arrêt sur la table des idées personnelles, des solutions créatives, des jugements purement subjectifs finit toujours par agacer les créatifs. Cela ne veut pas dire qu'il faut exclure le « je » du commentaire. Au contraire l'utilisation du « je » dans les phrases type « je pense que... », « je ne comprends pas... », « je ne retrouve pas le bénéfice consommateur », marque un signe d'engagement et le sens des responsabilités de celui qui évalue les créations.

L'utilisation du pronom personnel « je » donne du poids au jugement. L'utilisation du « nous » peut apparaître comme un refuge pour les indécis.

Ne pas se prendre trop au sérieux

(travailler professionnellement en s'amusant)

Le jugement et le choix d'une création doivent se faire dans le plus grand professionnalisme mais n'excluent pas une certaine décontraction, voire de « l'amusement ».

On peut très bien concilier un agenda rigoureux, des horaires respectés, du matériel de qualité, des ordres de prise de parole définis à l'avance, le respect et l'écoute de celui qui parle avec des attitudes détendues, amicales et un certain sens de l'humour non dénué d'ironie.

Choisir une création est une responsabilité aux conséquences sérieuses, mais cela ne veut pas dire que l'on doit choisir avec

sérieux la création. Le monde des créatifs et de la publicité doit aussi inciter à l'exaltation joyeuse, l'excitation, voire la passion. Voltaire affirmait que « la passion est comme la voile d'un bateau ; elle peut le faire chavirer mais sans elle il ne peut avancer »

La rigidité des processus décrits n'est pas incompatible avec une grande flexibilité d'esprit, d'attitude et d'humeur (et d'humour !).

Résumé de la réunion copie

1. AVANT LA PRÉSENTATION

- Relire le brief ou la copie stratégie.
- Clarifier le rôle de chacun.
- Définir l'ordre de la prise de parole.

2. QUESTIONNER L'AGENCE

- Sur les objectifs ou les critères de choix.
- La copie stratégie.

3. PRENDRE DES NOTES

- Pendant que l'agence présente.
- Sans l'interrompre.
- Éventuellement en posant des questions.

4. DEMANDER À L'AGENCE SA RECOMMANDATION

- Se concentrer sur cette recommandation.
- Ne pas juger, pour l'instant, les autres propositions.

5. EXPRIMER SON JUGEMENT SUR LA STRATÉGIE

- Cf. critères d'évaluation de l'adéquation avec la stratégie.

6. *EXPRIMER SON JUGEMENT SUR L'IDÉE DE VENTE*

- Recherche de l'idée de vente.
- Questionner l'agence sur l'idée de vente.
- Évaluer l'idée de vente (*cf.* critères d'évaluation).

7. *EXPRIMER SON JUGEMENT SUR L'EXÉCUTION*

- *Cf.* critères d'évaluation.

8. *DEMANDER A L'AGENCE DES RÉACTIONS*

- Réactions de l'agence aux commentaires de l'annonceur.
- Un débat peut s'instaurer.

9. *CLARIFIER LES DÉSACCORDS*

- Clarifier.
- Puis trancher et décider.

10. *COMMENTER LES AUTRES CRÉATIONS*

- Seulement si une création semble supérieure à la recommandation de l'agence.
- Sinon ne pas commenter les créations que l'on sait « mauvaises ».

11. *CONCLURE*

- Demander à l'agence de résumer les décisions prises.
- Fixer les prochaines étapes et les dates des prochaines réunions.

12. *VÉRIFIER LE COMPTE RENDU*

- Puis le diffuser.
- Il sera le point de départ de la prochaine réunion.

Conclusion

Le jugement publicitaire : une stratégie, une méthode, un comportement

Un acte de management

Choisir sa communication est un acte de management important, quels que soient le type de communication qu'on évalue (campagne publicitaire, PLV, emballage, logo, etc.), le niveau hiérarchique de la personne responsable de ce choix (directeur général, chef de produit, responsable des ventes, etc.) ou le montant du budget en jeu. La plupart des hommes ou des femmes d'entreprise auront un jour à manager ce choix du début (définition des objectifs) à la fin (choix proprement dit), en passant par l'évaluation des différentes créations qui leur seront présentées, quelle que soit la taille de l'entreprise (petit commerçant choisissant l'enseigne de son magasin, patron de PME décidant de son prospectus promotionnel, PDG décidant du logo de son groupe, directeur marketing évaluant des story-board, etc.).

Le jugement et le choix d'une communication, de par leur complexité, leur diversité et les différentes compétences stratégiques, tactiques, méthodologiques, opérationnelles et humaines qu'ils requièrent, constituent un acte managérial complet. En effet choisir une communication, c'est définir des objectifs, tracer le cadre d'une vision stratégique, évaluer, gérer des ressources humaines, motiver, gérer des contraintes et décider. N'est-ce pas le propre de tout acte de management ? Le jugement publicitaire n'est donc pas seulement un processus intellectuel et oral. Il fait

appel à un sens stratégique aigu, le suivi d'une méthode opérationnelle et pragmatique et enfin un sens des relations humaines motivant :

- le sens de la stratégie implique :
 - de savoir à l'avance ce que l'on veut communiquer ;
 - d'être capable de formaliser les objectifs visés ;
 - de hiérarchiser les critères d'évaluation et de choix ;
 - de créer la situation qui permettra, après préparation, de choisir efficacement et facilement la meilleure création de communication ;
- le suivi d'une méthodologie pratique implique :
 - d'avoir un sens pratique rigoureux ;
 - de suivre une démarche logique qui évalue d'abord l'adéquation avec la stratégie, puis avec l'idée de vente et enfin avec l'exécution ;
 - de synthétiser ce cheminement analytique en une décision concrète et opérationnelle ;
- le comportement motivationnel implique :
 - de savoir conduire professionnellement des réunions hautement risquées ;
 - de respecter par des commentaires appropriés les autres ;
 - de motiver, stimuler et pousser les créatifs à se surpasser ;
 - de former, encadrer, développer les personnes à l'interne qui participent au choix ;
 - de décider et savoir faire adhérer chacun à cette décision par la persuasion logique.

La stratégie s'illustrera par la vision claire de ce que l'on cherche à communiquer, la tactique par l'attention équilibrée qui sera

donnée aux détails, la gestion des ressources humaines par le respect des autres et les améliorations successives qui seront apportées aux créations, et le leadership s'illustrera, lui, par l'esprit de décision et la capacité à faire partager ces décisions.

« *Le roseau communicant* »

L'école de Palo Alto nous enseigne, entre autres choses, qu'on ne peut pas ne pas communiquer et que tous les problèmes humains sont des problèmes de communication.

L'homme d'entreprise, responsable d'un projet commercial et financier, est avant tout un « roseau communicant ».

Parce que la communication entre les hommes ou entre les hommes et les supports de ces messages (films, emballages, affiches etc.) obéissent à des règles quasi scientifiques, la manière de développer et concevoir ces messages doit obéir, elle aussi, à des règles quasi scientifiques. Certains riposteront que la créativité ne se commande pas ou reste le fruit d'intuitions géniales qu'on appelle parfois le hasard. Nous répondrons que si les ressorts même de la créativité du cerveau humain restent encore impénétrables, on peut contribuer sans aucun doute à améliorer les situations dans lesquelles va s'exercer la créativité. La création est la créativité organisée au service d'objectifs et en tenant compte de moyens humains, financiers et matériels, de contraintes externes et internes et d'un cadre politique choisi.

Une entreprise, quelle que soit sa taille, ne peut pas laisser au hasard ses choix de communication. C'est la raison pour laquelle nous avons proposé dans ce livre une méthode qui réduit les incertitudes et évite les erreurs en proposant une structure dans laquelle les meilleurs jugements et choix pourront s'épanouir.

Certes on dit souvent que les grands généraux, même quand ils ont appliqué la meilleure des tactiques à la meilleure des stratégies, ne peuvent se passer de la chance. La chance restera toujours

présente dans un travail de création. La méthode évoquée dans ce livre n'excluera jamais la chance, mais permettra, si elle est appliquée, de la réduire à la portion congrue. Car la chance, cela se mérite aussi.

Savoir et pratiquer pour mieux oublier

Savoir, Faire, Savoir-Faire

Aux yeux de certains, certaines recommandations de ce livre paraîtront excessives par leur rigidité et leur côté mécanique. Alors nous donnerons un ultime conseil pour bien assimiler les règles recommandées et pour qu'elles soient encore plus efficaces : il faut oublier la méthode et les processus recommandés quand ils sont devenus presque une seconde nature de la personne en situation de jugement publicitaire et que certains commentaires, questions ou comportement initialement mécaniques et maladroits seront devenus naturels. Chacun y apportera sa touche personnelle et son style propre qui leur donneront une dose importante d'authenticité.

Mais ne nous leurrions pas, pour « savoir-faire » (et « faire-savoir » c'est-à-dire pour apprendre aux autres et en particulier former ses collaborateurs, ce qui est une des missions majeures du bon manager) il faut tout d'abord « savoir » et ensuite « faire ».

Or ce savoir marketing ou publicitaire a parfois tendance à être négligé. Nous connaissons certains grands patrons d'agence de publicité formés à « l'ancienne » qui s'offusquent du manque de formation de base de leurs chefs de publicité et des chefs de marques qui sont pourtant souvent les premiers maillons de la chaîne créative. Nous partageons avec eux cette inquiétude quant aux compétences et aux connaissances de tous ceux qui ont la lourde et difficile tâche de développer des communications. Combien de

chefs de publicité ou de produits n'ont-ils pas de « fact books », ne savent pas écrire un brief ou une copie stratégie, corriger un plan de travail créatif, définir une « reason why », définir un bénéfice consommateur, décrire ce qu'est « une idée de vente », etc. Les conséquences de toutes ces lacunes ont un grave impact sur leur capacité à juger objectivement et professionnellement la communication. Et donc, *in fine*, ces lacunes pénalisent les ventes et les profits des entreprises qui investissent en communication (publicité, sponsoring, marketing direct, promotion...) ou dans des outils de communication coûteux (plaquettes, argumentaires de vente, PLV, signalétique commerciale, etc.).

Mais le savoir ne suffit pas, il faut aussi le mettre en pratique, l'essayer, l'exercer. Nous invitons donc les managers, après s'être formés, à former leurs collaborateurs, à les encadrer, à les stimuler. Cela passe par la présence des moins expérimentés aux réunions de présentation et jugement copie.

Car ensuite la pratique permettra aux meilleurs d'oublier la rigidité de la méthode. Ils arriveront à s'en détacher comme le virtuose qui ne s'intéresse plus à la position des doigts sur le clavier, mais se concentre sur le rythme et la musicalité de la partition. Car si l'inconvénient de la méthode peut, pour certains, être une certaine raideur mécanique, les principaux avantages sont qu'elle se concentre sur les éléments essentiels de la création ; elle est rationnelle ; elle tient compte de l'aspect humain du travail de création et permet d'éviter les lieux communs ou les réflexions qui blessent.

Le meilleur des maquillages n'est-il pas celui qui met en valeur la beauté de la femme sans qu'on sache qu'elle est maquillée ? Les recommandations données seront d'autant plus efficaces qu'on les mettra en pratique sans que l'agence s'en aperçoive.

Des exceptions pour les idées « exceptionnelles »

Il en est parfois de la communication comme de la science : les grandes idées exceptionnelles remettent en cause les théories ou les règles en place. L'histoire de la science est peuplée d'idées exceptionnelles nouvelles qui ont remis en cause les théories précédentes : la révolution copernicienne, la rotation galiléenne, la gravitation newtonnienne, la relativité d'Einstein sortent des cadres existants, remettent en cause les schémas établis et finissent par s'imposer comme les nouvelles règles. Les grandes innovations suivent souvent les mêmes voies d'exception et les chemins de traverse : le walkman de Sony, l'ordinateur personnel de Apple, les logiciels de Microsoft, l'appareil photo instantané de Polaroid etc. Les idées publicitaires exceptionnelles sortent parfois du cadre. Il faut alors reconnaître leur « exceptionnalité » et savoir les accepter.

Mais ces idées sont rares et parfois utilisent en mieux des idées du passé qu'on avait mal formalisées ou exploitées. Newton à propos de la loi de la gravitation, reconnaissait qu'il s'était « assis sur les épaules de géants qui l'avaient précédé ».

« La libre invention de l'esprit humain »

Chacun apportera sa touche personnelle à la façon de juger la stratégie, l'idée de vente et l'exécution d'une création, pourvu que soient respectés certains grands principes et que l'on s'attaque au cœur des problèmes avec objectivité et lucidité. Nous citerons, à ce propos, Albert Einstein : « Pour la création d'une théorie, la simple collection des phénomènes répertoriés ne suffit jamais. Il faut toujours lui ajouter une libre invention de l'esprit humain qui attaque le cœur du sujet » (*Albert Einstein, The human side* par Helen Dukas et Banesh Hoffmann, Princeton University Press, 1979).

Oser dire « oui »

Dans le film *La Reine Margot*, Isabelle Adjani, qui joue le rôle titre, ne prononce le mot « oui » qui la marie au futur Henri IV qu'après avoir reçu un coup de son frère dans le dos. Certains historiens pensent même qu'elle n'a jamais dit oui en vérité. Pour des raisons différentes, certains responsables ne savent pas dire oui. Parfois paralysés par l'enjeu, ils continuent à critiquer les créations ou à pinailler sans fin pour des détails. Nous l'avons dit, toute notre éducation et notre cartésianisme nous poussent plus à critiquer qu'à accepter. C'est aussi que la perfection n'existe pas en publicité en particulier et en communication en général. Un slogan, un emballage, une affiche, ou un journal d'entreprise ne sont jamais parfaits et surtout peuvent toujours être améliorés. C'est pourquoi on renouvelle sans cesse, même quand les stratégies, les produits ou les positionnements ne varient pas, les films, les emballages ou les affiches. Mais le perfectionnisme de certains est sans limite ; les perfectionnistes sont souvent ceux qui mettent le plus de temps à développer les campagnes publicitaires. Or, en la matière, si l'exigence est une nécessité, la recherche de la perfection conduit à une impasse.

En outre, une création de communication est rarement bonne du premier coup. Les plus grands artistes (peintres, sculpteurs, romanciers etc.) ont souvent « erré » des années avant de maîtriser leur art et de créer leur propre style et leurs plus grands chefs d'œuvre.

Une grande idée peut être trahie par un détail superflu ou ne pas émerger parce qu'il lui manque quelque chose. Il suffira de retirer, changer ou ajouter un « rien », pour que le « tout » devienne génial. Le bon jugement publicitaire permet d'identifier le problème et sa cause, et un problème bien identifié est à moitié résolu.

« C'est beau parce que c'est utile »

À Giverny, on peut visiter les jardins et la maison de Claude Monet, qui y peignit ses tableaux impressionnistes parmi les plus célèbres et les plus appréciés du monde. On peut aussi visiter le Musée Américain de Giverny qui témoigne de l'intérêt porté par les peintres américains de la fin du XIX^e et du début du XX^e à l'impressionnisme. Beaucoup de ces peintres cherchaient à puiser leur inspiration auprès du grand maître français. Aujourd'hui encore, on rencontre dans les rues de Giverny, en plein été, de nombreux peintres amateurs ou professionnels qui reproduisent eux aussi le bassin aux nymphéas ou la campagne de la vallée de la Seine en imitant Monet et ses disciples. Il y a mille façons de peindre un sujet aussi banal qu'un simple plan d'eau couvert de nénuphars. Mais il n'y a qu'un « Bassin aux nymphéas ». Ce n'est pas une question de technique, de maîtrise des couleurs ou de dessin. Il manque à toutes ces tentatives, la touche « Monet », la sensibilité propre de l'artiste, ce saut créatif qui transforme une simple toile figurant un étang, en succès mondial et en patrimoine artistique français.

Une bonne publicité, c'est-à-dire une publicité qui fait vendre, a toujours besoin d'un « saut créatif ».

Dans ce livre, nous avons souvent utilisé des références à l'Art pour illustrer notre propos. Le lecteur ne doit pas s'y méprendre. La publicité n'est pas selon nous un art. Elle peut utiliser l'art ou les techniques artistiques pour mieux faire passer ses messages, mais elle reste avant tout un moyen d'atteindre des objectifs (en principe de ventes et de profits) fixés à l'avance. La vraie question n'est pas de savoir si une communication est belle mais de savoir si elle fait vendre.

Dans *Le Petit Prince*, Saint-Exupéry écrit : « C'est utile parce que c'est beau ». Des générations de lycéens ont planché sur ce sujet

de composition française sur l'utilité ou la futilité de l'art et de la beauté. La communication en général, et la création publicitaire en particulier, ne peuvent appliquer cette phrase. Au contraire, la communication n'est bonne que si elle fait vendre ou atteindre les buts visés : « C'est beau parce que c'est utile ».

NOTE 1 : Procédure de réalisation d'un film publicitaire

Quand le story board final est accepté par l'entreprise, on peut passer à la réalisation proprement dite du film publicitaire (à ce stade la faisabilité du film a été évaluée juridiquement, techniquement et financièrement).

Action	Fonctions concernées	Responsable de la décision
1. Réunion de « shooting » objectifs	<ul style="list-style-type: none"> - groupe marque - groupe agence et créatifs - producteur TV de l'agence (et société) 	Chef de groupe
2. Brief d'un ou des deux réalisateurs	<ul style="list-style-type: none"> - agence - producteur TV de l'agence - réalisateurs - maisons de production 	Agence
3. Soumission de découpages et devis	<ul style="list-style-type: none"> - agence - producteur TV de l'agence - réalisateur - maison de production 	Agence
4. Réunion de shooting board : recommandation, découpage, devis	<ul style="list-style-type: none"> - responsable création agence - responsable commercial agence - producteur TV - réalisateur - maison de production - direction marketing 	Direction Marketing

Action	Fonctions concernées	Responsable de la décision
5. Réunion de production OK définitifs sur découpage, décor, casting, stylisme	<ul style="list-style-type: none"> - responsable création agence - responsable commercial agence - producteur TV - réalisateur - maison de production - directeur marketing (avec équipe) 	Direction Marketing
6. Tournage	<ul style="list-style-type: none"> - agence - producteur TV - maison de production - réalisateur 	Agence
7. Montage - Mixage	<ul style="list-style-type: none"> - agence - réalisateur - maison de production 	Réalisateur
8. Double bande présentation au groupe marque	<ul style="list-style-type: none"> - agence - chef de groupe - producteur TV - réalisateur - maison de production 	Chef de groupe
9. Présentation à la Direction marketing Direction générale	<ul style="list-style-type: none"> - agence - chef de groupe - direction marketing/ générale - producteur TV - réalisateur - maison de production 	Direction marketing et direction générale
10. Copie zéro		Chef de groupe producteur TV

Cette procédure schématisée de réalisation d'un film publicitaire peut bien sûr varier selon l'organisation des entreprises. Certaines

sociétés ont en effet des producteurs TV intégrés qui vérifient les délais et contrôlent le travail réalisé par la maison de production choisie.

La réunion de « shooting objectives » ou « *objectifs de tournage* » est conduite par le producteur TV de l'agence qui expose les objectifs plan par plan, recommande le ou les réalisateurs. À l'issue de cette réunion un compte rendu exhaustif sera diffusé et un nouveau story board sera éventuellement établi.

La réunion de « shooting board » est celle où l'agence présente sa recommandation du découpage fait par le réalisateur.

La réunion de production est conduite par le producteur TV agence.

Avant toute chose les accords sur le shooting board et le devis doivent être donnés. Ensuite sont discutés les points suivants :

1. stratégie de la campagne
2. rappel des « objectifs de tournage »
3. présentation du shooting board
4. présentation des éléments de production
 - a) présentation du découpage technique plan par plan avec croquis : (profondeur du plan, objectifs précis de communication de chaque plan, comment le spectateur doit recevoir le message, etc.)
 - b) bande son, musique, effets sonores, textes avec accents.
 - c) la démonstration
 - d) le minutage
 - e) le casting
 - f) les lieux, décors, accessoires, maquettes du packshot et de la surimpression
 - g) stylisme
 - h) planning, timing, devis

5. Le compte rendu *exhaustif et approuvé* de cette réunion devient le « bon de commande » du tournage.

Le tournage : sur le plateau, le responsable envers la Maison de Production est le producteur TV agence. Le chef de marque peut assister au tournage mais ne devra s'adresser qu'au producteur TV agence.

Le montage et le choix des prises sont de la seule responsabilité du réalisateur qui présentera sa « copie » au producteur TV agence et au responsable de la création.

Le mixage-enregistrement se fait obligatoirement sous la direction du réalisateur et sous la responsabilité de l'agence.

La double bande doit être travaillée entre l'agence et le réalisateur qui présenteront ensuite leur recommandation au groupe marque puis à la direction marketing/générale.

Le visionnage des copies : les copies devront être visionnées avant la livraison aux chaînes TV par le producteur TV agence.

NOTE 2 : Évaluation d'une agence de publicité

L'évaluation et le jugement d'une création, ne sont pas une évaluation et un jugement de l'agence de communication qui a réalisé cette création. En revanche les qualités créatives – une des premières missions de l'agence – sont des critères clés dans l'évaluation qui peut être faite d'une agence de communication.

Peu d'entreprises évaluent réellement leurs agences de publicité, alors qu'elles évaluent annuellement leurs propres employés, et certains de leurs fournisseurs via un système de contrôle qualité.

Nous recommandons d'évaluer annuellement les agences de publicité afin de renforcer et d'améliorer les performances et le partenariat entre l'agence et l'entreprise.

Cette évaluation portera sur tous les services et missions confiés à une agence : création, média, réflexion stratégique, informations etc.

Nous donnons ci-dessous une procédure simplifiée pour évaluer une agence (Les « notes » peuvent être données soit de 1 à 5 ou en suivant des indices du type : excellent, bon, moyen, médiocre, très mauvais).

Évaluation du Management de l'Agence et des commerciaux

1. Management

Comment évaluez-vous l'implication, la disponibilité et l'expertise des différents managers de l'agence ?

1. Connaissance du marché : []
2. Expérience publicitaire : []
3. Connaissance des dossiers : []
4. Implication personnelle : []

Commentaire : []

2. Commerciaux responsables du budget

1. Connaissance du marché et des dossiers : []
2. Implication : []
3. Initiatives : []
4. Rigueur : []
5. Leadership des « idées » : []
6. Suivi rapide des missions : []

3. *Connaissance* (des détails, de la concurrence,) : []

4. *Initiative* (pense et agit à l'avance, résoud les problèmes, etc.) : []

5. *Rapidité* (respect des délais,...) : []

6. *Capacité à absorber du travail supplémentaire* : []

Évaluation du travail créatif

1. *Personnel créatif* : [] Comment évaluez-vous globalement les différentes personnes qui travaillent sur la création ?

2. *Originalité* : []

3. *Télévision* : []

4. *Presse* : []

5. *Affichage* : []

6. *Radio* : []

7. *Contrôle qualité de la production*

1. *Télévision* : []

2. *Presse* : []

3. *Affichage* : []

4. *Radio* : []

8. *Contrôle des coûts de production* : []

Réflexion stratégique

1. *Connaissance des consommateurs* : []

2. *Connaissance des produits* : []

3. *Qualité des copies stratégiques* : []

4. *Qualité des concepts et positionnements développés* : []

5. *Vision long terme* : []

6. *Projets de développement* : []

Média

1. *Évaluation du personnel média* : []
2. *Connaissance du marché* : []
3. *Anticipation* : []
4. *Implication* : []
5. *Qualité des plans média* : []
6. *Coût du GRP versus concurrents : donner les éléments chiffrés* : []

Divers

1. *Recherche et études* : []
2. *Méthodologie de test* : []

Résumé de l'évaluation

1. *Performance globale* : []
2. *Tendance de la performance : en progrès, stable, en décroissance* []
3. *Principales forces* : []
4. *Points à améliorer* : []

Plan d'actions pris :

Lexique

Accroche : (headline) Début d'une annonce presse (ou d'une affiche, ou d'un argumentaire de vente,...) qui permet d'attirer l'attention du lecteur.

Animatique : Story board animé et qui donne une impression assez proche de ce que sera le film définitif.

Brief : Document préparé par l'entreprise qui expose le problème à résoudre dans un contexte donné et qui indique la direction où l'on veut aller.

Cannibalisation : Se rapproche du parasitisme mais en plus prononcé. Certains éléments d'exécution peuvent cannibaliser le message de base.

Cible : Consommateurs potentiels susceptibles d'acheter ou d'utiliser le produit. La cible publicitaire regroupe les personnes susceptibles d'être touchées par le message publicitaire.

Commensalisme : Manière de vivre d'un organisme associé à un autre en profitant de l'autre, mais sans lui nuire. Se dit d'une création où tous les éléments ne renforcent pas le message principal, sans pour autant lui nuire.

Contraintes : Barrières ou limites données dans le brief, qui sont incontournables et obligatoires pour la création.

Copie stratégie : La copie stratégie sert à définir le contenu de ce qu'il faut communiquer aux consommateurs.

Créatif : Personne qui dans une agence de publicité, de design, de promotions, etc. a la responsabilité de concevoir la création.

Création : Dans cet ouvrage, signifie majoritairement non pas l'action de créer ou d'inventer mais le résultat de cette conception, c'est-à-dire l'œuvre créée, le modèle inédit. La création est présentée sous forme de maquette.

« **Déclinabilité** » : Qualité de la création susceptible d'être déclinée (c'est-à-dire utilisée avec le même impact sous différents supports média : film, presse, radio etc.)

Design : Le design d'emballage est l'aspect extérieur de l'emballage soit au niveau de ce qui est imprimé (sur un paquet, une étiquette) soit au niveau de sa forme (d'un flacon, d'une bouteille).

Exécution : La forme que prend la campagne ; ce terme permet de distinguer l'exécution et la stratégie.

Face avant (pour un emballage) : Face visible du produit quand il est posé sur un linéaire.

G.R.P : Gross Rating Point. Mesure théorique de l'audience égale au taux de couverture multiplié par la fréquence.

Idée de vente : Idée créative qui illustre le bénéfice consommateur de façon succincte, mémorisable et unique.

Idée visuelle clé (key visual idea) : Idée créative qui illustre visuellement le bénéfice consommateur ; elle sera reprise dans toutes les campagnes utilisant des images.

Idiosyncrasie : Manière d'être particulière à chaque individu qui l'amène à avoir des réactions ou des comportements qui lui sont propres et qui nuit à l'objectivité et la pertinence du jugement publicitaire.

Implication : Une création est dite impliquante quand la cible visée se sentira concernée par cette création et qu'elle correspond à son vécu personnel.

Jugement copie : Évaluation et sélection de toute forme de création publicitaire (film, affiche, annonce presse,...) ou commerciale

(logo, emballage, PLV, prospectus,...) en vue de sa réalisation ultérieure.

Jugement bambou : Les jugements qui sonnent creux.

Jugement cactus : Les jugements qui piquent et font mal.

Jugement cep de vigne : Les jugements nouveaux et compliqués.

Jugement chêne : Les bons jugements, solides, enracinés dans les faits, utiles et objectifs.

Jugement platane : Les jugements qui font de l'ombre.

Jugement sapin : Les jugements épineux et acides.

Jugement séquoia : Les jugements qui se perdent en longueur.

Jugement tilleul : Les jugements qui endorment sans rien apporter.

Justification (reason why) : C'est la preuve de ce que la marque (ou le produit) promet d'apporter au consommateur.

Marketing : Discipline visant à accroître le profit de l'entreprise et qui cherche à adapter l'offre à la demande en tenant compte de la concurrence, de la distribution et des moyens disponibles dans une vision stratégique et politique donnée.

Mémorisation : Capacité à se souvenir d'une publicité et à la restituer. Une publicité est dite mémorisable, si elle marque la mémoire du lecteur ou du spectateur.

Notoriété : Connaissance qu'ont les consommateurs de la marque ou de sa publicité. La notoriété spontanée répond à la question : quelles marques de voiture connaissez-vous ? (la marque citée en premier a une notoriété Top of Mind). La notoriété assistée répond à la question : connaissez-vous la marque Toyota ?

Packshot : Représentation du produit sur une affiche, une annonce presse ou dans un film publicitaire. Pour les films, le

packshot est généralement placé à la fin et doit apparaître durant environ trois secondes pour être mémorisé.

Parasitisme : Association d'un être vivant qui puise les substances qui lui sont nécessaires dans l'organisme d'un autre ; une création a un caractère parasite quand un de ses éléments (une musique, un personnage, une image) vient parasiter un autre élément ou le message stratégique majeur : par exemple quand on se souvient seulement de la musique d'un film publicitaire et pas de la marque, on peut dire que la musique parasite la marque (voir cannibalisation).

Personnalité : La personnalité d'une marque décrit les caractéristiques psychologiques de la marque comme un être humain.

Plan de travail créatif (PTC) : Copie stratégie transformée par l'agence pour ses propres créatifs.

PLV : Publicité sur le Lieu de Vente. Le plus souvent panneau ou affiche placés dans la vitrine ou dans les linéaires du magasin et servant à promouvoir le produit vendu dans ce magasin.

Positionnement : La position d'une marque sur son marché, définie par rapport à la concurrence, ses attributs produits et sa cible.

Post-test : Test ou sondage consommateurs, qualitatif ou quantitatif, qui évalue les performances de la campagne publicitaire déjà sortie. Le post-test constate.

Pré-test : Test ou sondage consommateurs, qualitatif ou quantitatif, qui a pour but d'évaluer les performances de la création avant sa réalisation. Le pré-test prédit.

« **Procrastination** » : Art de remettre à demain ce qui pourrait être fait le jour même et souvent d'attendre le dernier moment pour réaliser un travail (sachant que très souvent « un travail prend le temps qu'on a pour faire ce travail »).

Promesse : C'est l'avantage que le produit offre au consommateur.

Recommandation : C'est la création préférée de l'agence ou son choix numéro un. Il est impératif de toujours demander à l'agence quelle est sa recommandation.

Réunion copie : Réunion où l'agence présente ses créations répondant à un brief du client et où l'annonceur juge puis choisit ou rejette ces créations (par copie on entend aussi bien les films ou affiches que les emballages, logos, plaquettes etc.).

Signature : Présence forte, reconnaissable et mémorisable de la marque dans une campagne publicitaire quel que soit le support utilisé : elle peut être visuelle, écrite ou audio...

Slogan (ou claim) : Expression verbale reprise dans toutes les publicités d'une marque et résumant le bénéfice consommateur (ou la stratégie) d'une manière succincte, mémorisable et avec de l'impact.

Story board : Maquette d'un film publicitaire sous forme d'une bande dessinée reprenant les principales images du film (environ une douzaine) et les textes qui les accompagnent.

Symbiose : Association de deux ou plusieurs organismes différents, qui leur permet de vivre avec des avantages pour chacun ; nous dirons qu'une création a un caractère symbiotique quand ses divers éléments (par exemple l'image, le son et les textes) renforcent la stratégie et sont en synergie.

Test qualitatif : Test consommateurs réalisé généralement sous forme d'une réunion de groupe consommateurs composé d'une dizaine de personnes, et animée par un spécialiste qui recueille les commentaires et les expressions des consommateurs face à un sujet présenté.

Test quantitatif : Test consommateurs ayant une valeur statistique plus grande mais qui ne donne pas d'indications qualitatives sur la publicité.

Texte (body copy) : Corps principal de l'annonce presse ; en principe entre l'accroche et le slogan.

Ton : Traits de caractère de la publicité qui permettent de la différencier des publicités concurrentes.