

Le directeur artistique dans la publicité, un acteur majeur du processus de création à situer

Guillaume Parra

▶ **To cite this version:**

Guillaume Parra. Le directeur artistique dans la publicité, un acteur majeur du processus de création à situer. Sciences de l'information et de la communication. 2016. dumas-01461354

HAL Id: dumas-01461354

https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01461354

Submitted on 8 Feb 2017

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

Le directeur artistique dans la publicité, un acteur majeur du processus de création à situer

GUILLAUME PARRA

Mémoire de stage, Master 2 professionnel

Sous la direction de Laurence Payan

Année universitaire 2015 - 2016

Université Grenoble Alpes, Institut de la Communication et de Médias, 11 avenue du 8 mai 1945, 38130 Echirolles

TBWA\CORPORATE, 50-54 rue de Silly, 92100 Boulogne-Billancourt

Département Sciences de l'information et de la communication, UFR LLASIC

Audiovisuel et médias numériques – Parcours Communication Multimédia Interactif

UFR LLASIC

UNIVERSITÉ Grenoble Alpes

Déclaration anti-plagiat
Document **à scanner** après signature
et **à intégrer** au mémoire électronique

DECLARATION

1. Ce travail est le fruit d'un travail personnel et constitue un document original.
2. Je sais que prétendre être l'auteur d'un travail écrit par une autre personne est une pratique sévèrement sanctionnée par la loi.
3. Personne d'autre que moi n'a le droit de faire valoir ce travail, en totalité ou en partie, comme le sien.
4. Les propos repris mot à mot à d'autres auteurs figurent entre guillemets (citations).
5. Les écrits sur lesquels je m'appuie dans ce mémoire sont systématiquement référencés selon un système de renvoi bibliographique clair et précis.

NOM : PARRA PRENOM : Guillaume

DATE : 30/04/2016 SIGNATURE :

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier ma tutrice de stage, Maëva Ekembé, ainsi qu'Aurore Debraine pour m'avoir accordé leur confiance et pour leur disponibilité.

Je remercie également l'ensemble des employés de TBWA\CORPORATE, pour leur constante bonne humeur et pour instaurer une ambiance si conviviale.

Je remercie Mme Payan, pour son suivi et son attention au cours de mon stage.

Je remercie l'ensemble de ma promotion étudiante pour ces deux années qui furent enrichissantes par bien des aspects à leurs côtés. Je leur souhaite une excellente continuation dans leur parcours professionnel.

Je tiens à remercier ma famille, pour m'avoir soutenu tout au long de mes études. Je remercie également Dorine Planté, pour ses précieux conseils et son soutien tout au long de la rédaction de mon mémoire.

Pour conclure je remercie l'ensemble du personnel de l'Institut de la Communication et des Médias pour m'avoir permis de réaliser ce stage.

Sommaire

Sommaire	5
Introduction	6
Présentation Entreprise	9
Déroulement du stage	11
Mes Missions	15
1. Motion design pour BNP Paribas	16
2. Réalisation de template pour Cetelem (Personal Finance)	16
3. Consultation pour le SIG (Service d'Information du Gouvernement)	18
Mes apports dans l'entreprise	20
Le directeur artistique dans la publicité, un acteur majeur du processus de création à situer	21
Avant-propos	21
I. Le directeur artistique : un métier hybride	22
1. Le contexte publicitaire : Un secteur de contraintes	22
2. Un métier à autonomie variable	24
3. Entre inventivité créative et efficience marchande	27
II. La création : un processus complexe et multi-facettes	31
1. La place du directeur artistique dans le processus de création	31
2. Le processus de création, entre ouverture et cadrage	33
3. Le processus créatif : un besoin constant de stimulation	35
Conclusion	40
Résumé	42
Mots clefs	42
Table des figures	43
Table des annexes	44
Bibliographie & Sitographie	60

Introduction

Aujourd'hui, le marché publicitaire est dominé par des grands groupes internationaux qui sont en situation de quasi-monopole. De ce fait ces agences peuvent se permettre de régir les tendances en communication. Cette situation induit une faible diversité des agences de publicité influentes.

Ce manque de diversité dans le secteur de la publicité est mise en lumière lors des distributions des récompenses des meilleures publicités comme par exemple aux Cannes Lions, Grands Prix Stratégies, Prix Effie, où l'on remarque que la grande majorité des récompenses sont attribuées aux grands groupes publicitaires et leurs filiales. Nous pouvons citer DDB Paris et BDDO, faisant partie du groupe Omnicom à l'instar de TBWA, ou encore Marcel, appartenant à Publicis[1]. Ces prix servent de vitrine à leurs futurs ou potentiels clients, et les réalisations primées représentent alors un exemple de réussite auprès de l'ensemble des agences.

En France, l'investissement des entreprises dans la publicité est trés conséquent : 202 886 annonceurs actifs en 2011 allant de la micro entreprise à la multinationale[2]. Face à cette forte demande et malgré la domination du marché par certains géants publicitaires, le nombre d'agences de publicité est important, la concurrence reste ainsi très vive. Cette concurrence s'étend également au sein des grands groupes, où il est possible de trouver 2 agences filiales candidates (et donc concurrentes) à un appel d'offres.

C'est dans cet univers à la fois homogène et fortement concurrentiel que j'effectue mon stage au sein de TBWA\CORPORATE en tant que stagiaire directeur artistique.
J'ai choisi cette entreprise tout d'abord pour l'apport considérable que sa réputation puisse apporter à mon cursus. L'agence s'occupe de clients prestigieux, au coeur de métier très différent, ce qui allait m'assurer de pouvoir travailler sur des projets très variés.
Il est de notoriété publique que le travail en agence de publicité n'est pas de tout repos. Cette cadence est très formatrice, ce qui peut être un réel atout pour mes futures expériences.

[1] *Llllitl*, <http://www.llllitl.fr/2015/06/cannes-lions-2015-shortlists-palmares-agences-francaises/>, [consulté le 19 avril 2016]
[2] (Source UDA 2012), *AACC*, <http://www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/marche-publicitaire>, [consulté le 19 avril 2016]

De plus, un stage dans cette agence s'inscrit parfaitement dans mon projet professionnel, être directeur artistique au sein d'une agence. C'est un poste qui me permettrait de pouvoir piloter artistiquement des projets tout en gardant cette constante pratique du graphisme.

Le directeur artistique est un métier dédié à la création. La création, selon Thomas Paris, est un "Processus, acte par lequel un créateur conçoit une oeuvre, un message publicitaire, un plat culinaire, un dessin de produit…"[3].

Bien que le titre de directeur artistique laisse penser par son nom qu'il est décisonnaire de la création, il dépend toutefois d'un directeur de création lui même chapeauté par le président du groupe. Le président du groupe gère ses agences principalement en terme financier.
L'aspect créatif de la communication peut alors être dominé par une volonté de rentabilité et par l'aspect marchand de la prestation. Cette influence économique est d'autant plus renforcée par une concurrence toujours plus rude.

Cette volonté de rentabilité n'entre cependant pas en conflit avec la volonté de proposer un contenu toujours plus original et créatif. En effet, nous pouvons constater au travers des différentes récompenses dédiées dans le monde de la publicité que les publicités primées sont souvent des créations originales. Ces récompenses, dont la majorité des agences vouent un véritable culte (comme TBWA[4]), assurent une visibilité conséquente auprès des potentiels clients et constituent un véritable argument-massue en leur faveur.

Dans ce contexte tiraillé, le directeur artistique doit être plus créatif et plus original. Une question se pose alors:

Dans quelle mesure le directeur artistique est-il maître du processus de création ?

Au travers de ce mémoire, je m'efforcerai de répondre à cette question à l'aide de cette expérience professionnelle et de la documentation recherchée. Cette recherche s'effectuera dans le cadre de mon stage, au sein de l'agence TBWA\CORPORATE.

[3] PARIS, Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », Culture prospective, 2007/5 (n°5), p. 2.
[4] "[...]D'où le « culte » que nous vouons aux prix Effies et aux KPI comme indicateurs de référence pour tous nos projets." *TBWA\CORPORATE*, < http://www.tbwa-corporate.com/agence/>, [consulté le 23 avril 2016]

Afin de répondre à cette interrogation, je m'appuierai sur mon expérience au cours de ce stage, et je m'appuierai également d'ouvrages et revues portant sur le sujet. Je m'appuierai des propos récupérés au cours d'entretiens réalisés auprès de ma maitre de stage Maëva Ekembé, directrice artistique, de Charlène Girardot, consultante et anciennement chef de projet au sein de l'agence, et enfin Jean-Charles Davin, directeur de la création.
Enfin, je me servirai de mes connaissances en sciences de l'information et de communication acquises au cours de mon cursus étudiant, notamment lors de ce master.

Présentation Entreprise

TBWA\CORPORATE est l'agence de communication institutionnelle du groupe TBWA\, "l'un des 10 plus grands réseaux de communication avec 274 agences dans 100 pays et plus de 12 000 collaborateurs"[5]. Le groupe a été fondé à Paris en 1970 par William Tragos, Claude Bonnange, Uli Wiesendanger et Paolo Ajroldi. Les premières lettres du nom de chaque fondateur sont à l'origine du nom du groupe.
L'agence TBWA\CORPORATE est venu compléter le groupe en 1997. Elle cherche à répondre aux besoins d'entreprise en terme de communication et d'image, en proposant les solutions les plus créatives et disruptives possibles. Le groupe TBWA\ appartient depuis 1993 à l'un des plus grands réseaux d'agences de publicité au monde: Omnicom[6].
Le bâtiment de ce groupe est à la mesure de sa stature internationale. Cet immeuble de 7 étages situé à Boulogne Billancourt en région parisienne, abrite les différentes filiales dont TBWA\CORPORATE au quatrième étage.

Détentrice de nombreux prix (dont 4 Effie Awards, 9 TOP/COM et 9 Grands Prix Stratégies, très reconnus dans le domaine de la publicité), TBWA\CORPORATE entretient des relations de longue durée avec ses clients, comme SNCF, Google, l'Armée de Terre, et très récemment le SIG (Service d'Information du Gouvernement).
Sur l'année 2014 elle réalise un chiffre d'affaires de 18 977 400,00 €[7].

L'agence est composée 70 collaborateurs. Elle est complétée par une branche annexe située à Lyon, de 20 collaborateurs. Bien que son effectif change fréquemment, j'ai pu réaliser un organigramme simplifié pour bien comprendre la hiérarchie de l'entreprise[8].

Pour se démarquer du paysage publicitaire compétitif et optimiser son fonctionnement, l'agence se divise en divers pôles bien distincts: New Business, Influence, Préférence, Digital, Social Media, ou encore Créatif[9].

[5] *AACC,* < http://www.aacc.fr/agencies/tbwa-corporate/basic>, [consulté le 25/04/2016]
[6] *M&M Global*, <http://mandmglobal.com/wp-content/uploads/2015/10/MMG_Agency-network-map-2015_Digital.pdf>, [consulté le 23/04/2016]
[7] *Societe.com,* <http://www.societe.com/societe/tbwa-corporate-340128222.html>, [consulté le 23/04/2016]
[8] Annexe 1 : Organigramme simplifié de TBWA Corporate
[9] *TBWA\CORPORATE*, <http://www.tbwa-corporate.com/equipe/>, [consulté le 23/04/2016]

La branche New Business est en charge de prospecter de nouveaux clients en démarchant les potentiels clients, et en organisant les réponses aux différents appels d'offre.
La branche Influence conseille les clients et est également chargée des relations presse. Cette branche est essentiellement composée de consultants.
La branche Préférence est principalement composée de chefs de projet. Ces derniers sont en relation directe avec le commanditaire et pilotent les projets jusqu'à leur finalité.
La branche Digital est en charge de répondre aux demandes clients orientées web et application mobile. Elle propose des solutions au plus près des tendances actuelles. Cette branche est composée de la plus petite entité avec 3 personnes dont 2 chefs de projet.
La branche Social Media conseille voire pilote ponctuellement les clients sur leur communication via les réseaux sociaux, par exemple dans le cadre d'un évènement. Elle est essentiellement composée de Social Media Manager[10].
Enfin la branche Créative est essentiellement composée de directeurs artistiques. Ces derniers sont dirigés par les directeurs de création. Cette branche réalise les projets proposés par l'ensemble des autres branches.
j'ai effectué mon stage en tant que directeur artistique dans cette dernière entité, sous la tutelle de Maëva Ekembé, également directrice artistique.

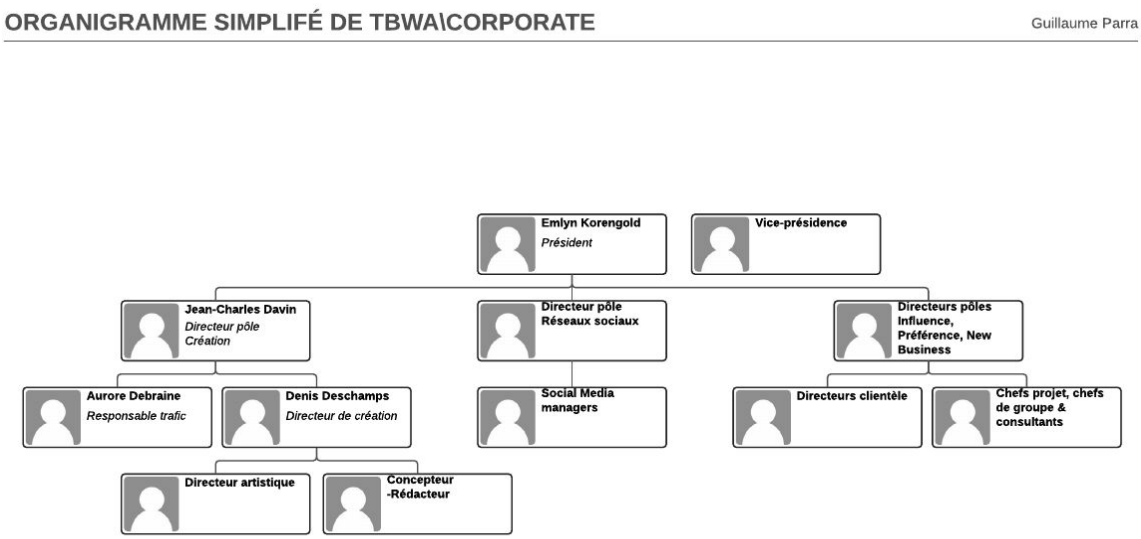


Fig. 1: Organigramme simplifié de l'agence TBWA\CORPORATE

[10] "Le social media manager se charge de l'e-reputation d'une entreprise (au travers de ses marques) en intervenant sur l'ensemble des médias sociaux pour valoriser et optimiser son image institutionnelle." *Studyrama*, <http://www.studyrama.com/formations/fiches-metiers/publicite-marketing/social-media-manager-92599>, [consulté le 24/04/2016]

Déroulement du stage

Mon stage a débuté le lundi 24 janvier. Après installation de mon poste dans la matinée au pôle Créatif de l'agence, j'ai de suite été amené à travailler sur un projet. Les projets se révélèrent rapidement de plus en plus imposant, tant par leur complexité que leur portée médiatique. Cette croissance m'a amené à bénéficier très rapidement des mêmes responsabilités qu'un directeur artistique employé dans l'agence.
L'intégration rapide dans les projets est aussi le résultat d'un sévère recrutement, où l'agence recherche des stagiaires déjà aptes à travailler efficacement avec les mêmes outils qu'un employé-type.

Les outils utilisés sont très divers et peuvent se différencier d'un directeur artistique à un autre en fonction des multiples spécialités. Pour ma part, je me sers essentiellement des logiciels de la suite Adobe (Photoshop, Illustrator, InDesign et After Effects) ainsi que de Sketch.

Photoshop est un logiciel de retouche d'images, mais également de composition puisqu'il me sert dans la création de webdesign, bannières, et tout autre format relié au web.
Illustrator est un logiciel de dessin vectoriel et d'illustration. Il permet de créer des éléments sans limite de taille, condition essentielle dans la réalisation de logotypes, icônes et illustrations. Il est également utile pour la réalisation d'éléments à exposer sur des supports exceptionnellement grands.
InDesign est un logiciel de conception, de mise en page et de publication. La très grande majorité des affiches et supports reliés à l'impression s'effectue (ou se finalise) sur ce logiciel.
After Effects est un logiciel de création d'effets visuels cinématographiques et d'animations. Je ne me suis servi de ce dernier exclusivement pour des projets d'animation.
Enfin, Sketch est un logiciel de design d'interface et entièrement vectoriel. Très en vogue ces derniers temps, il a la particularité d'être très peu onéreux (contrairement aux logiciels de la suite Adobe) et de combler une fonctionnalité mal cernée par les logiciels précédemment cités. Il est aujourd'hui reconnu par de grands designers comme un outil incontournable. Il m'a donc beaucoup servi à la réalisation de design d'applications, et de wireframes[11].

[11] "Le Wireframe ou "maquette fil de fer" ou encore Zoning en français, consiste à schématiser sa page Web de façon plus ou moins complète".
Jaetheme, UX designer <https://jaetheme.com/blog/**wireframe**-zoning-et-storyboard/>, [consulté le 19/04/2016]

De tous ces logiciels, Illustrator est certainement celui dont je me suis le plus servi. Ses options complètent ou amorcent la création sur les autres logiciels. En effet, l'animation sur After Effects se réalise généralement à partir d'un fichier Illustrator préalablement créé. Comme la réalisation d'un webdesign sur Photoshop s'accompagne d'un logotype et d'icônes souvent réalisés en vectoriel (et donc au travers d'Illustrator).

Tous ces outils me permettent de répondre aux nombreux projets proposés par la responsable trafic, qui reçoit ces derniers de la part des chefs de projet, chefs de groupe et commerciaux en contact avec le client. Elle distribue ensuite ces projets en fonction de la spécialité (mais surtout de l'emploi du temps) du directeur artistique. Ayant précédemment travaillé auprès d'entreprises ayant un faible effectif de "créatifs", je ne connaissais pas l'existence d'un responsable trafic au sein d'une grande agence. Cette fonction se révèle essentielle pour permettre de réguler le flot continu de projets.
Le modèle de fonctionnement d'un projet au sein de TBWA\CORPORATE s'effectue de la manière suivante :

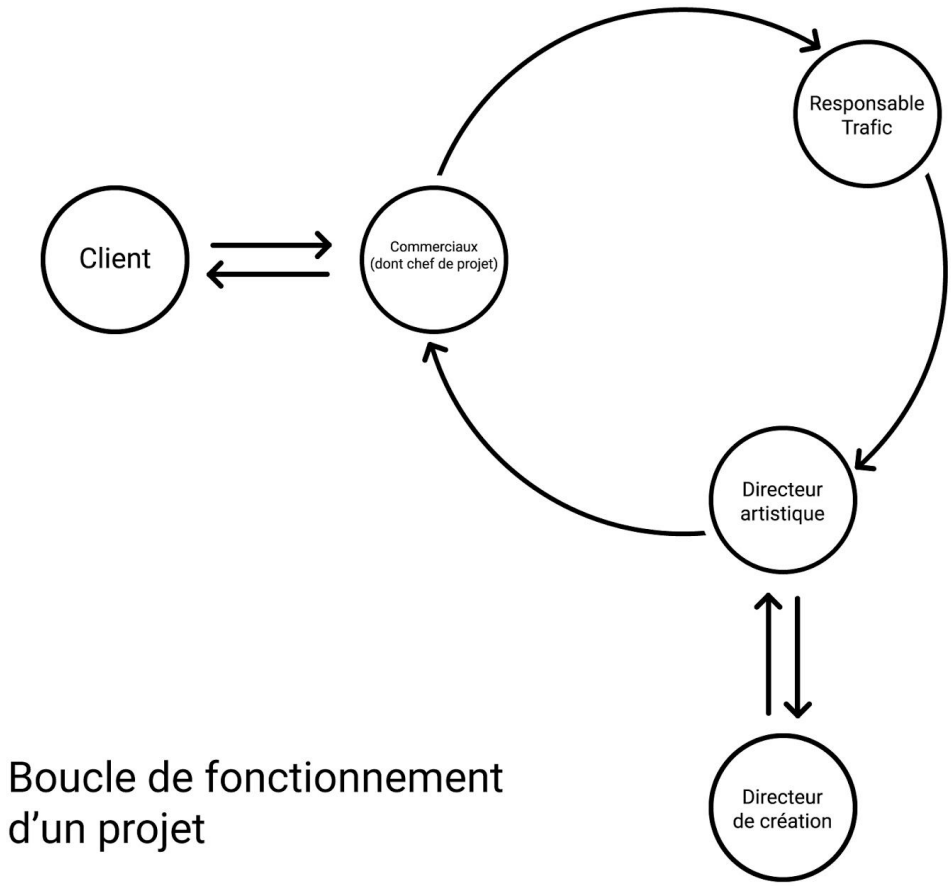


Fig. 2: Boucle de fonctionnement d'un projet

Le directeur artistique n'a pas de contact direct avec le client comme l'indique le schéma ci-dessus (sauf cas très exceptionnel. Dans mon cas je n'ai jamais eu de relation clientèle). Ce processus permet d'assurer à la fonction du directeur artistique une connexion avec tous les intervenants du groupe. Cet engramme délivre la qualité nécessaire à la demande et une bonne réactivité. Cette réactivité est très importante car l'ensemble de ce déroulement n'est pas visible pour le client, qui ne reçoit finalement qu'un livrable[12] après un premier "tour de circuit".

Un projet s'accompagne souvent d'un retour de la part du commanditaire qui relance alors le modèle présenté pour effectuer la modification souhaitée. Cette boucle s'effectue autant de fois que nécessaire pour satisfaire l'attente du client. Le nombre de boucle est en fonction du résultat et particulièrement de la difficulté de la mise en oeuvre. Un tour de boucle est communément appelé selon le jargon du métier : "One shot", résultat relativement rare. La réalisation d'un projet peut être obtenue en une cinquantaine de boucle étendue sur plusieurs mois. Pour pallier à cet écart important, le chef de projet en contact direct avec le client est en charge de négocier une revalorisation de la facture.

Lorsque le projet nécessite l'utilisation de photos tout en ne disposant pas du budget nécessaire pour allouer les services d'un photographe, nous utilisons les services d'une banque d'images. Egalement, lorsqu'un projet nécessite des compétences très particulières (comme de l'animation 3D, ou du dessin artistique), l'agence sous-traite ce travail auprès d'agences et artistes préalablement sélectionnées. Tout ce travail d'achat d'images et de sélection de sous-traitants est réalisé par la responsable des achats d'art de l'agence.

Quant au travail rédactionnel, il est confié aux concepteurs-rédacteurs, souvent associés en équipe auprès d'un directeur artistique. Ces équipes en binôme sont au nombre de deux dans l'agence, et sont généralement dédiées aux projets branding[13].

---

[12] "Un livrable est tout résultat, document, mesurable, tangible ou vérifiable, qui résulte de l'achèvement d'une partie de projet ou du projet."
Gestiondeprojet.net, <http://www.gestiondeprojet.net/articles/taches_jalons_livrables.html>, [consulté le 23/04/2016]

[13] "Le terme de branding désigne généralement une logique d'action marketing ou publicitaire qui cherche surtout à positionner une marque dans l'esprit du consommateur."
Définitions Marketing, <http://www.definitions-marketing.com/definition/branding/>, [consulté le 23/04/2016]

Le périmètre de chaque intervenant du processus est clairement défini et permet d'optimiser le flux de l'information. Cette sectorisation ne bride t'elle pas la créativité du directeur artistique?

Mes Missions

La multiplicité des missions m'ont permis d'utiliser une large palette d'outils.
Nombreuses missions demandées étaient des déclinaisons de créations existantes, en modifiant le contenu de certains éléments déjà mis en page. Par exemple, j'ai eu à réaliser plusieurs affiches et bannières pour BNP Paribas soumises à une charte graphique précise. Les modifications étaient des substitutions de texte ou de visuel de fond sans toutefois bouleverser la mise en page du support[14]. Les visuels de fond sont généralement capturés d'une banque d'image[15] ou d'une oeuvre réalisée par un sous traitant, il est très rare que nous soyons en charge de créer ce visuel.

Bien que ces missions soient fréquentes, cela ne m'a pas empêché d'être en charge de projets bien plus conséquents en rapport avec ma spécialité : le web et le motion design.
Ainsi j'ai eu l'occasion de réaliser plusieurs animations pour le compte de BNP Paribas, mais également Google. Les animations sont le type de travail qui me nécessite le plus de temps, car il convient de réaliser tout d'abord le storyboard complet (avec l'ensemble des éléments graphiques fixes), avant de pouvoir se lancer dans l'animation[16].

Pour réaliser un travail plus soigneux, il est nécessaire d'être extrêmement précis dans chacune des étapes, pour avoir un résultat le plus fluide possible. Chaque mouvement est à réfléchir, et à imaginer. La question qui me revient souvent est "Comment cela se passerait en vrai ?". Par exemple, pour donner à un ballon de football un mouvement réaliste, il convient de réfléchir à sa rotation, au rebond et comment cela impacte sa forme, la hauteur et la vitesse à laquelle le ballon se déplace après ce rebond, etc.
En fonction du nombre d'éléments à animer sur la scène, et leur complexité (le ballon de football précédemment évoqué nécessitera moins de travail et de réflexion que d'essayer de faire marcher ou danser un personnage), le travail peut rapidement devenir conséquent. 30 secondes de motion design bien fournies peuvent alors nécessiter une semaine complète de travail.
Bien que j'ai réalisé aujourd'hui de nombreux projets, je vais m'attarder sur seulement trois cas de projets différents, pour éviter d'être redondant sur mes autres réalisations.

[14] Voir annexe 4 : Gabarit affiche BNP Paribas p. 56
[15] Une banque d'images est une photothèque. Dans le cas de TBWA\, nous sommes en partenariat avec Shutterstock et Getty Images, deux banques d'images à usage payant.
[16] Voir annexe 5 : Première version du storyboard motion-design BNP Paribas p.57

1. Motion design pour BNP Paribas

Le travail réalisé pour BNP Paribas dans le cadre d'une projection en interne était une vidéo de 2 minutes dont 1 minute 30 de motion design. Cette scène était principalement composée d'un personnage (mascotte de l'évènement) qui présente les chiffres clefs d'un an d'activité d'un serious game auprès de l'ensemble du réseau mondial de la banque. Ces chiffres clefs étaient animés et scénarisés par des objets dynamiques. Des interviews venaient ponctuer l'animation et étaient mises en scène dans un écran d'ordinateur dessiné. Après de nombreux retours de la part de la cliente (la vidéo initialement d'une durée de 1 minute 30 prolongée jusqu'à 3 minutes 17 a été raccourcie sur sa version finale à 2 minutes). Le projet a pu être livré à temps, une semaine avant sa présentation. Ce travail aura nécessité 2 semaines de travail quasiment à temps plein.

Le motion design est disponible en accès privé sur ce lien :
https://vimeo.com/164741222 (mot de passe : avmn2016).



Fig. 3: Première version du storyboard BNP Paribas

2. Réalisation de templates pour Cetelem (Personal Finance)

Un autre projet intéressant fut la création de templates[17] pour le compte de Cetelem.

[17]"Modèle, gabarit. Forme de référence à partir de laquelle sont créés des objets qui présentent des caractéristiques communes."
Journal du net, < http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/452/32/20/template.shtml>, [consulté le 23/04/2016]

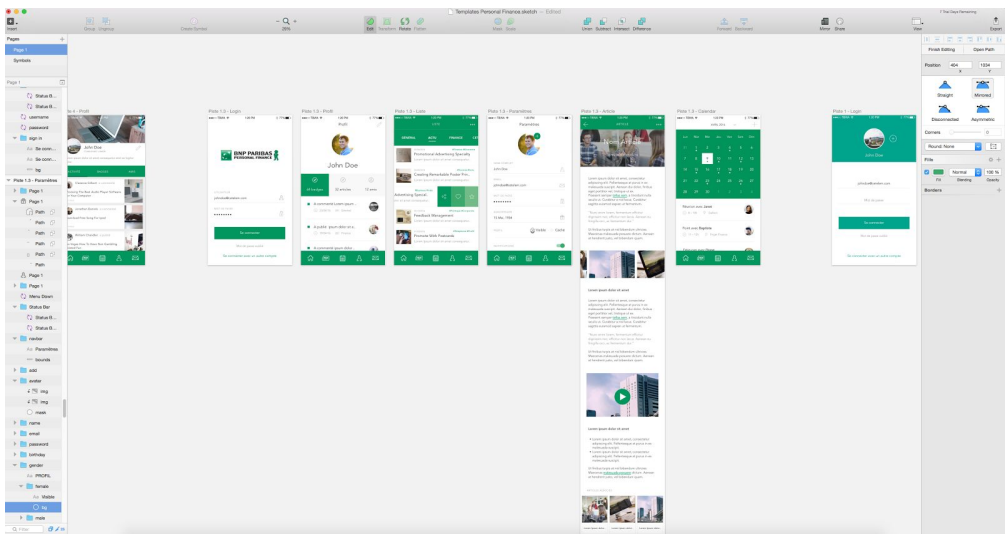
Le cahier des charges du client était de produire plusieurs gabarits d'application mobile comme support d'application. Ces applications ont permis de développer un réseau social interne type intranet.

J'ai débuté mon travail sur Photoshop. Ce choix s'est rapidement avéré inopportun. Ce logiciel consomme énormément de mémoire vive de par ses puissants outils de retouche photo, non nécessaires pour ce projet. De plus, il n'est pas possible de disposer de plusieurs plans de travail dans un même fichier, et donc de pouvoir dessiner en parallèle plusieurs écrans à la fois[18]. La création de plusieurs fichiers était très énergivore et chronophage pour mon poste de travail, de par les ralentissements causés par le logiciel.

La récente prise de connaissance du logiciel Sketch m'a permis de pallier aux problèmes de vitesse d'exécution. Ce logiciel basé sur le dessin vectoriel dispose d'une grande librairie de plug-ins, souvent réalisés par des experts du prototypage et de l'UX design comme par exemple Craft de InVision[19].

Son prix modique de 99 € est aussi un argument à comparer au 699 € de Adobe.

J'ai dû apprendre rapidement les bases de ce nouvel outil avant de reprendre mon projet. J'ai réalisé l'ensemble du projet dans les temps, grâce à ce logiciel très ergonomique. J'ai par la suite fait connaitre cet outil à mon équipe ainsi qu'à mon directeur de création afin de les encourager à l'utiliser. De ce fait, l'entreprise m'a permis de modifier ma version essai en licence de produit. Un aperçu de ce travail est visible en annexe[20].



[18] Bien qu'il soit aujourd'hui possible de le faire avec la toute dernière version du logiciel, mon poste de travail ne disposait pas de cette version.

[19] Ce plugin permet de faciliter de nombreux gestes comme le placement d'images génériques sur un design d'application. *InVision*, <https://www.invisionapp.com/craft> [consulté le 23/04/2016]

[20] Voir annexe 7 : Template application Cetelem (Personal Finance), p.59

Fig. 4: Aperçu du logiciel Sketch[21]

3. Consultation pour le SIG (Service d'Information du Gouvernement)

Un autre des projets auquel j'ai brièvement participé était l'élaboration d'un site web pour le SIG, Service d'Information du Gouvernement. Ma collaboration limitée à de la consultation fut fort gratifiante, et cela m'a donné l'opportunité de participer au sein de l'équipe projet sur les sujets tels que la charte graphique ou encore l'ergonomie à adopter. Toutes ces recommandations se sont faites à l'aide d'un benchmark[22] pour étayer mes propos.
Cette collaboration est très intéressante car elle permet de travailler une des compétences du directeur artistique autre que créateur : celle du consultant.

Tout au long de mon stage, j'ai pu remarqué que les délais de réalisation étaient de plus en plus court. Pour respecter les délais imposés, je n'ai pas toujours eu le temps de peaufiner certains éléments du projet. La forte concurrence, notée en introduction, et l'attente du client ont réduit considérablement les délais de réalisation. Mes collègues ont noté cette rapide évolution ces dernières années.

Une des hypothèses est que le client, exposé à la consommation toujours plus instantanée, supporte moins l'attente et tend à mésestimer le travail graphique.

Cette consommation instantanée se manifeste par la présence de beaucoup de sites[23] internet qui proposent des supports graphiques préfabriqués à bas prix. Ces offres permettent une économie d'argent et surtout de temps face à une prestation d'agence. L'inconvénient à ces avantages sont le caractère impersonnel et le manque de rigueur sur l'attente du client. L'exercice est d'autant plus difficile que le logo est identique à de nombreuses autres entreprises. De plus, le client ne bénéficie d'aucun conseil tels que le support ou type de message. Malheureusement, de nombreux annonceurs utilisent ces services "low cost" au détriment de la performance.
L'absence de conseils et de plan de communication participe à la précarisation des emplois liés aux agences de communication. Les graphistes sont les plus touchés par ce phénomène et provoque un bouleversement de leur coeur de métier.

---

[21] Pour plus grande vue, voir annexe 6 : Aperçu du logiciel Sketch, p.58
[22] "Le benchmark est, dans un contexte marketing, une démarche d'observation et d'analyse des pratiques marketing utilisées et des performances atteintes par d'autres entreprises." *Définitions marketing*, <http://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/>, [consulté le 23/04/2016]
[23] Par exemple Fiverr : *Fiverr*, <https://www.fiverr.com/>, [consulté le 23/04/2016]

Nous pouvons retrouver ce phénomène par le biais des concours proposés par les annonceurs, visant à réaliser une affiche ou un logo pour une forte rémunération[24]. En contrepartie, tout le monde peut participer et proposer sa réalisation, sans garantie de retour ni de respect du travail du droit d'auteur.
Les annonceurs perçoivent le graphiste comme un simple contributeur candidat à son offre parmi tant d'autres sans tenir compte des éventuels conseils.

Malgré ce contexte, les grandes agences jouent un rôle crucial, car elles proposent un suivi précis et une réalisation au plus près des attentes du client.

Mais ces délais courts ont un bon côté : Ils sont très formateurs, tant dans les outils de conception que dans la réflexion pour satisfaire les attentes du client.

[24] Un exemple de site-concours : *Eyeka*, <https://fr.eyeka.com/contests>, [consulté le 25/04/2016]

Mes apports dans l'entreprise

Mon regard neuf et mon objectivité m'ont permis de m'intégrer au sein des équipes projets. J'ai apprécié la prise en compte de mes suggestions et surtout de la prise de fonction en tant que directeur artistique.
Bien que familiarisé au mode de travail acquis au cours des premiers mois, de nombreuses interrogations ont jalonnés mes débuts. Par exemple, la position dans le processus de création du directeur artistique ne permet aucune relation avec le client. Cette absence de contact entre le client et le créateur ne favorise pas l'interactivité et la performance du projet. Ces interrogations sont abordées dans la partie dédiée à la réponse de mon questionnement.

Au travers de l'ensemble de ces missions, j'ai pu mettre en pratique mes acquis au cours de mon enseignement supérieur. Ces acquis ont pu être un nouvel apport auprès de l'agence car la majorité des personnes du pôle Créatif ont suivi un parcours exclusivement dédié au milieu de l'art et de la publicité.
Mes lacunes artistiques sont compensées par mes connaissances dans les sciences de l'information et de la communication. En effet, ces notions m'ont permis de prendre le recul nécessaire pour élaborer ma réflexion et la réalisation de mes projets.

De plus, un de mes atouts est mon expérience en tant que graphiste-webdesigner auto-entrepreneur depuis 2012. Couplé à mes stages dans ce domaine, ces expériences m'ont permis de proposer un portfolio assez fourni pour pouvoir candidater à ce stage, mais également d'être familier avec les bases du fonctionnement du processus de création.
Ces bases m'ont également permis de pouvoir me spécialiser au sein de l'agence dans la réalisation de motion design, et les prestations liées au web. Ce stage est toujours en cours à l'heure où j'écris ces lignes et prendra fin le 24 juillet 2016. J'espère pouvoir continuer à apporter à l'entreprise, et continuer d'améliorer mes compétences en graphisme en son sein.

Le directeur artistique dans la publicité, un acteur majeur du processus de création à situer

Avant-propos

J'exerce le métier de graphiste depuis le mois d'août 2012, date de création de mon auto-entreprise Ce statut de freelance me dédouane d'un management direct. J'ai découvert au cours de ce stage le rôle de mon supérieur hiérarchique.

Pensant que le poste du directeur artistique jouissait d'une liberté créative, j'ai constaté au cours du stage de nombreuses entraves au pouvoir décisionnel, sans toutefois me démotiver pour répondre aux sollicitations. J'ai également découvert le secteur de la publicité, milieu jusqu'à alors inconnu. De ces constats ont émanés de nombreuses questions :
Quelle place occupe le directeur artistique dans la réalisation d'un projet ?
Est-il libre dans l'expression de sa créativité ?
Comment ce métier artistique existe-t'il dans un univers industrialisé ?

Afin de répondre à mes interrogations, je me suis intéressé à la problématique suivante :

"Dans quelle mesure le directeur artistique est-il maitre du processus de création ?".

La configuration internationale de mon entreprise d'accueil m'incite à limiter mon périmètre de définition à la France pour répondre au mieux à la question. Mon observation et mon analyse du directeur artistique se limitera donc au paysage français actuel.

I. Le directeur artistique : un métier hybride

En réponse à ma problématique, il convient d'abord de définir le métier du directeur artistique et ses fonctions, avant d'expliquer le processus de création. Cette définition se base sur son environnement, sur sa position dans l'agence et dans l'univers publicitaire.

1. Le contexte publicitaire : Un secteur de contraintes

L'agence TBWA\CORPORATE se focalise sur la communication institutionnelle (et ne s'intéresse pas à la vente de produits ou services) et s'appuie fortement sur le vecteur publicitaire pour communiquer.
Afin de cerner le rôle du directeur artistique, il me semble essentiel de définir son domaine d'activité. Ici, il s'agit de la publicité.
Cette partie a pour objectif d'appréhender l'univers de la publicité et son histoire, pour comprendre sa mauvaise réputation. Ces observations permettront de comprendre les contraintes imposées par cet environnement au directeur artistique, avant même la réception d'une commande.

1.a. La publicité : Une discipline décriée

"La publicité, comme la presse, est née dans le cadre du développement capitaliste, lorsque l'économie de pénurie qui favorise l'offre cède la place à une économie où la demande est le principal acteur ; elle demeure liée à ce système."[25]
La publicité est destinée à inciter l'adoption d'un comportement souhaité, comme par exemple l'achat d'un produit, et devient le symbole du consumérisme. Elle est directement associée à la surconsommation de produits inutiles et, comme l'énonce Marie-Hélène Chessel, de "*véhiculer des stéréotypes et modèles sociaux contestables*"[26]. C'est une forme de communication fortement décriée par l'opinion publique. Cette méfiance vis-à-vis de la publicité (parfois appelée "publiphobie") n'est pas sans fondement. Elle résulte en partie d'une longue suite d'abus et d'excès de la part de nombreux publicitaires. En effet, jusqu'à la promulgation de la loi du 2 juillet 1963[27] visant à empêcher ces abus, les publicitaires

[25] EVENO, Patrick, « Médias et publicité : une association équivoque mais indispensable », Le Temps des médias 2004/1 (n° 2), p. 17.
[26] CHESSEL, Marie-Hélène, « La Publicité, naissance d'une profession », CNRS Editions 2000, p31-34.
[27] Aujourd'hui abrogée et remplacée par les lois n° 2008-3 du 3 janvier 2008, et n° 2008-776 du 4 août 2008 *Legifrance*, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019283050&dateTexte>, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000017785995&dateTexte> [consultés le 23/04/2016]

n'hésitaient pas à user de publicité mensongère pour tromper le consommateur. Ces affiches ou encarts étaient parfois ponctués de fausses études scientifiques afin de conforter leur slogan (sans omettre parfois la présence de propos machistes ou racistes).[28]

Cette situation jugée néfaste pour les consommateurs a provoqué la mise en place de nombreuses censures. Cette stigmatisation de la publicité a également eu un impact négatif sur le métier de directeur artistique. Son travail se doit désormais d'être éthique aux yeux de la société, sous peine de censure.



Fig. 5: Exemple de publicité mensongère s'appuyant sur une étude[29]

1.b. La publicité : Une discipline censurée

Des instances de régulation et de vérifiation ont été créees pour répondre au besoin urgent de "nettoyer" et réglementer la communication publicitaire.

Pour Laurent Martin, auteur de "*La « mauvaise publicité ». Sens et contresens d'une censure*" (2004) on distingue trois instances de régulation[30] :

[28] Un livre recense de nombreuses publicités françaises mensongères, raciste et mysogine du XXème siècle : LAURE, Annie, « Les pubs que vous ne verrez plus jamais », Editions Hugo Desinges, 2012, p 158.

[29] *Stanford School of Medicine,* <http://tobacco.stanford.edu/tobacco_main/images.php?token2=fm_st001.php&token1=fm_img0002.php&theme_file=fm_mt001.php&theme_name=Doctors%20Smoking&subtheme_name=More%20Doctors%20Smoke%20Camels> [consulté le 23/04/2016]

[30] MARTIN, Laurent, "La « mauvaise publicité ». Sens et contresens d'une censure", Le Temps des médias 2004/1 (n° 2), p. 151-152.

- ❖ L'Etat, par le vote de lois ainsi que la jurisprudence des tribunaux. Une des lois les plus célèbres en faveur de la réglementation de la publicité est la loi Evin (10 janvier 1991). Cette loi limite fortement la publicité pour les boissons alcoolisées.
- ❖ Les professionnels du métier et l'auto-discipline. En effet, afin de permettre de crédibiliser les agences de publicité, des organismes regroupant de nombreuses agences sont créés pour instaurer une auto-discipline dans le métier. En France cet organisme est l'AACC (l'Association des Agences-Conseils en Communication), dont TBWA fait partie[31].
- ❖ Les consommateurs au travers des associations de consommateurs, plus ou moins actives. Nous pouvons citer l'association UFC Que Choisir, très active dans sa lutte pour le consommateur.

Cette forte réglementation censure et restreint la liberté d'expression dans la publicité. Elle ne se limite pas à l'application des lois en vigueur, mais également de punir des publicités ne respectant pas des normes sociales (comme le sexisme, qui reste à l'heure d'aujourd'hui légal malgré une sévère répréhension de la part des associations de consommateurs). La publicité ne doit pas paraitre nocive aux yeux de la société.

La publicité n'a pas pour objectif d'être pour autant un apport pour la société, comme le souligne Laurent Martin : *"Même si elle s'appuie parfois sur des études de marché, la publicité n'est pas une science et sa valeur se mesure à son efficacité, si tant est que celle-ci peut être rigoureusement établie, non à celle de sa bienfaisance sociale."*[32].

La publicité doit alors accomplir un exercice d'équilibre entre séduire son public à tout prix, et se soumettre aux réglementations imposées par les différentes instances de régulation.

Le directeur artistique évolue dans ce contexte défavorable et fortement réglementé. Ces contraintes restreignent sa créativité. Pour comprendre l'étendue de sa liberté créative et son autonomie, il est nécessaire de s'intéresser à sa position dans l'entreprise.

2. Un métier à autonomie variable

La position du directeur artistique au sein de l'entreprise évolue en fonction du déroulement du projet. Le projet issu d'une commande, nous amène à évoquer son rapport avec le client

[31] *AACC*, <http://aacc.fr/agencies/tbwa-corporate> [consulté le 23/04/2016]

[32] MARTIN, Laurent, "La « mauvaise publicité ». Sens et contresens d'une censure", Le Temps des médias 2004/1 (n° 2), p. 159.

2.a. La place du directeur artistique dans la hiérarchie

La capacité et la politique de l'agence de communication définissent le rôle du directeur artistique. De ce fait, il est difficile de définir de manière générique le poste de directeur artistique et surtout sa position au sein de l'entreprise.

Dans le cas de TBWA\CORPORATE, le directeur artistique est en binôme avec un concepteur-rédacteur. Ce duo est managé par le directeur de création et ce dernier est dirigé par la direction commerciale. Le directeur artistique est en quelque sorte la petite main au sein du pôle créatif. Son pouvoir décisionnel semble alors assez faible.
Cette organisation est propre à l'agence, comme l'explique Maëva Ekembé, ma tutrice de stage : "*Ça pour l'avoir*[la direction d'un projet] *il faut travailler dans de plus petites agences, plus c'est grand moins tu as de libertés, et plus il y a d'intermédiaires : le chef de projet, etc. Donc c'est plus carré. Mais dans les petites agences c'est pas la même chose.*"[33].
Frédéric Gervais, directeur artistique à Publicis Conseil, illustre cette hétérogénéité en présentant les différentes organisations des agences qu'il a accompagné au cours de sa carrière[34]. Ainsi, dans les petites structures, le "créatif" est en contact direct avec le client. Il met en évidence également l'absence de services commerciaux et dédiés au planning stratégique.

Cette organisation est différente dans l'agence Publicis Dialog, où il découvre une organisation plus structurée dirigée par les commerciaux. Le rôle décisionnel du créatif est amoindri tant par la structure qui segmentarise son travail (par exemple, il n'est plus en contact avec le client), que par la politique de l'agence, orientée par sa direction essentiellement commerciale.
Son parcours l'amène également à connaître les débuts de l'agence Marcel (filiale du groupe Publicis, elle est actuellement reconnue meilleure agence de publicité de France d'après *The Gunn Report*[35]). Cette organisation diffère aussi totalement de ses expériences passées. En effet, il remarque que l'agence se compose principalement de deux grands créatifs, les "stars de la publicité" Fred et Farid (qui fonderont plus tard l'agence éponyme) secondés par une équipe de créatifs plus jeunes[36]. Ce fonctionnement révèle une meilleure autonomie créative

[33] Voir annexe 3 : Interview de Maëva Ekembé, directrice artistique, et Charlène Girardot, consultante et ancienne chef de projet, annexe p.50
[34] GERVAIS, Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi », Le journal de l'école de Paris du management 2009/3 (N°77), p. 17-21.
[35] *The Gunn Report*, <http://www.gunnreport.com/>, [consulté le 23/04/2016]
[36] GERVAIS, Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi », Le journal de l'école de Paris du management 2009/3 (N°77), p. 17-18.

en l'absence de service commercial. Ce succès incontestable de l'agence prouve l'efficacité de leur processus malgré l'absence d'un pôle commercial interne.
Le poids décisionnel du directeur artistique est tributaire des choix stratégiques de l'agence. Une stratégie focalisée sur la partie commerciale met moins en évidence l'apport du directeur artistique. L'agence TBWA\CORPORATE est constituée de plusieurs divisions et chaque division fonctionne sur le modèle matriciel. Le directeur artistique est intégré dans la matrice mais paradoxalement il conteste rarement, comme l'explique Maëva Ekembé : "[...]*sur les projets que j'aime le plus généralement j'arrive toujours à imposer mes créations, par exemple si je n'aime pas un chemin de fer sur une création je fais tout pour qu'on le modifie, mais on n'est pas beaucoup à insister autant*"[37].
Cette absence historique de contestation est le résultat d'une agence dirigée par les commerciaux. Les directeurs artistiques sont rarement sollicités pour diriger le processus de création, contrairement aux commerciaux. Sa liberté de création dans le processus de création est alors soumise à la politique de l'entreprise.

2.b. Un métier "isolé" du client

Bien qu'il y ait des exceptions, comme le montre l'exemple de la petite agence de Frédéric Gervais, le directeur artistique n'est généralement pas en contact avec le client. Il n'assiste pas aux réunions avec ce dernier et ne reçoit quasiment jamais directement d'emails de sa part (comme cela fut le cas au cours de mon stage). Toutes ces interactions passent par le biais d'un intermédiaire. Il s'agit généralement du chef de projet. Pour Charlène Girardot, consultante junior dans l'agence et ancienne chef de projet, cela s'explique :
"On pourrait faire interagir les "créas" avec les clients mais sauf qu'on préfère que ce soit l'agence qui brief ses créatifs plutôt que le client, sinon on ne serait pas une agence 360 mais une agence de création, on perdrait notre valeur ajoutée, qui est une certaine vision du monde. Le client nous achète pour ça."[38]
Pour Jean-Charles Davin, directeur de la création, cela soulève surtout un autre problème :
"Si [l'annonceur] *avait accès instantanément au créatif et à ses idées, cela pourrait lui donner la tragique impression que cela est trop facile et que cela ne vaut pas grand chose."*[39]
Le but pour l'entreprise serait alors de distancier le créatif pour le protéger, et conserver son caractère "sacré" aux yeux du client.

[37] Voir annexe 3 : Interview de Maëva Ekembé, directrice artistique, et Charlène Girardot, consultante et ancienne chef de projet, p.50
[38] Ibid.
[39] Voir annexe 2 : Interview de Jean-Charles Davin, directeur du pôle création à TBWA\CORPORATE p.46

Pour Frédéric Gervais, une des raisons de cette exclusion est toute autre. En effet, il considère que les créatifs *"sont souvent davantage préoccupés par le microcosme de la publicité, susceptible de leur décerner une récompense, que par les problématiques des entreprises"*[40]. Dans son cas, le directeur artistique n'est pas représenté comme un élément précieux à conserver, mais plutôt comme une personne désintéressée par le client. Plus intéressé par la recherche d'une reconnaissance par ses "pairs", le directeur artistique a alors peu d'intérêt à interagir avec ce dernier. La sociologue Laure Gaertner s'accorde avec cette pensée en soulignant que *"la mise à distance des valeurs marchandes de la part des créatifs procède également d'enjeux de carrière qui leurs sont propres."*[41]

Ces raisons justifieraient alors l'exclusion du directeur artistique, jugé inapte à comprendre les attentes du client. Pour Laure Gaertner, ce travail est à assurer par les commerciaux, qui *"se réfèrent à des principes marchands, afin d'orienter la traduction créative dans le sens des attentes du commanditaire qu'ils représentent."*[42]

Mais même si le directeur artistique n'est pas assez impliqué dans la satisfaction des attentes du client, il semble paradoxal qu'il ne puisse pas participer à l'élaboration d'une solution proposée par l'agence au client, car cette solution sera forcément empreinte de créativité.

Avant d'atteindre le directeur artistique, la parole du client se voit alors synthétisée et transformée par les commerciaux, pour ensuite être validée par le directeur de création.

Le directeur artistique se doit alors de répondre aux attentes du client en remettant sa confiance auprès de ces différents intermédiaires. Son pouvoir décisionnel au cours du processus est alors amoindri.

3. Entre inventivité créative et efficience marchande

Dans cette partie, je m'intéresse au dilemne auquel le directeur artistique fait face. Intéressé, voire passionné par la réalisation d'oeuvres originales et créatives, il doit concilier cet attrait avec un besoin de rentabilité souhaité par son entreprise, inscrit dans un système capitaliste. En effet, là est le véritable but de son poste : Réaliser la commande d'un client qui ne souhaite qu'en tirer profit. Le directeur artistique doit alors porter deux casquettes, celle d'un artiste et celle d'un producteur.

[40] GERVAIS, Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi », Le journal de l'école de Paris du management 2009/3 (N°77), p. 18.
[41] GAERTNER, Laure, « La coordination des professionnels de la publicité dans la conception d'une campagne », Sociétés contemporaines 2007/3 (n° 67), p. 61-62.
[42] Ibid.

3.a. Les agences, ou l'industrialisation de la création

On distingue deux types d'industries de la culture, de l'information et de la communication : Les industries culturelles et médiatique, produisant des contenus culturels (comme le cinéma ou encore la musique), et les industries de la communication, produisant des contenants culturels (comme les appareils ou les réseaux).

Cette considération du directeur artistique comme producteur de biens culturels s'inscrit dans son entreprise, une agence de publicité dédiée à la réalisation répétée de prestations. Cette entreprise, par la définition de Philippe Bouquillion, est identifiable comme une industrie créative[43], car la création joue un rôle primordial dans sa production et sa valorisation[44].

Ces agences, de par leurs services proposés aux annonceurs, participent au phénomène de "*« culturalisation » de l'économie*"[45], et permettent d'insuffler à des produits ou marques, du contenu culturel au travers de nombreux supports, notamment ceux offert par l'arrivée du web collaboratif[46].

Elles jouent alors un rôle majeur dans le basculement vers une économie créative et son idéologie, en proposant la vente de biens culturels "sur mesure" aux annonceurs.

Bernard Miège catégorise ces produits en plusieurs types dans son ouvrage "*Les industries du contenu face à l'ordre informationnel*." (2000)[47]. Ces trois types sont :

- Produits reproductibles n'impliquant pas l'intervention de travailleurs artistiques
- Produits reproductibles intégrant du travail artistique ou intellectuel
- Produits semi-reproductibles supposant l'intervention d'un artiste

Ceux proposés par une agence s'illustrent par le troisième type, à savoir les produits semi-reproductibles supposant l'intervention d'un artiste[48]. En effet, les réalisations d'une agence, bien qu'elles nécessitent l'intervention d'un artiste, conservent le même processus de production.

Le directeur artistique fait partie intégrante de ce processus de création répétitif, même si cette formalisation du travail entre en conflit avec la nature créative de son métier. Acteur majeur de ce phénomène de "culturisation" de l'économie (car il est la source de la créativité

---

[43] *"Industries créatives – Industries (au sens de « secteur » ou « filières ») dans lesquelles le produit final est un objet de création : audiovisuel, musique, édition, mode, design, publicité, gastronomie, spectacle, arts plastiques…"* PARIS, Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », Culture prospective 2007/5 (n°5), p. 2

[44] BOUQUILLION, Philippe, « Industries, économie créatives et technologies d'information et de communication », tic&société (Vol. 4, n° 2), 2010, p.10

[45] Ibid.

[46] Ibid.

[47] MIEGE, Bernard, « Les industries du contenu face à l'ordre informationnel » Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, Coll. « La communication en plus », 2000, 120p.

[48] MIEGE, Bernard, « L'information-communication, objet de connaissance », De Boeck & INA, Bruxelles, 2004, p. 74

nécessaire pour l'alimenter), il est cependant dénué de toute responsabilité car dépendant des attentes de son entreprise et du client. Le directeur artistique semble alors n'être qu'un "talent" exploité par une entreprise, en somme un outil, aussi précieux soit-il.
Bien qu'il soit essentiel, le directeur artistique n'est qu'un simple rouage dans les industries créatives. Les agences sont elles aussi des acteurs de ce système capitaliste car leur objectif final est la pérennité de l'entreprise.
J'ai pu observer cette volonté marchande au cours de mon stage au travers des nombreux projets proposés par de nombreux clients, que l'agence ne peut refuser si ils sont jugés possibles et rentables. Pour répondre à ces nombreuses demandes, les employés doivent parfois consacrer un temps considérable de leur emploi du temps au travail. Ce besoin d'en faire toujours plus est visible au travers des horaires d'accessibilité de l'agence, qui ne ferme réellement jamais.
Le directeur artistique prend part, indirectement, à la pérénnité de l'entreprise. Cette pression économique est plus ou moins présente selon les agences. Le besoin de rentabilité peut ainsi altérer le processus de création.

3.b. Un créatif aux contraintes économiques

Comme nous avons pu le constater précédemment, le créatif est encadré par une direction influencée par l'apport marchand de la prestation, et son rôle au sein de l'entreprise est de répondre aux commandes qui lui sont confiées.

Bien qu'il dispose d'outils et de ressources cognitives lui permettant de proposer une infinité de créations, il est limité par les contraintes économiques imposées par l'annonceur. En effet, si ce dernier ne dispose que d'un très faible budget, cela écarte l'utilisation de nombreux supports pour répondre à ses attentes.
En plus de fixer une prix, une commande s'accompagne également d'un délai accordé par l'annonceur. Encore une fois, si ce délai est très court, cela écarte de nombreux types de réalisations (comme le motion design, exercice long et coûteux, bien que populaire).
La qualité de la prestation s'organise alors en premier lieu autour des trois notions (le prix, les délais, la qualité) auxquelles le client doit faire un choix et en délaisser une (voir la figure ci-dessous). Ainsi, la création du directeur artistique peut se voir très influencée avant même de connaître le contenu de la commande. Il doit alors fixer des limites à sa créativité afin de répondre aux attentes fixées par le client et les commerciaux.

Parce qu'il s'efforce de répondre à une demande précise, le directeur artistique est cantonné à ne conserver que sa fonction productive, au détriment de son pouvoir décisionnel. Le directeur artistique peut être amené à être simplement considéré comme un producteur de biens culturels.

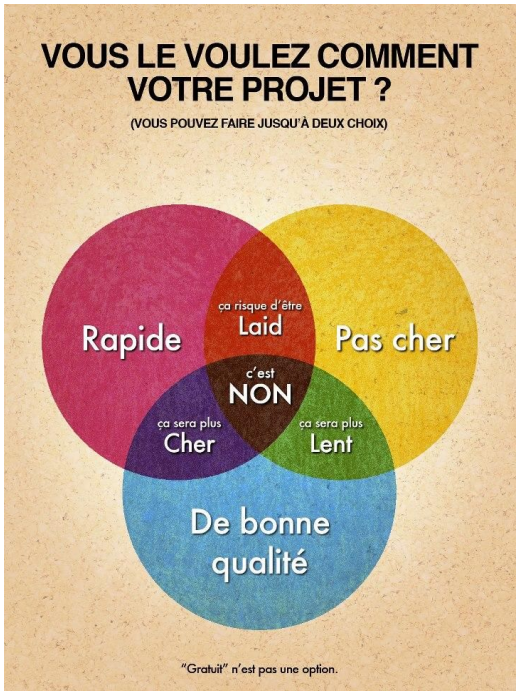


Fig. 6: Infographie "Vous le voulez comment votre projet ?"[49]

[49] "Vous le voulez comment votre projet ?" - Infographie d'un auteur anonyme.

II. La création : un processus complexe et multi-facettes

Après m'être focalisé sur la dualité entre créativité et efficacité marchande, je vais aborder la compétence primordiale du métier de directeur artistique : la création.

1. La place du directeur artistique dans le processus de création

Le processus de création du directeur artistique est la démarche conceptuelle visant à répondre à la commande du client. Il s'exécute dès la réception du "brief", point de départ du processus, et prend fin une fois la commande réceptionnée par le client. Le directeur artistique, métier de conception, joue un rôle prépondérant dans ce processus. Est-il pour autant entièrement décisionnaire ?

1.a. Un processus saturé

Bien que le directeur artistique soit indispensable à la réalisation d'une commande, il est loin d'être le seul acteur dans le processus de création.
Au sein de l'agence TBWA\CORPORATE, le processus fait appel à une palette de divers métiers. On retrouve ainsi les commerciaux pour les relations avec le client et l'élaboration du brief, le directeur de création pour la validation du cahier des charges et son suivi du travail artistique et le concepteur rédacteur pour la rédaction du message à véhiculer si besoin est.
Mais j'ai pu observer durant de nombreux projets que l'intervention de chaque poste n'est pas fixé. Ainsi, il arrive fréquemment que les commerciaux fassent un retour sur la création du directeur artistique, sans avoir au préalable consulté le client. De par leur statut privilégié auprès du client, les commerciaux cherchent donc à anticiper sa réaction, au risque de ralentir le processus ou de passer à côté d'une réalisation qui aurait pu combler le client.
Ce regard final avant l'envoi au client est également influencée par la responsabilité que porte le commercial face au client, au nom de l'agence.

Jean-Charles Davin déplore cette situation : "*Il n'y a plus vraiment cette "sacralisation" du métier où on considérait vraiment qu'il sait ce qu'il fait.* [...] *Quand je donne mon avis auprès d'un directeur artistique qui n'a que très peu d'expérience, je vais me permettre de faire un retour bien appuyé. Mais si il a 10 années d'expériences et 4 années d'études, et qu'il me dit que malgré mon avis cette typographie marche mieux que celle que je propose..*

Alors évidemment qu'il y a une part de subjectivité dans son choix, mais il est payé parce que sa part de subjectivité est juste, parce qu'il a du goût. Et ça ce n'est pas reconnu."[50].

Par ces interventions répétées, le directeur artistique semble ne pas être reconnu comme apte à juger de la pertinence de ses propositions créatives. Pourtant il s'agit là de son domaine d'expertise, et l'éthymologie même du nom de son poste sous-entend qu'il a pour mission de diriger "l'art" dans son travail. Ce manque de confiance de la part de ses collègues souligne son incompréhension des attentes du client. Cela pourrait être pallié en permettant au directeur artistique d'entrer en relation avec le client. Un paradoxe quand on sait qu'une des raisons de son écartement est l'incompréhension des attentes de ce dernier[51]. La confiance de son équipe (en particulier les commerciaux) influe donc directement sur sa liberté dans le processus créatif. Un enjeu se crée alors : l'acquisition d'une reconnaissance aux yeux de son équipe, pour être autonome dans la validation de la commande.

Mais cet interventionnisme tout au long du processus n'est pas le seul phénomène conflictuel auquel le directeur artistique fait face. En effet, cette contestation se manifeste dès le début du processus, lors de la réception du brief.

1.b. Le brief, source de conflit

Point de départ du processus de création, le brief résulte de la traduction du besoin du client en une solution proposée par l'agence. Conçu par les commerciaux ou chefs de projet, il sert d'instruction pour les réunions, mais également de cahier des charges[52].
Sa rédaction par les commerciaux se justifie par leur relation privilégiée auprès du client, qui leur permettent de cerner au mieux ses attentes. De plus, comme nous l'avons vu précédemment, l'absence du directeur artistique aux réunions du client explique sa non-implication dans l'élaboration du brief.
Cependant, l'élaboration du cahier des charges est parfois vague dans son contenu, incitant le créatif à proposer plusieurs créations qui seront soumises à l'avis du commercial, puis du client. Il peut également être très restrictif, par exemple lorsque le support a déjà été réfléchi, ou lorsqu'une mise en page est imposée par une charte graphique très précise.
Pour éviter une trop forte contestation ou un détournement du brief par les créatifs, Laure Gaertner explique que les commerciaux essaient de créer une connivence avec ces derniers

[50] Voir annexe 2 : Interview de Jean-Charles Davin, directeur du pôle création à TBWA\CORPORATE, p.46
[51] Cf Partie I 2.b *Un métier "isolé" du client,* p. 26.
[52] GAERTNER, Laure, « La coordination des professionnels de la publicité dans la conception d'une campagne », Sociétés contemporaines 2007/3 (n° 67), p. 50.

pour créer *"les conditions les plus favorables à la bonne réception du brief."* et qu'ils puissent *"s'approprier le travail prescrit"* [53].

Mais l'imposition du brief comme "référentiel commun"[54] s'accomplit surtout par le directeur de création. En effet, il est en charge de vérifier la pertinence du cahier des charges, et de valider le contenu du brief. Supérieur hiérarchique direct et expert en création, sa validation du brief le rend incontestable aux yeux du directeur artistique qui se doit alors de l'accepter tel quel.

Cette prise de position forte rappelle que, même si le directeur artistique peut posséder un pouvoir décisionnel, il dépend d'une hiérarchie sociale verticale et difficilement contestable.

Bien qu'il nécessite une validation, un brief mal pensé peut entraver le processus de création, et la liberté créative du directeur artistique. Et ce dernier, qui ne décide ni de sa création ni de sa vérification, ne peut que subir les conséquences d'une malfaçon.

2. Le processus de création, entre ouverture et cadrage

Comme nous avons pu le voir, le métier qu'exerce le directeur artistique exige d'être créatif. Cette créativité, constamment stimulée et essentielle pour l'agence, semble pourtant entrer en conflit avec l'organisation du processus de création et les contraintes économiques et temporelles des entreprises. Comment cette notion abstraite parvient-elle à être maîtrisée pour répondre aux attentes du client ?

2.a. Fonctionnement du processus

Pour rappel, la création, selon Thomas Paris, est un "Processus, acte par lequel un créateur conçoit une oeuvre, un message publicitaire, un plat culinaire, un dessin de produit…"[55].

Pour comprendre au mieux comment fonctionne le processus de création, je m'appuierai du graphique proposé par Thomas Paris, dans son article « Organisation, processus et structures de la création »(2007) :

[53] GAERTNER, Laure, « La coordination des professionnels de la publicité dans la conception d'une campagne », Sociétés contemporaines 2007/3 (n° 67), p. 50.
[54] Ibid.
[55] PARIS, Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », Culture prospective, 2007/5 (n°5), p. 2.

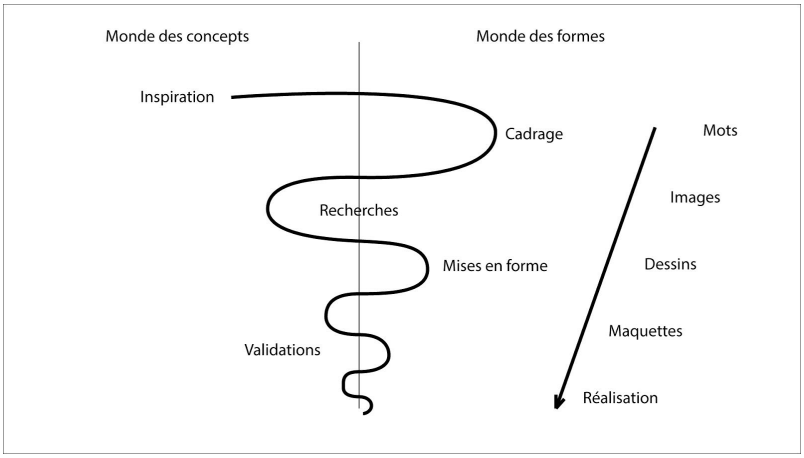


Fig. 7: Processus de création[56]

Le processus commence alors par l'inspiration du créatif qui est alors recentrée par le brief. Le travail du directeur artistique est manipulé en fonction des attentes du client et des contraintes imposées par les différentes étapes du processus (contraintes liées au support, aux retours du client, et la validation). Entre divergences et convergences, le processus s'apparente alors à un "entonnoir créatif" conçu pour canaliser et orienter à chaque étape la créativité du directeur artistique sur les attentes du client, au travers du brief, des réunions et des "brainstorms" organisés par l'équipe.

Ce processus illustre bien l'instabilité de la création, qu'il convient de contenir à chacune des étapes du processus. C'est au directeur artistique qu'incombe la responsabilité de maîtriser cette ressource pour la rendre aussi efficace que possible dans la validation de la commande. Mais comme nous pouvons le voir dans le fonctionnement du processus, cette créativité est principalement canalisée par l'organisation machinale du processus, définie par des étapes très précises.

De plus, ce processus peut s'agrémenter d'étapes supplémentaires en fonction de l'appréhension de l'équipe à maîtriser l'ensemble du suivi. Comme l'explique Thomas Paris[57] , la complexité de l'outil de production est en lien avec l'organisation du processus : *"Plus l'outil nécessite la mobilisation de compétences variées et d'outils techniques sophistiqués, plus le découpage du processus sera marqué, et plus il comportera d'étapes."*[58].

Dans le cadre d'une agence de communication, où ses clients sont récurrents pendant de longues périodes, le cadre de ce processus se précise et resserre "l'entonnoir créatif", par la

[56] PARIS, Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », Culture prospective 2007/5 (n°5), p. 3.
[57] Ibid.
[58] Ibid.

présence d'éléments connus, comme ses préférences, sa charte graphique, et son identité de marque.

On peut alors en déduire que plus cet "entonnoir" est ouvert, plus il offre de libertés au créatif. Mais une trop grande ouverture peut entraîner une mauvaise orientation de la créativité pour la résolution des attentes du client. Pour y répondre au mieux, le directeur artistique se doit alors d'être cadré avec précision, au détriment de sa liberté créative. Tout dépend alors de la maitrise de cet équilibre, entre cadrage et liberté, pour répondre au mieux aux attentes du client. En cherchant à répondre à la commande, le directeur artistique cède progressivement sa liberté créative, jusqu'à la satisfaction du commanditaire.

3. Le processus créatif : un besoin constant de stimulation

À différencier du processus de création, le processus créatif est l'ensemble de la démarche destinée à provoquer une idée pour répondre à un problème. Il fait partie intégrante du processus de création. Il est essentiel car l'efficacité du directeur artistique dépend de la maitrise de ses outils, mais surtout de sa créativité. Ressource abstraite, elle est primordiale pour permettre le fonctionnement du processus de création, et l'est donc également pour l'entreprise. Mais comment le directeur artistique parvient-il à gérer cette instabilité pour être toujours opérationnel ?

3.a. L'inspiration, un besoin instable

Afin de répondre à une commande, le directeur artistique fait appel à sa créativité, qui est le fruit de son inspiration. "Je suis inspiré" ou "Je ne suis pas inspiré" sont des phrases qui reviennent souvent dans le quotidien du métier créatif, et reflètent l'efficacité totalement aléatoire de l'individu lorsqu'il lui est imposé de créer un produit. Pour pallier cette incertitude, le directeur artistique est forcé de stimuler son inspiration par une veille permanente sur le Web. Face aux nouvelles tendances et aux travaux des autres créatifs, il cherche à absorber ces informations pour les confronter avec ses propres connaissances et provoquer ainsi une réaction visant à stimuler son inspiration. De nombreux sites proposent aujourd'hui d'agréger du contenu inspirant pour permettre aux créatifs d'effectuer une veille rapide et efficace. Le site Panda propose par exemple de regrouper le contenu de 6 sites reconnus et dédiés à l'exposition du travail créatif (comme Dribbble ou encore Behance) dans une application munie d'un outil de recherche.[59]

[59] *Panda*, <http://usepanda.com>, [consulté le 25/04/2016]

Les travaux de Didier Courbet et Marie-Pierre Fourquet-Courbet dans leur article « Les processus psychologiques lors de la création publicitaire » (2005) démontrent que cette recherche d'inspiration par la veille fait partie d'une des 6 voix "intrapsychiques" qu'entend le concepteur publicitaire lors du processus de création. Ces 6 voix représentent des acteurs de ce processus qu'il fait dialoguer pour stimuler sa créativité[60].
Parmi ces voix il y a également celle de l'expérience du créatif, celle de l'émetteur du message, ou encore celle du récepteur, rôle où le créatif cherche à prendre la place de la cible pour avoir le recul nécessaire sur sa création. De ce dialogue résulte l'inspiration, et donc la créativité.

Pour me permettre de répondre à mes commandes, j'ai du effectuer une veille quotidienne afin de me familiariser avec les nouvelles tendances, et comparer mon travail avec celui d'autres créatifs. Bien que l'entreprise ne nous impose pas de nous documenter de la sorte, la totalité de mes collègues effectuent cette tâche dans leur quotidien.
Cette incertitude qu'est l'inspiration (et plus globalement la créativité) peut devenir anxiogène sur de courts délais, tant elle est importante pour le bon fonctionnement du processus de création. Un manque d'inspiration illustre une mauvaise maitrise du processus créatif, et peut avoir un impact sur le processus de création. Mais le directeur artistique n'est pas le seul à souhaiter stimuler sa créativité.

3.b. La créativité, carburant de l'industrie créative

Le directeur artistique, toujours en quête de stimulation pour sa créativité, est également aidé par son entreprise. En effet, elle s'efforce de stimuler la créativité de ses créatifs en les ouvrant à d'autres cultures, par le biais de sorties et activités culturelles, comme des expositions, des musées ou encore des conférences.
Au cours de mon stage, j'ai eu maintes fois l'occasion de participer à des conférences dédiées à la présentation de publicités innovantes ayant fait le "buzz", ou encore la présentation d'artistes et de leurs oeuvres. L'ensemble de ces évènements étaient compris dans les heures de travail et offerts par l'entreprise. Ce phénomène est devenu courant dans les entreprises dotées d'équipes créatives, comme le montre Thomas Paris, dans son article « Organisation, processus et structures de la création » où les designers de Renault sont envoyés sur des

[60] COURBET, Didier, FOURQUET-COURBET, Marie-Pierre, « Les processus psychologiques lors de la creation publicitaire », Hermes, CNRS-Editions, 2005, p. 68.

évènements culturels internationaux pour s'ouvrir à d'autres cultures, mais aussi des concepteurs de jeu vidéo d'un studio de création amené à visiter des musées [61].

Si ces services sont fortement appréciés par les créatifs, ils ne sont pas pour autant dénués d'intérêt pour l'entreprise.
En effet, comme le souligne Pierre Bouquillon, les agences, industries créatives, ont pour rôle et valeur centrale la création[62]. Elles sont alors dépendantes de la créativité de ses créatifs, véritable carburant pour assurer la validation de ses projets, et donc de sa rentabilité.
On retrouve également cette volonté de l'entreprise de promouvoir sa valeur créative sur les sites de publications de créations, comme Dribbble ou Behance[63]. L'entreprise encourage parfois ses employés à postuler leurs travaux créatifs (en lien avec l'entreprise ou non) sous la bannière de leur société pour leur permettre une meilleure visibilité. Pour l'entreprise cela permet également de valoriser leur réputation et d'exposer la richesse créative qu'elle véhicule au travers de ses employés[64].
Être créatif pour un directeur artistique est donc synonyme de réussite sociale, car cette qualité lui assure la reconnaissance de son entreprise, mais également de la profession, par le biais des récompenses de la publicité.
Encouragé dans cette démarche, il semble jouir d'une grande liberté créative dans le cadre du processus de création. Pourtant cette valorisation parfois excessive peut entrainer une pression supplémentaire au directeur artistique, soucieux de vouloir faire mieux. Cela lui impose une contrainte supplémentaire qu'il convient de maitriser pour éviter qu'elle n'entrave son efficacité dans la création.

3.c. La créativité, une qualité récompensée

La créativité, cette ressource instable, est le fer de lance du directeur artistique. En plus de lui garantir l'efficacité de son travail (et le bon fonctionnement du processus de création), elle lui permet également de trouver un travail ou des clients, au travers de son portfolio. Plus le directeur artistique est reconnu comme "bon créatif", plus il peut prétendre à un meilleur poste, dans des entreprises prestigieuses.

---

[61] PARIS, Thomas, « Organisation, processus et structures de la création », Culture prospective 2007/5 (n°5), p. 1-15
[62] BOUQUILLION, Philippe, « Industries, économie créatives et technologies d'information et de communication », tic&société (Vol. 4, n° 2), 2010, p10.
[63] Ces 2 sites sont dédiés aux créatifs. Il leur permet de poster leur créations afin qu'elles puissent être vues et commentées. On peut considérer ces sites à des réseaux sociaux pour créatifs. *Dribbble*, <http://dribbble.com> , *Behance*, <http://behance.net>, [consultés le 25/04/2016]
[64] Par exemple la page Dribbble du studio de jeux vidéos Riot Games.
Dribbble, <https://dribbble.com/RiotGames> [consulté le 25/04/2016]

Cette reconnaissance atteint son paroxysme au travers des récompenses de la publicité, véritable consécration du créatif.
Il existe aujourd'hui de nombreuses récompenses dédiées à la publicité (Effie Awards, Clio Awards, Grand Prix Stratégies, etc.), mais la plus prestigieuse des récompenses pour un créatif reste l'obtention d'un Lion au festival international de la publicité à Cannes.
Existant depuis 1958, elles récompensent les publicités dans de nombreuses catégories, tant qu'elles ont été diffusés au moins une fois dans un média[65].
Récompense très estimée dans la profession, elle assure, d'après Frédéric Gervais, de changer la vie du créatif en lui assurant une meilleure rémunération et de nombreuses propositions[66].

Cette promesse de reconnaissance par la profession mais aussi par les annonceurs incite le créatif à se fixer comme objectif de carrière l'obtention de ce prix si convoité. La satisfaction du client n'est alors plus la finalité pour le créatif, et ne voit alors par le biais de sa commande qu'un moyen de pouvoir atteindre son but. Cette perte d'intérêt pour les attentes du client, évoqué précédemment par Laure Gaertner[67] , n'est parfois pas seulement propre au créatif.

En effet, au travers de ces récompenses, les agences, y voient également un très bon moyen de faire leur publicité et d'être reconnue comme une agence créative. De nombreuses agences font de l'obtention de ces prix un objectif majeur au même titre que la recherche de nouveaux clients (comme pour Publicis[68]).
Mais comment une agence peut-elle s'assurer de gagner des récompenses alors qu'elle se base sur de réelles publicités diffusées, et donc sur les attentes concrètes d'un client ? Peut-elle se permettre d'attendre le "bon brief" pour tenter d'accomplir son but ? Pour pallier ce hasard, une méthode de contournement s'est développée dans ces agences.
Plutôt que d'attendre le brief idéal, une équipe dédie une partie de son temps à la réalisation d'une campagne de publicité factice, où elle peut s'exprimer sans limites imposées par un client. Ces campagnes sont alors souvent spectaculaires car elles exploitent un large éventail de techniques créatives. Pour rendre cette campagne éligible, elle se doit d'être diffusée au moins une fois sur un média. Elle est alors proposée à un des clients de l'agence pour lui proposer de diffuser cette campagne en son nom, aux frais de l'agence. Si l'annonceur

[65] *Cannes Lions*, <https://www.canneslions.com/awards/about_the_awards/>, [consulté le 25/04/2016]
[66] GERVAIS, Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi », Le journal de l'école de Paris du management 2009/3 (N°77), p. 19.
[67] Cf Partie I.2.b *Un métier "isolé" du client*, p. 27.
[68] GERVAIS, Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi », Le journal de l'école de Paris du management 2009/3 (N°77), p. 19.

accepte, cette campagne sera diffusée très brièvement avant d'être souvent retirée. Bien qu'elle n'a parfois peu d'impact, cette campagne permettra à l'agence de concourir pour l'obtention d'une récompense en exploitant au maximum les capacités de son équipe créative. Cette méthode née pour répondre à cette nécessité d'obtenir des prix se nomme le "ghost advertising"[69].

Méthode certes efficace, elle sollicite une équipe créative pendant de longues périodes au détriment de projets rentables (bien que ça le soit également sur le long-terme), et le lancement de la campagne aux frais de l'agence peut être extrêmement coûteux, luxe que peu d'agences peuvent se permettre.

Mais cette obsession pour la consécration ne dessert-il pas le directeur artistique dans le processus de création ? Car le créatif se met en quête d'obtenir un prix, sans se focaliser sur la création d'une campagne efficace. Bien que ces récompenses stimulent la créativité (et donc ont un impact positif sur le fonctionnement du processus de création), elle peuvent égarer le créatif qui peut se destiner à créer seulement dans le but d'obtenir un prix. Par cette attirance pour une reconnaissance dans son travail en cherchant à tout prix à plaire un jury, le créatif se retrouve soumis à ce système, et n'est plus enièrement libre dans sa création.

[69] GERVAIS, Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi », Le journal de l'école de Paris du management 2009/3 (N°77), p. 19.

Conclusion

Ainsi, nous avons pu voir tout au long de cette réflexion que le directeur artistique joue un rôle essentiel dans la réalisation d'une commande. Il n'est cependant pas le seul décisionnaire, ce qui l'empêche de maîtriser pleinement le processus de création. Cette maîtrise dépend de beaucoup de facteurs liés à son entreprise, son domaine d'activité, de sa connaissance du métier, ou encore des attentes du client.
De plus, le besoin constant de stimuler sa créativité, son réel outil de travail, peut être handicapant si cette stimulation n'est pas suffisante. Ce besoin impose au directeur artistique de réaliser des veilles quotidiennes et de s'adapter aux nouvelles tendances. Cette actualisation demande beaucoup d'efforts, car elle remet constamment le directeur artistique en question sur son travail.

Dans le cas d'une grande agence, le directeur artistique est force de proposition plutôt que décisionnaire. Même s'il est le moteur du fonctionnement du processus de création, la réalisation d'une commande ne repose pas sur lui. Il n'est qu'un acteur du projet, parfois dirigée par des commerciaux, qui sont en relation avec le client. Cette direction est appuyée par le directeur de création qui intervient en début de projet pour valider le brief, synthèse des attentes du client par les commerciaux.
Le directeur artistique peut difficilement contester ces décisions car il est soumis à une hiérarchie imposée par son entreprise.
En quête de reconnaissance sur son travail (car cela influe principalement sa valeur sur le marché de l'emploi), le directeur artistique peut perdre de vue la satisfaction des attentes du client et la bonne validation de la commande.
Entre rentabilité et et créativité, le directeur artistique se doit également de savoir jouer de cet équilibre pour être le plus efficace possible. Par la pression de cet aspect marchand, le directeur artistique n'est pas considéré comme un artiste, mais plutôt comme un producteur de biens culturels, qui s'inscrit dans un système capitaliste.
Il apparaît donc que, selon les agences et les projets, le directeur artistique a une place variable. Cette position au sein de l'entreprise ainsi que le fonctionnement de celle-ci ont un impact considérable sur la maîtrise du processus de création par le directeur artistique.

Pourtant, des entreprises essaient de recentrer le créatif au centre des projets. Le cas le plus célèbre est celui de Google qui, en intégrant ses designers à l'ensemble des projets, a vu l'ensemble de ses produits s'unifier visuellement. Cette volonté d'intégrité fait partie du

projet Kennedy, lancé par Larry Page (PDG d'Alphabet Incorporation, conglomérat d'entreprise englobant Google), en 2011.
Ce projet a fait ses preuves en termes d'efficacité, car il est à l'origine de la conception du "Material Design", un ensemble de règles autant graphiques qu'ergonomiques inspiré du papier et de l'encre, proposé par Google[70]. Depuis sa présentation en 2014, cet ensemble de règles est appliqué dans une grande quantités d'applications, preuve de son succès inégalé.
Ce succès s'explique car ces règles ne se limitent pas à rendre une application plus esthétique, mais également à la rendre plus ergonomique.
Cette question d'ergonomie est de plus en plus prise au sérieux au sein des entreprises de création, et nous pouvons observer cette mutation par l'arrivée de nouveaux métiers, comme le UX Designer ou le UI Designer[71].

Même si aujourd'hui le directeur artistique peine à s'imposer dans la réalisation d'une commande, cette évolution du comportement laisse présager que son rôle va évoluer pour être plus autonome dans le processus de création.

[70] *Google Design Guidelines*, <https://www.google.com/design/spec/material-design/introduction.html>, [consulté le 29/04/2016]
[71] "Le designer UX (user eXperience) et le designer UI (user interface) est une évolution et une spécialisation récente du métier de web designer. Le premier s'intéresse à l'expérience utilisateur, le second à la conception de l'interface produit." *CIDJ*, <http://www.cidj.com/article-metier/designer-ux-ui>, [consulté le 29/04/2016]

Résumé

Le directeur artistique est un métier essentiel au sein d'une agence de publicité. Il intervient dans toutes les commandes nécessitant de la création. Comme son nom l'indique, il dirige l'art au cours d'un projet. Pourtant, son rôle diffère souvent de cette vision, et varie en fonction de nombreux facteurs, comme la politique adoptée par son entreprise. Ce mémoire vient questionner son rôle dans le processus de création et quels facteurs sont la cause de cette variation.

Mots clefs

Directeur artistique, Publicité, Processus de création, Créativité, Industries créatives, Création publicitaire, Agence de publicité

Abstract

The art director is essential in an advertising agency. He steps in every projects which requires creation. As his name supposes to, he's responsible of the "art" during the project. But his role often differs from this supposition, and depends on a lot of factors, like his company's politic. This document questions the art director's role in the creation process, and which elements affects its autonomy.

Key words

Art director, Advertising, Creation process, Creativity, Creative industries, Advertising creation, Advertising agency

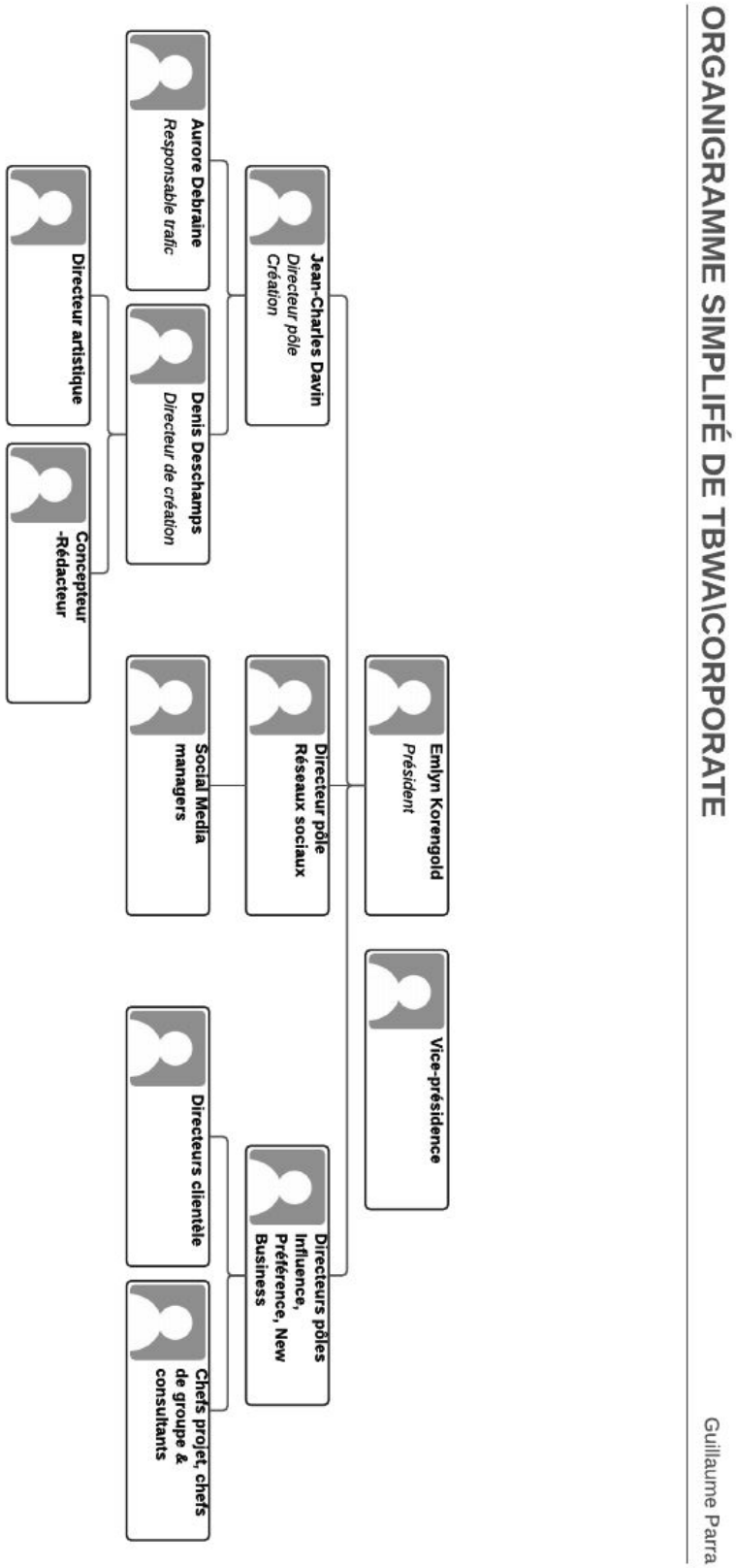
Table des figures

Figure 1 : Organigramme simplifié de l'agence TBWA\CORPORATE	10
Figure 2 : Boucle de fonctionnement d'un projet	12
Figure 3 : Première version du storyboard BNP Paribas	16
Figure 4 : Aperçu du logiciel Sketch	18
Figure 5 : Exemple de publicité mensongère s'appuyant sur une étude	23
Figure 6 : Infographie "Vous le voulez comment votre projet ?"	30
Figure 7 : Processus de création	34

Table des annexes

Annexe 1 : Organigramme simplifié de TBWA\CORPORATE	45
Annexe 2 : Interview de Jean-Charles Davin, directeur du pôle Création à TBWA\CORPORATE	46
Annexe 3 : Interview de Maëva Ekembé, directrice artistique, et Charlène Girardot, consultante et ancienne chef de projet	50
Annexe 4 : Gabarit affiche BNP Paribas	56
Annexe 5 : Première version du storyboard motion-design BNP Paribas	57
Annexe 6 : Aperçu du logiciel Sketch	58
Annexe 7 : Template Cetelem (Personal Finance)	59

Annexe 1: Organigramme simplifié de l'agence TBWA\CORPORATE



Annexe 2 : Interview de Jean-Charles Davin, directeur du pôle Création à TBWA\CORPORATE

Quel est ton poste au sein de TBWA ?
Je suis directeur de la création.

Quel a été ton parcours avant de travailler ici ?
Juste avant d'être ici j'étais dans une radio musicale au Gabon, et avant ça j'ai travaillé dans des agences de publicité à Paris en tant que CR, et puis avant ça j'ai fait des études de sciences politiques.

Que penses-tu de la place du directeur artistique dans le processus de création ?
Le processus créatif n'appartient pas au directeur artistique seul, puisqu'on n'a pas affaire à un artiste dans son coin qui fait son travail, le directeur artistique c'est quelqu'un qui s'inscrit dans une logique de rentabilité et de profit, donc il ne fait pas de l'art pour l'art. On pourrait dire qu'il est le maitre à bord, sauf que ce n'est pas le cas car il dépend d'une commande, d'un brief, donc il y a déjà un système de téléphone arabe, des personnes qui ont interprété ce que voulait véritablement le client, des personnes qui ont réfléchi au message et ont écrit un brief. Il ne choisit pas le client, ni qui portera le message, donc il se retrouve face à un faisceau de contrainte, et c'est là sa créativité : il doit exprimer sa créativité dans un endroit où tout le monde va donner son avis, ce qui n'est pas le cas d'un peintre par exemple. Le directeur artistique fait partie du processus créatif mais il est loin d'être seul, c'est une galaxie très vaste. Après il y a des contraintes comme l'argent, le message. Mais il n'est pas vraiment maitre, il est maitre de proposition, ça fait l'objet de réunion à l'interne et puis chez le client. Après il y a des stars comme Erik Van Bruggen, des gens qui ont une "patte", cela arrive qu'on leur laisse une énorme marge de manoeuvre car les clients recherchent cette patte, et ils ont souvent un budget de malade. Mais c'est 5% des directeurs artistiques ça, ce n'est pas représentatif.

La boucle de fonctionnement de projet ici est grossièrement : Client > Chef projet > Directeur artistique. Pourquoi ne pas inclure le directeur artistique dans l'élaboration du "brief" ?
Déjà dans les fait il y a des DA qui ne veulent pas spécialement se coltiner ce genre de réunions. Il pourrait être associé à l'élaboration, mais ça va ramener encore une personne à

ces réunions, alors qu'un des gros problèmes actuels c'est qu'on a trop de monde dans les réunions, trop de monde qui donne son avis. Le gros problème serait aussi de lui donner la fausse impression que la création est accessible instantanément. Si [l'annonceur] avait accès instantanément au créatif et à ses idées, cela pourrait lui donner la tragique impression que cela est trop facile et que cela ne vaut pas grand chose.

Que penses tu du pouvoir décisionnel du DA ? Permet-il à ce dernier d'être pleinement créatif ?

Je pense que ça dépend des agences, je pense qu'il y a des agences qui ont une forte image créative, et du coup ils ont un pouvoir décisionnel légitime sur leurs compétences. Mais d'autres agences où c'est plus compliqué car tout le monde a un avis sur la DA du Da. Alors que ce soit les créas entre eux ça c'est une discussion je dirais qui se passe "en cuisine", mais quand ça s'étend aux commerciaux qui cherchent à anticiper la réaction du client... Bon s'il a foutu un pénis en plastique, le commercial a le droit de réagir, mais quand il commence à discuter d'un filet bleu ou rouge, de la graisse de la typographie.. C'est compliqué. On ne peut pas prévoir la réaction du client, et il faut être ouvert au premier rendu. Il pourrait avoir le coup de foudre pour ce premier rendu et justifier cette intervention du commercial à ce moment là, mais ça n'arrive quasiment jamais, donc on sait que dès la première réunion client on va rentrer dans le tango des modifs, et des fois il peut être extrêmement brutal. Mais le pouvoir décisionnel ultime n'existe pas, un DA ne peut pas dire "je veux ça comme ça on n'y touche pas", ça n'a jamais existé.

Des sociétés comme Google se sont intéressé à recentrer le designer au centre des projets (avec le projet Kennedy) ce qui a conduit à l'unification du design de tous leurs produits. Penses tu que ce modèle est transposable dans une agence de publicité ?

Je n'ai pas les compétences pour répondre à cette question.

Que penses tu des délais accordés aux réalisations en général ?

Trop court, toujours trop court. Mais je suis moins gêné par ça que par l'interventionnisme général. Car quand on te donne un temps très court, ok ça va te déranger mais tu vas le faire. Mais le problème c'est que pendant ce 24h tu vas avoir autant de débrief avec les commerciaux qu'en 2 semaines. Il n'y a plus vraiment cette "sacralisation" du métier où on considérait vraiment qu'il sait ce qu'il fait. On ne fait pas assez confiance à des gens qui ont passé des années d'étude et d'expériences, qui ont étudiés des choses très anciennes et réfléchies, que ce soit de l'architecture à la typographie. Quand je donne mon avis auprès

d'un directeur artistique qui n'a que très peu d'expérience, je vais me permettre de faire un retour bien appuyé. Mais si il a 10 années d'expériences et 4 années d'études, et qu'il me dit que malgré mon avis cette typographie marche mieux que celle que je propose.. Alors évidemment qu'il y a une part de subjectivité dans son choix, mais il est payé parce que sa part de subjectivité est juste, parce qu'il a du goût. Et ça ce n'est pas reconnu.

Une hypothèse laisse penser que cette restriction des délais est due à l'arrivée d'Internet et sa consommation toujours plus instantanée, qu'en penses-tu ?
L'innovation en général a tout bousculé, avant l'arrivée d'Internet. C'est un phénomène qui a touché fortement les photographes. La photographie s'est démocratisé avec l'arrivée des réflex, puis des appareil photos numériques, et aujourd'hui les smartphones font des photos d'une qualité incroyable, au point qu'il y a des campagnes de pub basées sur ces photographies ! A partir de ce moment là les gens se sont dit "c'est pas dur en fait, je suis photographe".

C'est un exemple qui se transpose à notre métier, tout le monde peut avoir Photoshop, des logiciels de retouche, même sur son smartphone. Tout le monde a l'illusion que c'est un métier pas si dur que ça, alors qu'au contraire c'est un métier très difficile. C'est un problème, trop de gens pensent être des graphistes dans l'âme alors qu'ils ne le sont pas, et il y a alors une perte de confiance de la part de l'annonceur.

Concernant le délai, j'aime répéter cette observation : le temps de conception n'a pas changé des grottes de Lascaux à maintenant. Le temps de réflexion face à ce mur vierge est le même que devant un écran. Quand le type veut dessiner des bisons et réfléchir à leur disposition, c'est la même réflexion qu'un DA qui réfléchit à la mise en page de sa brochure. Sauf que cette notion n'existe plus. Les gens pensent qu'avec Photoshop tout va bien plus vite, ils n'ont pas tort, mais cela se limite aux outils. Mais on a conclu que puisqu'une modification va vite, la conception va vite aussi, alors que ça n'a jamais changé.

On observe un monopole des grandes agences dans le classement des grands prix (Lions, Effie, Top Com, etc.), est-ce une contradiction avec leur objectif de promouvoir le travail de n'importe quelle agence, pourvu qu'il soit créatif ?
C'est la profession qui congratule des professionnels, pour des campagnes qui n'ont pas été vues ou peu. Et c'est souvent du recyclage massif de choses qui ont été faites par de vrais artistes (un tableau, un travail de cinéaste, etc.). Déjà les grandes agences c'est comme les

grands clubs de foot, ils achètent les joueurs qu'il faut. Mais surtout il y a un monopole parce qu'il faut voir le jury, ce sont des personnes qui font partie de ces grandes agences. Il y a une expression américaine qui dit "Une main lave l'autre", c'est pas étonnant qu'entre "copains" on ait tendance à revoir les mêmes personnes. Ca n'a pas l'objectivité du sport où prendre un but reste prendre un but. Personne ne vote pour savoir qui va gagner la partie.

Annexe 3 : Interview de Maëva Ekembé, directrice artistique, et Charlène Girardot, consultante et ancienne chef de projet

Quel est ton poste au sein de TBWA ?
Maëva Ekembé: Je suis directrice artistique
Charlène Girardot: J'suis consultante au pôle New Business, développement d'affaires

Quel a été ton parcours avant de travailler ici ?
M: J'ai fait un Bac STI arts appliqués donc pas de MANAA (Mise À Niveau en Arts Appliqués), j'ai fait un BTS communication visuelle édition graphisme et publicité en Ile de France. Puis j'ai fait un stage de 3 mois dans une agence qui allie graphisme et architecture d'intérieur, qui fait des brandings pour des centres commerciaux et des villes. Ensuite, j'ai fait un DSA (Diplôme Supérieur d'Aptitude) en deux ans à LIlle, c'est là ou j'ai appris les bases du motion design. J'ai fait un stage de 5 mois chez Graphéine en première année, ensuite j'ai eu mon diplôme. Puis j'ai fait mon stage ici de 6 mois, puis un CDD de 6 mois, puis en CDI maintenant.

Depuis le début de tes études supérieures, as-tu toujours voulu être directrice artistique ?
M: Non, mais en fait je t'avoue que je ne connaissais pas vraiment la définition du terme avant ma 2ème année de BTS, personnellement je ne vois pas la différence entre graphiste et directeur artistique, tout le monde est directeur de quelque chose, notamment de son projet. Moi je voulais être graphiste, après ça s'est défini.

Quel a été le projet réalisé dont tu es le plus fière d'avoir participé ?
M: Le motion design pour SNCF, car c'était une gestion de A à Z, nous avions juste un brief qui était de créer une vidéo pour présenter l'école des métiers. Puis nous en avons discuté avec Jérôme (concepteur-rédacteur), nous avons réalisé tout le concept, le storyboard, les illustrations, et puis toute l'animation. Enfin, nous avons contacté une boite de production pour le sound design, et trouvé une voix off, c'était sympa.

Combien de temps t'as pris ce projet ?
M: C'est dur de quantifier, parce qu'on a entendu parler du projet en fin juillet, on a eu le brief en août juste pour le storyboard puis plus de nouvelles. Puis au mois de septembre/octobre, on a eu 2 semaines pour faire le storyboard, puis il y a encore eu des

allers retours incessants sur la tenue des personnages, et les machines, il fallait qu'ils aient un casque blanc puis bleu, puis orange.. Il fallait absolument que cela ressemble à la réalité, ils m'ont envoyé des photos de machine pour que cela colle parfaitement, et les personnages ont eu 40 tenues différentes ! Heureusement nous nous sommes entendus sur une tenue finale.. heureusement ! Cela a pris 2 mois que pour ces retours.
Mi décembre j'ai vraiment commencé l'animation qui m'a pris 2 semaines.
Puis après tout est allé vite, jusqu'au moment où j'ai eu à redimensionner l'ensemble en 4/3 (car il a été réalisée en 16/9ème), cela m'a pris une semaine entière.
Finalement,c 'était long pour 1 minute 40, avec tous ces temps de pause et de validation qui ont pris 6 mois. Ce qui a pris le plus de temps étaient tous ces temps morts de la part du client. Comme un projet récent où j'ai réalisé 5 storyboards, mais je n'ai plus de nouvelles du client depuis 2 mois.

Ton travail colle-t'il avec la vision que tu te faisais du métier ?
M: Je sais pas.. Toi comment imagines tu ce métier ?
Ma vision c'est que quand tu es directeur artistique, tu es directeur de ton projet. Dans tous les cas, n'importe quel projet, tu as une grande part de consultation de la part du client et de l'équipe.
M: Ça pour l'avoir il faut travailler dans de plus petites agences, plus c'est grand moins t'as de libertés, plus il y a d'intermédiaires, chef projet, etc. et donc c'est plus carré. Mais dans les petites agences c'est pas la même chose.

Te vois-tu + comme une artiste ou une productrice d'éléments graphiques ?
M: Ça dépend des projets, quand on dit producteur ça fait un peu exécutant, mais ça dépend des projets, la nature du projet. Quand on te demande de tout réfléchir de A à Z, tu te sens plus créateur-concepteur, mais quand on te demande de travailler sur quelque chose de déjà très précis, tu te sens simplement producteur d'une idée déjà conçue. Mais de là à dire artiste.. Pas ici en tout cas.

C: Je pense que dans ce métier, malheureusement, le directeur artistique est forcément avant tout un producteur. Ça ne veut pas dire qu'il n'a pas d'imagination, mais il a une commande à effectuer. Qu'importe la consultation, même s'il remonte en haut de la chaine de production, il effectue une commande et ne fait pas de l'art.

Dans l'agence, nous sommes rarement sollicité à interagir avec le client, qu'en penses-tu ?

M: Je pense que c'est normal, nous sommes beaucoup, nous avons beaucoup de clients, nous n'avons pas beaucoup de temps. On [Les directeurs artistiques] n'a pas forcément de qualité relationnelle. On ne peut pas défendre nos projets comme on le souhaite mais les chefs de projet le font très bien pour nous. Dans une agence de cette taille c'est normal.

Ce manque de sollicitation est inclus dans la boucle de fonctionnement client -> chef de projet -> directeur artistique, pourquoi d'après toi un tel fonctionnement ?

M: C'est une question que nous avons déjà posé à Jean Charles (directeur créa) , et il a dit qu'il faudrait remettre en question la totalité de l'agence et ne pouvait pas y répondre. Ce manque de sollicitation est un processus qui a été mis en place, et c'est dur de s'en échapper une fois qu'on est dedans. Au moment où les chefs de projet reçoient le brief client, la personne du pôle créatif n'est pas encore choisie. Je pense que le client au début n'a pas forcément une demande créative, mais cela en débouche ainsi grâce aux propositions des commerciaux. C'est vrai qu'on pourrait intervenir pour proposer. Ce qui est bizarre comme le disait Charlène, c'est qu'on nous impose un support qui devrait être notre décision. Quand le projet aux créatifs, les devis sont déjà fait et tout est très précis, du coup on peut difficilement changer quelque chose. On arrive en bout de chaine, et oui on est finalement des producteurs. Mais des fois on te demande un peu plus ton avis.

C: On pourrait faire interagir les "créas" avec les clients mais sauf qu'on préfère que ce soit l'agence qui brief ses créatifs plutôt que le client, sinon on ne serait pas une agence 360 mais une agence de création, on perdrait notre valeur ajoutée, qui est une certaine vision du monde. Le client nous achète pour ça.

Normalement la chaîne c'est : Le client s'adresse au chef de projet, "je veux faire une campagne de visibilité RH, je veux etre présent sur les réseaux sociaux, avec des bannières, etc.", le chef projet "ok j'ai bien recu votre brief" il prend tous les éléments qu'il a déjà (charte du client, etc.) et va voir le "créa".

Mais le créa n'est pas assez demandé. En fait souvent le client ne demande pas "j'ai un besoin de communication sur telle problématique pour tel support, d'après vous quelle est votre recommandation sur le support ?", c'est un cas de figure très rare.
Mais je suis partisane d'avoir un "créa" à disposition sur l'ensemble des brainstorms, parce

qu'être un créatif c'est avoir une certaine vision des choses et du monde, nous n'avons pas les mêmes veilles, et je trouve ça intéressant.

Ne trouves-tu pas paradoxal que les créa ne soient pas consultés pour établir un délai auprès du client ?
M: On l'est des fois, ça m'est déjà arrivé qu'on me demande un avis sur combien de temps je mettrais pour réaliser tel ou tel projet.

C: La question de délais ne se passe pas que pour les créas, les clients te demandent des fois des délais impossibles, mais malheureusement c'est eux qui te payent, alors souvent on essaie de les maintenir à la réalité en leur disant "'Vous savez, ce type projet coûte normalement tant d'argent et prend tant de temps" mais malheureusement il est en droit de dire "mais moi je le veux pour ce prix là maximum, et il me le faut impérativement dans ces délais". Le chef de projet n'est pas maitre du timing sauf si c'est un très long projet, si tu arrives à anticiper la demande de ton client, mais beaucoup de nos clients font partie de grosses boites avec de gros postes, qui sont très au courant des dernières tendances et actualités, et qui peuvent d'un coup voir un concurrent faire un truc, et nous dire "lui il a fait ça, je veux la même chose".

Que penses-tu des délais des projets en général ? Te permettent-ils de fournir un travail optimal ?
M: Ca dépend des clients, par exemple le SIG (Service d'Information du Gouvernement) c'est des conditions désastreuses de travail où ils veulent une production graphique tout de suite. Donc c'est sûr qu'il n'y a pas de qualité. Par contre tu as des gros projets qui ont plus de temps.

Plusieurs personnes dans l'agence disent souvent qu'avant les délais étaient plus permissifs, quel est ton avis ? :
M: Je pense que c'est une question d'argent après, on facture au client un nombre d'heures auprès d'un directeur artistique qui coûte cher, et du coup il veut tout tout de suite, et il a du mal à percevoir combien de temps peut prendre la réalisation d'une affiche, d'une brochure.. Et ça c'est généralisé, on ne peut plus revenir en arrière. C'est la même chose pour le nombre d'heures que nous faisons. Si toutes les agences de France diraient "non ce n'est pas comme ça que ça marche", on n'aurait pas la même vie. Mais c'est aussi à inculquer aux clients, mais après ça..

Une hypothèse suggère que ce raccourcissement des délais est du à l'arrivée d'Internet et sa consommation complètement instantanée:
M: Oui, et bien c'est comme le poste de Robin qui a été créé pour répondre tout de suite aux demandes où il doit créer des bannières à poster dans les 2 heures qui suivent. Comme par exemple la conférence chez Google où il devait réaliser des créations affichées en temps réel sur leurs écrans. Les nouvelles technologies ont tout changé. Même au niveau des définitions de tout ce qu'on fait. Avant quand on faisait des brochures c'était pas comme maintenant. Même le print a évolué, il n'est plus aussi qualitatif, on ne choisit plus le support comme avant, on ne choisit plus le papier, ni le format, on reste cantonné au A4/A5. Ça dépend peut-être des agences après, je pense que pour le "corporate" on n'est pas très regardant.

C: C'est le monde idéal mais c'est pas le monde réel. Je n'ai pas connu la pub sans Internet donc j'ai pas de moyens pour comparer, mais de nous avoir instantanément à portée n'aide pas le client à structurer sa demande. Des fois on brief un créatif et on lui annonce que c'est ultra urgent, que c'est à faire dans les 24h. Nous on est stressés, vous tout autant, mais ça sort quand même dans les délais. Mais chez le client les délais de validation sont parfois énormes qui sont dû à plusieurs facteurs comme une hiérarchie très fragmentée, un conflit interne, leur agenda aussi qui peut être très chargé, car ils ne sont pas qu'en charge d'être en relation avec les agences, et des fois ce projet réalisé en 24 heures peut mettre 2, 4 voire 6 mois à sortir, et avec tous les retours le produit ne ressemble plus du tout au produit initial, en terme de format, couleurs et contenu.

M: Une fois, une BD a mis 4 ans à sortir !

Comment perçois-tu ton pouvoir décisionnel ?
M: Ça dépend de mon investissement dans le projet.

Te sens-tu libre dans ta créativité dans ton travail ?
M: Ouais.. Ca dépend, mais sur les projets que j'aime le plus généralement j'arrive toujours à imposer mes créations, par exemple si je n'aime pas un chemin de fer sur une création je fais tout pour qu'on le modifie, mais on n'est pas beaucoup à insister autant. Tu es libre dans le brief mais tu n'es pas libre parce que tu as une charte graphique, et il faut aussi respecter la vision du client. Même pour les clients qui sont assez ouverts comme SNCF, il faut malgré tout qu'il y ai toujours cette idée de mixité avec un homme, une femme, et de différentes ethnies. Ce sont aujourd'hui des codes que l'on retrouve à peu près partout.

Des sociétés comme Google ont mis en place de nouvelles directives pour recentrer le designer au centre des projets (avec le projet Kennedy) et unifier le design de l'ensemble de leurs produits. Penses-tu que ce modèle est transposable à une agence de publicité ?

M: Je pense qu'à cause de la diversité des clients, on ne pourrait pas. Google est un annonceur et a ses propres produits, donc il le peut.

Ou alors il faudrait regrouper cette unification par client mais c'est compliqué. Ca pourrait être bien mais à mon avis ce n'est pas possible.

C: Après il y a des agences qui fonctionnent déjà comme ça, avec des planneurs stratégiques, directement rattachés au directeur de la création, alors que nous sommes rattachés ici aux directeurs commerciaux.

On essaie de pallier cette absence de planneur en effectuant son travail, alors que c'est un travail à temps plein. Son travail c'est de s'informer de toutes les moindres tendances et réflexions...

M: ...Et de toujours viser dans le mille pour les attentes du client.

On remarque que ce sont souvent de grandes agences, ou appartenant à de grands groupes qui sont récompensées aux différents Prix dédiés à la publicité, comme Cannes Lions, etc. :

M: Je pense que ces agences, quand ils recoivent un brief ils réfléchisssent en se disant "il faut que pour ce brief on gagne un prix, il faut qu'on soit primé et inventer quelque chose de nouveau". Peut-être qu'il y a des agences qui ont plus de temps, j'en sais rien.

Annexe 4 : Gabarit affiche BNP Paribas

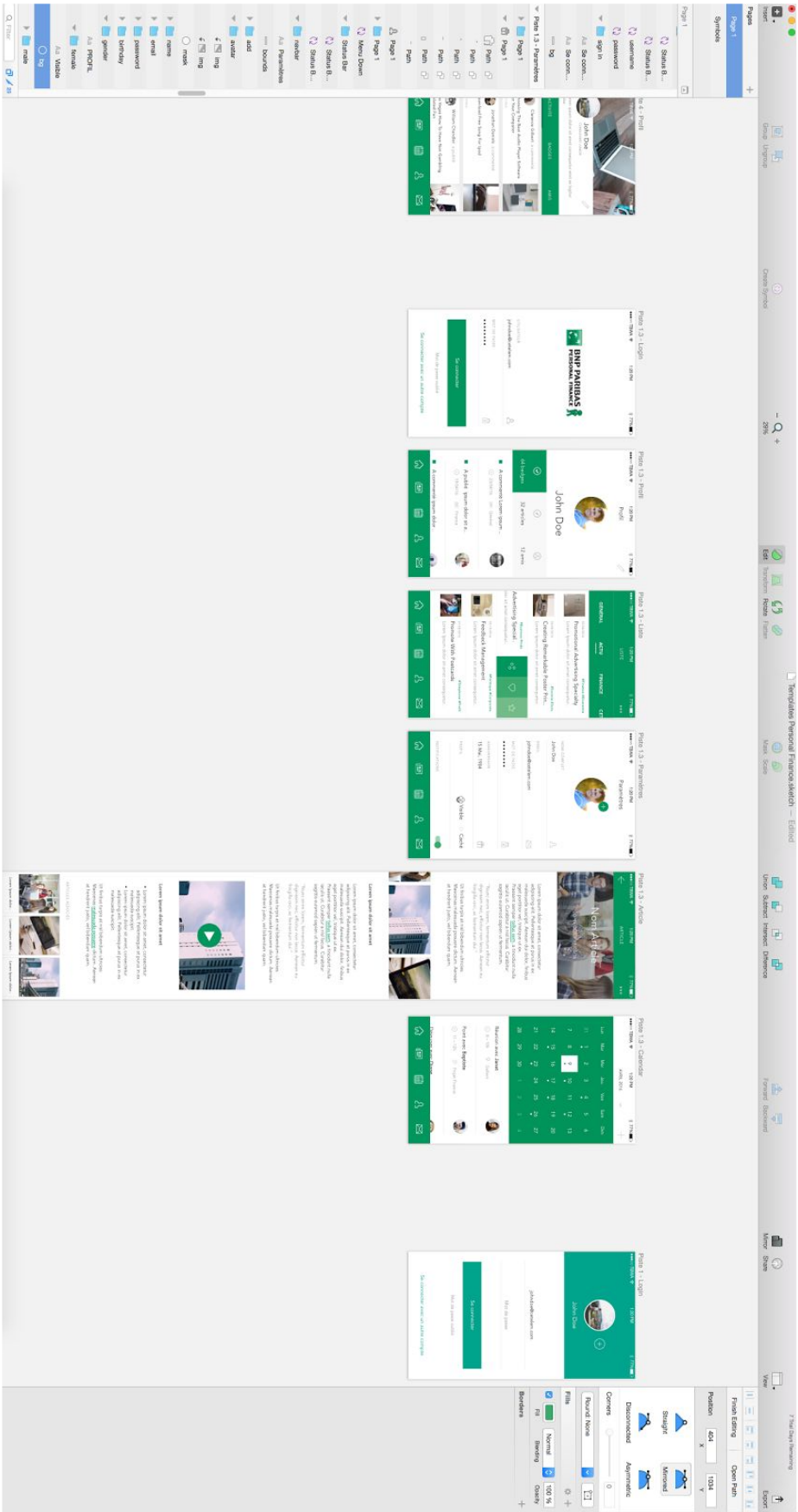


Annexe 5 : Première version du Storyboard motion-design BNP Paribas

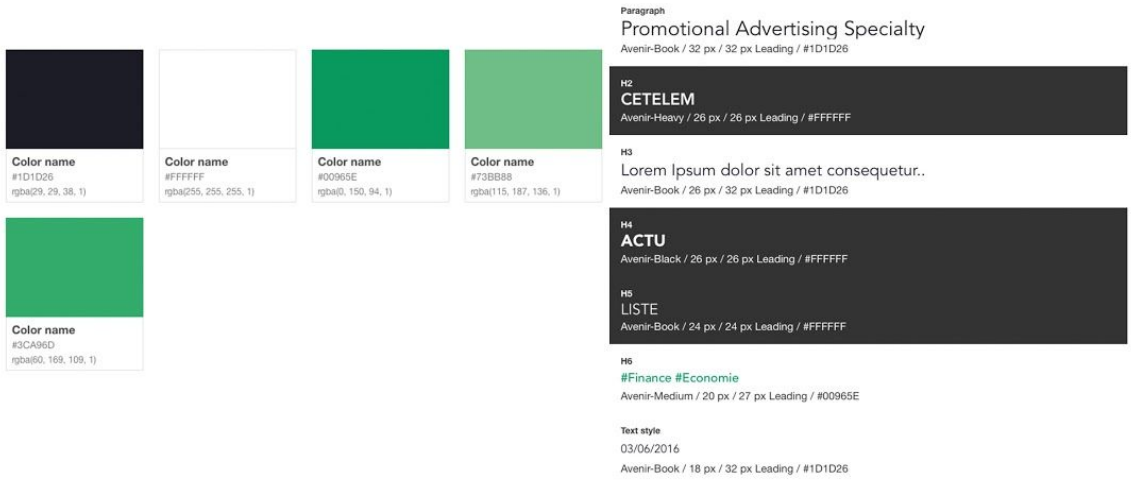


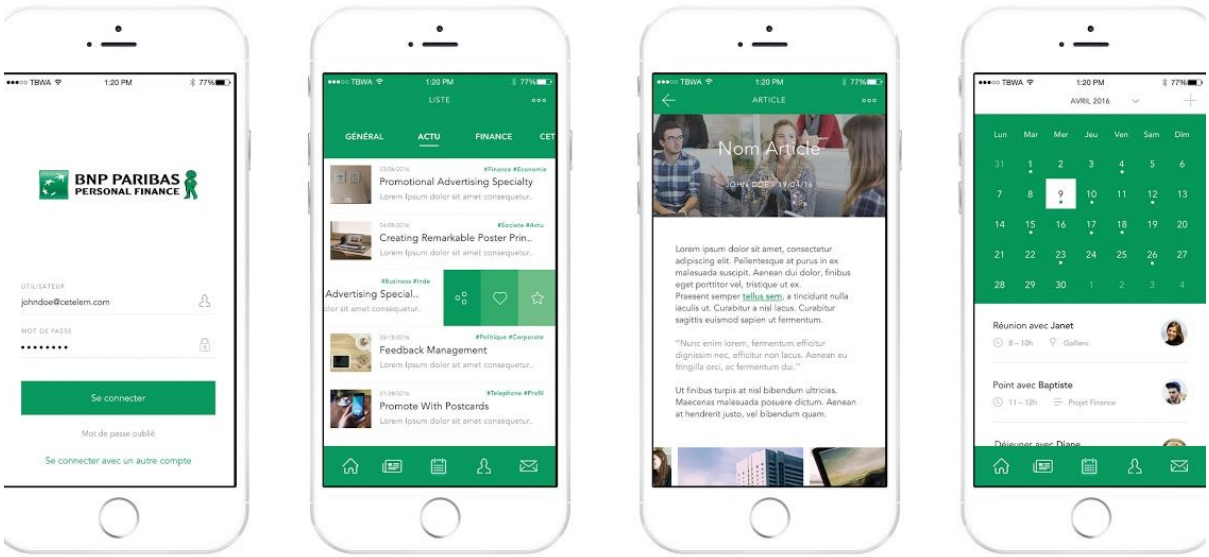
Lien vimeo : https://vimeo.com/164741222 (mot de passe : avmn2016)

Annexe 6 : Aperçu logiciel Sketch



Annexe 7 : Template Cetelem (Personal Finance)





Bibliographie

ARTICLE DE REVUE

BOUQUILLION, Philippe, « Industries, économie créatives et technologies d'information et de communication », tic&société (Vol. 4, n° 2), 2010, p. 1-35

CHESSEL, Marie-Hélène, « La Publicité, naissance d'une profession », CNRS Editions 2000, p31-34.

COURBET, Didier , FOURQUET-COURBET, Marie-Pierre, « Les processus psychologiques lors de la creation publicitaire », Hermes, CNRS-Editions, 2005, p. 67-74.

EVENO, Patrick, « Médias et publicité : une association équivoque mais indispensable. », *Le Temps des médias* 1/2004 (n° 2) , p. 17-27.

GAERTNER, Laure, « La coordination des professionnels de la publicité dans la conception d'une campagne. », *Sociétés contemporaines* 3/2007 (n° 67) , p. 47-65

GERVAIS, Frédéric, « La publicité, le monde où le Lion est roi. », *Le journal de l'école de Paris du management* 3/2009 (N°77) , p. 17-21

MARTIN, Laurent, « La « mauvaise publicité ». Sens et contresens d'une censure», *Le Temps des médias* 1/2004 (n° 2) , p. 151-162.

PARIS, Thomas, « Organisation, processus et structures de la création. », *Culture prospective* 5/2007 (n°5) , p. 1-15

OUVRAGE

LAURE, Annie, « Les pubs que vous ne verrez plus jamais », Editions Hugo Desinges, 2012, 158p

MIEGE, Bernard, « L'information-communication, objet de connaissance », De Boeck & INA, Bruxelles, 2004, 248 p.

MIEGE, Bernard, « Les industries du contenu face à l'ordre informationnel » Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, Coll. « La communication en plus », 2000, 120p.

Sitographie

AACC, <http://aacc.fr/agencies/tbwa-corporate> [consulté le 23/04/2016] <http://www.aacc.fr/chiffres-et-documents-cles/chiffres-cles/marche-publicitaire>, [consulté le 19 avril 2016]

Behance, <http://behance.net>, [consultés le 25/04/2016]

Cannes Lions, <https://www.canneslions.com/awards/about_the_awards/>, [consulté le 25/04/2016]

CIDJ, <http://www.cidj.com/article-metier/designer-ux-ui>, [consulté le 29/04/2016]

Définitions marketing, <http://www.definitions-marketing.com/definition/benchmark/>, [consulté le 23/04/2016]

Dribbble, <https://dribbble.com/RiotGames> [consulté le 25/04/2016]

Eyeka, <https://fr.eyeka.com/contests>, [consulté le 25/04/2016]

Fiverr, <https://www.fiverr.com/>, [consulté le 23/04/2016]

Gestiondeprojet.net, <http://www.gestiondeprojet.net/articles/taches_jalons_livrables.html>, [consulté le 23/04/2016]

Google Design Guidelines, <https://www.google.com/design/spec/material-design/introduction.html>, [consulté le 29/04/2016]

InVision, <https://www.invisionapp.com/craft> [consulté le 23/04/2016]

Jaetheme, UX designer <https://jaetheme.com/blog/wireframe-zoning-et-storyboard/>, [consulté le 19/04/2016]

Journal du net, < http://www.journaldunet.com/encyclopedie/definition/452/32/20/template.shtml>, [consulté le 23/04/2016]

Legifrance, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000019283050&dateTexte>, <https://www.legifrance.gouv.fr/affichTexte.do?cidTexte=JORFTEXT000017785995&dateTexte> [consultés le 23/04/2016]

Llllitl,

<http://www.llllitl.fr/2015/06/cannes-lions-2015-shortlists-palmares-agences-francaises/>, [consulté le 19 avril 2016]

M&M Global, <http://mandmglobal.com/wp-content/uploads/2015/10/MMG_Agency-network-map-2015_Digital.pdf>, [consulté le 23/04/2016]

Panda, <http://usepanda.com>, [consulté le 25/04/2016]

Societe.com, <http://www.societe.com/societe/tbwa-corporate-340128222.html>, [consulté le 23/04/2016]

Stanford School of Medicine, <http://tobacco.stanford.edu/tobacco_main/images.php?token2=fm_st001.php&token1=fm_img0002.php&theme_file=fm_mt001.php&theme_name=Doctors%20Smoking&subtheme_name=More%20Doctors%20Smoke%20Camels> [consulté le 23/04/2016]

TBWA\CORPORATE, <http://www.tbwa-corporate.com/equipe/>, [consulté le 23/04/2016]

The Gunn Report, <http://www.gunnreport.com/>, [consulté le 23/04/2016]