

TBWA\Chiat\Day

California (is still) Dreamin

APPLE, VISA, PEPSI, LES CLIENTS SONT À L'IMAGE DE CETTE MYTHIQUE AGENCE



Route principale, petites ruelles, parc boisé, bar, un terrain de basket et quelques chiens gambadant, on ne manque pas d'être impressionné par « Advertising City ». Après avoir joué les premiers rôles dans de nombreux blockbusters de la décennie, Rob Schwartz, Chief Creative Officer, et Patrick O'Neill, Executive Director, sont à la hauteur de ce décorum. Comme dans tous les bons scénarios, ils forment un duo de compères sympathiques dont les tempéraments contrastés semblent parfaitement se compléter. Barbe de quelques jours et bonhomie avenante, Rob Schwartz incarnerait à merveille le dude astucieux, qui sait toujours placer une bonne blague au cœur de l'action. Rasé de frais et le regard azur affuté, Patrick O'Neill

créée dans le but d'atteindre le top ten des compagnies les plus créatives du monde. Nous allons atteindre notre but, Ad Age nous a récemment crédités d'agence la plus créative de la décennie. En quelques chiffres, notre réseau est dans le top 5 des réseaux américains et compte globalement près de 12 000 employés répartis dans 267 filiales, dans 77 pays. TBWA/Chiat/Day constitue l'épicentre de tout ce réseau, c'est ici que nous puisons l'énergie nécessaire pour dynamiser notre inventivité. » Tout le monde a lu le script, silence on tourne!

– Quelles sont les qualités requises pour travailler dans une agence comme la vôtre ?

– P.O. : Pour pouvoir rester une compagnie créative de haut rang, nous avons besoin de cumuler les qualités. Nous sommes donc à la recherche d'employés qui ont des compétences multiples. En règle



répliquées par les autres marques de cette catégorie. Notre objectif principal consiste à discerner quelles sont les conventions en usage dans une catégorie de marché afin de les « disrupter ». A savoir, d'imposer de nouvelles règles.

– Les campagnes pour Apple ne sont pourtant pas réalisées dans ces locaux, mais chez Media Arts Labs pourquoi ?

– R.S. : En effet, l'équipe s'occupe des mandats pour Apple opère dans un bâtiment annexe, mais

lités. De manière plus générale, il s'agit d'être ouvert aux cultures populaires, optimiste et... de croire que tout est possible.

– Les notions de media arts et de disruption sont au centre de votre approche. Comment les intégrez-vous dans vos projets ?

– R.S. : Jean-Marie Dru a largement théorisé le sujet de la disruption et cela a permis d'imposer une approche philosophique commune pour l'ensemble du réseau. C'est encore l'une des grandes forces du groupe. Jean-Marie Dru part du principe que l'on ne peut pas opérer dans un cadre conventionniste, c'est-à-dire lorsque les gens peuvent anticiper les messages qui leur sont adressés. Par conséquent, il est nécessaire de faire quelque chose de totalement différent. Partant de là, nous essayons de renseigner nos clients, et bien entendu nous-mêmes, sur les diverses conventions en usage par les leaders. Aussi bien au niveau des logos, du packaging ou des divers outils de communication – selon nous, tout ce qui lie une marque à un individu ou un média. Un communiqué de presse, un logo, l'emballage, le produit lui-même, toutes ces médiations constituent pour nous des formes artistiques. C'est en quelque sorte ce que recouvre l'idée de media arts.

– P.O. : Dans chaque catégorie, ce sont toujours des leaders, comme Coca-Cola pour les soft-drinks, qui fixent des règles systématiquement

nous entretenons des relations très étroites. D'ailleurs, ce soir nous avons un meeting avec Steve Jobs ! Le Media Arts Lab traite de sujets très confidentiels dans lesquels ils doivent pouvoir se plonger totalement et en toute discrétion. En travaillant sur des créneaux technologiques aussi pointus, on apprend énormément de choses inédites, en particulier tout ce qui touche aux



camperait quant à lui le rôle de l'aventurier séducteur, toujours prêt lorsqu'il s'agit d'en découdre.

Au-delà de leur décontraction apparente, on ne tarde pas à saisir la promptitude redoutable de cette paire de top-gunners. Pour preuve, les échanges de politesse à peine entamés, Rob Schwartz dégaine sans ambages. « La compagnie a été

générale, ce sont d'excellents storytellers, aussi bien sur le plan visuel que verbal, des personnes qui excellent dans un art appliqué tout en étant totalement à l'aise avec les nouvelles technologies. Il est difficile de trouver tout cela chez un seul individu et notre travail consiste à mettre en place des équipes combinant toutes ces qua-



fonctionnements en réseaux. De cette manière, lorsque des idées intéressantes émergent du laboratoire, nous pouvons les extraire et les expérimenter au sein de notre réseau. Inversement, il y a également beaucoup de choses qui se déroulent dans ce bâtiment que nous pouvons transmettre au Media Arts Lab. D'une certaine manière, il s'agit

en quelque sorte d'institutionnaliser l'innovation.

– **Comme l'exemple d'Apple en témoigne, l'importance croissante de ces nouveaux médias peut constituer une menace pour les agences de communication ?**



– P.O.: En effet, avec Apple les modes de communication traditionnels sont en quelque sorte restreints, car l'expression de la marque se traduit avant tout par l'aménagement des boutiques, le design des emballages et des produits, ou à travers les expériences vécues au Genius Bar. C'est simple, humain et intuitif et tout cela communique les valeurs d'Apple. Notre rôle consiste avant tout à démontrer ce qu'est le produit. Par exemple, pour les applications pour iPhone, il s'agissait de montrer à quel point celles-ci sont faciles à utiliser. Il en va de même pour la campagne Mac vs. PC, qui joue sur les comparaisons sur un ton amusant.

– R.S.: Il faut tout de même avouer qu'il y a une certaine frustration de ne pas avoir plus de contrôle. Nous croyons au total *brand behaviour*, qui englobe tous les aspects d'une marque. Il nous arrive souvent de n'avoir aucun contrôle sur certains secteurs, par exemple les distributeurs de boissons pour Pepsi, et cela peut quelquefois s'avérer très frustrant. Lorsque vous investissez beaucoup de temps, d'énergie et d'argent dans un projet aussi important et que vous tombez sur un camion ou un distributeur affichant toujours l'ancien logo, vous regrettez vraiment de ne pas avoir davantage de mainmise. De toute manière, nous sommes de plus en plus appelés à nous diversifier, nous avons par exemple réalisé récemment le packaging de Pepsi et de Pedigree. Mais cela ne suffit pas encore. On aimerait pouvoir mettre en place des distributeurs de boissons qui puissent également permettre à des individus directement

de voter ou de soumettre des idées. Le distributeur de boissons ferait ainsi également office de bureau de vote.

– **Pour revenir à l'idée de disruption, pouvez-vous présenter le projet de reality show produit pour Gatorade ?**

– R.S.: L'idée disruptive était de considérer Gatorade comme une chaîne de télévision plutôt qu'une simple marque de boisson. Nous savions qu'en suivant une telle logique, quelque chose d'intéressant allait en sortir. Ce décrochage était d'autant plus nécessaire que nous nous étions aperçus que la marque était perçue comme une simple boisson rafraîchissante alors qu'il s'agit en fait d'une boisson élaborée scientifiquement, destinée à améliorer les performances des athlètes. Notre but était par conséquent de réfléchir sur les diverses manières pour remettre cette fonction essentielle au premier plan. En mettant en place une campagne fondée sur les différentes étapes du comeback d'un sportif, nous pouvions présenter une démonstration quasi expérimentale des propriétés scientifiques de la boisson.

– **Comment parvenez-vous à synchroniser l'impact de telles campagnes avec les temporalités multiples des réseaux sociaux ?**

– P.O.: En ce qui concerne « Go Gold » pour Visa, la compagnie sponsorise un certain nombre d'athlètes importants. Ainsi, environ quatre mois avant les JO, nous avons commencé à filmer les différentes phases de leur préparation afin de poster des petites séquences sur leurs pages facebook ou sur YouTube. De cette manière, nous avons rapidement généré un engouement à travers les réseaux sociaux. Dès le début des JO, nous avons entamé une campagne télévisée. Une démarche logique compte tenu que les gens suivent avant tout les compétitions

en direct sur leur poste de télévision. Nous avons par conséquent cherché à intensifier l'esprit des Jeux olympiques, en jouant sur cette course aux médailles, en racontant des petites histoires qui évoquent la victoire des athlètes que nous suivions. Étant donné que nous étions soumis aux contraintes du direct, il nous a fallu élaborer différents types de scénarios.

– **Comment avez-vous opéré pour gérer l'improbabilité qui caractérise ces épreuves sportives ?**

– P.O.: Nous avons défini un certain nombre de scénarios potentiels et, pour chaque éventualité, nous avons produit un petit film avec la voix off de Morgan Freeman. Nous en avons enregistré quelques dizaines de manière à avoir à notre disposition un stock suffisant de réponses pré-programmées pour coller aux aléas du direct. Nous étions ainsi prêts pour anticiper tous les cas de figure. Nous avons en quelque sorte appliqué des stratégies généralement utilisées dans les réseaux sociaux à une campagne télévisée.

– **Pour le projet Refresh de Pepsi, vous vous êtes également appuyés sur les réseaux sociaux de manière assez originale ?**

– P.O.: Pepsi était l'exemple type de la compagnie qui pouvait dépenser une grosse partie de son budget pour tourner des films diffusés exclusivement lors de la finale du

marque, qui était enfermée dans des logiques de sponsoring relativement limitées. Nous sommes partis du principe que les consommateurs d'aujourd'hui sont des agents et que les adolescents veulent avant tout faire de la Terre un endroit meilleur. C'est pourquoi nous avons imaginé de recourir à ces jeunes gens, ou à toutes les personnes qui sont restées jeunes d'esprit, pour proposer une idée susceptible de rafraîchir le monde. A ce titre, leur site *refresheverything.com* est particulièrement réussi, car il offre une plate-forme aux consommateurs pour s'exprimer et faire part de leurs besoins. Il s'est d'emblée avéré que ceux-ci témoignaient d'un véritable amour pour la marque, qui se traduit par les innombrables propositions qui ont été faites.

– **De quelle manière pouvez-vous estimer un tel impact ?**

– R.S.: Il y a quelques exemples très tangibles. Lorsque nous avons commencé, la page facebook de Pepsi plafonnait aux alentours des 250 000 fans. En l'espace de deux mois seulement, nous avons dépassé les 700 000.

– P.O.: A cela s'ajoute l'énorme couverture médiatique dont cette campagne a été l'objet dans des publications économiques, des blogs et autres sites web. Tout cela témoigne du niveau de modification de l'image de la marque.



superbowl. Cette campagne constituait un énorme changement pour une compagnie de cette envergure et le comportement de la marque a par conséquent été totalement modifié par cet investissement dans diverses formes de projets sociaux ou environnementaux.

– R.S.: En effet, cette idée découle d'un désir de mettre au défi cette

– **Cette liberté de parole offerte aux consommateurs peut être à double tranchant. Comment gérez-vous les avis contraires ou les remarques négatives ?**

– R.S.: Effectivement, à travers ce type de procédures démocratiques, toutes les formes d'opinions peuvent être exprimées et je pense que c'est une

Suite en page 14

grande chance offerte aux marques de permettre aux sentiments négatifs de s'exprimer. Cela implique plus de transparence et, dans le même temps, une sorte d'autorégulation. En effet, comme on peut s'en rendre compte avec Twitter ou facebook, il y a des échanges et des dialogues continus entre utilisateurs qui, d'une certaine manière, constituent une forme de débat démocratique généré autour de la marque.

– Selon vous, ce type d'approche constitue-t-il un exemple emblématique de campagne à 360° ?

– R.S. : Il y a au moins deux manières d'envisager une campagne 360°. La manière la plus commune reste de décliner chaque élément de communication en fonction d'un même modèle adapté aussi bien à la télévision, à un site web ou une page

tels que les panneaux d'affichage, les médias sociaux, les campagnes virales ou télévisées, etc. En ce qui nous concerne, nous nous intéressons plus aux comportements de la marque et aux modes de réactions variables des consommateurs. A l'origine



de Refresh Everything, il s'agissait de diffuser le sentiment que l'optimisme peut changer le monde. Il

tion peut être mise en place dans des structures comme la vôtre ?

– R.S. : L'idée de planifier et de réfléchir reste toujours essentielle, ce qui est important dans cette citation se situe dans le préfixe «sur». Désormais, nous avons besoin de rapidité et surtout de pertinence. Gagner en pertinence est devenu un critère plus important que de toucher à la perfection. Il n'est pas envisageable de



se dérouler. D'ailleurs, nous n'étions pas prêts à recevoir un tel volume de propositions. Lorsque nous avons lancé le projet, nous avons reçu près d'un millier de messages en moins de 15 minutes ! Toutefois, une fois cette donnée prise en considération, nous avons rapidement réussi à nous réorganiser pour la suite du lancement.

– P.O. : J'ajouterais que la perfection devient toujours plus l'ennemie de la pertinence. Il est possible de peaufiner un travail, mais dès qu'il est terminé, il ne correspond souvent plus au contexte.

– R.S. : Pour «Go World», nous avons tout misé sur la pertinence du message. Le succès de cette campagne n'est pas dû à la qualité exceptionnelle des productions, mais au fait qu'elle était parfaitement synchronisée avec les contraintes du direct. A l'heure actuelle, c'est quelque chose



facebook. Tout doit être plus ou moins semblable. Même si cela est tout à fait défendable, il s'agit d'une conception plutôt étroite du 360°. Avec Pepsi, notre principe de base se concentrait sur le «Refresh», ce qui impliquait de bousculer les modèles antérieurs en amenant constamment de nouvelles idées fraîches. Le projet Refresh Everything est ainsi devenu une sorte d'extension de la marque qui fonctionne de manière totale-

n'était pas question de réfléchir à la diffusion sur différents types de médias, mais plutôt aux différentes sortes de relations occasionnées par l'invitation faite par Pepsi.

– (à Rob Schwartz) : Dans une interview, vous avancez que «les jours de la sur-planification et de la sur-reflexion sont terminés». Pouvez-vous préciser ce que vous entendez par là et comment une telle déclara-

sur-planifier une bataille, il faut juste commencer à se battre. Il est désormais nécessaire de s'engager à 100% dans un projet. Peu importe si on n'a pas 100% raison, cet engagement engendrera quelque chose de positif, quelque chose qui n'avait pas été envisagé et qu'il sera possible d'intégrer postérieurement. C'est en partie comme cela que nous avons conçu la campagne Refresh. Nous ne savions absolument pas comment cela allait

que les consommateurs apprécient plus que tout. Nos habitudes sont guidées par les objets que nous utilisons et nous sommes de plus en plus habitués à obtenir des informations instantanément. Nous avons par conséquent cherché à refléter cette nouvelle sensibilité pour renforcer l'image de la marque. Cela a fonctionné et, durant les JO, il y a eu énormément de messages échangés sur les réseaux sociaux qui évo-



ment organique. Il ne s'agissait pas simplement de satisfaire les volontés d'un conseil d'administration. Le 360° découle par conséquent du comportement de la marque et non d'une planification a priori.

– P.O. : Généralement les campagnes 360° intègrent différents médiums



quaient «Go World». Les gens ont été impressionnés par cette vitesse de réaction, ils s'interrogeaient entre eux pour essayer de comprendre comment cela était possible.

JOËL VACHERON