



HAL
open science

Les sciences comportementales appliquées au consommateur : extension du champ de l'expertise publicitaire : le cas Ogilvy Change

Simon Athlan

► To cite this version:

Simon Athlan. Les sciences comportementales appliquées au consommateur : extension du champ de l'expertise publicitaire : le cas Ogilvy Change. Sciences de l'information et de la communication. 2017. dumas-01869720

HAL Id: dumas-01869720

<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01869720>

Submitted on 6 Sep 2018

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.

Copyright

Master professionnel

Mention : Information et communication

Spécialité : Communication Marque

Option : Marque et publicité

Les sciences comportementales appliquées au consommateur : extension du champ de l'expertise publicitaire

Le cas Ogilvy Change

Responsable de la mention information et communication
Professeure Karine Berthelot-Guiet

Tuteur universitaire : Rym Kireche

Nom, prénom : ATHLAN Simon

Promotion : 2016-2017

Soutenu le : 22/11/2017

Mention du mémoire : Très bien

REMERCIEMENTS

Ce mémoire a pu voir le jour grâce à de nombreuses rencontres personnelles et professionnelles qui ont jalonné mon parcours, et grâce au travail réalisé antérieurement par d'autres chercheurs, étudiants et contributeurs au savoir collectif. Aussi, je tiens à exprimer ma gratitude et adresser mes plus sincères remerciements :

+ Au **CELSA** dans son ensemble, et plus spécifiquement à Karine Berthelot-Guiet, sa directrice, Caroline Marti, responsable du département Marque, Ambre Abid-Dalençon et Thomas Grignon, doctorants GRIPIC ; ainsi qu'aux différents enseignants-chercheurs et intervenants, membres des équipes administratives et autres membres du personnel que j'ai pu côtoyer au fil de ces trois dernières années, pour m'avoir permis de réaliser mes études dans les meilleures conditions.

+ À ma **tutrice universitaire**, Rym Kireche, ainsi qu'à ma **tutrice professionnelle**, Pauline-Victoire d'Albis Desforges, pour m'avoir suivi, conseillé et accompagné tout au long de mon travail.

+ Aux **professionnels** qui m'ont consacré du temps dans leurs agendas chargés afin de répondre à mes questions, notamment : Benoît de Florian (Directeur de la Stratégie Ogilvy Paris et Président Ogilvy Change France), Hadi Zabad (Lead Planning Ogilvy Paris, pôle Branding & Advertising et Directeur de la Stratégie Ogilvy Change France), Dan Bennett (Stratégiste Comportemental Senior Ogilvy Change London), Shingo Suzuki (Planneur Stratégique Senior Havas Worldwide Japan), Marco de la Fuente (Vice-Président ici Barbès), Marc-André Allard (Associé et Directeur Général Innovation Dragon Rouge), Rémy Oudghiri (Directeur Général Adjoint Sociovision) et Florence Hermelin (Directrice Stratégie et Innovation GroupeM).

+ Aux **quelques personnes** avec lesquelles j'ai partagé des réflexions et qui m'ont aidé directement ou indirectement dans ma méthodologie, ma recherche de contacts, de documents et d'informations, notamment Philip Boisvieux, Thibault Lalouette (Consultant Deloitte) et Adrien Tanchoux (Analyste Senior – M&A Transaction Services chez Deloitte).

+ À **celles et ceux qui**, de près ou de loin, ont étudié les sciences comportementales, et m'ont ainsi permis de me forger un avis construit sur la question.

+ Et enfin, à **mes proches et aux personnes** qui m'ont accompagné dans ma vie personnelle et professionnelle et m'ont permis d'en arriver là : mes parents, mes amis, mon entourage, mes anciens collègues... toutes celles et ceux qui m'ont vu grandir et m'ont aidé à me construire.

Puisse chacun voir dans ce mémoire les fruits de son aide et de sa bienveillance. Et puisse tout un chacun trouver dans sa lecture un intérêt ou une utilité dignes du soutien qui m'a été apporté.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS	2
INTRODUCTION	4
Pour en finir avec l'« Homo œconomicus ».....	5
Nudge et « paternalisme libertaire » : l'application politique	7
Les sciences comportementales en agence de publicité.....	10
Objet du mémoire, axes de recherche et méthodologie	13
I. REQUALIFICATION SYMBOLIQUE DE LA PRATIQUE PUBLICITAIRE	17
1- Une structuration babélique.....	17
2- Une conjoncture en tension : la triple menace.....	20
3- Une politique d'ajustements : muter ou dépérir.....	29
II. PRÉTENTION SCIENTIFIQUE DE LA MÉTHODE PUBLICITAIRE	33
1- Une quête de légitimité : réaffirmer l'expertise publicitaire	33
2- Un faire-valoir mobilisable : les équipements de l'expertise	38
3- Représentation du pouvoir, pouvoir de la représentation	46
III. RECONFIGURATION DU RÔLE SOCIAL DU COMMUNICANT	51
4- Indispensabiliser l'action : la rhétorique du dévoilement	51
5- Repenser le modèle dans une recherche du statuquo	56
6- Stabiliser la profession : faire école	62
CONCLUSION	68
BIBLIOGRAPHIE	73
ANNEXES	73
RÉSUMÉ DU MÉMOIRE	136
MOTS CLÉS	137

INTRODUCTION

Quelques jours après mon arrivée chez Ogilvy & Mather Paris au département du planning stratégique, en février 2016, je me retrouvais dans le bureau de Nicolas Lautier – l'un des Directeurs de Création de l'agence. Alors que je m'abandonnais à une rêverie contemplative, mon regard s'est arrêté sur un mystérieux bras articulé qui trônait comme une relique sur l'une des étagères en formica blanc. Dans un assemblage délicieusement hétéroclite qu'aurait jalosé Mary Shelley¹, un bras en plastique surmonté d'un gant de catcheur mexicain, un presse-agrume en inox et une large base noire et jaune dotée d'une poignée verticale, se partageaient l'affiche. À première vue, ce presse-agrume d'un genre hybride aurait pu peupler les étagères d'un *concept store* à la mode en période de fête. Ma curiosité ainsi piquée, je demandais à l'une de mes collègues la fonction de l'objet. « C'est le 'Juice Wrestler' ! » M'explique-t-elle un brin amusée. « C'est l'un des objets développés par l'agence pour *United for Healthier Kids*, le programme nutrition de Nestlé pour lutter contre l'obésité infantile au Mexique. » Ajoute-t-elle face à ma mine déconfite.

Une brise d'incompréhension souffle alors sur mes pensées : depuis quand une agence de publicité produit t-elle des objets pour promouvoir une marque ? Cela me semblait aussi absurde que si un marchand de poisson concevait des thons en plastique pour appâter le chaland et vendre ses produits frais. Nous sortons ensemble de la réunion et discutons plus avant de ce programme pour lequel l'agence travaille dans un secret ecclésiastique. J'apprends qu'une cellule d'Ogilvy a été spécialement créée pour répondre à des logiques de changements comportementaux. Elle porte d'ailleurs le nom de ces changements qu'elle aspire à imprimer chez les gens : « *Ogilvy Change* ». Le contexte de départ y est posé dans des termes behavioristes², en l'occurrence la propension endémique des jeunes mexicains à consommer des boissons très sucrées au quotidien – nommément le Coca-Cola. L'objectif est clair pour Nestlé qui joue ici au pompier-pyromane : remettre ces jeunes gens sur la voie de comportements alimentaires vertueux en les incitant à préférer au sucre des alternatives plus saines. À partir de là, carte blanche ! Libre aux créatifs de proposer la solution qu'ils souhaitent à cette équation, qu'elle vienne de la vidéo, du design ou encore du jeu vidéo.

« Qu'importe le flacon, pourvu qu'on ait l'ivresse.³ » Écrivait Alfred de Musset. Et l'ivresse, c'était pourtant moi qui la ressentais. Il y avait donc un fondement scientifique – ou tout du moins « psychologiquement établi » – aux changements de comportements. Si je devais être amené à poursuivre une carrière en publicité, c'est bien de cette manière-là que je voulais l'appréhender, pas « au doigt mouillé ». Mais loin de moi l'idée de disserter, dans un nombrilisme crasse, sur les

¹ N.B. : Mary Shelley est une auteure britannique du XIX^{ème} siècle, elle a notamment publié *Frankenstein*, son premier roman.

² N.B. : « Doctrine qui assigne à la psychologie l'étude du comportement des individus à l'exclusion de l'introspection. » D'après définition « Behaviorisme » [en ligne], sur le glossaire cnrtl.fr – Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/behaviorisme> - Dernière date de consultation : 07/11/17

³ DE MUSSET, Alfred. « La Coupe et les Lèvres » in *Premières Poésies (1829-1835)*, Charpentier, 1863, p.205-214.

raisons qui m'ont poussé à choisir une voie plutôt qu'une autre. Cet épisode marque surtout le point de départ de ma réflexion de recherche, facilitant, je l'espère, l'immersion dans ce sujet autant qu'il m'a moi-même captivé.

Pour en finir avec l'« Homo œconomicus »

Lundi 9 octobre 2017, un an et demi plus tard, l'une des nominations les plus courues du monde académique a placé ce travail de recherche au cœur de l'actualité. Le prix Nobel d'économie de l'Académie royale des sciences de Suède a été décerné à l'américain Richard H. Thaler, professeur à l'Université de Chicago, « pour ses travaux sur les mécanismes psychologiques et sociaux à l'œuvre dans les décisions des consommateurs ou des investisseurs.⁴ » Si l'Université de Chicago conserve sans surprise sa place de plus grande pourvoyeuse de Nobel d'économie – avec 29 récompenses attribuées depuis la création du prix en 1969⁵ – cela n'enlève rien aux mérites du chercheur qui obtient la juste consécration de plus de trente ans de recherches pionnières en économie expérimentale. Pour mieux comprendre la contribution de Thaler et resituer le contexte de ce mémoire, il nous faudra d'abord revenir brièvement sur ce qui vertèbre le dogme économique depuis la fin du XIX^{ème} siècle : « l'hypothèse de rationalité.⁶ »

Il s'agit du postulat selon lequel « les agents, individus ou entreprises, présentent un comportement obéissant à des principes considérés comme rationnels : recherche du maximum de satisfaction, du minimum d'effort pour un objectif déterminé.⁷ » L'homme que cette science étudie serait donc « rationnel, parfaitement informé, maître de lui-même et de ses propres intérêts.⁸ » Un pur produit du *logos*⁹ grec. Mais quid de sa pertinence pour rendre compte des comportements humains ? En effet, ainsi rationalisés les comportements des agents économiques se trouvent à la fois isolés de nombreuses dimensions sociales et opportunément cohérents et prévisibles. Ce confort dogmatique, systématisé par les économistes néo-classiques, a construit la figure de ce qu'il est coutume d'appeler « l'Homo Œconomicus » – avatar abstrait par

⁴ CHABAL, Audrey. « Prix Nobel d'Économie pour Richard Thaler, Spécialiste du Nudge » [en ligne], rubrique « Finance », forbes.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.fr/finance/prix-nobel-economie-richard-thaler-specialiste-du-nudge/> - Date de dernière consultation : 15/10/17

⁵ SEIBT, Sébastien. « Prix Nobel d'économie : et de 29 pour l'université de Chicago » [en ligne], rubrique « Économie », france24.com, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.france24.com/fr/20171009-prix-nobel-economie-richard-thaler-universite-chicago-comportemental-heritage> - Date de dernière consultation 21/10/17

⁶ BÉDARD, Mathieu. « Le Nobel d'économie Richard Thaler, M. Spock et Homer Simpson » [en ligne], rubrique « Les Blogues », quebec.huffingtonpost.ca, le 13 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://quebec.huffingtonpost.ca/mathieu-bedard/le-nobel-d-economie-richard-thaler-m-spock-et-homer-simpson-mathieu-bedard_a_23241376/ - Date de dernière consultation : 15/10/17

⁷ « Rationalité économique » [en ligne], article issu du moteur de recherche universalis.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.universalis.fr/encyclopedie/rationalite-economique/> - Date de dernière consultation : 17/10/17

⁸ ROBIN, Jean-Pierre. « Le Nobel d'économie Richard H. Thaler étudie les hommes avec tous leurs défauts » [en ligne], rubrique « Économie », lefigaro.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/10/09/20002-20171009ARTFIG00152-le-nobel-d-economie-richard-thaler-etudie-les-hommes-avec-tous-leurs-defauts.php> - Date de dernière consultation : 21/10/17

⁹ N.B. : du grec ancien *lógos* qui signifie « parole, discours, raison, relation » et par extension, la logique pure.

lequel « la science économique aborde la question du comportement de l'homme¹⁰ ». Une observation des comportements de nos contemporains au quotidien, aussi furtive et superficielle soit-elle, suffit pourtant à sérieusement questionner cette simplification.

S'il est vrai que tout modèle est explicatif parce qu'il vulgarise son objet, il semble en effet que cette pensée ait longtemps fait l'économie de tout un faisceau de facteurs psychosociologiques à l'œuvre dans les comportements humains. C'est du moins la thèse soulevée à la fin des années 1970 par Daniel Kahneman et Amos Tversky, deux chercheurs israélo-américains. En conduisant une batterie de tests expérimentaux jugeant de l'attitude face aux risques, ils parviennent à démontrer la non-conformité des décisions des individus aux traditionnels axiomes de rationalité. « Les économistes pensent que les gens ont des cerveaux comme des supercalculateurs qui peuvent tout résoudre, or les esprits humains ressemblent plus à de vieux Mac avec des vitesses de traitement lentes et enclins à des crash fréquents¹¹ » écrit Thaler avec l'humour qui le caractérise. La primauté de l'observation et de l'expérimentation scientifique donne à ces travaux tout leur crédit. C'est un premier coup porté aux théories énoncées *ex-cathedra* par l'orthodoxie des sciences économiques. Ces travaux préliminaires participeront à l'élaboration de la « théorie des perspectives », au fondement de la finance comportementale, qui vaudra à Kahneman un Prix Nobel d'économie en 2002.

Les chercheurs, tous deux issus de la psychologie, y révèlent notamment l'existence de biais cognitifs, des « distorsions systématiques¹² » du jugement, qui président à de nombreux comportements humains – des actes les plus anodins aux décisions les plus cruciales. Un exemple l'illustre aisément. Si je vous demandais ce que vous préféreriez entre 50€ aujourd'hui ou 100€ dans un an, que répondriez-vous ? Il est fort probable que vous choisissiez, comme la plupart des gens, 50€ aujourd'hui. Et l'explication est simple. « Cela peut paraître irrationnel mais c'est logique explique Rory Sutherland¹³: 'Il y a une incertitude énorme entre maintenant et dans un an, les gens préfèrent un petit gain sûr à un gros gain hypothétique.'¹⁴» Les préceptes de l'économie traditionnelle voudraient pourtant que les acteurs privilégient le gain maximal, quitte à attendre davantage. L'observation expérimentale creuse une première brèche dans la figure de l'*homo oeconomicus*.

¹⁰ « Homo Oeconomicus » [en ligne], article issu du moteur de recherche melchior.fr – Disponible à l'adresse : <http://www.melchior.fr/notion/homo-oeconomicus> - Date de dernière consultation : 17/10/17

¹¹ TISON, Erwann. « Nobel d'économie : l'intelligence des humains reste et restera la meilleure source de prise de décision » [en ligne], rubrique « Idées », lemonde.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/19/le-nobel-d-economie-a-consacre-les-forces-de-l-esprit_5203268_3232.html - Date de dernière consultation : 21/10/17

¹² THALER (Richard) et SUNSTEIN (Cass). *Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*, Yale University Press, Chicago, 2008, p.25

¹³ N.B. : Rory Sutherland est un publicitaire britannique, Directeur de la Création OgilvyOne, Vice-Président Ogilvy Group UK et Co-Fondateur d'Ogilvy Change.

¹⁴ BIANCHI, Frédéric. « Comprendre la théorie du nouveau prix Nobel d'économie avec Homer Simpson et Monsieur Spock » [en ligne], rubrique « L'observatoire », bfmbusiness.bfmtv.com, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/observatoire/comprendre-la-theorie-du-nouveau-prix-nobel-d-economie-avec-homer-simpson-et-monsieur-spock-1273900.html> - Date de dernière consultation : 19/10/17

Richard H. Thaler et Cass Sunstein – juriste et philosophe américain – se sont inscrits dans le sillon de ces recherches pour esquisser les prémices de l'économie comportementale : une discipline qui « entend accroître le pouvoir explicatif de l'économie en lui procurant des fondations psychologiques plus réalistes.¹⁵ » C'est ainsi qu'ils distinguent deux systèmes de pensée qui cohabitent en chacun de nous : un système réflexif et un système automatique. Le premier système – appelé système 1 – est contrôlé, pénible, déductif, lent et conscient. C'est celui qui préside à l'apprentissage d'une langue étrangère, l'organisation d'un voyage lointain ou encore la gestion de l'apport calorique dans l'alimentation... Le second système – appelé système 2 – a quant à lui pour caractéristiques d'être plus spontané, sans effort, associatif, rapide et inconscient. On le retrouve à l'œuvre lorsque l'on parle dans sa langue natale, qu'on effectue son trajet quotidien dans le métro ou qu'on languit un gâteau, pour ne citer que quelques exemples. Ces deux systèmes de pensée n'évoluent pas en autonomie, ils sont en interaction permanente. C'est d'ailleurs de cette interaction que résulteraient les biais cognitifs. Comme le relève l'Académie Nobel de Stockholm à propos des travaux de Thaler, il s'agit d'un « pont [jeté] entre les analyses économiques et psychologiques dans la prise de décision individuelle¹⁶. » Bienvenue dans l'ère de l'« *homo psychologicus*¹⁷ » !

Nudge et « paternalisme libertaire » : l'application politique

Thaler met en lumière une cohabitation entre « Humain » et « Econ » « qu'il renvoie respectivement à nos réflexes automatiques et à nos facultés réflexives.¹⁸ » Pour rendre ce propos plus expressif, les chantres de l'économie comportementale ont emprunté à la culture populaire deux de ses personnages fictifs les plus connus : M. Spock et Homer Simpson. Deux personnages qu'a priori tout oppose. D'un côté, M. Spock, « l'extraterrestre ultra rationnel de Star Trek¹⁹ » incarne le système réflexif. Sa moitié vulcaine lui octroie un sens de la raison et de la logique imparable, lui permettant notamment de contrôler ses émotions. De l'autre, Homer Simpson, héros de la série animée éponyme, campe le système automatique. Le personnage de Matt Groening²⁰ embrasse ses motivations les plus instinctives – pour ne pas dire reptiliennes – laissant la plupart

¹⁵ SERRA, Daniel. *Économie comportementale*, Éd. Economica, Paris, 2017, p.7

¹⁶ POLLARD, Niklas et RINGSTROM, Anna. « Nobel d'économie attribué à l'Américain Richard Thaler » [en ligne], rubrique « Monde », challenges.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : https://www.challenges.fr/monde/le-nobel-d-economie-attribue-a-l-americaain-richard-thaler_505019 - Date de dernière consultation : 21/10/17

¹⁷ ALIX, Christophe. « Nobel d'économie Richard Thaler, 'homo psychologicus' » [en ligne], liberation.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://www.liberation.fr/futurs/2017/10/09/nobel-d-economie-richard-thaler-homo-psychologicus_1601997 - Date de dernière consultation : 21/10/17

¹⁸ KOENIG, Gaspard. « En économie, nous sommes tous des petits déments » [en ligne], rubrique « La chronique de Gaspard Koenig », lesechos.fr, le 18 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editions-analyses/030732182772-en-economie-nous-sommes-tous-des-petits-dements-2123323.php> - Date de dernière consultation : 19/10/17

¹⁹ BÉDARD, Mathieu. « Le Nobel d'économie Richard Thaler, M. Spock et Homer Simpson » [en ligne], rubrique « Les Blogues », quebec.huffingtonpost.ca, le 13 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://quebec.huffingtonpost.ca/mathieu-bedard/le-nobel-d-economie-richard-thaler-m-spock-et-homer-simpson-mathieu-bedard_a_23241376/ - Date de dernière consultation : 18/10/17

²⁰ N.B. : Matt Groening est un dessinateur, scénariste et producteur de télévision américain, il est notamment le créateur de la série télévisée d'animation Les Simpson.

du temps son cerveau rationnel au repos. Un être, donc, complètement mû par ses passions humaines et son environnement social.

Or, c'est précisément parce que la plupart de nos décisions quotidiennes relèvent davantage d'Homer Simpson que de M. Spock, que l'économie comportementale de Thaler aspire « à pallier les insuffisances prédictives de la métaphore de l'*Homo economicus*, cet être capable de prendre des décisions toujours logiques et parfaitement adaptées aux objectifs qu'il souhaite atteindre...²¹ » L'être humain est pétri d'incohérences ? Aussi irrationnel qu'un soleil bleu ? Sous le joug de ses pulsions et de ses émotions ? Amen. L'économie comportementale pansera ces maux en apportant une mesure supplétive à nos manquements cognitifs. Les individus se trompent, c'est l'un des premiers enseignements de Thaler. Jusque là, pas de quoi tomber de sa chaise. Le problème étant que, bien souvent, ils en sont les premières victimes. Il s'agit alors de dimensionner notre propos : bien sûr, lorsqu'il s'agit de choisir son accoutrement le matin avant de partir au travail, on ne peut que s'amuser du caractère trivial de la portée de cette décision. Lorsqu'en revanche ces choix impliquent des logiques plus long-termistes et engageantes telles que l'épargne, le mariage, la retraite, la santé ou encore les placements, les conséquences d'un mauvais choix, voire d'une absence de choix, sont souvent plus difficiles à rattraper. Et dans ces domaines, les mauvais choix sont légions. Mais peut-on blâmer la nature humaine ? « Je vois le bien, je l'approuve et je fais le mal.²² » Écrivait le poète Ovide il y a plus de deux mille ans.

Pour prévenir ces conséquences, une première approche consisterait à changer les mentalités. Il s'agirait donc d'influencer la manière dont les gens pensent consciemment. Ce type d'approche a déjà été maintes et maintes fois appliqué dans le domaine des politiques publiques, avec des résultats parfois médiocres. La résistance au changement est forte en matière de comportements. Prenons par exemple les campagnes « Manger Bouger » du Programme National Nutrition Santé – plus connu sous l'acronyme PNNS. Lancé en 2001, ce programme de l'Agence française de sécurité sanitaire des aliments vise à « améliorer l'état de santé de la population en agissant sur l'un de ses déterminants majeurs : la nutrition.²³ » Dans les sept premières années du programme, ponctuées d'injonctions télévisuelles à « manger au moins 5 fruits et légumes par jour », le bilan restait décevant. « Entre 18 et 74 ans, 43% des adultes en consomment 'au moins 5 par jour' (soit au moins 400 grammes par jour) » révèle une étude de l'ENNS, présentée lors d'un colloque en décembre 2007.²⁴ Et pour cause, ces campagnes s'adressent au système 1, le système réflexif, plus lent à la détente.

²¹ FERREY (Samuel), GABUTHY (Yannick) et JACQUEMENT (Nicolas). « Richard Thaler, promoteur du « paternalisme libéral » [en ligne], rubrique « Idées », lemonde.fr, le 13 octobre 2017 – Disponible à l'adresse :

http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/13/richard-thaler-promoteur-du-paternalisme-liberal_5200299_3232.html - Date de dernière consultation : 21/10/17

²² OVIDE, *Les Métamorphoses*, VII, 20

²³ D'après la définition « Qu'est-ce que le PNNS ? » [en ligne], sur le site mangerbouger.fr – Disponible à l'adresse : <http://www.mangerbouger.fr/PNNS> - Date de dernière consultation : 21/10/17

²⁴ D'après « Le Programme National Nutrition Santé (PNNS) : bilan des études et résultats observés » in Cahiers de nutrition et diététique, 2011, S11-S25, unt-ori2.crihan.fr – Disponible à l'adresse : http://unt-ori2.crihan.fr/unspt/Concours/2013_Bordeaux_Oruezabai_Nutrition/res/castetbon.pdf - Dernière date de consultation : 21/10/17

L'économie comportementale privilégie une seconde voie qui consiste à se demander « comment faire en sorte que les individus adoptent d'eux-mêmes des comportements correspondant réellement à leur propre intérêt ?²⁵ » Mais comment s'y prend-elle ? En ayant recours à des « *nudges* », soit littéralement des « coups de pouce » qui exploitent les déterminants psychologiques des comportements afin d'influencer les décisions.²⁶ » Parmi les exemples les plus fameux, celui du plan SMarT – « *Save More Tomorrow* », soit littéralement « Épargnez plus demain ». L'épargne retraite ne jouit pas d'une grande popularité aux États-Unis. Si elle est une préoccupation, elle est aussi (et surtout) sujette à d'intenses procrastinations. Thaler et Sunstein proposent alors que les entreprises offrent à leurs employés un plan d'épargne, créé par défaut. Il est tout à fait possible pour les employés de refuser cette épargne, à condition toutefois de s'acquitter de quelques formalités administratives. Mais les auteurs sont tout à fait conscients que la « paresse naturelle » des employés les incitera à ne pas refuser l'initiative. « Une telle mesure ferait passer le taux d'épargnants de 20 à 90%.²⁷ » Et les résultats parlent d'eux-mêmes puisqu'« en moins de quatre ans, les employés qui ont accepté ont presque quadruplé la part de leur salaire consacrée à l'épargne-retraite.²⁸ » C'est un cas d'école de l'application du « choix par défaut » (ou '*opt-in*' / '*opt-out*' en anglais) qui prescrit que la plupart des gens privilégient l'option qui a été préconfigurée pour eux. Que celui qui a déjà changé la sonnerie de son portable me jette la première pierre.

Voilà donc l'enseignement de Thaler : « on peut utiliser les biais décisionnels d'un individu pour corriger ses imperfections tout en lui laissant sa liberté d'agir et le choix d'accepter ou non une situation vertueuse.²⁹ » Les équipes de Barack Obama et de David Cameron n'ont d'ailleurs pas attendu pour créer leur propre '*nudge unit*'. Une voie intermédiaire se dessine entre interventionnisme keynésien et libéralisme friedmanien. Le '*nudge*' agirait donc comme une tutelle corrective, mais jamais contraignante, pour nous « remettre dans le droit chemin³⁰ » – du moins

²⁵ ROBIN, Jean-Pierre. « Richard Thaler, le Nobel 2017, scrute le fin fond des âmes » [en ligne], le 10 octobre 2017, [pressreader.com](https://www.pressreader.com/france/le-figaro/20171010/282037622380195) – Disponible à l'adresse : <https://www.pressreader.com/france/le-figaro/20171010/282037622380195> - Date de dernière consultation : 21/10/17

²⁶ FERREY (Samuel), GABUTHY (Yannick) et JACQUEMENT (Nicolas). « Richard Thaler, promoteur du « paternalisme libéral » [en ligne], rubrique « Idées », [lemonde.fr](http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/13/richard-thaler-promoteur-du-paternalisme-liberal_5200299_3232.html), le 13 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/13/richard-thaler-promoteur-du-paternalisme-liberal_5200299_3232.html - Date de dernière consultation : 21/10/17

²⁷ LEWANDOWSKI, Jean-Claude. « Richard Thaler, pape de l' « économie comportementale » [en ligne], dossier « Les stratégies / série d'été : enseignement supérieur : cinq stars des campus », [lesechos.fr](https://www.lesechos.fr/26/08/2010/LesEchos/20749-039-ECH_richard-thaler-pape-de-l-economie-comportementale-.htm), le 26 août 2010 – Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/26/08/2010/LesEchos/20749-039-ECH_richard-thaler-pape-de-l-economie-comportementale-.htm - Date de dernière consultation : 21/10/17

²⁸ VITTORI, Jean-Marc. « Le Nobel à Richard Thaler, le roi de l'économie comportementale » [en ligne], rubrique « Sciences & prospectives », [lesechos.fr](https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/030682082167-le-prix-nobel-deconomie-decerne-a-l-americain-richard-h-thaler-2120706.php), le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/030682082167-le-prix-nobel-deconomie-decerne-a-l-americain-richard-h-thaler-2120706.php> - Date de dernière consultation : 21/10/17

²⁹ TISON, Erwann. « Nobel d'économie : l'intelligence des humains reste et restera la meilleure source de prise de décision » [en ligne], rubrique « Idées », [lemonde.fr](http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/19/le-nobel-d-economie-a-consacre-les-forces-de-l-esprit_5203268_3232.html), le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/19/le-nobel-d-economie-a-consacre-les-forces-de-l-esprit_5203268_3232.html - Date de dernière consultation : 21/10/17

³⁰ COHEN-DUMOUCHEL, Alain. « 'Nudge' ou le 'paternalisme libéral' » [en ligne], rubrique « Rue 89 », dossier « Libéraux et fiers de l'être », [tempsreel.nouvelobs.com](http://tempsreel.nouvelobs.com/rue89/rue89-liberaux-et-fiers-de-letre/20120630.RUE5608/nudge-ou-le-paternalisme-liberal.html), le 30 juin 2012 – Disponible à l'adresse : <http://tempsreel.nouvelobs.com/rue89/rue89-liberaux-et-fiers-de-letre/20120630.RUE5608/nudge-ou-le-paternalisme-liberal.html> - Date de dernière consultation : 20/10/17

celui considéré comme valide par l'État dans son attribution normative. L'économiste est partisan d'une « méthode douce », pour laquelle il développe un modèle : le « paternalisme libéral ». La liberté de l'individu est sauve, il n'est qu'incité à s'engager dans une voie plutôt qu'une autre. Une « forme de manipulation bienveillante conçue pour nous guider à prendre les bonnes décisions³¹ » qui offre une alternative à la fois peu coûteuse et diablement efficace aux politiques publiques coercitives – habituellement ferventes consommatrices de lois et autres décrets. Le principe est simple : les choix sont totalement tributaires du contexte dans lequel ils sont énoncés. « De même qu'il n'y a pas de bâtiment sans architecture, il n'y a pas de choix sans contexte³² » écrit Thaler. Il est donc possible d'inférer sur un comportement souhaité en organisant « le contexte dans lequel les gens prennent leurs décisions³³ » – on parle alors d'« architecture du choix ».

Les sciences comportementales en agence de publicité

En matière de choix, il semble qu'il existe une connivence naturelle entre les fins d'une agence de publicité et celles poursuivies par les pouvoirs publics. Le dénominateur commun ? La volonté de faire adopter un certain comportement ou d'imprimer certaines perceptions à un groupe d'individus déterminé. Ce qui est bon pour nourrir les prérogatives régaliennes est forcément bon pour un acteur qui œuvre à la préférence de marque et plus largement aux ressorts de la consommation. C'est ainsi assez naturellement que certains professionnels de la publicité se sont imprégnés des applications politiques du *nudge* et ont fait infuser les préceptes de l'économie comportementale aux cultures d'agence. « Finalement, notre job c'est d'influencer les gens, donc tout est bon pour faire ça bien³⁴ » explique Pauline-Victoire d'Albis Desforges avant d'ajouter « Le renouveau des sciences comportementales c'est justement de se dire : comment peut-on mieux faire, qu'est-ce qu'on doit savoir pour mieux faire notre boulot ?³⁵ » Une mise à jour du logiciel de l'agence en quelque sorte. Mais essayons de détricoter cet engouement de l'agence pour les sciences comportementales. Par quels biais sont-elles arrivées en agence ? Pourquoi aujourd'hui ? Qu'est-ce que cela « raconte » de la conjoncture de l'industrie ?

Comme l'explique Benoît de Fleurian, Directeur de la Stratégie du groupe Ogilvy Paris, « on trouve beaucoup d'éléments de l'économie comportementale dans les plus grandes campagnes [publicitaires], depuis des années³⁶ ». Pourtant, rares sont les créatifs d'agence issus de formations en sciences comportementales. « Tous les bons créatifs ont instinctivement une

³¹ GAUBERT, Camille. « Nobel d'économie : théoriser la manipulation bienveillante » [en ligne], rubrique « Cerveau et Psy », sciencesetavenir.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : https://www.sciencesetavenir.fr/sante/cerveau-et-psy/nobel-d-economie-pour-richard-thaler-theoriser-la-manipulation-bienveillante_117202 - Date de dernière consultation : 18/10/17

³² THALER (Richard) et SUNSTEIN (Cass). *Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*, Yale University Press, Chicago, 2008, p.226

³³ THALER (Richard) et SUNSTEIN (Cass). *Ibid.*, p.3.

³⁴ Voir Annexe 18

³⁵ Voir Annexe 18

³⁶ Voir Annexe 19

approche 'behavioriste'³⁷» d'ajouter Rory Sutherland. Et cela tient à la manière dont travaillent les planneurs stratégiques et les créatifs : en observant les comportements de leurs contemporains, sans idées préconçues de ce qu'ils *devraient* être. Une phénoménologie du comportement humain. Si la création publicitaire se nourrit de l'observation de nos comportements humains, on peut s'accorder pour poser la corrélation suivante : plus l'observation est fine, plus la campagne est juste et plus son impact est fort auprès de l'audience ciblée. C'est là que se crée ou se renforce le lien entre la marque et son audience, dans une relation de connivence. Mais alors, si cela fonctionne déjà... quel est l'apport de l'économie comportementale ? Il nous faut revenir sur l'un des termes employés par Rory Sutherland : « instinctivement ». Cet adjectif cristallise à mon sens l'une des plus grandes tensions de l'industrie publicitaire : comment construire une expertise reconnue sur ce qui constitue le pré-carré de l'agence, à savoir « changer les comportements et vendre des produits³⁸ » ?

Il fallait alors rassembler la somme de ces intuitions pour les constituer en expertise et systématiser la réflexion sur les changements de comportement – sans oublier de *marketer* l'offre pour la rendre monétisable et attrayante sur le marché du changement de comportements que se disputent une myriade de nouveaux acteurs. C'est ainsi qu'en 2012, quelques temps après que David Cameron en ait fait sa religion, Rory Sutherland et Mark Lainas – respectivement Vice-Président et Directeur Général d'Ogilvy & Mather Group – ont constitué à Londres une '*practice*³⁹', une 'business unit'⁴⁰ dédiée à l'économie comportementale : Ogilvy Change. Elle constituera le terreau idéal pour ce mémoire qui étudie les sciences comportementales appliquées au consommateur. Fondée sur les travaux de Daniel Kahneman⁴¹, elle est davantage pensée comme « un réseau organisé d'experts⁴² » intégré au groupe Ogilvy que comme une agence à proprement parler. Ogilvy Change a puisé dans une manne d'étudiants et de chercheurs en économie comportementale, en psychologie sociale et en neurosciences pour constituer ses forces vives. L'idée étant ici de coller au plus près des avancées scientifiques, comme vecteur de légitimité et de pertinence de la méthode Ogilvy Change. « On veut être plus scientifique que ce qu'on fait jusque là⁴³ » renchérit Benoît de Fleurian. C'est dans cette logique qu'Ogilvy Change « a noué des relations étroites avec le monde académique⁴⁴ ». Transparaît en filigrane la sempiternelle question du statut de la publicité : a-t-elle vocation à être un art ou bien une science ? Est-il même

³⁷ DELCAYRE, Alain. « La publicité vise d'abord à changer les comportements » [en ligne], rubrique « Agences », strategies.fr, le 13 juin 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1067048W/la-publicite-vise-d-abord-a-changer-les-comportements.html> - Dernière date de consultation : 22/10/17

³⁸ DELCAYRE, Alain. « La publicité vise d'abord à changer les comportements » [en ligne], rubrique « Agences », strategies.fr, le 13 juin 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1067048W/la-publicite-vise-d-abord-a-changer-les-comportements.html> - Dernière date de consultation : 22/10/17

³⁹ N.B. : désigne une branche spécialisée dans le jargon « *ogilvien* », d'après Pauline-Victoire d'Albis Desforges – Directrice du Planning Stratégique d'Ogilvy Paris, pôle Branding & Advertising.

⁴⁰ N.B. : soit littéralement une unité commerciale, d'après Dan Bennett – Stratège Comportemental Senior chez Ogilvy Change London.

⁴¹ N.B. : pour son Nobel d'économie en 2002.

⁴² Voir Annexe 18

⁴³ Voir Annexe 19

⁴⁴ D'après le communiqué de presse « Ogilvy Paris rejoint la révolution comportementale #behaviourchange », Ogilvy Paris, le 12 juin 2017.

possible de scientifier l'acte créatif sans le sacrifier ? Alors, l'économie comportementale : simple récupération opportuniste ou transformation paradigmatique du modèle de l'agence ?

Pendant cinq ans, le réseau Ogilvy Change se développe et des équipes se structurent en Italie, en Espagne, en Belgique, en Suède, en Afrique du Sud, en Australie et en Nouvelle Zélande. 2017 marque une évolution charnière : fin janvier c'est la création à New York du « *Ogilvy Center for Behavioural Science* » - soit littéralement, le Centre Ogilvy pour les Sciences Comportementales. Dirigé par Christopher Graves – pendant 12 ans Président d'Ogilvy Public Relations Worldwide –, ce centre a pour vocation d'établir un nouveau modèle pour mieux comprendre la manière dont les publics pensent, se comportent et ce qu'ils ressentent, en vue d'améliorer l'efficacité du marketing et de la communication⁴⁵. Graves pointe la faible prédictibilité des études démographiques traditionnelles dans un monde extrêmement polarisé et aux audiences atomisées. Il prône un travail de fond pour affiner la compréhension des motivations profondes qui sous-tendent les comportements humains, celles qui amènent les gens à construire certaines perceptions du monde et à créer leur(s) identité(s) sociale(s)⁴⁶. En juin, c'est le lancement officiel d'Ogilvy Change Paris – l'antenne française de ce réseau d'experts – en Sorbonne. Présidée par Benoît de Fleurian, la structure est composée de quatre professionnels de la communication et de la publicité : Hadi Zabad, Directeur des Stratégies, Rui Ferreira, Stratège Comportemental, Stéphane Jassin, Directeur UX⁴⁷ et Batoul Hassoun, Directrice du Consulting. Les présentations étant faites, rentrons dans ce qui fait la spécificité de ce sujet de mémoire.

Si les agences de publicité ont toujours aspiré à façonner les comportements ou les perceptions des consommateurs, qu'est-ce qui est si neuf dans l'approche d'Ogilvy Change ? « Pas grand chose⁴⁸ » répond cyniquement Marco de la Fuente – Vice-Président de l'agence Ici Barbès – avant d'ajouter « c'est ce que font les agences depuis longtemps : un truc nouveau émerge et on crée une agence spécialisée. L'expertise de marketing direct s'est développée et les agences de marketing direct se sont développées, l'expertise promotionnelle s'est développée et les agences promotionnelles se sont développées, l'expertise RP s'est développée et les agences RP se sont développées... le monde de la communication s'est largement complexifié.⁴⁹ » La vraie différence d'Ogilvy Change par rapport aux exemples cités par Marco de la Fuente, c'est qu'en recentrant sur la question du comportement et de son contexte, elle élargit considérablement le champ d'action du publicitaire. Prenons pour exemple l'une des interventions d'Ogilvy Change à Londres. Adobe dispose d'un centre d'appels à New Delhi en Inde. L'éditeur de logiciels était confronté à un problème d'attrition avec un très gros volume d'appels concernant des résiliations

⁴⁵ D'après le communiqué de presse « Ogilvy launches Center for Behavioral Science » [en ligne], ogilvy.com, le 26 janvier 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.ogilvy.com/media-center2017/press-releases/january-26-2017-ogilvy-launches-center-for-behavioral-science/> - Date de dernière consultation : 22/10/17

⁴⁶ D'après le communiqué de presse « Ogilvy launches Center for Behavioral Science » [en ligne], ogilvy.com, le 26 janvier 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.ogilvy.com/media-center2017/press-releases/january-26-2017-ogilvy-launches-center-for-behavioral-science/> - Date de dernière consultation : 22/10/17

⁴⁷ N.B. : UX est l'acronyme de « User Xperience », soit littéralement expérience utilisateur.

⁴⁸ Voir Annexe 19

⁴⁹ Voir Annexe 19

d'abonnements. La cellule londonienne s'est penchée sur le sujet pour tenter de proposer une solution behavioriste. Ils se sont rendus compte que les protocoles d'appels commençaient systématiquement par une question de l'opérateur : « Pourquoi souhaitez-vous résilier votre abonnement ? » Une question qui appelait inmanquablement le client à critiquer le service, pour finalement résilier son abonnement. La proposition d'Ogilvy Change ? Très simple. Remplacer cette question par une autre question : « Pourquoi avez-vous souscrit à votre abonnement il y a X ans ? » La conversation prend alors une autre tournure, plus positive, qui offre davantage de marge de manœuvre à l'opérateur pour conserver son client. Grâce à cela, Adobe a généré en un an deux millions de dollars de revenus supplémentaires.⁵⁰ Pour comprendre cette mécanique, il faut savoir qu'elle repose sur un biais comportemental bien connu : « l'aversion à la perte » qui suppose que « les êtres humains attachent plus d'importance à une perte qu'à un gain du même montant.⁵¹ » La question que pose cet exemple est la suivante : une campagne de publicité classique aurait-elle pu obtenir les mêmes résultats ? « La communication est devenue un moyen parmi d'autres de changer des comportements⁵² » soutient Benoît de Fleurian.

Objet du mémoire, axes de recherche et méthodologie

Comment comprendre l'arrivée des sciences comportementales en agence de publicité ? Peut-on les considérer comme une évolution épistémologique ? Ou faut-il les voir comme un baroud d'honneur du secteur ?

Comment les positionner dans le paysage des agences ? Sont-elles un élément de différenciation dans un contexte d'hyper-concurrence ? S'agit-il du nouvel avatar d'une recherche de légitimité ?

Plus largement, dans quelle mesure participent-elles d'ajustements qui ont pour vocation à maintenir les rapports de force tels qu'ils sont ? Dans quelle mesure sont-elles le témoin d'une « scientification », voire d'une gestionnarisation des métiers de la communication et du marketing ? Peuvent-elles amener les entreprises et les communicants à faire évoluer leurs pratiques ?

Il semble que ce discours sur la manipulation possible des foules, permis par l'arrivée des sciences comportementales en agence de publicité, était encore impensable il y a quelques années. Elle est une réponse à un contexte qui est celui d'une mise en doute de l'efficacité de la communication – peut-être plus forte que les craintes sur l'existence d'une manipulation.

⁵⁰ DELCAYRE, Alain. « La publicité vise d'abord à changer les comportements » [en ligne], rubrique « Agences », strategies.fr, le 13 juin 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1067048W/la-publicite-vise-d-abord-a-changer-les-comportements.html> - Dernière date de consultation : 22/10/17

⁵¹ D'après l'article « Aversion à la perte » [en ligne], wikipedia.fr – Disponible à l'adresse :

https://fr.wikipedia.org/wiki/Aversion_%C3%A0_la_perte - Dernière date de consultation : 22/10/17

⁵² Voir Annexe 19

Ainsi, **dans quelle mesure le recours aux sciences comportementales comme vecteur d'expertise publicitaire participe-t-il d'une professionnalisation du secteur ?**

Voilà autant de questions auxquelles nous nous attacherons de répondre au fil de ce mémoire, à travers un triple objet de recherche – qui constituera l'ossature du plan :

1. **Contribuer à comprendre** l'essor des sciences comportementales en agence de publicité, et étudier ses fondements (motivations, déclencheurs, origines...) dans une dynamique rétrospective.
2. **Analyser les pratiques** associées aux sciences comportementales en agence de publicité : les décrire et les interroger (transfert d'expertise avec le monde académique, discours d'accompagnement...), à travers un état des lieux de ce qui se fait présentement, et plus spécifiquement à travers ce qu'en donne à voir Ogilvy Change.
3. **S'interroger sur les perspectives** de développement du modèle de l'agence de publicité (vision, opportunités, freins...), dans une démarche prospective.

Trois hypothèses principales ont nourri les recherches et réflexions autour de ces axes :

Hypothèse 1 : Les sciences comportementales témoignent d'une requalification symbolique de la pratique publicitaire, visant à légitimer son existence dans une conjoncture en tension.

Hypothèse 2 : Cet effort de légitimation prend corps dans la revendication d'une scientificité de la méthode publicitaire et s'appuie sur une prétention pédagogique.

Hypothèse 3 : Cette dynamique du secteur s'inscrit dans un contexte plus global de reconfiguration de la médiation experte et du rôle social du communicant.

Afin de répondre aux questionnements soulevés, j'ai développé une méthodologie essentiellement fondée sur quatre points : une étude documentaire, une analyse de contenus, des analyses sémiotiques et des entretiens qualitatifs semi-directifs.

Dans un premier temps, j'ai entrepris de constituer un socle de cas, études, rapports, articles de recherche, ouvrages spécialisés, etc. Il s'agissait de m'acculturer à cet objet d'étude, encore très largement embryonnaire. Ce faisant, j'ai à la fois pu établir une base de documentation me permettant d'alimenter mes réflexions sur le développement de l'économie comportementale en agence de publicité, et préparer le terrain d'analyse de contenus et d'entretiens qualitatifs. Compte tenu d'une faible représentation en France, les sources étaient majoritairement

anglophones jusqu'à l'obtention du Nobel d'économie par Richard H. Thaler début octobre 2017, qui a produit un regain d'engouement pour cette discipline.

Dans un second temps, j'ai choisi de mener une analyse de contenus portant sur trois articles de presse en ligne, parus en juin 2017 pour annoncer le lancement d'Ogilvy Change Paris et un communiqué de presse rédigé par Ogilvy Paris. Pour sélectionner ces articles, j'ai simplement choisi de retenir l'ensemble des résultats d'une requête Google⁵³ dans l'onglet « Actualités ». J'ai ensuite cherché à croiser le contenu de ces articles pour faire émerger des champs sémantiques communs auxquels se greffent des imaginaires. Cette analyse m'a permis d'analyser la circulation des discours se rattachant au lancement de cette nouvelle offre d'agence. À cette occasion, j'ai pu mettre au jour des constantes qui éclairent chacune des hypothèses avancées dans le cadre de ce travail de recherche.

Dans un troisième temps, j'ai décidé de conduire des analyses sémiotiques du site web ogilvychange.com. Principale vitrine de l'agence en ligne, c'est le premier résultat du moteur de recherche Google pour la requête « Ogilvy Change ». Deux types d'analyses se mêlent : une analyse du visuel qui accueille l'internaute sur la page d'accueil et une analyse des contenus textuels. J'ai choisi de distinguer ces deux types d'analyse compte tenu de l'autonomie du visuel dans le parcours de l'internaute sur le site. Pour mener ces analyses, j'ai privilégié la méthode de Martine Joly dans son ouvrage *Introduction à l'analyse de l'image*⁵⁴. Ce faisant, j'ai pu mettre en relief les thèmes dégagés dans l'analyse des discours circulants préalablement réalisée.

Enfin, dans un dernier temps, j'ai cherché à comprendre l'essor des sciences comportementales en agence de publicité en me rapprochant de praticiens de la démarche, afin de confronter ma documentation au discours incarné de quelques professionnels de la communication et du marketing – aussi bien en France qu'à l'étranger. J'ai mené en ce sens six entretiens semi-directifs de 30 minutes à 1h30 chacun, avec pour fil rouge des questions sur le parcours personnel et professionnel des acteurs, d'autres sur la pratique de l'économie comportementale et enfin des considérations sur le rôle du publicitaire et l'avenir du modèle de l'agence de publicité. J'ai par ailleurs assisté à l'événement de lancement d'Ogilvy Change Paris en Sorbonne dans le cadre d'une observation participante, afin d'analyser la mise en discours du concept et sa circulation auprès de ses parties prenantes.

C'est sur ces quatre piliers méthodologiques que je me proposerai ici de livrer mes réflexions sur l'essor, la pratique et l'avenir des sciences comportementales en agence de publicité.

⁵³ N.B. : Google capte près de 88,66% des requêtes sur les moteurs de recherche dans le monde en 2015. Source : Article « Parts de marché des moteurs de recherche dans le monde », [journaldunet.com](http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1087491-parts-de-marche-des-moteurs-de-recherche-dans-le-monde/), le 6 janvier 2016 – Disponible à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/le-net/1087491-parts-de-marche-des-moteurs-de-recherche-dans-le-monde/> - Date de dernière consultation : 22/10/17

⁵⁴ JOLY, Martine. *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, Armand Colin, Paris, 2015

À titre indicatif, je soulignerai que l'ensemble des conclusions de ce travail de recherche sont à dimensionner : d'une part à Ogilvy Change et de ce qui m'en a été donné à voir d'un point de vue extérieur, d'autre part au caractère erratique des évolutions du secteur. Ce mémoire est davantage à comprendre comme une lecture personnelle du secteur à un instant t, au prisme des sciences comportementales et de la manière dont elles constituent une extension de l'expertise publicitaire.

I. REQUALIFICATION SYMBOLIQUE DE LA PRATIQUE PUBLICITAIRE

1- Une structuration babélique

Avant d'entamer notre réflexion sur l'émergence des sciences comportementales au sein d'une agence de publicité comme Ogilvy⁵⁵, il nous faut brosser le contexte concurrentiel dans lequel s'inscrit une telle offre. D'emblée, essayons de comprendre ce qui pousse une entreprise à recourir aux services d'une agence de publicité. Le travail d'une agence de publicité commence le plus souvent à partir du constat d'un annonceur. Prenons un exemple quelconque – mais néanmoins courant : un distributeur observe une baisse de fréquentation de ses points de vente, entraînant une chute de son chiffre d'affaires. À ce moment-là, il est encore tôt pour conjecturer quoi que ce soit. Une certitude : il doit réagir et rapidement pour remettre son entreprise sur le chemin de la croissance, dont dépend sa survie – quelle que soit sa définition de la croissance : « plus de *business*⁵⁶, vendre plus de produits, devenir une référence...⁵⁷ » commente Pauline-Victoire d'Albis Desforges⁵⁸. Or, pour actionner le levier qui participera de son attractivité retrouvée, il se trouve confronté à trois difficultés qui l'amènent à solliciter un acteur extérieur. La première difficulté tient à un déficit de compétences internes lui permettant d'abord d'identifier la cause – ou le faisceau causal – de sa problématique et ensuite de faire émerger une solution au constat défavorable qu'il a formulé. Dans le cas présent, le distributeur n'est pas nécessairement armé pour comprendre que sa problématique marketing résulte d'une macro-tendance sociétale post-attentat incitant les consommateurs à préférer le *shopping* en ligne à la fréquentation d'une boutique en dur – et de s'exposer du même coup à une menace. De la même manière, il n'est pas nécessairement équipé pour donner le change et réagir à cette situation de la meilleure façon. En effet, les entreprises ne disposent pas d'un panel d'expertises exhaustives, ce ne serait ni viable sur le plan financier, ni pertinent sur le plan stratégique. Quand il arrive que certains annonceurs se dotent d'unités spécialisées – que ce soit par le truchement d'acquisitions ciblées ou bien via des recrutements – notre distributeur peut faire face à une deuxième difficulté : la nécessité de maintenir ses ressources concentrées sur d'autres sujets. C'est donc l'allocation de ressources humaines limitées qui le contraint à externaliser le traitement de certaines problématiques. Enfin, il existe un effet d'inertie lié à son activité qui constitue une troisième difficulté : cantonnées à la gestion de leurs prérogatives, ses forces vives ne disposent pas forcément du recul nécessaire pour « transformer l'essai ». Dans cette configuration, face à l'impératif d'action et les strates de difficultés internes qui inhibent sa possibilité d'agir seul : l'entreprise se tourne vers un acteur spécialisé, à l'expertise avérée.

⁵⁵ N.B. : Ogilvy Paris, département « Branding & Advertising », ex-Ogilvy & Mather Paris.

⁵⁶ N.B. : à comprendre dans le sens d'essor commercial.

⁵⁷ Voir Annexe 18

⁵⁸ N.B. : Directrice du Planning Stratégique d'Ogilvy Paris, département « Branding & Advertising » et tutrice professionnelle de ce travail de recherche.

C'est grossièrement à travers ces trois difficultés susmentionnées qu'une agence de publicité légitime son existence et construit son positionnement. Deux niveaux de discours se superposent : d'abord un niveau sectoriel – qui passe par une justification de l'intervention d'un acteur tel qu'une agence de publicité – et ensuite un niveau catégoriel – qui fait intervenir un discours de préférence poussant l'entreprise à choisir telle agence plutôt qu'une autre. Au niveau sectoriel, le premier constat est que l'agence vend des expertises aujourd'hui standardisées et rassemblées autour d'une compréhension de la marque et de ses publics – qu'elles soient commerciales, stratégiques, créatives, ou encore techniques à travers la production et la gestion de la *data*⁵⁹. Ces expertises étant transversales à l'ensemble des budgets de l'agence, elles se nourrissent de la diversité des sujets traités. C'est là sa force. Une vision trans-catégorielle surplombante, des synergies interdisciplinaires et une expertise créative centrale qui lui permet d'offrir une prise de recul salvatrice aux problématiques rencontrées par les annonceurs. Mais les connections ne se font pas toujours avec la plus grande fluidité, participant d'une perte d'attractivité du modèle de l'agence. Pour comprendre cela, reprenons brièvement le cours des grandes évolutions structurelles du marché de l'agence.

Au début des années 2000, le modèle d'agence dominant est celui du groupe de communication 360⁶⁰, régi davantage par des dynamiques financières que par la création. Huit groupes se partagent alors un marché publicitaire international hyperconcurrentiel : les Américains Omnicom et Interpublic, les Français Publicis et Havas, les Britanniques WPP et Aegis et les Japonais Dentsu et Hakuhodo. Cette situation résulte de la « globalisation des marchés et des marques, du développement de puissants groupes mondiaux de médias et de l'internationalisation croissante des annonceurs.⁶¹ » Pour faire face à ces mutations, les agences calquent leur structure sur celle du client. Elles entrent dans une logique de structuration réticulaire dès les années 1980. Progressivement, cette logique du groupe, voire de la *holding*⁶², devient la norme et conditionne largement l'organisation des agences. Revenons désormais dans le fonctionnement de ces hyperstructures, hérité d'acquisitions successives. Elles procèdent d'une rationalisation extrême, quasi tayloriste du travail publicitaire. Il existe un département, voire une agence dédiée au marketing

⁵⁹ N.B. : de l'anglais « données », « désigne le marketing basé sur l'utilisation des données. Il représente une part de plus en plus importante des actions marketing au fur et à mesure du phénomène de digitalisation du marketing. La data marketing regroupe généralement les usages marketing / CRM des données et des usages plus publicitaires en display liés à l'usage des plateformes programmatiques. » ; « Définition : Data marketing » [en ligne], article issu du moteur de recherche definitions-marketing.com – Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/data-marketing/> - Date de dernière consultation : 31/10/17

⁶⁰ N.B. : soit littéralement 360 degrés, « la communication 360° désigne le principe d'une communication qui mobilise tous les points de contact avec le consommateur. La notion de communication 360° s'est notamment développée ou renouvelée avec le développement et la variété des supports numériques (Internet, mobiles...). Une communication 360° doit posséder une cohérence sur l'ensemble des points de contacts et canaux utilisés. La communication 360° s'intègre dans la démarche plus globale de communication marketing intégrée. » ; « Définition : Communication 360° » [en ligne], article issu du moteur de recherche definitions-marketing.com – Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/communication-360/> - Date de dernière consultation : 31/10/17

⁶¹ DE BAYNAST (Arnaud) et LENDREVIE (Jacques). *Publicitor, publicité online & offline, 8^{ème} édition*, Dunod, Paris, 2014, p.128

⁶² N.B. : « Une société peut, en détenant un nombre suffisant d'actions de chacune de ses filiales, s'assurer du contrôle du groupe qu'elles forment. Une telle société qui n'a qu'une activité financière est dénommée une 'holding' » ; « Définition de Holding » [en ligne], article issu du site dictionnaire-juridique.com – Disponible à l'adresse : <https://www.dictionnaire-juridique.com/definition/holding.php> - Dernière date de consultation : 31/10/17

direct, au *print*⁶³, à la vidéo, à la radio, souvent séparés par plusieurs étages – parfois même plusieurs centaines de kilomètres dans le cas d'une agence satellitaire. Quelques rares agences, opportunistes, dédient un département à l'internet – en 2006, les investissements bruts sur internet ont progressé de 48,2% à univers constant⁶⁴. À l'image des bâtiments dans lesquels ils sont logés, les rapports hiérarchiques sont verticaux. Les process y sont chronophages et protocolaires, les métiers s'exercent en autarcie et la facturation s'opacifie. La logique du silo sclérose alors l'efficacité publicitaire, flétrit les prises d'initiative et nuit à la créativité. *In fine*, la relation client s'étirole. La publicité devient, peu ou prou, une industrie comme une autre.⁶⁵

Ce constat nous amène à une compréhension catégorielle des enjeux de l'agence. Pendant des décennies, l'agence de publicité a été l'un des seuls recours des entreprises pour communiquer à ses publics à travers des médias de masse. Une fois la décision prise de contracter avec une agence de publicité, la question devient : laquelle choisir ? Qui de Saatchi & Saatchi, Leo Burnett, Young & Rubicam, McCann, TBWA, DDB, Ogilvy ou encore J. Walter Thompson, se montrera le plus attractif dans la promotion de son offre et saura faire rayonner ma marque auprès des consommateurs. Le champ concurrentiel est donc restreint à la seule catégorie des agences de publicité qui détiennent un quasi monopole des solutions communicationnelles et publicitaires. Mais la donne a aujourd'hui beaucoup évolué. Ce qui guette l'agence de publicité c'est la commoditisation⁶⁶ de son offre. Si les offres du marché publicitaire se montrent plus ou moins substituables, s'ajoutent de surcroît de nouvelles offres concurrentes qui s'engouffrent dans cette brèche. Dans un souci de clarté, reprenons le cas de notre distributeur. Quelles sont les options externes qui s'offrent à lui pour résoudre son problème d'attrition ? Outre l'agence de publicité, il peut faire appel à un acteur spécialisé dans son secteur comme une agence de *shopper marketing* qui « accompagne les distributeurs dans la définition et la mise en œuvre de leur stratégie commerciale en misant sur le marketing et le *publishing*⁶⁷ » mais il peut également recourir à des acteurs hors du champ des agences traditionnelles. Trois typologies d'acteurs hors-catégorie se disputent le marché de la communication et plus largement de la transformation numérique des entreprises. Les « *holding companies* » essuient donc un feu concurrentiel nourri, et ce sur quatre

⁶³ N.B. : « Désigne l'ensemble des supports imprimés utilisés en marketing : catalogues, prospectus, mailings papier... » ; « Print » [en ligne], article issu du glossaire e-marketing.fr – Disponible à l'adresse : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Print-239714.htm#yB0iGyCf1t62tiWL.97> - Dernière date de consultation : 31/10/17

⁶⁴ « Internet, moteur du marché publicitaire 2006 » [en ligne], e-marketing.fr, le 14 février 2007 – Disponible à l'adresse : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/Profession-1008/Breves/Internet-moteur-du-marche-publicitaire-2006-20365.htm> – Dernière date de consultation : 31/10/17

⁶⁵ ATHLAN, Simon. « Rapport de stage – Planning Stratégique la chose », CELSA Paris-Sorbonne, 2015

⁶⁶ N.B. : « La commoditisation est le processus par lequel un produit ou un service différencié par un autre attribut que le prix perd cette différenciation. Il en résulte une guerre des prix car seul le prix peut différencier les offres sur le marché. La valeur perçue au-delà du simple usage du produit ou service est nulle. On parle de processus de commoditisation car il correspond à une tendance qui s'opère sur plusieurs années. La commoditisation peut agir comme un aimant... Mais les entreprises peuvent aussi mettre en œuvre des processus de décommoditisation pour freiner voire empêcher cette guerre des prix qui ravage les marges et le profit. » D'après « Commoditisation » [en ligne], definition-qualite.com – Disponible à l'adresse : <http://www.definition-qualite.com/commoditisation.htm> – Dernière date de consultation : 31/10/17

⁶⁷ MAZZOLI, Rita. « Ces agences qui s'appellent shopper » [en ligne], rubrique « Tendances », strategies.fr, le 18 août 2014 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/237471W/ces-agences-qui-s-appellent-shopper.html> - Dernière date de consultation : 01/11/17

fronts. D'abord un premier front intra-catégoriel, celui des agences de publicité entre elles. Ensuite trois fronts extra-catégoriel. Un front du côté des géants du Web, et notamment de Facebook et Google, « premiers clients et partenaires [des agences], mais qui désintermédièrent leurs activités historiques de conseil médias – très contributives à leurs marges – et captent toute la croissance digitale.⁶⁸ » Mais aussi un front mené par les agences de design, à l'instar de Lonsdale, CBA, Dragon Rouge, ou encore le géant IDEO, qui offrent de nouvelles perspectives aux annonceurs. Enfin, un dernier front représenté par les sociétés de conseil – notamment Accenture, Deloitte et Capgemini – qui « verraient bien leur rôle de conseil dans la transformation numérique des entreprises s'étendre au déploiement de leurs plans marketing, en développant elles-mêmes des capacités créatives.⁶⁹ » Ces trois typologies d'acteurs sont pour le moins hétéroclites. Et pourtant, leurs offres présentent toutes un dénominateur commun : elles promeuvent une certaine définition du *décloisonnement*. Et c'est précisément en cela qu'elles concurrencent le modèle de l'agence de publicité. Les annonceurs se montrent désormais « lassés de l'inefficacité engendrée par des portefeuilles d'agences pléthoriques aux compétences morcelées.⁷⁰ » Trop de portes sur lesquelles frapper avant d'obtenir une solution à son problème. Trop d'interlocuteurs, mais trop peu de communication entre eux. Un comble pour une agence de publicité. Ne dit-on pas que les chausseurs sont souvent les plus mal chaussés ? L'agence s'est quelque part « *babélisée* » et cela n'a pas manqué à l'œil vif de ses concurrents.

2- Une conjoncture en tension : la triple menace

Parmi les nombreux acteurs qui lorgnent sur ce qui constituait le pré-carré de l'agence il y a encore peu de temps, nous allons nous concentrer sur une triple menace : d'abord celle de Facebook et Google, ensuite celle des agences de design, et enfin celle des sociétés de conseil.

FACEBOOK ET GOOGLE : ULTRA-CIBLAGE ET « ONE-STOP ADVERTISING »

Commençons par Facebook et Google. Ces deux acteurs sont particulièrement intéressants pour le modèle de diversification qu'ils proposent. Structure protéiforme, Facebook est à la fois « un réseau social, une régie publicitaire, une plateforme de contenu, un kiosque pour

⁶⁸ DEBOUTÉ, Alexandre. « Les holdings de la publicité obligés de changer de logiciels » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 5 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/04/20004-20171004ARTFIG00287-les-holdings-de-la-publicite-obliges-de-changer-de-logiciels.php> – Dernière date de consultation : 31/10/17

⁶⁹ DEBOUTÉ, Alexandre. « Les holdings de la publicité obligés de changer de logiciels » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 5 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/04/20004-20171004ARTFIG00287-les-holdings-de-la-publicite-obliges-de-changer-de-logiciels.php> – Dernière date de consultation : 31/10/17

⁷⁰ GARNIER, Florence. « Et si Accenture faisait l'acquisition de Publicis Groupe ou WPP ? » [en ligne], rubrique « Tribune », strategies.fr, le 12 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1072341W/et-si-accenture-faisait-l-acquisition-de-publicis-groupe-ou-wpp-.html> - Dernière date de consultation : 01/11/17

les médias (voire un média)⁷¹ » ; Google n'est pas en reste, multipliant les casquettes et se présentant tour à tour comme « une agence de publicité, un moteur de recherche, un créateur de robot, un fournisseur d'accès à Internet, un fond d'investissement, un chercheur en santé et en intelligence artificielle...⁷² » C'est toutefois leur activité d'origine qui leur fournit une légitimité dans le secteur de la publicité en ligne. Fondé en 1998, Google est aujourd'hui le leader mondial incontesté du marché des moteurs de recherche avec 92% des recherches globales.⁷³ Sa principale force, difficilement disputable, réside dans la collecte et la qualification de près de vingt ans de données concernant les utilisateurs du moteur de recherche et le contenu de leurs recherches. Depuis sa création en 2004, Facebook a également accumulé de très nombreuses informations personnelles de ses utilisateurs, au plus proche de leur intimité – de leurs goûts musicaux à leurs interactions amicales et familiales, en passant par leur orientation sexuelle. En 2017, la plateforme pouvait s'enorgueillir de près de 2 milliards d'utilisateurs mensuels actifs dans le monde.⁷⁴ On comprend ainsi que la proposition de valeur de tels acteurs sur le marché de la publicité consiste en une « démocratisation de la publicité en ligne en s'appuyant sur des audiences massives, leurs données et des formats innovants, tout en s'imposant auprès des agences et des annonceurs comme des « *one-stop advertising*⁷⁵. » »⁷⁶

Cette culture technophile de l'ultra-ciblage que promeuvent Facebook et Google apparaît comme une réponse au caractère incertain et intuitif de l'âge d'or de la publicité dans les années 1980-90. « L'image que les gens ont c'est que les pubards c'est des gros rigolos, qui se font des lignes [de cocaïne] avant les réunions clients. 99F⁷⁷ nous a fait énormément de tord.⁷⁸ » Raconte Pauline-Victoire d'Albis Desforges. De nombreux annonceurs admettaient alors volontiers que seule la moitié de leurs investissements publicitaires leur rapportait de l'argent, mais qu'ils étaient bien en peine de déterminer quelle moitié. En cause, un certain amateurisme structurel et l'opacité

⁷¹ CADOT, Julien. « Si vous souhaitez être crédibles, arrêtez de dire « Les GAFA » » [en ligne], rubrique « Tech », numerama.com, le 27 janvier 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.numerama.com/tech/227930-si-vous-souhaitez-etre-credibles-arretez-de-dire-les-gafa.html> – Dernière date de consultation : 01/11/17

⁷² CADOT, Julien. « Si vous souhaitez être crédibles, arrêtez de dire « Les GAFA » » [en ligne], rubrique « Tech », numerama.com, le 27 janvier 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.numerama.com/tech/227930-si-vous-souhaitez-etre-credibles-arretez-de-dire-les-gafa.html> – Dernière date de consultation : 01/11/17

⁷³ DUFFEZ, Olivier. « Parts de marché des moteurs de recherche en juillet 2017 (USA, France, monde) » [en ligne], rubrique « Études », webrankinfo.com, le 14 février 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.webrankinfo.com/dossiers/etudes/parts-marche-moteurs> - Date de dernière consultation : 01/11/17

⁷⁴ CHOUALHI, Sarah. « Les chiffres Facebook & Instagram (2017) » [en ligne], rubrique « Facebook, Instagram, Social Media Pro », socialmediapro.fr, le 16 février 2017 – Disponible à l'adresse : <https://socialmediapro.fr/les-chiffres-facebook-instagram-2017/> - Date de dernière consultation : 01/11/17

⁷⁵ N.B. : néologisme issu de la terminologie anglaise '*one-stop shopping*', défini comme une « technique de vente qui consiste à offrir au consommateur la possibilité de réaliser la majorité de ses achats (même de nature différente), en un même endroit. D'après « One-stop shopping » [en ligne], article issu du glossaire e-marketing.fr – Disponible à l'adresse : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/One-stop-shopping-238461.htm#U2u4jkMA7pqBHy2l.97> – Dernière date de consultation : 01/11/17

⁷⁶ FAGES, Clément. « 2 Facebook, Google et moi, et moi, et moi », Marketing (France), le 14 octobre 2017, p.40,42,44

⁷⁷ N.B. : référence au film réalisé par Jan Kounen. Production : Légende Entreprises, avec la participation de Pathé, Arte France, Canal+, CinéCinéma, La Banque Postale Images et Cofimage 18. Distribution : Pathé Distribution. Date de sortie : 26 septembre 2007

⁷⁸ Voir Annexe 18

des frais d'agence, plus tard dissipée par la Loi Sapin⁷⁹. Mais pour revenir au succès de la promesse d'ultra-ciblage des géants du Web, il faut bien rappeler que le ciblage a une importance capitale pour les annonceurs. La plus belle déclaration d'amour n'aurait pas l'effet escompté si elle était déclamée sous la mauvaise fenêtre. Une crispation d'autant plus forte en ces temps de disettes budgétaires lorsqu'on sait que chaque « déclaration » déleste les annonceurs d'une somme non négligeable. Il s'agit donc d'optimiser les investissements médias en affinant le ciblage autant que faire se peut. En creux, ces acteurs portent la promesse d'une publicité individualisée, sans déperdition. Une publicité qui ne s'adresse qu'à celles et ceux qui accueilleront favorablement la sollicitation et au moment le plus opportun de leur parcours d'achat. « Au cœur des enjeux, la maîtrise des données, censées permettre l'émergence de campagnes digitales de plus en plus personnalisées et donc de moins en moins intrusives.⁸⁰ » Résume le journaliste Alexandre Debuté.

La question est devenue le rapport des annonceurs à ces solutions. Marc-André Allard évoque le cas d'un client *retail* de l'agence Dragon Rouge qui lui racontait qu'il s'était fait piéger « parce qu'avec la structuration de Facebook, tout ce qui était organique est progressivement devenu payant.⁸¹ » De nombreux annonceurs sont devenus captifs de ces solutions. « Plus les années passent, plus les Gafa proposent des solutions qui vont loin dans l'hyper ciblage et la performance. Les entreprises ont créé leur propre dépendance à Google et Facebook, qui restent les seuls à pouvoir toucher autant de monde, de façon aussi précise et avec une telle performance. Du moins les seuls à pouvoir le faire seul », explique Oliver Mazon, ex-CEO de GroupM Connect et fondateur de l'agence Sutter Mills.⁸² Cette force de frappe exceptionnelle génère t-elle un verrouillage du marché ? Ce qui est sûr c'est que le système de désintermédiation proposé par ces acteurs court-circuite l'agence sur ces questions. Un court-circuitage d'abord technique puisqu'« une agence [de publicité] n'arrivera pas à rattraper les GAFA sur la maîtrise des bases de données. C'est une bataille perdue d'avance.⁸³ » Explique Marco de la Fuente. Mais un court-circuitage également relationnel : « Google exploite à fond la rupture de la relation de confiance

⁷⁹ N.B. : « la Loi Sapin du 29 janvier 1993 règlemente les procédures d'achat d'espaces publicitaires dans le cadre d'une loi plus générale anti-corruption. La Loi Sapin instaure un principe de transparence des prix des espaces publicitaires pour lesquelles les conditions tarifaires doivent être publiques et la facture d'achat doit être envoyée à l'annonceur, même si le règlement se fait par l'agence média en charge des achats d'espaces. Par ailleurs l'achat d'espace par un intermédiaire ne peut se faire qu'à travers l'existence d'un contrat de mandat entre l'annonceur et son agence média. » « Définition : Loi Sapin » [en ligne], article issu du moteur de recherche definitions-marketing.com – Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/loi-sapin/> - Date de dernière consultation : 01/11/17

⁸⁰ DEBOUTÉ, Alexandre. « Les holdings de la publicité obligés de changer de logiciels » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 5 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/04/20004-20171004ARTFIG00287-les-holdings-de-la-publicite-obliges-de-changer-de-logiciels.php> – Dernière date de consultation : 31/10/17

⁸¹ Voir Annexe 22

⁸² FAGES, Clément. « 2 Facebook, Google et moi, et moi, et moi », Marketing (France), le 14 octobre 2017, p.40,42,44

⁸³ Voir Annexe 19

entre annonceurs et agences.⁸⁴ » Une faille de la relation dans laquelle s'engouffre ces acteurs, qui aspirent à la désintermédiation pour occuper la place des agences.

Dès lors, que reste-t-il à l'agence de publicité ? Marc-André Allard modère le propos : « on sait que les gens côté Google et Facebook ont une approche technique mais ils n'ont pas le recul et la science développée par les publicitaires. Ils ont les défauts de leur jeunesse.⁸⁵ » Par ailleurs la capacité à cibler les gens et à leur amener l'information sous les yeux au bon moment n'exclut pas l'essentiel : « offrir quelque chose qui donne envie d'être retenu, qui donne envie aux gens de se rappeler de toi.⁸⁶ » Ajoute Marco de la Fuente. Mais combien de temps avant que Google ne s'empare pleinement de cette expertise – comme il montre déjà avec la création de The Zoo, une organisation qui explore la portée créative de Google et cherche de nouvelles manières de faire interagir les consommateurs avec les marques.⁸⁷ Michael Yapp, directeur étatsunien de Google – The Zoo s'est d'ailleurs récemment attaqué à l'agence dans une présentation de Mumbrella360 : « Je ne pense pas que la publicité soit le futur, je préfère parler de communication innovante.⁸⁸ »

LES AGENCES DE DESIGN : PENSÉE UTILISATEUR ET INNOVATION

Ensuite, les agences de design – à l'instar de Lonsdale, CBA, Dragon Rouge, ou encore le géant IDEO – se disputent elles aussi l'expertise de l'agence de publicité à travers une certaine approche de l'innovation. Un exemple simple l'illustre. La légende veut que les fondateurs de ce qui allait devenir Uber auraient eu l'idée de développer leur système de transport alternatif en sortant d'une conférence à Paris où ils n'auraient pas trouvé de taxi.⁸⁹ Même si on conviendra que les fondateurs n'étaient pas designers, l'approche qui consiste à se saisir d'un besoin latent, prototyper rapidement un service pour le mettre à l'épreuve du marché et itérer avec force ajustements jusqu'à temps qu'il soit complètement intégré aux usages des utilisateurs, relève d'une pensée design. Loin de se cantonner à des logiques d'innovation produit, cette pensée a prouvé sa capacité à « bousculer des positions acquises de longue date, avec une agilité, une prise de

⁸⁴ JAIMES, Nicolas. « Comment Google s'empare du marché français de la pub » [en ligne], rubrique « Média », section « Publicité », journaldunet.com, le 12 décembre 2016 – Disponible à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/publicite/1189438-comment-google-est-en-train-de-s-emparer-du-marche-francais-de-la-pub/> - Dernière date de consultation : 06/11/17

⁸⁵ Voir Annexe 22

⁸⁶ Voir Annexe 19

⁸⁷ DIAS, Dinushi. « How Google Zoo combines tech professionals and creatives to make 'unimaginable' solutions » [en ligne], rubrique « Networking », smartcompany.com.au, le 11 février 2016 – Disponible à l'adresse : <https://www.smartcompany.com.au/startupsmart/advice/startupsmart-growth/how-google-zoo-combines-tech-professionals-and-creatives-to-make-unimaginable-solutions/> - Dernière date de consultation : 06/11/17

⁸⁸ TUTTY, Josie. « 'It's not advertising, it's communication': Mike Yapp of Google's The Zoo | Mumbrella360 video » [en ligne], rubrique « Features », mumbrella.com.au, le 26 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://mumbrella.com.au/its-not-advertising-its-communication-us-director-of-googles-the-zoo-mumbrella360-video-479829> - Dernière date de consultation : 06/11/17

⁸⁹ CAUSSAT, Pascale. « Le design, levier d'innovation... y compris dans l'entreprise » [en ligne], rubrique « Marques », strategies.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> - Dernière date de consultation : 05/11/17

risque et une rapidité à passer en phase de test.⁹⁰ » La force de ces acteurs du design, explique Pauline-Victoire d'Albis Desforges, c'est d'avoir « modélisé la créativité et la génération d'idées.⁹¹ » Et c'est toute une culture que le design infuse à l'entreprise à travers ces modélisations. C'est ainsi qu'ont émergé des concepts comme celui de « *design management* » ou « l'intégration du design comme stratégie d'entreprise.⁹² » Les répercussions s'étendent à l'ensemble du fonctionnement de l'entreprise dans la mesure où « le design management implique de casser les silos, de faire travailler ensemble le marketing et le design, la recherche et développement et les ressources humaines⁹³ » complète Marc-André Allard, responsable de DR Innovation, structure créée en 2014 par Dragon Rouge. On retrouve à l'œuvre une vieille chanson : la rhétorique de la collaboration transdisciplinaire par la déconstruction de chapelles d'expertises – métaphorisée par l'emploi du terme « silos ». Avec l'idée que le « cloisonnement » qui préside à l'organisation de certaines entreprises participe de son asphyxie. « L'effacement de frontières « artificielles » bâties au fil du temps entre les différents services est la condition nécessaire à l'évolution vers des méthodes de travail collaboratives⁹⁴ » explique la journaliste Lucile Merra. La frontière que se propose d'effacer le design comme stratégie d'entreprise et d'innovation c'est celle de la langue. « Entre collaborateurs qui ne parlent pas le « même langage », il n'est pas rare que les incompréhensions se transforment en frictions.⁹⁵ » Alors, le design : une expertise de plus ou bien un nouvel esperanto de l'entreprise ?

Étymologiquement, le terme design a deux acceptions : un dessein et un dessin, « une volonté de concevoir et une façon de concevoir⁹⁶ ». De ces deux acceptions découlent deux dimensions constitutives du design : une dimension culturelle comme « façon spécifique de voir son marché et d'élaborer des offres correspondantes⁹⁷ » et une dimension opérationnelle comme « façon particulière de concrétiser ces offres, en utilisant l'ensemble des possibilités qu'offrent la

⁹⁰ CAUSSAT, Pascale. « Le design, levier d'innovation... y compris dans l'entreprise » [en ligne], rubrique « Marques », strategies.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> - Dernière date de consultation : 05/11/17

⁹¹ Voir Annexe 18

⁹² CAUSSAT, Pascale. « Le design, levier d'innovation... y compris dans l'entreprise » [en ligne], rubrique « Marques », strategies.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> - Dernière date de consultation : 05/11/17

⁹³ CAUSSAT, Pascale. « Le design, levier d'innovation... y compris dans l'entreprise » [en ligne], rubrique « Marques », strategies.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> - Dernière date de consultation : 05/11/17

⁹⁴ MERRA, Lucile. « Et si casser les silos facilitait la transformation numérique des entreprises ? » [en ligne], rubrique « Le Cercle », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-149178-transformation-digitale-pourquoi-casser-les-silos-doit-etre-une-priorite-pour-reussir-sa-transformation-1197393.php> - Dernière date de consultation : 05/11/17

⁹⁵ MERRA, Lucile. « Et si casser les silos facilitait la transformation numérique des entreprises ? » [en ligne], rubrique « Le Cercle », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-149178-transformation-digitale-pourquoi-casser-les-silos-doit-etre-une-priorite-pour-reussir-sa-transformation-1197393.php> - Dernière date de consultation : 05/11/17

⁹⁶ CHAPTAL DE CHANTELOUP, Christophe. « Qu'est-ce que le 'design management' ? » [en ligne], rubrique « Archives », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/07/20/cercle_50314.htm - Dernière date de consultation : 05/11/17

⁹⁷ CHAPTAL DE CHANTELOUP, Christophe. « Qu'est-ce que le 'design management' ? » [en ligne], rubrique « Archives », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/07/20/cercle_50314.htm - Dernière date de consultation : 05/11/17

science, la technologie, les matériaux et les procédés de fabrication⁹⁸ ». On retiendra donc du design la définition suivante : « le design est la démarche qui tend à satisfaire durablement le consommateur tout en générant un profit pour l'entreprise.⁹⁹ » Le design management « considère trois aspects à parité et de façon simultanée : la vision stratégique de l'entreprise, son mode d'organisation et l'utilisation optimale de la démarche et des outils du design.¹⁰⁰ » Deux conceptions s'opposent alors, celle d'un design techno-centré, comme Autolib « dans lequel le client doit s'adapter à l'interface¹⁰¹ » et tout un « écosystème centré sur l'individu, dont le modèle est Uber¹⁰² ». Dans les deux cas s'agit de « conjuguer ce qui est désirable du point de vue du consommateur avec ce qui est techniquement faisable et économiquement viable.¹⁰³ » L'apport principal du « *design thinking*¹⁰⁴ » à l'entreprise et plus particulièrement à sa vision de l'innovation est « la remise de l'humain au centre des préoccupations¹⁰⁵ ». Un apport qui fait écho à la méthode d'Ogilvy Change centrée sur l'observation des comportements, telle que nous la verrons dans la partie suivante. Rémy Oudghiri¹⁰⁶ l'inscrit dans une macro-tendance du moment : « On entend de plus en plus ce discours en entreprises sur l'idée qu'il faut être *customer-centric*. On observe d'ailleurs que les entreprises font de plus en plus d'études de fond sur leurs clients, notamment dans des univers où on le faisait moins. Aller voir les gens chez eux, en situation, pour compléter ou comprendre ce qui se passe.¹⁰⁷ »

⁹⁸ CHAPTAL DE CHANTELOUP, Christophe. « Qu'est-ce que le 'design management' ? » [en ligne], rubrique « Archives », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/07/20/cercle_50314.htm - Dernière date de consultation : 05/11/17

⁹⁹ CHAPTAL DE CHANTELOUP, Christophe. « Qu'est-ce que le 'design management' ? » [en ligne], rubrique « Archives », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/07/20/cercle_50314.htm - Dernière date de consultation : 05/11/17

¹⁰⁰ CHAPTAL DE CHANTELOUP, Christophe. « Qu'est-ce que le 'design management' ? » [en ligne], rubrique « Archives », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/07/20/cercle_50314.htm - Dernière date de consultation : 05/11/17

¹⁰¹ CAUSSAT, Pascale. « Le design, levier d'innovation... y compris dans l'entreprise » [en ligne], rubrique « Marques », strategies.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> - Dernière date de consultation : 05/11/17

¹⁰² CAUSSAT, Pascale. « Le design, levier d'innovation... y compris dans l'entreprise » [en ligne], rubrique « Marques », strategies.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> - Dernière date de consultation : 05/11/17

¹⁰³ « Du projet à la stratégie design-innovation » [en ligne], rubrique « Outils pratiques », apci.asso.fr – Disponible à l'adresse : <http://www.apci.asso.fr/magazine/categorie/du-projet-a-la-strategie-design-innovation> - Dernière date de consultation : 01/11/17

¹⁰⁴ « Le design thinking est un ensemble de méthodes qui permet de résoudre un problème d'innovation ou de manager un projet d'innovation en appliquant une démarche similaire à celle du designer. Rolf Faste de l'Université Stanford développa cette approche de l'innovation dans les années 1980 en y introduisant sept étapes. Chaque étape est définie par un verbe. Il s'agit de définir, rechercher, imaginer, prototype, sélectionner, implémenter et apprendre. Jeremy Gutche rapporta ce processus d'innovation à cinq étapes. Ces dernières sont identifiées par les verbes définir, imaginer, synthétiser, prototyper et tester. Tim Brown de la société IDEO réduisit encore le nombre d'étapes pour le ramener à trois. La première étape, appelée 'Inspiration', concerne le problème qui incite à rechercher des solutions. La seconde, nommée 'Idéation', a trait au processus qui permet de générer, développer et tester des idées. Enfin, la troisième, appelée 'Implémentation', concerne le chemin qui mène du projet au marché. » D'après « Design thinking » [en ligne], article issu du glossaire e-marketing.fr – Disponible à l'adresse : <http://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Design-thinking-308589.htm#YyhH5CFtPVYZ3gif.97> – Dernière date de consultation : 06/11/17

¹⁰⁵ ALLARD, Marc-André. « [Tribune] Du design thinking au brand design thinking » [en ligne], rubrique « Cross canal », e-marketing.fr, le 28 juillet 2015 – Disponible à l'adresse : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/cross-canal-1094/Breves/Tribune-design-thinking-brand-design-thinking-253606.htm#MYBsFubFmI9WTGoh.97> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹⁰⁶ N.B. : Rémy Oudghiri est sociologue et directeur général adjoint de Sociovision.

¹⁰⁷ Voir Annexe 23

LES SOCIÉTÉS DE CONSEIL : L'INTÉGRATION AU CŒUR

Enfin, les sociétés de conseil. Accenture est un exemple notable de ces métamorphoses du champ concurrentiel de l'agence. Le cabinet qui a construit son expertise sur « l'*outsourcing* informatique¹⁰⁸ » est devenu en seulement cinq ans « l'un des leaders de la transformation digitale des entreprises et plus précisément de leur marketing digital¹⁰⁹ » à travers sa branche Accenture Interactive. Les chiffres sont éloquentes : une croissance fulgurante qui propulse le chiffre d'affaires de 0 à 6 milliards de dollars entre 2012 et 2017, avec une nette accélération entre 2016 et 2017 – de 4,4 à 6 milliards de dollars – soit une progression de 50% en un an¹¹⁰. 6 milliards de dollars c'est quasiment 20% du chiffre d'affaires global du groupe Accenture – 35 milliards de dollars en 2016¹¹¹. C'est sidérant pour une branche qui n'existait pas il y a encore cinq ans, on comprend donc que l'activité est portée par une volonté stratégique de promouvoir la place de la transformation numérique au centre de l'offre du groupe. Cette percée résulte d'un plan de transformation d'Accenture appelé « Ambition 2020¹¹² ». « En partant de notre expertise technologique, nous avons étiré notre offre vers le marketing digital et l'expérience client pour devenir un acteur de référence auprès des directeurs marketing¹¹³ » explique Pierre Nanterme, PDG d'Accenture. Et d'ajouter « Nous nous sommes renforcés dans le domaine du marketing digital car il y avait une demande de nos clients.¹¹⁴ » En effet, l'ampleur du marché de la « transformation marketing » (exploitation de la data, création de plateformes d'e-commerce, de sites, d'applis mobiles...)¹¹⁵ a de quoi faire saliver : il représente près de 1000 milliards de dollars – soit presque le double du marché historique des agences, celui de la communication (campagnes

¹⁰⁸ RICHEBOIS (Véronique) et SCHMITT (Fabienne). « Arthur Sadoun : « Accenture est un concurrent plus réel pour Publicis que Google et Facebook », [en ligne], rubrique « Médias », lesechos.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/0307444459576-arthur-sadoun-accenture-est-un-concurrent-plus-reel-pour-publicis-que-google-et-facebook-2123517.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹⁰⁹ DEBOUTÉ, Alexandre. « Accenture, le géant qui fait peur à WPP et Publicis », [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 23 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/23/20004-20171023ARTFIG00269-accenture-le-geant-qui-fait-peur-a-wpp-et-publicis.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹¹⁰ DEBOUTÉ, Alexandre. « Accenture, le géant qui fait peur à WPP et Publicis », [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 23 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/23/20004-20171023ARTFIG00269-accenture-le-geant-qui-fait-peur-a-wpp-et-publicis.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹¹¹ DEBOUTÉ, Alexandre. « Accenture, le géant qui fait peur à WPP et Publicis », [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 23 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/23/20004-20171023ARTFIG00269-accenture-le-geant-qui-fait-peur-a-wpp-et-publicis.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹¹² HARMANT, Olivier. « Accenture reste « en position d'attaque » pour réaliser de nouvelles acquisitions » [en ligne], rubrique « Tech - Médias », section « High Tech », lesechos.fr, le 18 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/030738876189-accenture-reste-en-position-dattaque-pour-realiser-de-nouvelles-acquisitions-2123206.php> – Dernière date de consultation : 06/11/17

¹¹³ VERGARA (Ingrid), DEBOUTÉ (Alexandre) et RENAULT (Enguérand). « Le géant américain qui fait peur aux groupes de communication », Le Figaro, le 24 octobre 2017.

¹¹⁴ VERGARA (Ingrid), DEBOUTÉ (Alexandre) et RENAULT (Enguérand). « Le géant américain qui fait peur aux groupes de communication », Le Figaro, le 24 octobre 2017.

¹¹⁵ DEBOUTÉ, Alexandre. « Les holdings de la publicité obligés de changer de logiciels » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 5 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/04/20004-20171004ARTFIG00287-les-holdings-de-la-publicite-obliges-de-changer-de-logiciels.php> – Dernière date de consultation : 31/10/17

de pub, RP, achat d'espace), qui ne pèse « que » 600 milliards¹¹⁶. La stratégie d'Accenture consiste à consacrer un tiers de son *free cash flow*¹¹⁷ annuel pour des acquisitions ciblées, particulièrement en digital – soit plus de 3,4 milliards de dollars ces trois dernières années¹¹⁸. On compte d'ores et déjà 17 petites acquisitions, parmi lesquelles le français Altima – spécialisé dans le e-commerce – , l'agence de design Fjord, ou encore l'agence de publicité britannique Karmarama.¹¹⁹ « Pour engager la rotation de nos services vers les métiers du numérique, nous utilisons ces rachats pour accélérer nos acquisitions de talents, de capacité. Et c'est ce qu'on fait maintenant depuis trois à quatre ans d'une manière extrêmement forte.¹²⁰ » Développe Pierre Nanterme. Les acquisitions devraient se poursuivre dans secteurs ciblés : l'« IMACS » pour « l'interactif (le marketing digital), les solutions mobiles ou connectées, l'*analytics*¹²¹, le *cloud*¹²² et la cyber-sécurité »¹²³. Ses talents, Accenture les pioche dans le monde des agences de communication et publicité, à l'instar de « Claude Chaffiote, ancien de WPP engagé en 2016 pour diriger Accenture Interactive en France, l'ancienne patronne de Rosetta, l'une des principales filiales digitales de Publicis aux Etats-Unis, pour prendre en charge les activités du groupe en Californie, ou encore Nikki Mendonça, la présidente du groupe OMD (Omnicom) dans la zone EMEA (Europe, Moyen-Orient et Afrique), pour diriger son pôle d'intelligence marketing.¹²⁴ »

¹¹⁶ DEBOUTÉ, Alexandre. « Les holdings de la publicité obligés de changer de logiciels » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 5 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/04/20004-20171004ARTFIG00287-les-holdings-de-la-publicite-obliges-de-changer-de-logiciels.php> – Dernière date de consultation : 31/10/17

¹¹⁷ N.B. : soit littéralement « flux de trésorerie disponible » en français.

¹¹⁸ HARMANT, Olivier. « Accenture reste « en position d'attaque » pour réaliser de nouvelles acquisitions » [en ligne], rubrique « Tech - Médias », section « High Tech », lesechos.fr, le 18 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/030738876189-accenture-reste-en-position-dattaque-pour-realiser-de-nouvelles-acquisitions-2123206.php> – Dernière date de consultation : 06/11/17

¹¹⁹ VERGARA (Ingrid), DEBOUTÉ (Alexandre) et RENAULT (Enguérand). « Le géant américain qui fait peur aux groupes de communication », Le Figaro, le 24 octobre 2017.

¹²⁰ HARMANT, Olivier. « Pierre Nanterme PDG d'Accenture » [en ligne], rubrique « Tech – Médias », section « High Tech », lesechos.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/030739109471-pierre-nanterme-pdg-daccenture-2123361.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹²¹ N.B. : de l'anglais « digital analytics » : « La « digital analytics » qui peut être traduit imparfaitement comme « analyse digital », regroupe l'ensemble des techniques et pratiques visant à mesurer les audiences et comportements de visites ou usages des consommateurs / utilisateurs sur les différents supports digitaux web (web traditionnel et mobile, applications mobiles, applications TV). La notion de digital analytics élargit le terme de web analytics centré à l'origine sur l'analyse du trafic d'un site web. La notion de digital analytics peut être également considérée à travers un spectre plus large et englober alors l'analyse de l'ensemble des données digitales en intégrant par exemple celles relatives à l'email, aux réseaux sociaux, voire, aux données de retail analytics. Elle peut également intégrer les problématiques de mesure cross-canal ou cross-device. » ; « Définition : Digital analytics » [en ligne], article issu du moteur de recherche definitions-marketing.com – Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/digital-analytics/> - Date de dernière consultation : 06/11/17

¹²² N.B. : « Le terme de cloud marketing ne désigne pas vraiment une technique marketing particulière, mais plutôt le phénomène par lequel, dans le cadre de l'action marketing, on utilise de plus en plus de solutions et plateformes accessibles en mode SaaS. On parle ainsi de solutions hébergées dans le « cloud ». Il existe plusieurs centaines, voire milliers, d'outils et solutions marketing logée dans le « cloud » et donc utilisables dans le cadre du cloud marketing. On les désigne généralement sous l'appellation générique de martech. » ; « Définition : Cloud marketing » [en ligne], article issu du moteur de recherche definitions-marketing.com – Disponible à l'adresse : <https://www.definitions-marketing.com/definition/cloud-marketing/> - Date de dernière consultation : 06/11/17

¹²³ HARMANT, Olivier. « Accenture reste « en position d'attaque » pour réaliser de nouvelles acquisitions » [en ligne], rubrique « Tech - Médias », section « High Tech », lesechos.fr, le 18 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/030738876189-accenture-reste-en-position-dattaque-pour-realiser-de-nouvelles-acquisitions-2123206.php> – Dernière date de consultation : 06/11/17

¹²⁴ DEBOUTÉ, Alexandre. « Accenture, le géant qui fait peur à WPP et Publicis », [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 23 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/23/20004-20171023ARTFIG00269-accenture-le-geant-qui-fait-peur-a-wpp-et-publicis.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

Avec « 18 000 employés répartis dans 40 marchés¹²⁵ », « Accenture est un concurrent plus réel que Google ou Facebook » avoue Arthur Sadoun, patron de Publicis¹²⁶. La crainte de ce patron de *holding* est nourrie par l'une des grandes forces de ce type de cabinet : la culture de la *synergie*. Une culture qui joue sur deux plans : à la fois commerciale, lorsque Accenture Corporate partage son portefeuille client avec Interactive par exemple, et opérationnelles avec les multiples collaborations entre Accenture IT et les autres branches du groupe. « La force d'un cabinet comme Accenture c'est son carnet d'adresses. Ils essaient de créer des synergies pour garder certains clients sur d'autres expertises. » Explique Adrien Tanchoux, analyste Senior – M&A Transaction Services chez Deloitte.

En 2016, le magazine Ad Age, référence de la presse spécialisée du secteur consacre Accenture Interactive « premier réseau d'agences digitales au monde » parmi plus de 700 agences en lice dans le monde.¹²⁷ En 2017, la branche digitale d'Accenture réitère l'exploit et assoit une forte légitimité dans le milieu. Compte tenu des déclarations de Pierre Nanterme, il est probable que l'effort se maintienne : « Nous allons développer encore davantage la marque Accenture Interactive.¹²⁸ » Si le succès financier est incontestable, c'est aussi une victoire symbolique que remporte Accenture. Bien sûr, les sociétés de conseil concurrentes marquent le pas. Deloitte lance Deloitte Digital dès 2015 sur le marché français, une « marque dédiée au numérique.¹²⁹ » Présentée comme « la combinaison de compétences digitales et créatives avec les expertises sectorielles et métiers de Deloitte¹³⁰ », l'offre n'a rien à envier à celle de son confrère Accenture. Le mouvement que ces acteurs suivent c'est celui d'un repositionnement sur les sujets émergents : la révolution digitale, l'analytique et l'intelligence artificielle, après l'essoufflement du cycle de quinze ans des services informatiques classiques. « Les investissements dans nos autres métiers, notamment dans l'analytique ou l'intelligence artificielle, renforceront aussi les services d'Accenture Interactive.¹³¹ » Développe Pierre Nanterme.

¹²⁵ GARNIER, Florence. « Et si Accenture faisait l'acquisition de Publicis Groupe ou WPP ? » [en ligne], rubrique « Tribune », *strategies.fr*, le 12 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1072341W/et-si-accenture-faisait-l-acquisition-de-publicis-groupe-ou-wpp.html> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹²⁶ RICHEBOIS (Véronique) et SCHMITT (Fabienne). « Arthur Sadoun : « Accenture est un concurrent plus réel pour Publicis que Google et Facebook », [en ligne], rubrique « Médias », *lesechos.fr*, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/030744459576-arthur-sadoun-accenture-est-un-concurrent-plus-reel-pour-publicis-que-google-et-facebook-2123517.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹²⁷ VERGARA (Ingrid), DEBOUTÉ (Alexandre) et RENAULT (Enguérand). « Le géant américain qui fait peur aux groupes de communication », *Le Figaro*, le 24 octobre 2017.

¹²⁸ DEBOUTÉ, Alexandre, « Accenture, le géant qui fait peur à WPP et Publicis » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », *lefigaro.fr*, le 23 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/23/20004-20171023ARTFIG00269-accenture-le-geant-qui-fait-peur-a-wpp-et-publicis.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹²⁹ BASYN, Dirk, « Deloitte lance en France Deloitte Digital, marque dédiée au numérique » [en ligne], rubrique « En bref », *channelnews.fr*, le 13 mars 2015 – Disponible à l'adresse : <https://www.channelnews.fr/deloitte-lance-en-france-deloitte-digital-marque-dediee-au-numerique-23478> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹³⁰ D'après le communiqué de presse « Deloitte annonce le lancement en France de Deloitte Digital, marque dédiée au numérique » [en ligne], *deloitte.com*, le 12 mars 2015 à Neuilly-sur-Seine – Disponible à l'adresse : <https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2015/deloitte-annonce-le-lancement-en-france-deloitte-digital.html> - Dernière date de consultation : 07/11/17

¹³¹ DEBOUTÉ, Alexandre. « Accenture, le géant qui fait peur à WPP et Publicis » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », *lefigaro.fr*, le 23 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/23/20004-20171023ARTFIG00269-accenture-le-geant-qui-fait-peur-a-wpp-et-publicis.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

3- Une politique d'ajustements : muter ou dépérir

Nous l'avons vu, les agences de publicité se sont longtemps comportées comme des Moloch¹³² des temps modernes, ingurgitant avec gloutonnerie un certain nombre de compétences nouvelles, généralement à travers des acquisitions – sans toujours arriver à les assimiler totalement au corps organisationnel. La greffe s'est souvent révélée laborieuse. Quelles en sont les conséquences ? Il en résulte un délitement de la marque agence de publicité, quelle qu'elle soit, qui se traduit par une multiplication des points d'entrée vers son offre. Chez Ogilvy Paris, par exemple. Un client qui présente une problématique de relations publiques entrera par Ogilvy Public Relations, entité satellitaire du groupe dédiée à cette compétence. Jusque là tout va bien. Dans le meilleur des mondes ? S'il souhaite demain aborder un sujet stratégique concernant sa présence sur les réseaux sociaux, il doit changer d'interlocuteur. S'il décide de ne pas changer de crèmerie, il devra s'adresser à Social Lab, une autre entité du groupe spécialisée dans ces sujets. Certes, Social Lab est logé dans les mêmes locaux. Certes, des jeux de refacturation intra-groupe simplifient les process. Il n'en demeure pas moins que les portes sont (trop) nombreuses et les chemins d'accès laborieux. Cette structuration pour le moins babélique est défavorable à la compétitivité des agences. On peut identifier deux obstacles qui s'opposent à l'expérience du client. D'une part, les clients se trouvent démunis face à cette opacité organisationnelle. Perdus, ils ont souvent le sentiment que leur demande se perd dans les dédales des différentes excroissances qui s'offrent à eux. Comme abîmée dans les méandres de l'agence et de ses différents avatars. Une logique quasi schizophrène. D'autre part, ils évoluent à travers différentes marques, différentes cultures. Les interlocuteurs diffèrent eux aussi. Plus difficile pour eux de justifier le coût en comité de direction face aux décideurs qui président à l'aval financier. Face à cela, un enjeu de taille : la pression toujours plus grande exercée par un nouveau champ concurrentiel – comme nous l'avons brièvement développé dans la partie précédente. Ces nouvelles typologies d'acteurs jouent une carte forte : le point d'entrée unique. Plus besoin de faire le tour des étages, quelle que soit la problématique, la demande est prise en compte par un interlocuteur unique. Il se charge ensuite d'allouer les ressources compétentes en interne. N'est-ce pas là la force d'un Empire ? Sans vouloir me livrer à des comparaisons hasardeuses, l'Empire romain s'est départi de ses rivaux en imposant un régime unique aux régions contrôlées. Un joug conquis par la force, certes, mais qui a donné lieu à une paix relative, la fameuse « *Pax Romana* ». Les nouveaux concurrents de l'agence ont bien intégré cette faiblesse des *holding companies*. Ils développent des offres holistiques dont les contours embrassent pleinement une demande de simplicité et de cohérence. « On ne franchit pas le Rubicon pour y pêcher à la ligne » écrivait Jacques Julliard¹³³. Les moyens sont mis par la concurrence pour ne pas faire feu de paille. Il s'agit

¹³² N.B. : « Divinité ammonite, représentée par un homme à tête de taureau, à qui l'on sacrifiait par le feu des victimes humaines, surtout des enfants ; représentation de cette divinité. Individu, institution ou chose barbare, cruel(le), qui exige des sacrifices. » D'après définition « Moloch » [en ligne], sur le glossaire cnrtl.fr – Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/moloch> - Dernière date de consultation : 07/11/17

¹³³ JULLIARD, Jacques. *La Reine du monde, Essai sur la démocratie d'opinion*, Flammarion, Paris, 2008, p.38

plutôt de faire feu de tout bois et le point d'entrée unique y contribue largement. « C'est là l'un des atouts majeurs du réseau Accenture, notamment vis-à-vis de concurrents comme WPP ou Omnicom, souvent embarrassés par la lourdeur de leurs structures héritées de plusieurs décennies d'acquisitions de réseaux.¹³⁴ » Explique le journaliste Alexandre Debouté. Cette capacité à homogénéiser les expertises à travers une grande marque unique découle d'une forte capacité d'intégration. Comme l'explique Florence Garnier, directrice du cabinet Observatory International : « En mettant en place une organisation évitant les silos et les divisions, elle permettrait d'adresser une faiblesse des holding companies, sans cesse reprochée par leurs clients. Elle s'est aguerrie à l'intégration pour avoir procédé à 13 acquisitions avec succès dans les cinq dernières années et a démontré pouvoir parvenir à faire travailler ensemble toutes ses entités au sein d'un compte d'exploitation unique, simplifiant ainsi la vie des clients, lassés de l'inefficacité engendrée par des portefeuilles d'agences pléthoriques aux compétences morcelées.¹³⁵ » Mais l'agence n'est pas une matière inerte. Elle a toujours témoigné d'une formidable capacité d'adaptation aux différentes conjonctures dans lesquelles elle s'est développée. Du rebondissement heureux dépend son salut : muter ou dépérir.

La publicité, comme tous les univers sociaux peut être décrite en terme de forces. Comme un champ de force magnétique dans lequel des électrons subissent l'attraction de forces, mais en même temps, par leurs déplacements, exercent des forces sur les autres électrons. L'agent qui occupe une position dans ce champ est à la fois agi et agissant. Considérons maintenant le marché des agences de publicité comme un champ. Ce qui définit chaque champ, c'est le fait qu'il est devenu peu à peu autonome : il a un fonctionnement interne qui le justifie et qui le rend relativement indépendant des logiques externes, en particulier des logiques économiques. Dans une logique bourdieusienne¹³⁶, les agences de publicité se trouveraient en lutte au sein de ce champ pour l'obtention du capital symbolique : la valeur publicitaire. Le jeu de la concurrence s'exerce, *business as usual* comme disent les britanniques. Maintenant, considérons l'intervention de nouveaux acteurs qui s'immiscent dans ce champ. La dynamique s'intervertit : à une logique de lutte intra-champ entre les agences de publicité se substitue une logique de préservation du capital symbolique qu'elles se disputent. Dans le champ, ce qui se joue c'est la survie des acteurs. On trouverait donc les agences consacrées et ceux qui veulent acquérir cette légitimité symbolique, les nouveaux concurrents. Ces rapports permettent d'établir une distinction : dans le champ, il y a les positions et il y a les prises de position. Depuis des décennies, les agences de publicité traditionnelles détiennent la légitimité de la valeur publicitaire et le capital symbolique. Pour renverser le rapport de force, il faut faire imploser le système avec une prise de position disruptive.

¹³⁴ DEBOUTÉ, Alexandre. « Accenture, le géant qui fait peur à WPP et Publicis » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », lefigaro.fr, le 23 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/23/20004-20171023ARTFIG00269-accenture-le-geant-qui-fait-peur-a-wpp-et-publicis.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹³⁵ GARNIER, Florence. « Et si Accenture faisait l'acquisition de Publicis Groupe ou WPP ? » [en ligne], rubrique « Tribune », strategies.fr, le 12 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1072341W/et-si-accenture-faisait-l-acquisition-de-publicis-groupe-ou-wpp-.html> - Dernière date de consultation : 01/11/17

¹³⁶ BOURDIEU, Pierre. *Questions de sociologie*, Les Éditions de Minuit, Coll. « Le Sens Commun », Paris, 1980, p.44-52

Lorsque les acteurs concurrents prennent position en offrant une porte d'entrée unique, leur modèle et les valeurs qu'ils drainent sont tellement en rupture qu'ils portent un coup aux agents consacrés du champ. La légitimité du modèle dominant vole en éclat : une autre voie est possible ! Cela participe d'une reconfiguration des positions établies. Une mise en danger en quelque sorte, un catalyseur. Les rapports de force qui muent le champ vont susciter des ajustements dans la manière dont les agences de publicité construisent leur légitimité. « On s'est fait doubler par pas mal de gens effectivement, on s'est fait doubler non seulement par les Accenture, mais aussi par les IDEO et autres entreprises qui ont modélisé la créativité et la génération d'idées. Et c'est là où on est pris en tenaille. C'est difficile de garder le cap.¹³⁷ » Témoigne Pauline-Victoire d'Albis Desforges. C'est ainsi qu'on observe depuis quelques années un glissement vers un renouveau de la pratique publicitaire. Symptomatique de ce renouveau, les refontes organisationnelles massives des *holding companies*. De nombreux groupes publicitaires choisissent de se fondre dans le moule en adoptant des modes d'organisation plus limpides et simples à déchiffrer. L'avenir sera frappé du sceau de l'unité et de la collaboration. L'éclatement des éternels silos laisse place à des marques *holdings*. Place à l'inclusion. Place à la culture commune. Place (surtout) aux bénéfices retrouvés – avec des comptes de résultat harmonisés. « Deloitte est un grand groupe qui a une grosse puissance financière, des moyens importants et qui va développer les meilleurs outils dans n'importe quel métier. Dans chaque métier, ils sont un peu à la pointe. Ils sont aussi partout en France et à l'international » décrit Adrien Tanchoux. C'est ce que permet le renforcement d'une marque forte. On déplace le curseur d'attention : d'une logique finalement centrée sur le prix, les agences cherchent à faire la différence autrement. En jeu ? L'atténuation, voire l'annihilation des ruptures sémiotiques qui minent la santé financière des groupes de communication. Les structurations rhapsodiques sont rattrapées par une nouvelle injonction de lissage de marque – essentiellement suscitée par les tentaculaire sociétés de conseil, par ailleurs rodées à l'exercice. Initiées par Publicis en 2015 avec sa stratégie « *Power of One* » – soit littéralement « la force d'un seul » – tour d'horizon des reconfigurations du secteur.

Dès 2015, Maurice Lévy – alors patron de Publicis – déploie un nouveau slogan de groupe : « *no silo, no solo, no Bozo* [le clown] ». Faits marquants : l'acquisition de l'agence Sapient et la fusion larvée avec le groupe Omnicom. Il explique les remaniements à l'œuvre dans ces termes : « Le marché a poussé les groupes de communication à développer des réseaux spécialisés un peu comme un centre commercial, avec ses boutiques, ses enseignes et ses fonctionnements spécifiques. Cette approche a fait notre histoire, et doit perdurer pour certains clients. Mais aujourd'hui, la majorité d'entre eux veulent nous voir fonctionner de manière plus intégrée. C'est l'esprit du rapprochement Publicis Worldwide et MSL Group. On peut d'ailleurs s'attendre à d'autres simplifications de notre fonctionnement d'ici janvier. Nous allons corriger des frontières et

¹³⁷ Voir Annexe 18

effacer des barrières : plus de silos.¹³⁸ » Les *holding companies* amorcent leur arrivée sur le marché du conseil en stratégie digitale quand parallèlement les sociétés de conseil acquièrent des agences créatives. C'est un développement en miroir qui s'opère pour s'assurer l'obtention du capital symbolique de l'autre. Une forte dynamique de convergence appelée par la transformation des modes de consommation – aussi bien médiatiques que mercantiles. Quand Arthur Sadoun prend la relève de Maurice Lévy en 2017, il s'inscrit dans la continuité des travaux de son prédécesseur avec la stratégie « *Power of One* », d'après le roman éponyme de Bryce Courtenay. L'ensemble des activités y est alors réuni en quatre grands pôles de solutions : « Communications, Media, Sapient et Health.¹³⁹ » Le pilotage de Publicis cherche à coller à la stratégie d'Accenture. Sadoun révèle une ambition quasi mimétique : « Notre enjeu, c'est de passer d'un modèle de groupe de communication à celui d'un partenaire plus global dans la transformation de nos clients.¹⁴⁰ » Et cette transformation s'exprime dans la promesse du mariage entre technologie et créativité.¹⁴¹ Reste à savoir à quelle vitesse ce changement pourra avoir lieu. La course à la montre a commencé. Les observateurs s'accordent à reconnaître à l'agence la prévalence de son expertise créative. « Les agences ont un autre levier de légitimité par rapport à ces autres types d'acteurs qui est la création. Le juge de paix, c'est encore un peu la création.¹⁴² » Explique Marc-André Allard. Et de ce point de vue-là, Sadoun est confiant : « Notre avantage est qu'il est plus facile d'intégrer une composante technologique dans un monde de créatifs que l'inverse.¹⁴³ » En témoigne l'obtention du budget McDonald's dans une collaboration entre Sapient et Capgemini pour un « contrat de transformation digitale des restaurants¹⁴⁴ » de la marque. En mars 2017, c'est au tour d'Ogilvy d'opérer sa mue. Sur le principe du « *Power of One* », Ogilvy « rassemble en France toutes ses expertises sous une seule entité et une marque unique : Ogilvy Paris¹⁴⁵ ». Alors

¹³⁸ DUPONT-CALBO, Julien. « Maurice Lévy : « Publicis vise un retour à un bon niveau de croissance organique » » [en ligne], rubrique « High-Tech et Médias », lesechos.fr, le 23 juillet 2015 – Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/23/07/2015/LesEchos/21985-082-ECH_maurice-levy----publicis-vise-un-retour-a-un-bon-niveau-de-croissance-organique--.htm - Dernière date de consultation : 07/11/17

¹³⁹ NEBIA, Amelle. « Ogilvy France se recentre autour d'une marque unique » [en ligne], rubrique « Conseils », cbnews.fr, le 13 mars 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.cbnews.fr/conseils/ogilvy-france-se-recentre-autour-dune-marque-unique-a1034039> - Dernière date de consultation : 07/11/17

¹⁴⁰ RICHEBOIS (Véronique) et SCHMITT (Fabienne). « Arthur Sadoun : « Accenture est un concurrent plus réel pour Publicis que Google et Facebook », [en ligne], rubrique « Médias », lesechos.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/030744459576-arthur-sadoun-accenture-est-un-concurrent-plus-reel-pour-publicis-que-google-et-facebook-2123517.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹⁴¹ RICHEBOIS (Véronique) et SCHMITT (Fabienne). « Arthur Sadoun : « Accenture est un concurrent plus réel pour Publicis que Google et Facebook », [en ligne], rubrique « Médias », lesechos.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/030744459576-arthur-sadoun-accenture-est-un-concurrent-plus-reel-pour-publicis-que-google-et-facebook-2123517.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹⁴² Voir Annexe 22

¹⁴³ RICHEBOIS (Véronique) et SCHMITT (Fabienne). « Arthur Sadoun : « Accenture est un concurrent plus réel pour Publicis que Google et Facebook », [en ligne], rubrique « Médias », lesechos.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/030744459576-arthur-sadoun-accenture-est-un-concurrent-plus-reel-pour-publicis-que-google-et-facebook-2123517.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17

¹⁴⁴ PINAUD, Olivier. « Le secteur publicitaire élargit les frontières » [en ligne], rubrique « Corporate », section « Actualités », agefi.fr, le 24 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.agefi.fr/corporate/actualites/quotidien/20171024/secteur-publicitaire-elargit-frontieres-230411> - Dernière date de consultation : 07/11/17

¹⁴⁵ NEBIA, Amelle. « Ogilvy France se recentre autour d'une marque unique » [en ligne], rubrique « Conseils », cbnews.fr, le 13 mars 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.cbnews.fr/conseils/ogilvy-france-se-recentre-autour-dune-marque-unique-a1034039> - Dernière date de consultation : 07/11/17

que l'antenne parisienne, *hub* européen du groupe avec Londres, abritait une dizaine d'enseignes dans les mêmes locaux, parmi lesquelles Ogilvy & Mather (publicité), Ogilvy One (marketing relationnel), Ogilvy Public Relations (relations publiques), Neo@Ogilvy (média)... toutes les expertises sont aujourd'hui réunies en cinq pôles : « *Branding & Advertising ; Engagement & Performance Marketing ; Influence & Reputation ; Media & Distribution ; Production & Delivery* »¹⁴⁶

Les chapelles d'antan sont rendues caduques par une culture du métissage et de l'hybridation. « Cette évolution s'inscrit dans le cadre du programme global « *Next Chapter* » initié dans l'ensemble du réseau par John Seifert, *Worldwide CEO & Chairman* d'Ogilvy.¹⁴⁷ » Fait notable : cette mutation s'accompagne d'une transformation de l'équipe de direction et place Benoît de Fleurian en position de Directeur de la Stratégie du groupe Ogilvy Paris. Benoît de Fleurian est par ailleurs Président d'Ogilvy Change France, en lien étroit avec les équipes de Londres, sous la houlette de Rory Sutherland. Signe d'une volonté stratégique de placer les sciences comportementales comme nouvelles expertises clés pour requalifier la compétence de l'agence. À chaque mise en doute de la publicité comme secteur succède une nécessité de témoigner de sa crédibilité. « Un des gros problèmes de la publicité et de la communication ça a toujours été le dilemme de savoir ce qui marche. [Les sciences comportementales] C'est une flèche de plus pour montrer que ce n'est pas juste nous qui le disons et que ce ne sont pas juste des hurluberlus que vous avez en face de vous, ce sont des gens qui travaillent et qui savent comment le cerveau des gens fonctionne (...) Donc légitimer des actions et leur donner une plus grande légitimité vis-à-vis de l'extérieur.¹⁴⁸ » Explique Pauline-Victoire Desforges d'Albis. Reste à comprendre comment s'orchestre cette scientification de la méthode publicitaire, telle qu'elle transparait à travers l'offre d'Ogilvy Change.

II. PRÉTENTION SCIENTIFIQUE DE LA MÉTHODE PUBLICITAIRE

1- Une quête de légitimité : réaffirmer l'expertise publicitaire

Nous avons ébauché dans la partie précédente le contexte concurrentiel dans lequel s'inscrit l'émergence des sciences comportementales, à travers le cas Ogilvy Change. Ogilvy Change y apparaît comme le fruit de rapports de force qui poussent l'agence de publicité à réaffirmer sa légitimité dans un contexte de mise en doute de sa pertinence en tant qu'agent intermédiaire dans la relation marque et consommateurs. À l'aune des éléments préalablement discutés, nous pouvons d'ores et déjà conjecturer qu'Ogilvy Change est avant tout une réponse à

¹⁴⁶ D'après le site internet [ogilvyparis.fr](http://ogilvyparis.fr/fr_FR/group#ogilvy-paris) [en ligne] – Disponible à l'adresse : http://ogilvyparis.fr/fr_FR/group#ogilvy-paris - Dernière date de consultation : 08/11/17

¹⁴⁷ NEBIA, Amelle. « Ogilvy France se recentre autour d'une marque unique » [en ligne], rubrique « Conseils », [cbnews.fr](http://www.cbnews.fr/conseils/ogilvy-france-se-recentre-autour-dune-marque-unique-a1034039), le 13 mars 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.cbnews.fr/conseils/ogilvy-france-se-recentre-autour-dune-marque-unique-a1034039> - Dernière date de consultation : 07/11/17

¹⁴⁸ Voir Annexe 18

un contexte spécifique. Quelle est la teneur de ce contexte ? Nous l'avons vu : avant tout un climat global de défiance qui assaille l'agence de toutes parts et met en péril sa légitimité. Si la légitimité d'une agence se loge dans la perception de son expertise, revenons d'emblée sur ce qui constitue une expertise. Étymologiquement, le terme « expert » découle de sa racine latine qui renvoie à « l'expérience », c'est-à-dire « à l'épreuve : celui qui a éprouvé (*expertis*), qui a affronté les dangers (*experiti*), est supposé capable de surmonter passions et idéologies.¹⁴⁹ » Apparaît ici une dimension empirique – tributaire de contingences temporelles – et constitutive du *être-expert*. En effet, le préalable de toute expertise c'est un « avant » (« l'expérience acquise, face à des situations difficiles¹⁵⁰ ») et un « pendant » (« une épreuve que l'on affronte avec succès, parce que l'on sait comment l'aborder¹⁵¹ »). Il est même envisageable de considérer un troisième horizon : un « après » (« le succès d'une expertise en promet d'autres¹⁵² »). De ces considérations, on peut dégager deux conceptions du être-expert. Une première conception qui consiste à penser que l'expertise correspond à un attribut d'un agent, une sorte de badge statutaire. Une seconde acception qui relèverait davantage d'une construction, toujours en puissance, qui se nourrit d'épisodes empiriques. Si l'on rapproche ces éléments de notre objet d'étude, on remarque que l'« avant » d'une agence de publicité est substantiellement plus important que celui de l'un de ses nouveaux concurrents. Certaines *holdings companies*, parfois séculaires, ont engrangé une expérience significative dans la pensée de la marque que ne pourrait leur disputer un Accenture. Pour autant, l'expertise d'un acteur tel qu'Accenture, dont l'héritage s'inscrit dans une binarité informatique et gestionnaire, participe davantage d'une position d'expert statutaire – comme « *en acte* » pourrait-on dire en s'attachant à la dualité aristotélicienne¹⁵³. Quand pour sa part, l'agence de publicité qui traite fondamentalement de comportements humains et de représentations, serait bien en peine de développer une expertise immuable. L'appréhension de son objet est intrinsèquement contingente, erratique et vaporeuse. Dès lors, on peut considérer que « l'épreuve qu'il traverse constitue l'expert autant qu'il la constitue.¹⁵⁴ » Pour aller plus loin dans la réflexion, il nous faut considérer que l'expertise ne se pratique pas en autarcie, elle ne relève en rien d'un exercice solipsiste. S'ajoute donc à une dimension empirique, une dimension relationnelle. Comme l'explique Jean Baechler, « un expert est un acteur que ses pairs estiment maîtriser les compétences nécessaires pour répondre à une question qui lui est soumise.¹⁵⁵ » La position experte est donc conditionnée par la perception qu'a un tiers qui sollicite un avis – parfois même

¹⁴⁹ TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.6

¹⁵⁰ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.6

¹⁵¹ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.6

¹⁵² TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.6

¹⁵³ N.B. : Aristote établit une distinction entre deux états : en acte et en puissance. « Étymologiquement, l'acte désigne ce qui est fait. Pour Aristote, l'acte désigne soit ce qui est en train de s'accomplir, soit ce qui est réalisé, achevé. Dans l'usage qu'en fait Aristote, la puissance est la faculté d'être changé ou mis en mouvement. Ce qui n'est qu'en puissance, par opposition à ce qui est en acte, est ce qui n'est pas encore réalisé, ce qui n'est qu'une virtualité. Par exemple, tout être humain normalement constitué est en puissance un être parlant. Mais ce potentiel n'est actualité qu'avec l'apprentissage de la langue maternelle au contact de ses semblables. » D'après l'article « En acte / En puissance » [en ligne], sur le site ac-grenoble.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.ac-grenoble.fr/PhiloSophie/logphil/reperes/acte.htm> - Dernière date de consultation : 10/11/17

¹⁵⁴ TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.12

¹⁵⁵ BAECHLER, Jean (dir.). *La disqualification des experts*, Éditions Hermann, Paris, 2012, p.5

un résultat – sur la base de connaissances techniques dont il est dépourvu. À partir du moment où cette représentation s'ébrèche, la position d'expert vacille. C'est donc plutôt dans le « pendant » que se cristallise la remise en question de l'expertise de l'agence qui n'apporte pas toujours les résultats escomptés – et donc la déception d'un tiers « profane » dans son horizon d'attente¹⁵⁶. Si Ogilvy Change est une réponse à un contexte de mise en doute de l'efficacité du modèle de l'agence pour répondre aux engagements de résultats qui lui incombent, il semble qu'elle soit modelée, pétrie par les attaques des détracteurs du secteur publicitaire – à entendre au sens d'acteurs quels qu'ils soient qui mettent en péril sa légitimité. Comme une construction en miroir. Ce sera notre entrée dans ce travail de recherche pour tenter de comprendre la manière dont les sciences comportementales reconfigurent l'expertise publicitaire.

L'attractivité d'une agence de publicité est condition de la capacité de ses parties prenantes à produire un discours sur les changements de comportements qui soit autorisé, légitime, socialement ou institutionnellement. « Par nature, l'expertise s'adresse à des inexperts désireux d'obtenir des avis autorisés sur des sujets qui les concernent et les préoccupent. Le rapport qui les lie ne peut aboutir que si les uns inspirent et les autres font confiance.¹⁵⁷ » Explique Jean Baechler. Les agences de publicité doivent donc établir un socle socialement et/ou institutionnellement reconnu sur lequel établir la confiance avec leurs clients.¹⁵⁸ C'est la modélisation de cette approche qui cristallise les enjeux de légitimité évoqués précédemment. Essayons de synthétiser l'offre d'Ogilvy Change pour comprendre sur quels éléments ce lien peut se tisser. La pierre angulaire de l'approche d'Ogilvy Change est un outil appelé « MINDSPACE ». MINDSPACE comme l'association des termes anglais « *mind* », esprit et « *space* », espace : l'espace de l'esprit. Cette matrice, originellement développée pour le cabinet de l'ancien premier ministre britannique David Cameron, est aussi l'acronyme correspondant à neuf leviers psychologiques sur lesquels s'appuient les praticiens de l'économie comportementale pour susciter des changements de comportement. En voici un bréviaire. M comme « *Messenger*¹⁵⁹ » : nous sommes fortement influencés par la personne qui communique une information. I comme « *Incentives*¹⁶⁰ » : nos réponses aux motivations sont modelées par des raccourcis mentaux prédictibles tels que l'aversion à la perte. N comme « *Norms*¹⁶¹ » : nous sommes profondément infléchis par ce que les autres font. D comme « *Defaults*¹⁶² » : nous nous en tenons aux options préconfigurées pour nous. S comme « *Saliency*¹⁶³ » : notre attention est piquée par la nouveauté et ce qui nous semble pertinent. A comme « *Affect*¹⁶⁴ » : nos associations émotionnelles peuvent fortement façonner nos

¹⁵⁶ D'après JAUSS, Hans Robert. *Pour une esthétique de la réception*, Gallimard, Coll. : « Bibliothèque des Idées », Paris, 1978

¹⁵⁷ BAÉCHLER, Jean (dir.). *La disqualification des experts*, Éditions Hermann, Paris, 2012, p.7

¹⁵⁸ ATHLAN, Simon. « Écrire le monde à décrire : le cahier de tendances, construction et mise en scène de l'expertise prospectiviste », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2016, p.20

¹⁵⁹ N.B. : Messenger en français.

¹⁶⁰ N.B. : Motivation en français

¹⁶¹ N.B. : Normes en français

¹⁶² N.B. : Par défaut en français

¹⁶³ N.B. : Saillance en français

¹⁶⁴ N.B. : Émotion en français

actions. C comme « *Commitments*¹⁶⁵ » : nous cherchons à agir en accord avec nos prises de position publiques et interactions sociales normées. E comme « *Ego*¹⁶⁶ » : nous agissons de manière à nous sentir bien par rapport à nous-mêmes.¹⁶⁷ L'outil a vocation à servir de « terrain de jeu¹⁶⁸ », selon l'expression de Pauline-Victoire d'Albis Desforges. Prenons maintenant un exemple pratique d'application de MINDSPACE à une problématique d'agence. Ogilvy Paris travaille pour le groupe pharmaceutique suisse Novartis. L'annonceur souhaite communiquer auprès de différents publics pour aborder à travers ses campagnes tout un panel de maladies pour lequel il commercialise des traitements. Chacune de ces maladies appelle des enjeux spécifiques sur lesquelles l'annonceur souhaite mettre l'accent. La question que se posent mutuellement l'agence et l'annonceur : qu'est-ce qu'on veut faire faire aux malades exposés à la campagne ? D'un point de vue clinique, Novartis explique que la clé du traitement et de l'observance consiste pour le malade à décrire ses symptômes et ses différentes sensations en détails. Or, le constat est le suivant : l'une des barrières à l'accès pour un traitement approprié réside dans le fait que les malades, et particulièrement les hommes, ne se plaignent pas – et ne décrivent donc pas les symptômes dont ils souffrent. « Donc là, on est typiquement dans un cas où l'on se dit : c'est génial, parce que si je sais ça, je peux me demander comment je peux appliquer la pensée behavioriste pour rendre ma campagne plus efficace tout simplement.¹⁶⁹ » Raconte Pauline-Victoire d'Albis Desforges. De ce point de vue là le « E » de MINDSPACE apporte une clé de lecture. « E » comme Ego. L'égo des malades se construit par le truchement de représentations de l'homme comme un être étranger à la douleur et qui se refuse à toute plainte – sous peine de déroger à sa « nature » d'homme et de s'exposer au regard d'autrui en position de faiblesse. Dans ce cas, si la campagne présente des personnalités que la cible assimile à des incarnations fortes de la masculinité qui osent évoquer leurs symptômes... alors la communication sera potentiellement plus efficace. « En fait ça permet juste de mieux comprendre les gens et finalement en communication tu es efficace quand tu arrives à comprendre les gens.¹⁷⁰ » De conclure Pauline-Victoire d'Albis Desforges. L'aspiration à changer les comportements des consommateurs a toujours fait partie des prérogatives de l'agence. La nouveauté d'Ogilvy, c'est l'effort d'objectivité, le systématisme de la réflexion sur les changements de comportements et la disqualification de la pensée intuitive. Dans une vidéo introductive à Ogilvy Change, postée début 2013¹⁷¹, Rory Sutherland pose certains jalons épistémologiques quant à la vision des sciences sociales portée par Ogilvy Change. Pour

¹⁶⁵ N.B. : Engagements en français

¹⁶⁶ N.B. : Ego en français

¹⁶⁷ D'après un document de discussion sur « MINDSPACE », réalisé par le Cabinet Office et The Institute for Government. « MINDSPACE, Influencing behaviour through public policy » [en ligne], rubrique « Policy making », [instituteforgovernment.org.uk](https://www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/policy-making/mindspace-behavioural-economics) – Disponible à l'adresse : <https://www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/policy-making/mindspace-behavioural-economics> - Dernière date de consultation : 10/11/17

¹⁶⁸ Voir Annexe 18

¹⁶⁹ Voir Annexe 18

¹⁷⁰ Voir Annexe 18

¹⁷¹ Vidéo « An introduction to #ogilvychange » [en ligne], publiée le 21 mars 2013 sur la chaîne YouTube Ogilvy Change, [youtube.com](https://www.youtube.com/watch?v=PYoD1IWEYpg) – Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=PYoD1IWEYpg> - Dernière date de consultation : 11/11/17

clarifier son propos, il crée une analogie entre les progrès des sciences sociales et ceux des prévisions météorologiques ces trois dernières décennies. Une prévision à quatre jours est aujourd'hui aussi fiable qu'une prévision à deux jours dans les années 1985. Une prévision à six jours aujourd'hui est aussi fiable qu'une prévision à trois jours en 1985... Il y a une trentaine d'années pour prévoir la trajectoire d'un ouragan et anticiper les évacuations, on pouvait déterminer le passage de la dépression avec une précision d'environ 500 kilomètres. Désormais, ce n'est certes toujours pas parfait, mais cette trajectoire est précise d'environ 150 kilomètres – soit une prévision 70% plus fiable.¹⁷² Le propos de Rory Sutherland est le suivant : tendre vers l'adoption d'une appréhension similaire de la manière dont les marchés [économiques] se comportent, dont les consommateurs décident et ce qui est à l'œuvre dans le processus cognitif de décision, permettrait des améliorations significatives dans le champ des activités marketing. Dans un cas comme dans l'autre, il ne s'agit pas de dire que ces prévisions seront un jour parfaites. Elles ne le seront sans doute jamais, et n'ont d'ailleurs pas vocation à l'être. Il ne sera sûrement jamais possible de prédire avec exactitude ce que sera le temps à quinze jours – comme il ne sera jamais vraiment possible d'imprimer des comportements à loisir, ce qui ne serait pas non plus souhaitable. Toutefois, les prévisions météorologiques se sont considérablement affinées, en vertu de modélisations informatiques informées par une meilleure compréhension des phénomènes atmosphériques. C'est la même approche que promeut Rory Sutherland concernant les changements de comportements. Se pose maintenant la question de la neutralité. Un programme météorologique présente les phénomènes atmosphériques et températures avec une relative neutralité. La métaphore a ses limites : les prévisions météorologiques relevant de la mécanique des fluides, de la thermodynamique et plus largement des sciences dures telles que les mathématiques, la physique et la chimie, ne développent-elles pas un degré de précision plus fort qu'une pratique qui vise à prévoir les comportements sociaux pour mieux les influencer ?¹⁷³ À la question de savoir si le marketing est un art ou une science, Rory Sutherland tranche fermement et répond que le marketing doit être une science, de telle sorte qu'il puisse s'améliorer en tant que discipline¹⁷⁴. À travers l'outillage méthodologique d'Ogilvy Change, ce qui est en jeu c'est un effort de réflexivité de l'industrie sur le futur de sa pratique. À ce titre, puisqu'on remarque une forte « proximité entre l'exercice de l'expertise et l'exercice professionnel¹⁷⁵ », on peut légitimement se demander ce qui les distingue. Jean-Yves Trépos de préconiser : « L'analyse de la construction d'une position d'expertise ne peut [donc] éviter l'examen des processus de

¹⁷² Vidéo « An introduction to #ogilvychange » [en ligne], publiée le 21 mars 2013 sur la chaîne YouTube Ogilvy Change, youtube.com – Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=PYoD1IWEYpg> - Dernière date de consultation : 11/11/17

¹⁷³ ATHLAN, Simon. « Écrire le monde à décrire : le cahier de tendances, construction et mise en scène de l'expertise prospectiviste », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2016, p.20

¹⁷⁴ Vidéo « An introduction to #ogilvychange » [en ligne], publiée le 21 mars 2013 sur la chaîne YouTube Ogilvy Change, youtube.com – Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=PYoD1IWEYpg> - Dernière date de consultation : 11/11/17

¹⁷⁵ TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.8

professionnalisation.¹⁷⁶ » Une modélisation comme celle de MINDSPACE crédibilise la profession en lui apportant un fondement à vocation scientifique. Mais comment cela s'exerce t-il dans la pratique ? Revenons sur une définition de Baechler : « L'expertise est un avis donné sur un sujet précis, en s'appuyant à la fois sur un corpus de connaissances préexistantes chez l'expert avant l'action d'expertise, sur des observations ou des connaissances acquises sur l'objet de l'expertise lui-même, et sur une analyse rationnelle, l'ensemble ayant pour objectif de servir de guide à la décision.¹⁷⁷ » C'est précisément ce que met en œuvre Ogilvy Change. MINDSPACE, à travers une modélisation simplifiée des apports théoriques en sciences comportementales, constituant le substrat de connaissances préexistantes sur les moteurs du comportement humain. Le deuxième élément qui nous intéressera ici c'est la dimension d'observation que nous apprécierons dans la manière dont l'expertise se met en scène.

2- Un faire-valoir mobilisable : les équipements de l'expertise

Travailler sur l'expertise revient à travailler sur les mécanismes à travers lesquels l'expert fait reconnaître sa compétence. « La question du sujet de l'expertise (et de son devenir-sujet) est donc reliée fortement à celle des ressources qu'il doit mobiliser, non seulement pour exercer cette expertise, mais encore pour la constituer comme expertise, c'est-à-dire la légitimer. De ce point de vue, on peut dire que l'expertise requiert un équipement et est à la fois un équipement pour une formation sociale donnée.¹⁷⁸ » Ces techniques et objets utilisés par l'expert semblent donc conditionner fortement sa pratique d'expert.¹⁷⁹ S'ils sont nombreux chez Ogilvy Change, j'ai choisi d'en développer trois plus particulièrement dans le cadre de ce travail de recherche : la méthodologie, l'équipe et les réalisations de l'agence. Nous nous intéresserons à « l'action effective des équipements de l'expertise (...), aux représentations qu'ils encapsulent et actualisent, à la manière dont ils préparent et configurent des espaces de pratiques possibles.¹⁸⁰ » Nous considérerons ici les acquis théoriques et pratiques des sciences comportementales comme l'équipement matriciel de la panoplie du behavioriste, dans la mesure où il permet aux autres équipements de se déployer.

Premier élément relevant de l'équipement de l'expertise d'Ogilvy Change : la méthode employée par l'agence. Puisque la communication est un regard posé sur le monde, cherchons à comprendre quel est le prisme de l'agence. Cette méthode est retranscrite sur le site d'Ogilvy Change à travers une infographie dynamique.¹⁸¹ Elle est construite comme un parcours en quatre

¹⁷⁶ TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.9

¹⁷⁷ BAECHLER, Jean (dir.). *La disqualification des experts*, Éditions Hermann, Paris, 2012, p.6

¹⁷⁸ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.49

¹⁷⁹ ATHLAN, Simon. « Écrire le monde à décrire : le cahier de tendances, construction et mise en scène de l'expertise prospectiviste », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2016, p.20

¹⁸⁰ GRIGNON, Thomas. « L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments. L'exemple de Google Analytics », in *Communication sans actes*, Les métiers de la communication traversés par le numérique, Bruxelles, 2015, p.3

¹⁸¹ Voir Annexe 10

étapes : « 1. *Behavioural Science* », « 2. *Creative Thinking* », « 3. *Real World Application* », « *Behavioural Change* ». La première étape « Sciences Comportementales » est matérialisée par un premier triangle rouge qui sert de base, complété par un deuxième triangle gris à la deuxième étape « Pensée Créative » et un troisième triangle noir à la troisième partie « Applications dans le monde réel ». La somme des trois étapes est matérialisée par trois triangles de couleurs distinctes qui s'imbriquent et forment par complétion un quatrième triangle « Changement Comportemental ». La quatrième étape n'est pas numérotée dans la mesure où elle représente la finalité du parcours méthodologique. Formalisée par un triangle rouge uni au centre duquel on peut lire « Unseen OPPORTUNITIES » avec une image plastique mimant le logotype d'Ogilvy Change. Le lien sémantique s'effectue de la manière suivante.¹⁸² Le logotype d'Ogilvy Change se décompose en deux blocs, distincts par leur couleur et leurs codes typographiques : un premier bloc supérieur « Ogilvy » en caractères minuscules à empattement avec une majuscule sur la première lettre « O » qui est un nom propre – celui de David Ogilvy, le fondateur du groupe de communication Ogilvy Worldwide – et de couleur rouge fraise ; un second bloc inférieur « CHANGE », en grandes capitales sans empattement avec une forte hauteur et de couleur blanche. Il est intéressant de noter que la lettre « N » se dessine en creux, par une absence de couleur de corps et le remplissage blanc des interstices entre les fûts de la lettre ; faisant intervenir la loi de clôture et complétion telle que théorisée par la Gestalt. Ce choix typographique connote l'idée d'une culture du dévoilement et de l'ésotérisme. Les deux parties du logo, enfin, semblent juxtaposées comme pour garder la prévalence de la marque Ogilvy, de laquelle Change est tributaire. C'est exactement la même structure plastique que revêt la proposition « *Unseen OPPORTUNITIES* ». On remarque ainsi que les étapes du parcours relèvent davantage d'une construction au service de la promotion d'une marque que de l'orthodoxie du déploiement de la pensée scientifique. En effet, la finalité du parcours s'attarde sur la proposition de valeur de l'offre d'Ogilvy Change : les « Opportunités Cachées » sur lesquelles nous nous concentrerons plus loin dans la réflexion. Chacune des étapes est surmontée d'un court texte explicatif s'inscrivant dans une fonction relais vis-à-vis des infographies, avec un rapport complémentaire entre le texte et l'image¹⁸³. Le texte de la première étape concerne le fondement des sciences comportementales : « Encensé par notre panel expert d'universitaires émérites, tout notre travail s'inscrit dans la pensée behavioriste et dans la pratique rigoureuse des recherches en sciences comportementales.¹⁸⁴ » Ce socle disciplinaire constitue un substrat rationnel et socialement établi qui fonde la légitimité de l'action de l'agence. Il institue un protocole de recherche strict, garant du sérieux de la démarche. Ensuite, le texte de la deuxième étape concerne la « Pensée créative » : « Nous pensons que les sciences comportementales ne se cantonnent pas à de la peinture aux numéros et que les interventions les plus efficaces se conçoivent grâce à des sauts créatifs et latéraux. Forts d'une large culture créative, toutes nos

¹⁸² Voir Annexe 12

¹⁸³ D'après BARTHES, Roland. « Rhétorique de l'image » in *Communication* n°4, 1964, repris dans *L'obvie et l'obtus*, 1982

¹⁸⁴ Voir Annexe 11

interventions sont sur-mesure, pratiques, adaptées à votre contexte.¹⁸⁵ » Là encore, la tonalité péremptoire marquée par la formule négative « ne se cantonnent pas » et le superlatif « les plus efficaces », témoigne d'un propos orienté pour disqualifier des pratiques concurrentes et promouvoir la marque Ogilvy Change. Encore plus explicitement, le pronom possessif « votre » signale un interlocuteur commercial auquel on s'adresse pour le convaincre de la supériorité de son offre. Concernant la créativité, c'est l'héritage de l'expertise maîtresse de l'agence de publicité. « Ce qui est vraiment important, c'est d'avoir cette transformation créative du nudge. Je fais le nudge et en plus, ce qui est intéressant c'est de lui donner un vernis créatif pour qu'il soit encore plus efficace.¹⁸⁶ » Ajoute Pauline-Victoire d'Albis Desforges. Le terme de « vernis » est à ce propos intéressant : il s'agit de masquer la mécanique behavioriste pour qu'elle soit pleinement adoptée par les publics cibles et qu'elle puisse s'intégrer à de nouveaux *habitus*¹⁸⁷. Enfin, le texte de la troisième étape « Applications dans le monde réel » touche à une sacralisation de la recherche empirique : « Les applications dans le monde réel sont cruciales dans notre manière de travailler. Cela signifie que nous travaillons sur le terrain pour réfléchir à la problématique, guidant notre réflexion tout au long de la mission, de l'idéation créative au déploiement d'interventions pratiques.¹⁸⁸ » L'expression « monde réel » semble au premier abord totalement pléonastique. Elle révèle en fait une insistance consentie en réponse à un double phénomène : d'abord la digitalisation galopante, ensuite une coupure des élites avec le reste de la population¹⁸⁹. En ce sens, comme l'explique Rémy Oudghiri « le premier phénomène fait qu'on a besoin de retrouver l'incarnation, le contact. Quant aux élites, elles produisent de l'information et sentent bien qu'elles se sont éloignées de la vraie vie.¹⁹⁰ » Le « monde réel », c'est celui qu'expérimente une grande majorité de la population – par opposition à celui plus molletonné d'une minorité de nantis. Mais pourquoi une telle insistance sur la réalité « terrain » de la démarche ? Parce qu'elle témoigne avant tout d'un tropisme de l'objectivité et de la neutralité propre à la science. En se basant sur des observations rigoureuses du « monde réel », les praticiens des sciences comportementales anéantissent quelque part leur subjectivité dans le constat qu'ils opèrent. Ce qui leur permet de placer l'acte d'expertise sous le sceau de l'objectivité. Il s'agit ici pour Ogilvy Change de convaincre de la scientificité de son approche. C'est d'ailleurs pour cette raison que le discours en appelle à des acteurs du champ académique comme autant de vecteurs de crédibilité.

Deuxième équipement de l'expertise d'Ogilvy Change : l'équipe de l'agence. Puisque la valeur d'une agence c'est avant tout la somme des professionnels qui la composent, Ogilvy Change consacre un onglet de son site internet à la mise en scène de son équipe et des acteurs qui gravitent autour. L'équipe est présentée sur le site d'Ogilvy Change dans la rubrique « Qui

¹⁸⁵ Voir Annexe 11

¹⁸⁶ Voir Annexe 18

¹⁸⁷ « Manière d'être, aspect général (de quelqu'un, de quelque chose) ». D'après définition « Habitus » [en ligne], sur le site [cnrtl.fr](http://www.cnrtl.fr) – Disponible à l'adresse : <http://www.cnrtl.fr/definition/habitus> - Dernière date de consultation : 11/11/17

¹⁸⁸ Voir Annexe 11

¹⁸⁹ Voir Annexe 23

¹⁹⁰ Voir Annexe 23

sommes-nous¹⁹¹ ». Dans la logique du site, deux visuels accueillent l'utilisateur : des photographies grands formats rectangulaires représentant l'équipe dirigeante. Chacun des fondateurs est qualifié par son titre professionnel. D'abord Rory Sutherland, « Fondateur d'Ogilvy Change¹⁹² » et Mark Lainas, « Directeur Général d'Ogilvy Change¹⁹³ ». La mention des titres surmonte à chaque fois un texte introductif composé de deux paragraphes : un premier paragraphe retraçant le parcours professionnel des protagonistes et un second concernant leur vision personnelle des sciences comportementales. Dans la présentation du parcours professionnel, on remarque que Rory Sutherland est présenté comme un acteur majeur du champ de la publicité et du marketing : « Rory a fondé Ogilvy Change en 2012 alors qu'il pilotait l'IPA (l'Institut des Praticiens de la Publicité)¹⁹⁴ » en proie à une critique de l'industrie dans laquelle il s'inscrit : « Si pour lui les agences de publicité traditionnelles étaient bien placées pour aider les clients à affronter les défis auxquels ils étaient confrontés, elles ne tiraient pas parti des motivations psychologiques issues des sciences comportementales.¹⁹⁵ » Mark Lainas est quant à lui présenté comme partie intégrante du tissu organisationnel de l'agence : « Mark est le Directeur Général monde d'Ogilvy Change et le Directeur de l'Innovation d'Ogilvy & Mather. Il a rejoint Ogilvy en 2012 et son expérience en développement commercial et en innovation s'est révélée extrêmement propice à l'accélération de la croissance et du leadership du groupe ces 5 dernières années.¹⁹⁶ » Un élément interpelle : si Mark Lainas est la tête de l'Innovation de la branche publicitaire du groupe tout en étant à la tête d'Ogilvy Change monde, il semble qu'Ogilvy Change soit l'avatar – du moins l'un des avatars – des logiques d'innovation que le groupe cherche à implémenter dans son organisation. De ce point de vue là, l'équipe dirigeante témoigne d'une double dynamique : la figure d'un fondateur, Rory Sutherland, en rupture avec les méthodes de l'agence de publicité traditionnelle ; et la figure d'un directeur exécutif, Mark Lainas, en symbiose avec les intérêts du groupe Ogilvy Worldwide. Dans la présentation de leur vision des sciences comportementales, Rory développe une rhétorique de la congruence : « nous pouvons changer les comportements et façonner notre monde en ligne avec ce que nous sommes réellement ». Ce faisant, il opère là encore une disqualification des pratiques concurrentes à travers une formule hyperbolique et acerbe : « plutôt que de voir notre humanité calée dans la trame d'une théorie étroite et dépassée¹⁹⁷ », dans une référence à peine voilée à l'hypothèse de rationalité évoquée en introduction. On retrouve une nouvelle occurrence de l'adjectif « vrai » : « Rory assure qu'avec une meilleure compréhension des *vraies* motivations humaines¹⁹⁸ » qui alourdit avec insistance la proposition pour faire émerger une dualité rhétorique. Il y aurait les motivations humaines, du moins celles que l'on croyait valables jusque là ; et les *vraies* motivations humaines que met en lumière Ogilvy Change à travers les acquis de la

¹⁹¹ Voir Annexe 9

¹⁹² Voir Annexe 11

¹⁹³ Voir Annexe 11

¹⁹⁴ Voir Annexe 11

¹⁹⁵ Voir Annexe 11

¹⁹⁶ Voir Annexe 11

¹⁹⁷ Voir Annexe 11

¹⁹⁸ Voir Annexe 11

recherche en sciences comportementales. En ce qui concerne Mark Lainas, la présentation devient prétexte à renforcer une nouvelle fois la proposition de valeur d'Ogilvy Change en flattant « la propension des sciences comportementales à faire émerger des solutions ingénieuses et latérales, et à mettre au jour des opportunités cachées.¹⁹⁹ » Suit ensuite la présentation du reste de l'équipe présenté comme suit : « Nous sommes une équipe aguerrie de psychologues, stratèges et de commerciaux, travaillant ensemble à l'élaboration du meilleur des solutions comportementales, au service d'une grande diversité de problématiques.²⁰⁰ » D'emblée, l'accent est mis sur l'unité des forces vives de l'agence à travers le terme « équipe », renforcé par la proposition verbale « Nous sommes » avec l'emploi inclusif de la première personne du pluriel. L'adjectif qualificatif « aguerri » – que l'on peut définir comme le « caractère de quelqu'un ou de quelque chose endurci par ses expériences passées²⁰¹ » – se rattache à la définition de l'expert dans son acception latine *expertis* comme « celui qui a éprouvé²⁰² ». Suit ensuite le détail des typologies de profils qui composent cette unité première de l'équipe : « psychologues, stratèges et commerciaux ». On y retrouve deux métiers traditionnels de l'agence de publicité ou de communication : les stratèges, en charge des études et de la définition des axes de transformation créative ; et les commerciaux, responsables de la relation client et de la conduite des opérations de production dans le respect des contingences temporelles et liées à l'allocation des ressources humaines. S'y adjoint une typologie nouvelle, issue du champ des sciences sociales, celle du psychologue – professionnel du fonctionnement psychique et des ressorts du comportement humain. Lorsqu'il est fait référence de l'équipe dans la première étape de la méthodologie Ogilvy Change, on retrouve cette mention typologique : « Notre équipe d'experts – composée de psychologues, de designers d'interactions et de chercheurs en économie comportementale – est essentielle à notre manière de travailler (...) Encensé par notre panel expert d'universitaires émérites, tout notre travail s'inscrit dans la pensée behavioriste (...)»²⁰³ » Comme l'explique Jean-Yves Trépos : « Réussir à négocier le passage de l' « expertise » à la « sagesse », tel est le défi qui est imposé au spécialiste pour maintenir sa position. L'une des stratégies les plus évidentes relevées par D. Memmi, c'est la mise en avant, par les experts, des valeurs savantes et disciplinaires (« sociologue » ou « psychanalyste »), plutôt que les statuts et les titres (« directeur de recherche », « professeur », ou « maître de conférences ») qui ont pourtant largement pesé sur leur désignation.²⁰⁴ » S'opère un transfert de légitimité entre les représentations du monde de la recherche scientifique – et plus spécifiquement les avancées des sciences sociales dans le champ universitaire – et un monde de l'agence en mal de crédibilité. En reprenant le cours de l'analyse, on constate que l'adverbe « ensemble » qualifie le mode de collaboration et renforce la proposition nominale « une équipe ». Le but vers lequel

¹⁹⁹ Voir Annexe 11

²⁰⁰ Voir Annexe 11

²⁰¹ D'après définition du terme « Aguerri » [en ligne], sur le site linternaute.com – Disponible à l'adresse : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/aguerr/> - Dernière date de consultation : 12/11/17

²⁰² TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.6

²⁰³ Voir Annexe 11

²⁰⁴ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.42

tend cette équipe est exprimé à travers un double complément d'objet indirect. D'abord : « à l'élaboration du meilleur des solutions comportementales²⁰⁵ » avec de nouveau un superlatif hyperbolique « du meilleur des » qui a pour vocation de valoriser le service commercialisé par Ogilvy Change. Ensuite « au service d'une grande diversité de problématiques²⁰⁶ » brosse le champ d'action de l'équipe susmentionnée dans une formule suffisamment floue et non-restrictive (« grande diversité ») pour que n'importe quelle problématique puisse potentiellement s'y loger. Quand l'agence de publicité se cantonne au traitement de problématiques de marque, Ogilvy Change s'émancipe de ce champ pour s'octroyer un terrain de jeu – et donc des perspectives économiques – quasi illimité. À cette présentation de l'équipe, succède une mosaïque de photographies représentant sur trois lignes et cinq colonnes chacun des membres de l'équipe. Enfin, une présentation des différents bureaux internationaux d'Ogilvy Change : « Ogilvy Change est une entreprise internationale avec des bureaux en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Belgique, en Suède, en Italie, en Espagne, en France et en Afrique du Sud.²⁰⁷ » L'énumération des différents pays d'implantation d'Ogilvy Change dans le monde participe d'une certaine idée de cosmopolitisme, renforcée par la formule nominale : « une entreprise internationale ». Apparaît une dynamique entre le macro (cosmopolitisme des équipes internationales) et le micro (le cabinet londonien et son équipe). L'équipe semble donc, dans les deux cas, un moyen privilégié par Ogilvy Change pour développer les arguments de l'expertise. En évoquant « le tissu relationnel » comme l'un des équipements privilégiés de l'expert, Jean-Yves Trépos expliquait d'ailleurs que « tel quel, il constitue un équipement instable (...) C'est pourquoi l'équipement qui est aujourd'hui le plus souvent conceptualisé (...), c'est le réseau (...) »²⁰⁸

Troisième équipement de l'expertise d'Ogilvy Change : les réalisations de l'agence. Nous en revenons à la question du « après » évoquée au début de cette partie (« le succès d'une expertise en promet d'autres²⁰⁹ »). Il semble que les interventions passées d'Ogilvy Change, par les externalités positives qu'elles ont suscitées, témoignent de la pertinence de l'approche et de l'existence d'un tel acteur. Elles font l'objet d'une mise en récit sur le site d'Ogilvy Change, dont nous tenterons de rendre compte dans les lignes qui suivent. On trouve sur le site d'Ogilvy Change, dans l'onglet « Étude de cas », quatre interventions de l'agence post-rationnalisées pour servir, là encore, un propos de marque. La structure est systématiquement ternaire. On y retrouve un premier paragraphe « Défi », puis un paragraphe « Opportunité Cachée », et enfin un dernier paragraphe « Résultats ». D'un point de vue méta-textuel, la partie « Défi » correspond à une contextualisation préalable à l'intervention d'Ogilvy Change. Elle répond aux questions : qu'est-ce qui est en jeu ? Qu'est-ce qui justifie l'intervention ? La partie « Opportunité Cachée » décrit les biais comportementaux sur lesquels s'est fondée l'intervention. Elle répond aux questions : qu'est-

²⁰⁵ Voir Annexe 11

²⁰⁶ Voir Annexe 11

²⁰⁷ Voir Annexe 11

²⁰⁸ TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.83

²⁰⁹ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.6

ce qui a été mis en œuvre ? De quelle manière est-ce que cela a été mis en œuvre ? Pour quelles raisons ? Enfin, la partie « Résultats » s'attache à dépeindre les conséquences positives de l'intervention. Elle répond aux questions : avec quels résultats ? Qu'est-ce qui a résulté de l'intervention ? Comment se mesurent les bénéfices de telles interventions ? Prenons l'un des quatre exemples pour se figurer la mécanique à l'œuvre – et s'épargner le catalogue de l'ensemble des cas qui sont composés de la même manière. « LES BÉBÉS DU QUARTIER ». Le « Défi » est posé en ces termes : « Comment pouvons-nous réduire les comportements antisociaux à l'œuvre dans les rues de Woolwich après les émeutes de Londres de 2011 ? Les émeutes de Londres de 2011 ont drainé des problèmes de vandalisme et de pillages de commerces de proximité, et plus globalement de comportements antisociaux, dans le quartier de Woolwich. Ogilvy Change a été sollicité pour participer à réduire ces problèmes à travers des solutions comportementales.²¹⁰ » Décomposons encore l'articulation. Ogilvy Change exprime dans un premier temps un objectif comportemental, sous la forme d'une question : « Comment pouvons-nous réduire les comportements antisociaux à l'œuvre dans les rues de Woolwich après les émeutes de Londres de 2011 ? » L'objectif se compose de trois variables. D'abord : quoi ? « réduire les comportements antisociaux » ; puis : où ? « dans les rues de Woolwich » ; et enfin, quand ? « après les émeutes de Londres de 2011. Dans un second temps, Ogilvy Change développe l'épisode des « émeutes de Londres de 2011 » qui a manifestement précipité la dégradation du contexte initial : « les émeutes de Londres de 2011 ont drainé des problèmes de vandalisme et de pillages de commerces de proximité, et plus globalement de comportements antisociaux, dans le quartier de Woolwich. » Le contexte est présenté comme clé dans la mesure où la clé du changement de comportement réside dans le contexte. Enfin, ce pour quoi l'expertise a été mandatée : « Ogilvy Change a été sollicité pour participer à réduire ces problèmes à travers des solutions comportementales. » Le lecteur se retrouve virtuellement dans la même position que l'expert au moment où il prend connaissance du constat initial. Succède ensuite la partie clé « Opportunité Cachée ». Elle est exprimée de la manière suivante : « Nous nous sommes saisis de trois principes comportementaux et les avons appliqués à un élément immuable des rues principales du monde entier – les stores des magasins. Nous avons couplé le biais de proximité et le principe de réciprocité au schème des bébés – qui évoque un sentiment de bienveillance – et l'avons peint sur les stores des magasins.²¹¹ » Il s'agit ici de développer la manière dont Ogilvy Change s'est départie de cette situation initiale compte tenu des outils dont elle dispose. Nous l'avons mentionné préalablement, MINDSPACE est ici l'outil à partir duquel Ogilvy Change élabore ses interventions behavioristes – d'où la référence aux « principes comportementaux ». Nous y retrouvons l'ensemble des éléments de la méthodologie Ogilvy Change tels que mentionnés préalablement. D'abord l'ancrage dans les sciences comportementales avec l'évocation des « principes comportementaux », « biais de proximité » et « principe de réciprocité ». Ensuite, la pensée créative

²¹⁰ Voir Annexe 11

²¹¹ Voir Annexe 11

à travers d'une part le concept créatif, le schème du bébé ; et d'autre part son exécution avec la peinture sur les stores. Enfin, les applications dans le monde réel, avec l'idée d'occuper les stores des magasins du quartier de Woolwich. Cette « Opportunité Cachée » figure une promesse de résultats qui est conditionnée à l'intervention d'Ogilvy Change. C'est là que réside son attractivité. Comme l'explique Jean-Yves Trépos « (...) l'existence d'une rhétorique experte n'a de sens que si elle peut désigner, en arrière plan, des ressources externes, dégagées des enjeux du diagnostic qu'elle effectue présentement et auxquelles elle s'abreuve.²¹² » Enfin, la partie « Résultats » qui est retranscrite comme suit : « Alors que la réponse habituelle pour enrayer les comportements antisociaux consiste à accroître la présence policière, solution coûteuse et à l'efficacité aléatoire, nous sommes parvenus à réduire l'occurrence de ce type de comportements de 24% dans le quartier de Woolwich à l'aide de quelques bombes de peinture. Les commerçants se sont depuis appropriés l'idée.²¹³ » En décomposant la mécanique on décèle une disqualification de « la réponse habituelle » à l'objectif initial « enrayer les comportements antisociaux » qui « consiste à accroître la présence policière », sur laquelle Ogilvy Change émet un jugement de valeur : « solution coûteuse et à l'efficacité aléatoire ». Les alternatives sont discréditées au niveau du coût de la solution et de leur efficacité prétendue, qualifiée d' « aléatoire ». Cette disqualification permet de mettre en valeur de manière encore plus forte le résultat obtenu via la solution Ogilvy Change : « nous sommes parvenus à réduire l'occurrence de ce type de comportements de 24% dans le quartier de Woolwich ». Le résultat est chiffré, ce qui permet de mesurer l'impact de l'intervention. L'accent est mis également sur l'économie de moyens : « avec quelques bombes de peinture. » Enfin, il s'agit de témoigner de la pérennité de la solution en exprimant le fait que ses bénéficiaires perdurent après l'intervention : « Les commerçants se sont depuis appropriés l'idée. » On atteint donc le changement de comportement escompté, et pour longtemps. La structuration de ce cas d'intervention s'affirme comme un pur produit des trois fonctions de la rhétorique cicéronienne : *movere, docere, delectare* – soit littéralement émouvoir, instruire et plaire. La première partie « Défi » permet d'instruire la situation, informer le public en fournissant les principaux éléments de compréhension du contexte. La seconde partie « Opportunité Cachée » répond à une logique de séduction, il s'agit de prouver de la pertinence de la solution dans le contexte établi initialement. Enfin, la troisième partie « Résultats » constitue la fin heureuse, elle émeut en présentant une situation rétablie, à l'équilibre.

Comme nous l'avons vu, « on peut tout à la fois remarquer que la mise en avant d'un outillage scientifique sert à cautionner le jugement de l'expert et qu'il ne suffit par d'être un scientifique reconnu pour être saisi comme expert.²¹⁴ » Ce dont cet exemple témoigne c'est celle de la responsabilité de l'expert : « Saura t-il produire l'expertise sans le souci de protéger une position qui lui promet des expertises futures ?²¹⁵ »

²¹² TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.59

²¹³ Voir Annexe 11

²¹⁴ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.48

²¹⁵ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.56

3- Représentation du pouvoir, pouvoir de la représentation

J'aimerais ici développer plus en détails un exemple relevé lors d'une observation participante à l'occasion du lancement d'Ogilvy Change Paris en Sorbonne le 13 juin 2017. On envisage sans peine que les locaux historiques de la Sorbonne puissent constituer une première scène sur laquelle se déploient les représentations du pouvoir. Après une annonce reçue par email, une partie des équipes d'Ogilvy Paris sont invitées à assister au prêche de l'un des pontes de l'économie comportementale : Rory Sutherland. De nombreux journalistes et clients sont dépêchés pour tenter de comprendre ce en quoi consistent les sciences comportementales et de quelle manière elles peuvent aider à résoudre des problématiques de marque. La sécurité est lourde à l'entrée du bâtiment devant laquelle se presse une masse informe. Après avoir montré patte blanche en déclinant son identité, chaque invité est happé par ce monstre d'histoire. Après avoir passé la cour d'entrée, nous nous retrouvons dans l'amphithéâtre Descartes – l'un des plus prestigieux de l'université. Le plafond toise des hauteurs vertigineuses et les marbrures semblent les témoins muets d'enseignements ineffables. Les conversations vont bon train dans l'attente de l'arrivée des maîtres de cérémonie. « C'est qui ce Rory ? » Me lance ma voisine avec une impatience mal dissimulée. Et moi de lui répondre, fasciné : « C'est l'un des pionniers mondiaux des sciences comportementales. » « Ah ! » Esquisse-t-elle étonnée. Quelques minutes plus tard, Rory Sutherland entre dans l'amphithéâtre comme une star de rock et salue de nombreuses personnes sur son chemin. Il est accueilli par Natalie Rastoin, Directrice Générale d'Ogilvy France, et Benoît de Fleurian, Directeur de la Stratégie du groupe. Ils semblent tous les trois amis de longue date, échangeant remerciements et accolades. Sans plus tarder, Natalie Rastoin s'approche de l'estrade et introduit la conférence. David Ogilvy, explique-t-elle, aurait été ravi de participer à une telle présentation étant lui-même très attaché à la psychologie et ayant toute sa carrière valorisé l'importance des études dans la pratique publicitaire. C'est alors au tour de Rory Sutherland d'entamer son discours. La configuration de la salle fait résonner sa voix et confère à l'ensemble une tonalité solennelle et magistrale. Cette image constitue déjà une première représentation du pouvoir : la Sorbonne est vectrice d'un large imaginaire de connaissance, l'amphithéâtre cristallise cet imaginaire dans une deuxième scène, plus intime. Le tableau noir devant lequel professe Rory Sutherland évoque spontanément dans l'inconscient collectif des souvenirs de craie martelant dans un son strident des règles de grammaire ou bien des tables de multiplication – vous en avez d'ailleurs sûrement ressenti le frisson à la seule lecture de ces lignes. À l'évocation du lancement d'Ogilvy Change Paris en entretien individuel, Benoît de Fleurian m'a répondu : « C'était assez naturel de faire ce lancement en Sorbonne, les sciences comportementales nous sont venues du monde académique.²¹⁶ » Pauline-Victoire d'Albis Desforges d'ajouter : « On est là pour professionnaliser et quelque part, si tu veux vraiment professionnaliser il faut aller dans l'ancrage

²¹⁶ Voir Annexe 19

académique, il faut aller chercher ces gens-là. Je pense qu'à Paris, on n'a pas suffisamment poussé là-dedans. Il faut activer le volet académique.²¹⁷ » Il nous faut noter qu'une conception « socialement » et économiquement efficace comme peuvent l'être les sciences comportementales n'est pas nécessairement la plus valable d'un point de vue épistémologique. On retrouve dans cet exemple une dialectique entre une représentation du pouvoir – en l'occurrence inspiré du pouvoir académique –, et une représentation qui produit son pouvoir en qualifiant, voire en sur-qualifiant le praticien de l'économie comportementale. Le publicitaire semble prendre l'apparat de l'universitaire pour la légitimité qu'il lui confère.

C'est d'ailleurs la thèse développée par Louis Marin²¹⁸ qui explique que le pouvoir réside en grande partie dans sa représentation. Le raisonnement qu'il développe se transcrit dans la dialectique suivante : d'une part « l'institution du pouvoir s'approprie la représentation comme sienne. Elle se donne des représentations, elle produit ses représentations de langage et d'image²¹⁹ » et d'autre part « la représentation, le dispositif de la représentation produit son pouvoir, il se produit comme pouvoir.²²⁰ » Pour l'appliquer aux agences de publicité, revenons sur la définition du terme « représentation » qui est étymologiquement emprunté au latin *repraesentatio*, signifiant littéralement « l'action de mettre sous les yeux.²²¹ » Le suffixe « re » rend compte d'une dimension itérative : la représentation présente à nouveau, elle actualise. Elle est une mise en différé de la présence²²² » explique Daniel Bougnoux, une *différance*²²³ ajouterait Jacques Derrida²²⁴. La représentation permet de rendre sensible et perceptible quelque chose au moyen d'une image, d'une figure, d'un symbole ou d'un signe. Dans la représentation, il y a donc d'un côté un acteur et de l'autre ce qui fait acte en représentant la chose ou la personne. Elle correspond à un objet ou une personne et peut apparaître comme son équivalent ou, de façon plus abstraite, en être le symbole, l'incarnation, le type ou l'archétype. La représentation est donc bicéphale : elle peut être description ou figuration. Dans le cadre de cette recherche, j'ai privilégié une autre définition de la représentation – celle du spectacle joué devant un public sur un espace scénique. La notion de regard y est primordiale, dans la mesure où elle est constitutive de ces représentations. La notion de « scène » intervient également dans la mesure où elle implique à la

²¹⁷ Voir Annexe 18

²¹⁸ MARIN, Louis. *Le Portrait du roi*, Éditions de Minuit, Paris, 1981

²¹⁹ MARIN, Louis. *Le Portrait du roi*, Éditions de Minuit, Paris, 1981, p.9

²²⁰ MARIN, Louis. *Ibid.*, p.9

²²¹ D'après la définition du terme « représentation » [en ligne], sur le site cnrtl.fr – Disponible à l'adresse :

<http://www.cnrtl.fr/definition/representation> - Dernière date de consultation : 11/11/17

²²² BOUGNOUX, Daniel. « Itinéraire de la littérature à la médiologie », Conférence CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2014

²²³ Le terme de *différance* est un néologisme employé par Jacques Derrida lors d'une conférence à la Société française de philosophie en 1968. Il peut être défini de la manière suivante : « la différence est la différence qui ruine le culte de l'identité et la dominance du Même sur l'Autre ; elle signifie qu'il n'y a pas d'origine (unité originaire). Différer, c'est ne pas être identique. (...) La différence est le devenir (lutte contre les significations figées) ; elle est le déplacement des signifiants qui signifient en marge puisqu'il n'y a pas de signifié transcendantal, originel et organisateur. (...) L'écriture de la différence se réfère à elle-même car elle rompt avec le signifié et le référent. L'accentuation du thème de l'écriture fonctionne comme un antidote contre l'idéalisme, la métaphysique, l'ontologie. » D'après GUILLEMETTE (Lucie) et COSSETTE (Josianne), « Déconstruction et différence » [en ligne], publié sur le site [signosemio.com](http://www.signosemio.com/derrida/deconstruction-et-differance.asp) – Disponible à l'adresse :

<http://www.signosemio.com/derrida/deconstruction-et-differance.asp> - Dernière date de consultation : 11/11/17

²²⁴ DERRIDA, Jacques. *L'Écriture et la différence*, Le Seuil, Paris, 1967

fois polarisation et scénarisation.²²⁵ Le praticien des sciences comportementales, en tant qu'expert du comportement humain, produit de la norme. Il prescrit et institue une règle, « un principe auquel on doit se référer pour juger ou agir.²²⁶ » Pour cela, il qualifie ou disqualifie en nommant, et passe du savoir à la norme en euphémisant. Il semble donc que la réalité de l'expertise comportementale soit davantage ce qu'Ewald nomme une « configuration de savoir-pouvoir²²⁷ » qu'une aide à la décision. Se construit alors une figure d'autorité qui mue le conseil en consigne. Jean-Yves Trépos explique que cette question appelle « deux orientations thématiques de la sociologie : une sociologie du pouvoir visera à observer l'acte d'expertiser comme un aspect de la domination sociale ; une sociologie de la connaissance peut tout autant revendiquer la mise en évidence des rapports sociaux fondamentaux en considérant l'expertise comme une situation d'épreuve (Boltanski, 1990).²²⁸ » Être un expert du comportement ce serait donc « avoir l'autorité, la puissance²²⁹ » d'énoncer des normes qui façonnent la prise de décision. Mais, comme l'explique Jean-Yves Trépos « C'est possible parce que, comme le roi de France décrit par E. Kantorowicz, l'expert a deux corps : celui de la croyance personnelle, qui dit « Je » dans le doute et l'humilité et celui de l'autorité professionnelle ou disciplinaire, qui dit « Nous » pour s'opposer fermement aux dérives.²³⁰ » L'individualité du behavioriste semble s'effacer au profit d'une entité plus puissante. « Tout se passe comme si le résultat permis de l'opération, c'est-à-dire la production normative collective (...)»²³¹, en l'occurrence les changements de comportement, « réclamait le sacrifice a priori et provisoire des titres singuliers qui l'autorisent.²³² » Dès lors, on observe qu'après le sacrifice de celles et ceux qui produisent le changement de comportement, la représentation du pouvoir semble occuper tout l'espace. Ainsi, il semble que les équipements d'Ogilvy Change constituent leur expertise autant qu'ils conditionnent leur pratique. Il semble qu'au-delà de la légitimité que l'*ethos* d'expert leur confère, se constitue une forme de savoir-pouvoir qui objectivise et normativise les interventions behavioristes.²³³

Le premier visuel qui figure sur le site Ogilvy Change donne à voir une synthèse de ces relations de savoir-pouvoir.²³⁴ Une photographie s'inscrit en fond perdu sur la totalité de la page d'accueil du site et accueille l'internaute. À noter que cette photographie « naturalise » la représentation dans la mesure où elle se présente comme une image figurative, trace enregistrée

²²⁵ BOUGNOUX, Daniel. « Itinéraire de la littérature à la médiologie », Conférence CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2014

²²⁶ D'après la définition du terme « norme » [en ligne], sur le site cnrtl.fr – Disponible à l'adresse :

<http://www.cnrtl.fr/definition/norme> - Dernière date de consultation : 11/11/17

²²⁷ EWALD, François, « L'expertise, une illusion nécessaire », in *La Terre outragée*. Les experts sont formels, Autrement, série « Science en société », 1992

²²⁸ TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.51

²²⁹ D'après la définition du terme « pouvoir » [en ligne], sur le site cnrtl.fr – Disponible à l'adresse :

<http://www.cnrtl.fr/definition/pouvoir> - Dernière date de consultation : 11/11/17

²³⁰ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.52-53

²³¹ TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.53

²³² TRÉPOS, Jean-Yves. *Ibid.*, p.53

²³³ ATHLAN, Simon. « Écrire le monde à décrire : le cahier de tendances, construction et mise en scène de l'expertise prospectiviste », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2016, p.29

²³⁴ Voir Annexe 1

de la réalité même, et tend ainsi à faire oublier son caractère construit et choisi. »²³⁵ Comme l'écrivait Paul Klee, l'œil suit « les chemins qui lui ont été ménagés dans l'œuvre. »²³⁶ Dans le cas présent, le visuel relève d'une construction axiale : l'un des personnages se trouve exactement dans l'axe du regard, encore renforcé par la prise de vue à hauteur d'œil. Une composition relativement statique qui met en valeur ce sujet dont la position est très proche du centre homothétique du visuel²³⁷, concentrant le regard et l'attention. Deux lignes de force convergentes participent de la déportation du regard sur ce sujet : une première descendante, partant de l'angle supérieur gauche et épousant le haut des lettrages à l'arrière plan ; une seconde ascendante, commençant dans l'angle inférieur gauche et suivant la délimitation du parquet et du paysage urbain jusqu'au centre du bord droit²³⁸. À noter par ailleurs que : 1- ce personnage se trouve au milieu de la table, trois personnes assises à sa gauche et trois à sa droite ; 2- c'est le seul personnage qui regarde l'objectif, esquissant un large et franc sourire. La photographie relève d'une mise en scène posée dans laquelle les postures des différents protagonistes sont culturellement codées. S'inscrivant dans une référence à La Cène – telle que représentée par Léonard de Vinci au XV^{ème} siècle –, on retrouve de nombreux éléments constitutifs de l'œuvre : 1- un plan d'ensemble rapproché avec une grande profondeur de champ ; 2- une longue table rectangulaire soutenue par quatre tréteaux ; 3- un personnage central, figure christique, faisant face à l'objectif au milieu de la table (se distingue des autres personnages étant le seul à regarder l'objectif) ; 4- treize autres personnages autour de la table dans des postures théâtrales, qui font figure de disciples (proximité numérique avec les treize personnages de La Cène, Jésus Christ et ses douze apôtres) ; 5- thème du vin à travers la représentation d'une bouteille et de deux verres remplis (« Buvez-en tous, car ceci est mon sang²³⁹ »). La plupart des protagonistes sont afférés à une tâche qui les absorbe, certains en interaction avec d'autres personnages. De gauche à droite : un personnage féminin A, debout et affalé sur la table, porte un combiné téléphonique à son oreille droite en souriant – simulant une conversation avec un interlocuteur hors-champ ; un personnage féminin B, se tient debout derrière la table, lisant derrière l'épaule d'un personnage C assis devant ; un personnage C lit un livre rouge dont on peut lire la couverture : « Ogilvy CHANGE », reprenant le logotype situé dans l'angle supérieur gauche ; un personnage masculin D est installé derrière, le bras droit replié à la verticale et tenant quelque chose dans la main masqué par un personnage E ; un personnage féminin E assis tient ce qui semble être une barre énergétique dans sa main droite ; un personnage féminin F fixe en souriant l'objet porté par le personnage D et se situe juste à sa droite debout ; un personnage masculin G est attablé et sert un verre de vin blanc qui lui fait face, le bras droit levé et la bouteille à l'horizontale pour faire couler le breuvage ; un personnage masculin H est derrière lui, les deux bras repliés et le regard concentré sur ce qu'il tient dans la

²³⁵ JOLY, Martine. *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, sous la direction de Francis Vanoye, Armand Colin, Paris, 2015, p.96

²³⁶ KLEE, Paul. *Théorie de l'art moderne*, cité par Georges Péninou in *Intelligence de la publicité*, Laffont, Paris, 1972

²³⁷ Voir Annexe 2

²³⁸ Voir Annexe 3

²³⁹ D'après l'Évangile selon Matthieu, 26:28

main ; un personnage masculin I est assis à la gauche du personnage H, au centre de la table, les épaules droites, la main gauche posée sur le bord de la table, un large sourire sur le visage et les yeux plissés ; un personnage masculin J est debout, légèrement penché vers l'avant, la tête baissée, la main droite posée sur l'épaule d'un personnage masculin K assis devant lui et la main gauche tenant les contours d'une ampoule au-dessus de la tête de ce même personnage ; un personnage K, assis et penché sur sa gauche, le coude gauche appuyé sur la table, la main posée sous le menton, le regard est lointain et méditatif – rappelant la posture du Penseur de Rodin ; un personnage féminin L assis et plongé dans la lecture d'un livre rouge dont on peut lire là encore la couverture : « Nudge » ; un personnage féminin M, assis à la gauche du personnage précédent, tenant une petite bouteille d'eau minérale dans chaque main ; un personnage N, enfin, agenouillé sur son genou gauche, le bras gauche en appui sur le côté de la table et le bras droit mimant un bras de fer avec un bras articulé dont la manchette ressemble à celle d'un lutteur mexicain, le visage est tendu dans une représentation de l'effort physique. « L'analyse du message iconique fait bien ressortir que l'interprétation des motifs se joue par l'intermédiaire du processus de la connotation, lui-même porté par des connotateurs de divers ordres : usages socioculturels des objets, des lieux, ou des postures ; citation ; figures de rhétorique.²⁴⁰ » Les protagonistes ici représentés comme l'équipe d'Ogilvy Change sont rassemblés autour d'une figure centrale, allégorie christique incarnée par Rory Sutherland – président d'Ogilvy Change à Londres. Par analogie, le visuel confère à l'ensemble des protagonistes une fonction sacerdotale, encore renforcée par des motifs de l'iconographie religieuse (la Cène, verres et bouteille de vin) et des attributs du savoir-pouvoir (livres, ampoule, costumes de travail, gratte-ciels et toit). « Ici les différents éléments concourent à associer une certaine idée²⁴¹ » archétypale de l'autorité et du pouvoir à un type d'activité professionnelle, dans une interpénétration du mystique et du monde du travail contemporain.²⁴²

Les motifs

Signifiants iconiques	Signifiés de premier niveau	Connotations de deuxième niveau
Table	Échange, partage, repas	La Cène (iconographie chrétienne)
Combiné téléphonique (rouge)	Communication, lien	Diplomatie, crise (cf. Cuba, 1962)
Livres	Connaissance, savoir	Vérité propagée, pouvoir, autorité
Costumes (de travail)	Uniforme professionnel	Rigueur, pouvoir
Trophées (or et bronze)	Victoire, succès	Compétition, conquête, gloire
Bouteille de vin (blanc)	Contenant, féminité	Fécondité, La Cène
Verres de vin (remplis)	Plaisir, partage, convivialité	Optimisme, Calice, Résurrection

²⁴⁰ JOLY, Martine. *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, sous la direction de Francis Vanoye, Armand Colin, Paris, 2015, p.111

²⁴¹ JOLY, Martine. *Ibid.*, p.112

²⁴² Voir Annexe 12

Ampoule	Électricité, lumière	Création, vie, connaissance
Bras de fer	Affrontement, compétition	Rapport de force, ténacité
Paysage urbain	Public, collectif, concentré	Anthropisation, permanence, stabilité
Gratte-ciels	Hauteur, solidité	Phallus, Babel (défi, désobéissance)
Toit (plat)	Vue surplombante	Perspectives, pouvoir
Grues	Travaux	Évolution, progrès

On constate que ces éléments iconiques concourent à la construction d'une figure de pouvoir, par le truchement de références délibérées à la Connaissance (livres, ampoule et paysage urbain), au monde professionnel (costumes, bras de fer et gratte-ciels) et à l'iconographie chrétienne (thème de la Cène et du vin).²⁴³

III. RECONFIGURATION DU RÔLE SOCIAL DU COMMUNICANT

1- Indispensabiliser l'action : la rhétorique du dévoilement

La manière dont le behavioriste se rend légitime à rendre compte de comportements est fondamentale. Toutefois la légitimité, si elle la rend possible, ne garantira pas la pérennité de l'activité du behavioriste. Le sociologue Gérard Bronner²⁴⁴ abordait indirectement la question à propos de la disqualification des experts, la présentant comme un problème de concurrence sur le marché cognitif : « Cet espoir [que sur un marché libéral des idées la pensée méthodique finira par s'imposer] est fondamental pour une société qui produit de la connaissance, car à mesure de la production de cette connaissance, la part de ce que chacun peut espérer maîtriser de cette compétence commune diminue. Pour le dire autrement, plus l'on sait de choses, moins la part de ce que je sais est proportionnellement importante.²⁴⁵ » Ce discours pourrait tout à fait s'appliquer à la situation que l'on observe dans le champ de la publicité. Alors qu'émergent de plus en plus d'ersatz de solutions en changements de comportement, les agences historiques se trouvent acculées sur le marché cognitif : à l'ère de l'hyper-information, l'asymétrie informationnelle entre eux et leurs clients tend aujourd'hui à s'équilibrer. Les agences historiques doivent donc redoubler d'efforts pour se rendre indispensables en occupant une nouvelle place dans cette économie communicationnelle et multiplier les occasions où leur intervention est nécessaire. Alors qu'il était directeur du programme Communication au CNRS, Dominique Wolton définissait l'expert de la manière suivante : « Son problème est de comprendre le monde pour le changer et la finalité de

²⁴³ Voir Annexe 12

²⁴⁴ BAECHLER, Jean (dir.). *La disqualification des experts*. Éd. Hermann, Paris, 2012

²⁴⁵ BAECHLER, Jean (dir.). *Ibid.*, p.86

son travail est cette transformation.²⁴⁶ » Avant d'ajouter : « Si l'intellectuel trouve sa légitimité dans les connaissances, le politique la trouve dans l'exercice du pouvoir. Différences radicales. Et l'expert est nécessairement intermédiaire.²⁴⁷ » L'expert se trouverait dans un « entre-deux-champs », tangente entre la sphère intellectuelle dont le corollaire est la connaissance, et la sphère politique dont le corollaire est l'exercice du pouvoir. Postulons sur la base des travaux d'Yves Jeanneret, que le pouvoir « s'inscrit, se déploie, se naturalise, s'actualise dans les processus de communication²⁴⁸ » et qu'il s'agit d'« analyser l'ingénierie contemporaine de la communication comme la « façon dont divers acteurs sociaux s'emparent de l'ensemble de ces processus pour produire du pouvoir et de la valeur.²⁴⁹ » » Parmi les médiations envisagées par Yves Jeanneret²⁵⁰, je m'intéresserai plus particulièrement ici au projet d'intervention d'Ogilvy Change dans la relation à ses clients potentiels. Ce processus que l'on pourrait qualifier « d'indispensabilisation », est particulièrement prégnant dans le dispositif « techno-sémio-discursif²⁵¹ » que l'agence déploie et qui met en lumière une nouvelle modalité de son expertise. Ogilvy Change doit produire une expertise « avec le souci de protéger une position qui [lui] promet des expertises futures.²⁵² » Voyons de quelle manière ce dispositif se construit dans les pages du site Ogilvy Change²⁵³. Apparaît dans le discours de l'agence une rhétorique du dévoilement et de l'ésotérisme avec l'évocation des « Opportunités Cachées » qui appellerait le besoin d'un « démaquilleur d'accidents²⁵⁴ ». Dans le sillon de Barthes, Ogilvy Change emprunte à la tradition aléthique avec l'idée que « ce qui est caché est pour nous, Occidentaux, plus vrai que ce qui est visible.²⁵⁵ » Ce principe suppose le préalable de la dissimulation : l'opportunité ne se donnerait jamais à voir telle qu'elle est vraiment. Il pèse sur le signe, en tant qu'il existe dans le champ empirique, le soupçon du fardage et de la tromperie – dans le plus pur héritage platonicien. À travers une vulgarisation de la théorie du décodage, Ogilvy Change prend donc le rôle de « découvreur de surface » et se propose de révéler la vérité des signes – voire la vérité derrière les signes. Voyons de quelle manière s'exprime ce rôle et cette mission dans le discours d'Ogilvy Change, tel qu'il se développe sur les pages web du corpus.²⁵⁶

²⁴⁶ WOLTON, Dominique. « Le savant, l'expert, le politique » [En ligne], rubrique « Archives », liberation.fr, le 12 janvier 1995 – Disponible à l'adresse : http://www.liberation.fr/tribune/1995/01/12/le-savant-l-expert-le-politique_120189 - Dernière date de consultation : 12/11/17

²⁴⁷ WOLTON, Dominique. « Le savant, l'expert, le politique » [En ligne], rubrique « Archives », liberation.fr, le 12 janvier 1995 – Disponible à l'adresse : http://www.liberation.fr/tribune/1995/01/12/le-savant-l-expert-le-politique_120189 - Dernière date de consultation : 12/11/17

²⁴⁸ BONACCORCI, Julia. « Compte rendu de Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir », in *Communication & langages*, 2015, p.31

²⁴⁹ JEANNERET, Yves. *Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*, Éditions Non Standard, Paris, 2014, p.20

²⁵⁰ JEANNERET, Yves. Ibid.

²⁵¹ RONDOT, Camille. « Représenter et incarner une organisation internationale. Analyse d'une prétention communicationnelle sur le site internet de l'UNESCO », Position de thèse, CELSA Paris-Sorbonne, 2015, p.6

²⁵² TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.38

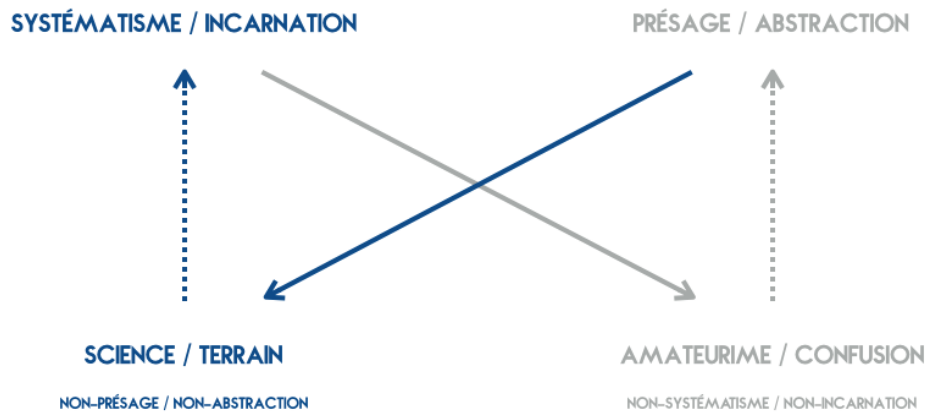
²⁵³ Site internet ogilvychange.com [En ligne] – Disponible à l'adresse : <https://www.ogilvychange.com/> - Dernière date de consultation : 12/11/17

²⁵⁴ TRÉPOS, Jean-Yves. *Sociologie de la compétence professionnelle*, PUN, Nancy, 1992, p.59

²⁵⁵ BARTHES, Roland. *La Chambre claire : note sur la photographie*, Gallimard, Paris, 1980, p.156

²⁵⁶ ATHLAN, Simon. « Écrire le monde à décrire : le cahier de tendances, construction et mise en scène de l'expertise prospectiviste », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, 2016, p.29

Pour nous aider à comprendre ces éléments, il nous faut au préalable établir le système de valeurs d'Ogilvy Change, son axiologisation telle que retranscrite dans le schéma ci-dessous :



Sur la moitié droite, se dessine la *deixis* négative : ce contre quoi se construit le système de valeurs d'Ogilvy Change. Pour professionnaliser et crédibiliser son offre, elle modélise et systématise son approche. Comme le définissent Bessy et Chateauraynaud²⁵⁷, « Expertiser (...), c'est inscrire l'objet dans une collection (l'insérer dans une liste), qui stabilise les équivalences. » C'est ce qui est en jeu dans la méthodologie d'Ogilvy Change telle qu'évoquée dans la partie précédente. Jean-Yves Trépos pose les conditions suivantes : « Si tout objet, effectivement, est un élément potentiel de collection, il n'en devient pourtant partie intégrante qu'à trois conditions, qui définissent le sens moderne du terme. Pour cela il doit simultanément, être soustrait au circuit des activités utilitaires (ce qui le distingue des objets de la production) ; être soumis à une protection spéciale, qui le conserve ou le restaure (ce qui le distingue du déchet), pouvoir être visible, même pour une minorité (ce qui le sépare du trésor), en un lieu spécifique. L'objet est incorporé à une série clairement définie d'autres objets, conformément à une règle (un thème ou une forme) qui confère à l'ensemble une signification.²⁵⁸ » En se concentrant sur notre objet d'étude, on remarque que les ressorts comportementaux tels qu'ils sont appréhendés par Ogilvy Change sont extraits du « circuit des activités utilitaires²⁵⁹ ». Ils sont « soumis à une protection spéciale, qui [es] conserve²⁶⁰ » avec la notion d' « Opportunité Cachée », comme une chape de plomb qui la masque de tout autre acteur qu'Ogilvy Change. L'opportunité est donc bien visible « même pour un minorité (...) en un lieu spécifique²⁶¹ » lorsque l'intervention est sollicitée par un client. Est alors défini un lieu pour la restitution des recherches pour lesquelles Ogilvy Change a été mandatée. Enfin, les ressorts comportementaux sont « incorporé[s] à une série clairement définie d'autres objets²⁶² », via

²⁵⁷ BESSY (Ch.) et CHATEAURAYNAUD (F.). « Les ressorts de l'expertise », in *Raisons pratiques*, n°4, Les objets dans l'action. Éditions de l'EHESS, Paris, 1993

²⁵⁸ TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.32

²⁵⁹ TRÉPOS, Jean-Yves, *Ibid.*, p.32

²⁶⁰ TRÉPOS, Jean-Yves, *Ibid.*, p.32

²⁶¹ TRÉPOS, Jean-Yves, *Ibid.*, p.32

²⁶² TRÉPOS, Jean-Yves, *Ibid.*, p.32

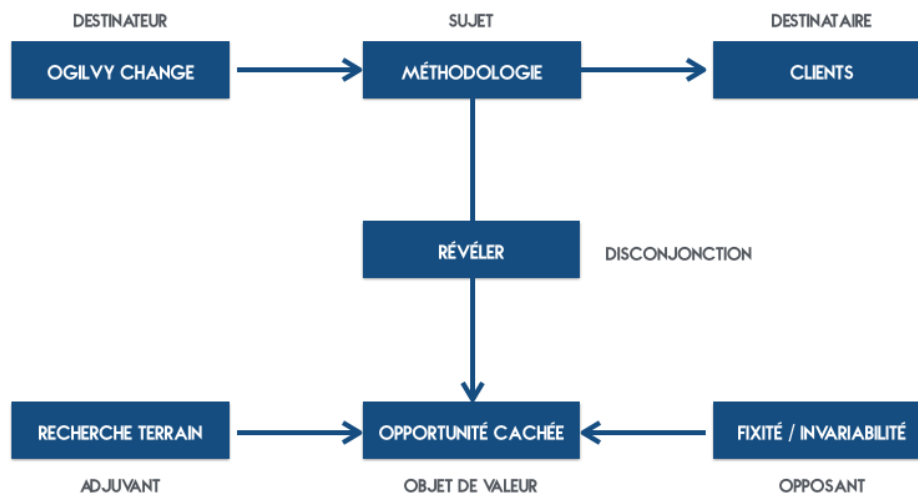
MINDSPACE qui les rattache à des leviers spécifiques et en stabilise les équivalences ; la règle étant celle instituée par les sciences comportementales dans leur attribution normative. La signification qui en résulte est le déclencheur de l'action : puisque l'on comprend les mécaniques cognitives à l'œuvre, on est en capacité d'agir pour inférer un comportement souhaité. Cette systématisation de l'expertise behavioriste permet à Ogilvy Change de s'éloigner du « présage » qui relève d'une conception doxique – donc toxique à toute prétention de scientificité. Comme l'explique Jean-Yves Trépos, « L'expert et le profane possèdent et font usage de savoirs de sens commun (sémantiques et procéduraux). Mais l'expert possède en outre un savoir spécialisé, c'est-à-dire une certaine capacité de générer ou de reconnaître des propositions vraies dans un certain domaine, tandis que chez le profane, la part de la croyance est a priori plus forte.²⁶³ » Fondamentalement, ce qui sépare l'expert du profane c'est la croyance. Pour fonder ce savoir spécialisé dans la réalité, Ogilvy Change privilégie l'incarnation. Parce qu'elles sont incarnées, ses propositions relèvent d'un langage commun universel. Elles sont techniquement accessibles au profane et lui sont intelligibles, elles constituent ces « savoirs de sens commun²⁶⁴ » qu'évoque Jean-Yves Trépos. À l'amateurisme et à la confusion, Ogilvy Change oppose une volonté de scientificité et une approche empirique de son terrain de recherche qui renforce l'objectivisation des solutions proposées.

Chez Ogilvy Change, on suppose donc implicitement l'idée d'un voile qui rend a priori hermétique l'identification d'opportunités de changements de comportement. L'idée d'un voile appelle une question : qui le porte, les opportunités ou bien les agents ? Une opportunité n'existe pas dans l'absolu, elle est intrinsèquement tributaire d'un acteur qui pourra ou bien la saisir, ou bien la manquer. Si elle est cachée, l'opportunité l'est nécessairement aux yeux de quelqu'un ou de quelque chose, ce qui appelle deux types de publics : ceux qui pourront voir l'opportunité (et donc la saisir pour servir leurs intérêts) et ceux pour qui elle restera cachée (et demeureront dans l'impossibilité d'agir pour arriver à leurs fins). La connaissance, la capacité à lever le voile *permet*, tandis que son ignorance *prive*. Ce qui suscite la rétention et l'indispensabilisation d'Ogilvy c'est sa capacité à offrir à ceux qui pourront rendre visible l'opportunité une denrée exclusive : l'accès à une possibilité d'action. Ceux qui en sont privés, s'aliènent cette possibilité. Ogilvy Change devient donc la condition de possibilité du changement de comportement. Essayons de développer le schéma narratif déployé par Ogilvy Change :

²⁶³ TRÉPOS, Jean-Yves, *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.28

²⁶⁴ TRÉPOS, Jean-Yves, *Ibid.*, p.28

l'opération « (ou négativement avec une punition, si le programme initial n'est pas conforme²⁷³ » : non-répétition de l'intervention ou disqualification publique du destinataire-manipulateur).



Notons alors que l'idée d'un hermétisme des signes permettant de distinguer une opportunité de changement de comportement confère à Ogilvy Change le moyen de se façonner un rôle social d'« ingénieurs du sens²⁷⁴ » – qui plus est lorsque le sens est présenté comme caché. Toutefois, pour fonder une nécessité et une urgence de l'action, l'agence semble faire le catalogue de tout ce à quoi le dévoilement donne accès – notamment par le truchement de la sanction de l'intervention telle que décrite dans les cas évoqués dans la partie précédente. On peut considérer que cette rhétorique construit un quelque sorte un « coffre conceptuel²⁷⁵ » que les agences font miroiter à leur audience se présentant comme seuls détenteurs de la clé. Mais les signes dont on restitue prétendument la vérité sont des signes, déjà recomposés par les agences à travers leur activité de qualification/disqualification sémiotique. La « réalité » du « vrai monde » à laquelle le dévoilement donne accès, telle qu'elle est présentée par Ogilvy Change est donc une réalité (re)construite. Le « coffre conceptuel » permet de la déguiser sous les apparences d'une réalité préexistante – même phénomène à l'œuvre que pour la mise en scène des cabinets de tendances traité dans un précédent travail de recherche.²⁷⁶

2- Repenser le modèle dans une recherche du statu quo

²⁷³ D'après PETITIMBERT, Jean-Paul. Cours « Stratégies communicationnelles de la marque – Séance 3 », CELSA Paris-Sorbonne, 2016

²⁷⁴ FLORIS, Bernard. « Les ingénieurs du sens », in *Sciences de la société*, n°32. LERASS, Toulouse, 1994

²⁷⁵ ATHLAN, Simon. « Écrire le monde à décrire : le cahier de tendances, construction et mise en scène de l'expertise prospectiviste », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, 2016, p.34

²⁷⁶ ATHLAN, Simon. « Écrire le monde à décrire : le cahier de tendances, construction et mise en scène de l'expertise prospectiviste », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, 2016

Ce qu'Ogilvy Change met en jeu, c'est un retour à une conception forte de la communication dans une période de forte mise en doute de son efficacité. Face à la menace concurrentielle que nous avons évoquée à de nombreuses reprises dans ce travail de recherche, l'industrie est abîmée dans une quête identitaire. Quel rôle doit-elle occuper ? Que doit-elle devenir ? Que doit-elle éviter de faire ? Alors que nous nous entretenons au téléphone d'enjeux de recherche, Thomas Grignon évoquait avec moi à quel point il était paradoxal qu'une industrie qui parlait autant d'elle-même ne puisse savoir ce qu'elle était : « Le communicant est celui qui passe le plus de temps à parler de lui-même, qui doute le plus de son utilité sociale. Les communicants sont des gens qui ont énormément de mal à se départir de leur rôle. Difficile d'accéder aux vraies réflexions individuelles. C'est une réflexivité qui peut être désagréable. » C'est pourtant des communicants, qui meuvent le secteur, que dépend l'avenir de la communication. En interrogeant certains professionnels de la publicité, de la communication, du marketing et du design, j'ai pu faire émerger certains vœux et représentations vertébrantes. « Ce que les experts disent de ce qu'ils font est, d'un point de vue constructiviste, aussi important que ce que le sociologue dégage de l'observation de ce qu'ils font.²⁷⁷ » Justifie Jean-Yves Trépos. De manière assez probante, la plupart s'accordent pour dire que la publicité « classique » a fait son temps et qu'elle n'est plus en lien avec la réalité. « La publicité classique qui joue la conviction par la répétition est un modèle dépassé. C'est du conditionnement réflexe à la Skinner. Aller chercher de nouveaux ressorts comportementaux permet de décrocher la réflexion et de sortir de ce modèle dont on sait qu'il est périmé. Ça permet de donner de nouveaux outils et des approches plus légitimes.²⁷⁸ » Explique Marc-André Allard. Selon lui, le dépassement tient à la lassitude des publics. Les mécaniques publicitaires leur semblent datées et n'ont plus le même effet qu'avant. Rémy Oudghiri ajoute qu'« on est à un moment où les gens sont conscients du fait qu'on essaie de les manipuler (...) Les gens ne sont pas dupes, j'ai du mal à croire que ça puisse fonctionner (...) Ils sont très conscients, très lucides sur ces stratégies de manipulation. Ils sur-réagissent par rapport à ça.²⁷⁹ » La conséquence c'est une présomption de manipulation, une base relativement hostile pour construire une relation de communication libre. Pauline-Victoire d'Albis Desforges évoque même une éducation des nouvelles générations à la menace que représente la publicité pour le libre arbitre de tout un chacun : « Mes filles, en CM2, ont eu des cours de ce que j'appellerais « défiance marketing ». Ça ne s'appelle pas comme ça bien sûr. Mais on t'apprend qu'on peut te mentir, qu'en général, on enjolive les choses et qu'il faut toujours se méfier des discours publicitaires et marketing. C'est vraiment fait comme ça, ce qui est légèrement tendancieux. Le côté « on vous manipule, on vous cache des choses », il est toujours là !²⁸⁰ ». Mais à quoi correspondent ces mouvements de défiance ? Par quoi sont-ils justifiés ? Toute une période de médiatisation de la publicité subliminale semble y avoir largement contribué. Avec l'idée

²⁷⁷ TRÉPOS, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996, p.88

²⁷⁸ Voir Annexe 22

²⁷⁹ Voir Annexe 23

²⁸⁰ Voir Annexe 18

que le publicitaire peut glisser des messages à l'insu du consommateur. Sans même qu'il ne puisse le réaliser, le message se trouve ancré au plus profond de son inconscient. « Le subliminal, c'était la grande mode des années 1980. Peu de gens y ont cru finalement.²⁸¹ » Assène Marco de la Fuente avant d'ajouter : « Les tricheries de l'époque avec ces campagnes sans intérêt, de répétition bête et méchante, cet ancien marketing-là a fait son temps.²⁸² » Tous semblent admettre que la publicité a dérogé à une règle du jeu maîtresse : on ne peut pas obtenir les faveurs du consommateur en faisant fi de son état conscient. Le « combat » ne serait pas à armes égales. La marque communique sous le radar conscient du consommateur qui se retrouve démuni, complètement passif dans la réception du message. « Cette espèce de marketing qui consisterait à manipuler les gens contre leur gré ne me plait pas et ne correspond pas à ma vision du métier.²⁸³ » Termine Marco de la Fuente. Si ces pratiques déplaisent, c'est avant tout parce qu'elles ternissent l'image de la profession. Dans un entretien individuel, Pauline-Victoire d'Albis Desforges évoquent ses début dans l'industrie publicitaire aux États-Unis : « je me souviens qu'au début des années 1990 il y avait plein d'études qui étaient sorties sur la façon dont étaient perçues les différentes professions et le publicitaire arrivait en bas de la liste après les vendeurs de voitures d'occasion. Il y avait eu un événement qui avait fait passer les vendeurs de voitures d'occasion en bas de la liste, suite à un gros scandale. Tout le monde s'était alors réjoui du fait que nous n'étions plus en bas de la liste.²⁸⁴ » Toutes ces critiques semblent avoir amené la publicité à évoluer fondamentalement ces dernières décennies pour proposer un autre système de valeur.

C'est l'idée que la publicité ne se fera pas dans le dos du consommateur. Elle se fera en interaction avec lui ou n'aura pas lieu. Comme un contrat tacite. Dans un article de 2011, Maxime Drouet²⁸⁵ évoquait le glissement paradigmatique de l'industrie publicitaire de « la communication » à la « conversation ». Il explique que « le travail de définition de l'activité professionnelle est toujours un « entre-deux », qui se déploie à deux niveaux.²⁸⁶ » D'abord « un niveau normatif²⁸⁷ » dans lequel s'opèrent les projections des professionnels du secteur sur leur activité au sens large. Ils s'inscrivent dans une posture de « jugement²⁸⁸ » et émettent des avis sur ce que le secteur « devrait être²⁸⁹ ». Ensuite, « un niveau dynamique et relationnel²⁹⁰ » dans le sens où l'étiquetage présent est largement conditionné par l'histoire du secteur et les différents états par lesquels il a transité. À titre d'exemple, Drouet explique que « l'usage professionnel du terme « communication » ne peut pas être saisi entièrement sans le terme « publicité », qui lui-même

²⁸¹ Voir Annexe 19

²⁸² Voir Annexe 19

²⁸³ Voir Annexe 19

²⁸⁴ Voir Annexe 18

²⁸⁵ DROUET, Maxime. « De « la communication » à « la conversation » : vers un nouveau paradigme en publicité ? » in *Communication & langages*, 2011, p.39-50

²⁸⁶ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁸⁷ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁸⁸ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁸⁹ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁹⁰ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

prend tout son sens en se distinguant de « réclame »²⁹¹ ». Dans les années 1950-60, se joue un élément clé dans l'articulation de ces différents « âges » de la publicité développe Drouet : « une décennie durant laquelle les publicitaires défendent une vision « généraliste » de leur métier : le publicitaire n'a pas pour vocation unique de « faire de la publicité », mais de « concevoir » les différentes actions qui toucheront les consommateurs. Cet enjeu économique de l'élargissement des compétences publicitaires se poursuit aujourd'hui.²⁹² » Cet élargissement permet de capter « un imaginaire social de dialogue et d'ouverture²⁹³ » qui prémunit quelque peu le secteur des critiques « de manipulation des consommateurs et de conditionnement des besoins²⁹⁴ » dont il fait l'objet. Avec la « conversation », l'industrie s'inscrit dans une démarche d'adaptation vis-à-vis des reconfigurations suscitées par l'essor d'internet et des nouveaux modes d'interaction en ligne. Une conception qui se popularise très vite et circule parmi les cercles communicants du monde entier, à tel point que Maurice Lévy, alors Président de Publicis, dira « la conversation est sans doute l'expression privilégiée de la communication.²⁹⁵ » Il s'agit de s'enquérir de la bonne réception du message : « nous devons penser la relation dans une logique d'interaction et non de simple transmission unidirectionnelle des messages, c'est une ardente nécessité.²⁹⁶ » Du point de vue de la posture de l'agence, on comprend qu'il s'agit d'euphémiser le rôle qu'elle occupe en surface après une période de forte critique. Il s'agit pour les marques de s'inscrire dans une position de réception : « la conversation de marques maîtrisée donne à l'entreprise la juste posture, celle de l'humilité.²⁹⁷ » Comme l'explique Drouet, le recours à la conversation dans son acception courante et quotidienne permet à l'agence de neutraliser « ses impératifs industriels et marchands.²⁹⁸ » Ce faisant, elle participe de nouvelles représentations de l'industrie, plus saines et donc moins coupables. Il s'agit pour le publicitaire de se fondre dans la masse, adopter le mode du « *many-to-many*²⁹⁹ » ambiant et donc « adopter les valeurs de cette nouvelle citoyenneté : honnêteté, transparence, altruisme.³⁰⁰ » Comment l'agence s'y retrouve t-elle dans ce paradigme conversationnel ? La part des productions créatives augmente substantiellement ! « Il faut créer des dizaines, voire des centaines de messages. Là où on ne concevait qu'un film de 30 secondes par an, il faut maintenant concevoir des sites web, des blogs, des e-mails, des radios numériques, des conversations SMS, des systèmes de communication inédits³⁰¹ ». À la logique du 360 évoquée au début de ce travail de recherche, se substitue alors une continuité de la conversation avec les audiences « 365 jours par an³⁰² ». Le rythme et le volume de la communication créent *ipso facto*

²⁹¹ DROUET, Maxime. « De « la communication » à « la conversation » : vers un nouveau paradigme en publicité ? » in *Communication & langages*, 2011, p.39-50

²⁹² DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁹³ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁹⁴ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁹⁵ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁹⁶ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁹⁷ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁹⁸ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

²⁹⁹ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

³⁰⁰ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

³⁰¹ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

³⁰² DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

les débouchées de l'agence qui retrouve une fonction prédominante et un rôle à jouer pour aider les marques à s'y retrouver. Comme des guides. Mais qu'est-ce qui change réellement avec ce glissement paradigmatique ? Historiquement, la communication accueille cette notion de dialogue depuis les années 1980. On la retrouve, comme l'évoque Drouet, dans l'idée du « *feedback*³⁰³ ». Il s'agit donc pour lui d'un « processus de réduction de la dissonance cognitive entre les discours professionnels et de nouvelles technologies introductrices et facilitatrices d'usages qui révèlent le caractère particulièrement contraignant de la communication massmédiate : réagir n'est plus une attitude, une potentialité, mais un comportement.³⁰⁴ » Qu'est-ce que ce glissement permet donc ? À la fois « une modification des discours (l'ère de la conversation)³⁰⁵ », « un regain de prosélytisme par de nouvelles tribunes³⁰⁶ », « de nouveaux séminaires ou lieux de conférences³⁰⁷ » et enfin « une rationalisation avec une relecture de l'histoire de la profession, dans une posture critique ou de dévoilement rétrospectif (« en fait nous ne faisons pas vraiment de la communication jusqu'ici »)³⁰⁸ ». Quelques années plus tard, il semble que le monde de la communication opère à nouveau une mue de surface. Comme l'explique Marc-André Allard : « Aujourd'hui, il y a quand même une mise en doute de la communication telle qu'elle s'est pratiquée et notamment son volet conversationnel. Tout un mouvement de défiance s'est mis en place : est-ce que ce que les gens disent est vraiment important... Il faut y être, et en même temps, est-ce que c'est là que tout se fait ? Est-ce là que vont s'élaborer le choix, les comportements réels ?³⁰⁹ » Et Ogilvy Change témoigne d'une autre extension du champ de l'expertise publicitaire pour dessiner les contours d'une nouvelle économie de la communication qui hybride à un paradigme conversationnel une architecture du choix silencieuse et asymétrique. Un nouvel ajustement pour maintenir les métiers et les rapports de force tels qu'ils sont ?

Pour m'en rendre compte, je me suis fourni le communiqué de presse³¹⁰ annonçant le lancement d'Ogilvy Change Paris et me suis livré à une analyse de trois articles de presse spécialisée traitant de cet événement.³¹¹ Puisque les « représentations de l'activité ne cessent de circuler au sein de l'espace professionnel³¹² », j'ai conduit une analyse de contenus avec pour objectif de faire émerger des champs sémantiques communs auxquels se greffent des imaginaires. J'ai procédé à un tri de toutes les expressions employées pour les répartir par champ sémantique. Pour équilibrer l'analyse, j'ai choisi de pondérer ces thématiques relativement au nombre d'occurrences retrouvées dans le corpus d'articles. Se dégagent nettement deux thèmes structurants : d'une part celui du marketing et de la publicité et d'autre part celui des sciences. Avec

³⁰³ DROUET, Maxime. « De « la communication » à « la conversation » : vers un nouveau paradigme en publicité ? » in *Communication & langages*, 2011, p.39-50

³⁰⁴ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

³⁰⁵ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

³⁰⁶ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

³⁰⁷ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

³⁰⁸ DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

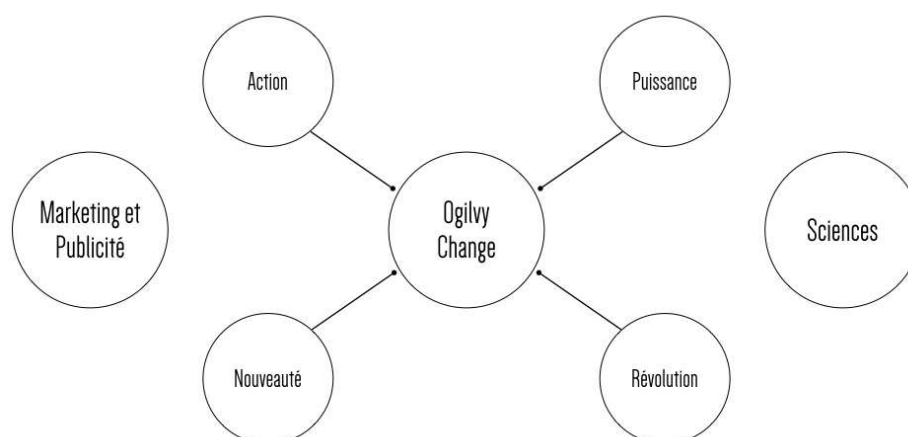
³⁰⁹ Voir Annexe 22

³¹⁰ Voir Annexes 14 et 15

³¹¹ Voir Annexe 16

³¹² DROUET, Maxime. Ibid., p.39-50

34 occurrences d'expressions se rattachant à cette thématique, le marketing et la publicité demeure sans surprise le thème dominant. On y retrouve des expressions telles que : « offre intégrée », « réduire le taux d'attrition », « construire une image de marque », « l'industrie publicitaire » ou encore « spécialisée dans l'expérience utilisateur ». Avec 15 occurrences, suit la thématique des sciences, à l'instar des mentions : « sciences comportementales », « plus de 2500 enseignements de recherches académiques pour développer des approches innovantes », « va mener dans les jours à venir l'expérimentation d'une deuxième intervention » ou encore « analyse ethnographique sur le terrain, suivie d'une lecture scientifique et académique des recherches sur le sujet ». L'articulation du discours médiatique présentant l'activité d'Ogilvy Change Paris dans un entre-deux pris dans une dynamique entre la sphère de la science, de la recherche académique et celle du marketing et de la publicité témoigne avec justesse d'une position hybride – telle qu'évoquée dans les parties précédentes. Suivent ensuite quatre thématiques, dont le volume est proportionnellement moins important. Pour en faciliter la lecture, nous en trouverons une synthèse dans le schéma ci-dessous³¹³ :



D'abord, un champ lexical de l'action avec une multiplication de verbes d'action et de participes présents : « développer », « modifier », « améliorer », « réduire », « mener », « optimiser », « encourager », « convaincre », « accroître », « déploie », « en analysant », « en commençant », « en puisant »... Il semble qu'il s'agisse ici de témoigner de l'interventionnisme d'Ogilvy Change, de se faculté à prendre en charge la mise en œuvre opérationnelle des changements de comportement. À un second niveau, il s'agit également d'apporter un contrepoids aux représentations scientifiques évoquées précédemment – rarement synonymes d'action dans l'inconscient collectif. Ensuite, intervient un *topos* de la nouveauté. La nouveauté s'exprime syntaxiquement de trois manières : soit via des adjectifs numéraux ordinaux « la première agence de communication en France » ; soit via l'adjectif qualificatif « des solutions nouvelles », « emprunter des chemins nouveaux » ; soit encore à travers un verbe d'action « Ogilvy Paris lance

³¹³ Voir Annexe 17

Ogilvy Change », « lancer cette offre ». Puis, un champ lexical de la puissance visant à valoriser l'offre d'Ogilvy Change. Les formules deviennent alors hyperboliques : « La puissance des sciences comportementales (...) décuplée par le pouvoir des idées », « (...) à la puissance créative exceptionnelle du réseau Ogilvy », « Coupler les sciences comportementales à la force stratégique et créative (...) pour des effets redoutables. » Ce champ lexical se rapporte aux évocations du pouvoir telles que nous les avons mentionnées préalablement pour exprimer une conception forte de la communication qui s'incarne dans la rencontre des sciences et de la création. Enfin, de manière plus sporadique – mais figurant en en-tête du communiqué de presse³¹⁴ – une thématique de la révolution et de la déconstruction qui développe l'idée d'un nouveau paradigme : « La révolution comportementale est en marche depuis 2002 », « En remettant en cause l'Homo Economicus (...), « Emotion = révolution », « (...) déconstruire le mythe de l'Homo Economicus (...), « (...) a fait voler en éclats le mythe d'un Homo Economicus rationnel. » De manière intéressante, l'approche est présentée comme « révolutionnaire » quand elle met dans le même temps en relief un recentrage sur le cœur de métier de l'agence de publicité : vendre et changer des comportements. Comme l'explique Benoît de Fleurian : « La publicité n'est pas là pour construire une image, mais pour changer les comportements et vendre des produits. Il se trouve que les sciences comportementales nous aident incroyablement en cela, sans passer par des stratégies hyper sophistiquées.³¹⁵ » Le décalage témoigne d'une nouvelle reconfiguration « discursive et argumentative [qui] accompagne les incertitudes techniques et professionnelles.³¹⁶ »

3- Stabiliser la profession : faire école

Face à ces jeux de reconfigurations successives expérimentées par l'industrie de la publicité et de la communication, se pose fortement un impératif de stabilisation. Un moyen de pérenniser les acquis méthodologiques et de les faire valoir socialement. Ce que l'on constate dans le cas d'Ogilvy Change c'est que cette stabilisation intervient déjà dans le recrutement qu'elle effectue en son sein. « Ce dont on s'est aperçus assez vite c'est que : si tu veux le faire bien, il y a une dimension académique qui n'est pas négligeable. C'est un peu le cas de toutes les pratiques, il faut se construire une expertise. Dans le cas du changement de comportement, c'est une vraie expertise psychologique, behavioriste... et ça ça s'apprend.³¹⁷ » Explique Pauline-Victoire d'Albis Desforges. Il y a donc une volonté de s'éloigner des viviers de recrutement habituels pour se rapprocher de formations habituellement délaissées par l'agence de publicité : « en fait il faut des

³¹⁴ Voir Annexe 14

³¹⁵ DELCAYRE, Alain. « La publicité vise d'abord à changer les comportements » [En ligne], rubrique « Agences », strategies.fr, le 13 juin 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1067048W/la-publicite-vise-d-abord-a-changer-les-comportements.html> - Dernière date de consultation : 12/11/17

³¹⁶ DROUET, Maxime. « De « la communication » à « la conversation » : vers un nouveau paradigme en publicité ? » in

Communication & langages, 2011, p.39-50

³¹⁷ Voir Annexe 18

gens qui soient formés ou qui soient issus de programmes universitaires. C'est là que t'as une courbe d'apprentissage qui fait que tu vas te spécialiser dans ces trucs-là. Parce que c'est comme tout, tu te formes, tu apprends, et si tu ne pratiques pas, tu l'oublies. Donc là en l'occurrence, tu te formes, tu apprends et il faut ensuite pratiquer pour ne pas perdre le fil et pouvoir continuer à travailler son expertise.³¹⁸ » Ajoute-t-elle. On retrouve cette aspiration dans la présentation d'Ogilvy Change sur la page d'accueil du site : « Notre équipe dévouée de stratèges en comportements se nourri des derniers acquis théoriques en psychologie sociale, en neurosciences, en biologie évolutive et en économie comportementale pour les appliquer à une grande diversité de problématiques.³¹⁹ » Ce qui importe ici, c'est la continuité entre le monde universitaire, celui de la recherche, et celui de l'agence incarnée par Ogilvy Change. Le lien, c'est justement des équipes issues de ces formations, qui gardent un pied dans le vif des réflexions théoriques. L'objectif, rappelons-le, étant de promouvoir une approche ancrée dans « les sciences cognitives et comportementales ». C'est dans ce but qu'Ogilvy Change a créé des partenariats avec certains des plus grands noms du champ universitaire mondial parmi lesquels : la « London School of Economics, Harvard Business School, l'Université de Sidney ou l'INSEAD ici en France³²⁰ ». L'objectif est double : d'abord une pérennisation de la relation au monde académique à travers le renforcement des liens qui les lient et ensuite un transfert de légitimité qui permet, par effet de halo, de bénéficier des représentations que draine cette internationale universitaire d'élite. De tels noms connotent le prestige, la rigueur de la pensée, l'esprit pionnier porté par certains de leurs plus grands professeurs. Mais le transfert n'est pas unidirectionnel, ces institutions profitent elles aussi de synergies avec le secteur privé. Benoît de Fleurian explique qu'« il s'agit d'un champ très excitant pour les chercheurs : la discipline est relativement nouvelle, il y a encore plein de choses à découvrir et nous leur offrons un terrain d'expérimentation pour s'essayer à des pratiques nouvelles qui feront évoluer la science à terme.³²¹ » La limite que posent ces partenariats c'est la difficulté pour l'agence de communiquer sur ce qui s'y joue. « En fait, tu t'aperçois assez vite que, pour une agence, ce que tu fais n'est pas visible. D'ailleurs, souvent les choses les plus efficaces que tu fais, sont souvent les plus invisibles.³²² » Développe Pauline-Victoire d'Albis Desforges. C'est alors qu'Ogilvy Change pousse la réflexion plus loin pour potentialiser sur cette scientification de son approche.

Chaque année depuis 2012, les bureaux londoniens d'Ogilvy Change mutent pour accueillir une « école d'été en sciences comportementales³²³ ». Huit personnes sont alors sélectionnées pour « travailler in situ sur un brief de changement comportemental et apprendre de l'équipe du

³¹⁸ Voir Annexe 18

³¹⁹ Voir Annexe 11

³²⁰ NEBIA, Amelle. « Ogilvy Paris lance Ogilvy Change » [En ligne], rubrique « Conseil », cbnews.fr, le 13 juin 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.cbnews.fr/conseils/ogilvy-paris-lance-ogilvy-change-a1035974> - Dernière date de consultation : 12/11/17

³²¹ Voir Annexe 19

³²² Voir Annexe 18

³²³ Voir Annexe 11

bureau de South Bank à Londres³²⁴ ». Cette université d'été fait l'objet d'une rubrique à part entière sur le site d'Ogilvy Change. Ce qui frappe d'emblée, outre une évidente proximité sémantique, c'est proximité de la présentation de la formation. D'abord, une présentation générale, ensuite un paragraphe intitulé « Qu'est-ce que ça implique » offrant une explication détaillée du déroulé de la formation, puis un paragraphe « Qui devrait candidater » qui égrène avec force précisions les qualités requises pour intégrer le programme, enfin un paragraphe « À quoi ça ressemble » développant le témoignage d'une lauréate issue d'une session précédente. Dans le premier paragraphe, évoquent le nom d'un client qui servira de terrain aux « étudiants » : « Durant cette expérience d'une semaine à appliquer les sciences comportementales au marketing, les étudiants travailleront sur deux *briefs* de changement comportemental fournis par Pimp My Cause, avec le soutien de l'équipe d'Ogilvy Change.³²⁵ » Les cas qui sont développés à titre d'exemples relèvent tous de la sphère associative ou caritative : « Dans le passé, les briefs comprenaient : encourager plus de filles à s'engager dans des filières STEM (Sciences, Technologie, Ingénierie et Mathématiques) pour la campagne WISE, réduire les transmissions de maladies aux orang-outangs en empêchant les touristes de les prendre dans leurs bras pour la Sumatran Orangutan Society et atténuer le tabou de parler de la mort pour CEDAR³²⁶ ». Aucune mention donc d'entreprises issues du secteur privé pour lesquelles Ogilvy Change travaille. Il s'agit d'offrir des représentations vertueuses des changements de comportement : celles qui servent le bien commun avant de servir le portefeuille des entreprises. On remarque par ailleurs que l'ensemble du personnel de l'agence est mobilisé lors de cette université d'été : « Pendant la semaine, il y aura des séminaires pour comprendre comment fonctionne le Groupe Ogilvy en rencontrant une variété d'employés de l'entreprise.³²⁷ » Les perspectives sont clairement définies et font l'objet de budgets prévisionnels pour les étudiants, comme le ferait une université : « Dans les mois suivants l'Université d'Été, il y aura des opportunités de développer des concepts à travers des interventions dans le monde réel. L'équipe d'Ogilvy Change fournira avis et conseils tout du long. Prévoir un budget destiné à couvrir les frais de déplacements quotidiens.³²⁸ » L'équipe d'Ogilvy Change occupe un rôle de personnel pédagogique encadrant, dispensant enseignements et conseils à des étudiants. Cette formation est réservée à une poignée de lauréats qui auront passé au préalable une sélection sur dossier. De ce point de vue-là, les critères n'ont rien à envier à ceux des formations avec lesquelles Ogilvy Change a noué des partenariats. Parmi les prérequis, un fort intérêt en sciences comportementales « Avoir une passion pour la compréhension de la psychologie, de la prise de décision et du comportement³²⁹ », qui se matérialise par : 1- une formation « Être fraîchement diplômé ou actuellement étudiant dans un cursus en sciences

³²⁴ Voir Annexe 11

³²⁵ Voir Annexe 11

³²⁶ Voir Annexe 11

³²⁷ Voir Annexe 11

³²⁸ Voir Annexe 11

³²⁹ Voir Annexe 11

comportementales ou en sciences sociales³³⁰ » ; 2- une connaissance théorique « Les candidats retenus seront capables de rendre compte d'une bonne connaissance de la littérature en sciences comportementales et de l'appliquer au-delà du champ théorique³³¹ » ; 3- une connaissance pratique « Appliquer les sciences comportementales à des problématiques du monde réel, au travail, à l'université ou encore chez soi³³² ». Enfin, bien évidemment, un impératif de disponibilité et d'assiduité sur les dates de la formation : « Être capable d'assister à l'Université d'Été chaque jour entre lundi 17 et vendredi 21 juillet entre 9h30 et 17h30 au bureau Ogilvy à Sea Containers sur la South Bank de Londres³³³ ». La formation ne s'adresse donc pas à des néophytes mais plutôt à de potentielles recrues, déjà formées et aguerries aux rudiments des sciences comportementales. La dernière partie développe finalement une mise en récit de la formation, sous la forme d'un témoignage à la première personne – extrait du blog de l'une des anciennes étudiantes du programme. Helen Mankin y développe avec un grand enthousiasme ce qui l'a poussé à candidater au programme : « En postulant à la *Summer School* d'Ogilvy Change je cherchais à m'ouvrir des perspectives sur la manière dont les principes d'économie comportementale que j'avais appris étaient appliqués à des contextes du monde réel – quoi de mieux pour se faire les dents que l'unité de sciences comportementales d'une agence aussi légendaire.³³⁴ » On remarquera la proximité de la terminologie employée par Ogilvy Change, notamment en ce qui concerne l'application dans le « monde réel ». Outre la réputation de l'agence, l'étudiante développe son intérêt pour les sujets traités par Ogilvy Change : « J'aimais aussi le fait qu'Ogilvy Change et l'Université d'Été étaient ancrés sur des motivations sociales aussi positives - *#nudge4good* !³³⁵ » Elle y explique ensuite le *brief* sur lequel elle a eu l'occasion de travailler et le rôle qu'elle a joué dans ce projet : « Cette année nous avons pris un *brief* pour une association caritative qui s'appelle Care4Calais. Après une rencontre avec le client où nous avons pris la mesure du travail incroyable fourni par la structure, on nous a soumis deux *briefs* aussi passionnants que *challengeants*. Je faisais partie de l'équipe en charge de l'amélioration des relations entre la police française et les réfugiés du camp de Camp, les autres étudiants étaient en charge de l'augmentation des dons pour l'association.³³⁶ » Elle aborde ensuite le cadre de travail dans lequel il lui a été offert d'évoluer (outils, personnel encadrant, etc.) : « Nous nous sommes servis de nomenclatures telles que MINDSPACE pour explorer des solutions créatives en sciences comportementales à appliquer à nos *briefs*, et pendant la semaine nous avons des sessions avec des figures clés de l'agence, parmi lesquelles des planneurs, des créatifs et Rory Sutherland lui-même !³³⁷ » Suit ensuite une évocation des bénéfices tirés de la formation : « Ils nous ont offert des perspectives incroyables tirées de leurs sphères respectives, ce qui a éveillé notre réflexion

³³⁰ Voir Annexe 11

³³¹ Voir Annexe 11

³³² Voir Annexe 11

³³³ Voir Annexe 11

³³⁴ Voir Annexe 11

³³⁵ Voir Annexe 11

³³⁶ Voir Annexe 11

³³⁷ Voir Annexe 11

créative alors que nous commençons à faire émerger des idées d'interventions comportementales. L'équipe d'Ogilvy Change était à disposition pour tout du long pour offrir ses conseils, et nous avons appris beaucoup des process qu'ils utilisent, de l'idéation au déploiement des interventions. C'était réellement une opportunité unique et rare d'être immergée dans l'entreprise et de comprendre la manière dont les différentes équipes Ogilvy collaboraient et partageaient leurs connaissances³³⁸ ». La médiation du récit d'Helen permet de faire passer le message avec d'autant plus de forces qu'il ne provient pas d'une voix institutionnelle.

À travers son recrutement, ses partenariats académiques et son Université d'Été, Ogilvy Change révèle « un dispositif de formation, de certification et de mise en scène de la compétence particulièrement sophistiqué.³³⁹ » Comme l'explique Thomas Grignon « À travers lui, la firme cultive son emprise sur les savoirs, les compétences et les valeurs qui circulent dans des contextes socio-organisationnels très divers et contribue à la reconfiguration progressive des paysages experts et profanes du monde de la communication.³⁴⁰ » C'est bien de pouvoir dont il s'agit. Et tout concourt dans ce dispositif à gommer la rupture sémiotique entre le monde académique et celui de l'agence. Parce que brouiller les frontières revient à renforcer les représentations que souhaite capter Ogilvy Change pour poursuivre sa mission de crédibilisation. Cette hybridation entre scientificité et forte innovation favorise l'émergence d'une prétention pédagogique. Ce faisant, non seulement l'agence se positionne comme experte, mais également comme formatrice aux sciences comportementales avec un effet de renforcement conséquent. C'est un acte de savoir et un acte de pouvoir que pose ici l'agence. Dans une dialectique entre sphère académique et sphère de l'agence, ces deux modalités de l'expertise « en se renvoyant la balle³⁴¹ » lui font prendre « une épaisseur normative³⁴² » et donc accomplissent « la théodicée de leur propre privilège³⁴³ » selon la célèbre formule de Weber désignant la « justification de l'ordre social qu'ils dominent³⁴⁴ ». Cette justification s'accomplit par ailleurs dans une rhétorique du monopole avec l'idée qu'Ogilvy Change sera demain la seule à apporter une réponse appropriée en matière de changements de comportement. Dans le système complexe mis en place par Ogilvy Change en vue d'entretenir une nécessité et de presser l'urgence de l'action, semble apparaître une convergence avec les dynamiques à l'œuvre dans d'autres secteurs. Google, par exemple – que nous avons évoqué dans la première partie de ce travail de recherche – développe des stratégies de prétention pédagogique similaires. Le chercheur y analyse notamment « l'une des composantes de la panoplie documentaire à travers laquelle Google encadre les pratiques ordinaires de professionnels de la communication : le

³³⁸ Voir Annexe 11

³³⁹ GRIGNON, Thomas. « Quand Google fait école. Une prétention pédagogique en question », in *Communication & langages*, Volume 2016, Numéro 188, Juin 2016, p123-139

³⁴⁰ GRIGNON, Thomas. Ibid., p123-139

³⁴¹ MEMMI, Dominique. « Savants et maîtres à penser, la fabrication d'une morale de la procréation artificielle », in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°76-77, 1989, p.93

³⁴² MEMMI, Dominique, Ibid., p.93

³⁴³ BOURDIEU, Pierre. « Classe contre classe », in *Le Monde Diplomatique*, 1983.

³⁴⁴ BOURDIEU, Pierre. Ibid.

tutoriel.³⁴⁵ » Ces convergences sont à suivre dans ce qu'elles racontent du rapport complexe entre société civile, consommation, marques et technologie.

³⁴⁵ GRIGNON, Thomas. « Quand Google fait école. Une prétention pédagogique en question », in *Communication & langages*, Volume 2016, Numéro 188, Juin 2016, p123-139

CONCLUSION

Au terme de nos analyses, nous pouvons suggérer de retenir trois mots quant à l'essor des sciences comportementales en agence de publicité à travers le cas Ogilvy Change : légitimité, ajustements et pouvoir. Légitimité, car les sciences comportementales constituent le nouvel avatar d'une quête de crédibilité face à une pression concurrentielle toujours plus importante, offrant un fondement scientifique institutionnellement reconnu – par le truchement d'équipements qui permettent à l'expertise de se mettre en scène, mobilisables à loisir. Ajustements, car les dispositifs discursivo-argumentatifs à l'œuvre dans la construction de ce paradigme publicitaire témoignent d'une vocation à maintenir les métiers et les rapports de force tels qu'ils sont. Et pouvoir, car l'objet de ces reconfigurations de l'expertise dans le champ publicitaire c'est la disqualification de logiques concurrentes pour désamorcer un risque d'écroulement du secteur – mais pouvoir également dans la revendication d'un pouvoir fort de la communication : celui d'une manipulation possible des foules, dans un contexte de mise en doute de l'efficacité de la communication.

Nous avons vu au fil de notre enquête et de nos réflexions que le recours aux sciences comportementales comme vecteur d'expertise publicitaire réinterroge la professionnalisation du secteur. En réponse aux questions initialement posées, on a pu constater que les sciences comportementales se sont implantées dans une conjoncture globale de l'Agence propice aux crises et aux remises en question. Avec la structuration babélique des *holding companies* et face au développement d'offres concurrentes, aussi bien du côté de Google et Facebook, que des agences de design ou des cabinets de conseil, l'agence a dû s'adapter pour garder la tête hors de l'eau et se maintenir. Les sciences comportementales sont alors apparues comme une « bouée de secours » opportune pour transformer le modèle. Conformément à la première hypothèse posée (« Les sciences comportementales témoignent d'une requalification symbolique de la pratique publicitaire, visant à légitimer son existence dans une conjoncture en tension »), elles se sont développées comme une alternative crédible au modèle traditionnel de l'agence. Puisque toutes les problématiques des annonceurs n'ont pas nécessairement pour réponse une campagne créative, Ogilvy Change offre une solution complémentaire qui s'inscrit donc en symbiose avec la proposition du groupe qui l'héberge. De telle sorte que les sciences comportementales bénéficient aujourd'hui d'un engouement qui dépasse largement le cadre de l'agence, fortes du Nobel d'Économie remporté en octobre par Richard Thaler.

Ceci étant dit, nous avons aussi observé que derrière l'image d'un engouement se cache une quête de légitimité de l'agence en proie à de nombreux questionnements sur son identité et ses fins dans un contexte global de désintermédiation. La démarche consacre la réaffirmation d'une expertise socialement et institutionnellement reconnue, par le truchement d'une prétention scientifique. Nous avons pu voir que l'agence instrumentalise Ogilvy Change comme un avatar de l'innovation à l'œuvre dans le groupe qui l'accueille. Une vitrine d'un savoir-faire expert qu'elle fait

valoir par un dispositif d'équipements qui conditionnent sa pratique autant qu'elle les conditionne. La mobilisation de ces équipements met en jeu un double impératif : faire acte d'objectivité dans l'observation des phénomènes comportementaux, comme une phénoménologie de l'acte de décision ; et dans le même temps, convaincre un interlocuteur de la pertinence de son offre. Se mêle une rhétorique commerciale à un discours à vocation scientifique dans un savant mélange des genres. L'hybridation à l'œuvre trahit une incapacité à acter de ce que *doit* être l'industrie du marketing et de la publicité dans une oscillation entre art et science. Pour sublimer cette indécision fondamentale, Ogilvy Change propose une mise en scène d'un pouvoir fort de la communication, recouvré après une décennie d'euphémisation de son rôle. La représentation de ce pouvoir suscite dans un jeu dialectique un pouvoir de la représentation qui parachève le subterfuge de légitimation recherché. Notre deuxième hypothèse (« Cet effort de légitimation prend corps dans la revendication d'une scientificité de la méthode publicitaire ») est donc partiellement validée, dans la mesure où la scientification de l'approche est matinée d'un discours commercial qui oppose un biais épistémologique.

À l'aune de nos observations, nous serions amenés à nuancer notre troisième hypothèse (« Cette dynamique du secteur s'inscrit dans un contexte plus global de reconfiguration de la médiation experte ») : les sciences comportementales, si elles participent sans aucun doute d'une reconfiguration de la médiation experte au sein de l'industrie publicitaire, elles ne constituent pas pour tous une voie de la mettre en œuvre. Plus exactement, elle est une voie parmi d'autres. Le choix est une discipline professionnelle parmi d'autres propositions concurrentes et contestées : la data, l'influence... Elles se retrouvent dans un effort de stabilisation pour conserver les rapports de force tels qu'ils sont et également dans un impératif de différenciation, dans un contexte de marché hyperconcurrentiel. Ogilvy Change déploie une rhétorique du dévoilement qui construit un système discursif rendant son rôle nécessaire et précipitant le recours à ses services. Cette rhétorique du dévoilement sert à mettre en scène ce que permet son action et notamment la captation d'opportunités cachées – à côté desquelles passent les acteurs qui ne font pas appel à elle. L'agence, à travers Ogilvy Change, semble opérer une mue en la présentant sous les apparences d'une révolution de l'industrie – voire plus largement de la pensée. Pourtant, cette mue n'a vocation qu'à maintenir un statu quo d'une agence toute-puissante dans ses relations aux annonceurs – un miroir aux alouettes. Du moins un impératif vital d'intégrer un mouvement, tout en y opposant une résistance des quatre fers.

Débats déontologiques mis à part, les sciences comportementales telles qu'elles sont réinvesties par l'agence de publicité ont choisi leur camp : elles seront les fidèles partisans de l'action. Tandis que l'industrie publicitaire s'évertue à mettre un doigt sur ce qui la caractérise, les sciences comportementales procèdent d'une déconstruction méthodique – proche de la logique du doute méthodique cartésien. S'il ne devait rester qu'un substrat résiduel d'une agence de publicité, outre son dispositif commercial, son folklore, ses locaux... ce serait la capacité à changer des

comportements. Pour parvenir à les changer, il s'agira dans un premier temps de s'enquérir de ce qui est à l'œuvre dans les mécaniques cognitives du choix – ce qu'apportent les sciences comportementales comme discipline de recherche – et dans un deuxième temps de s'attacher aux contextes spécifiques qui conditionnent la prise de décision – ce que permet la démarche d'observation terrain mise en œuvre par Ogilvy Change. La création s'inscrit dans une fonction transformative, permettant de pérenniser les changements de comportement et faciliter leur intégration aux *habitus* des publics cibles. Mise à nue, l'expertise publicitaire s'offre dans un dépouillement total, de telle sorte qu'on ne puisse pas la délester de ses oripeaux. On ne tond pas un œuf.

La publicité est morte, et nous l'avons tué ? Ne vendons pas la peau de l'ours, le secteur a témoigné à de nombreuses reprises de sa capacité à renaître de ses cendres comme un phénix. Mais une autre métaphore traduirait encore plus fidèlement ce phénomène. La publicité a la ruse de Machiavel, elle se plait à feindre sa mort pour mieux triompher de ses ennemis. Les publicitaires sont souvent les premiers à annoncer la sempiternelle fin de la publicité : de la réclame, à la publicité, en passant par la communication, la conversation et désormais les changements de comportement. Les flacons changent, le jus demeure. Si la disruption fait ses preuves dans une dynamique d'installation, il faut pouvoir la tenir sur la durée. C'est le paradoxe de la ligne de fuite deleuzienne. Gilles Deleuze et Félix Guattari développent la thèse selon laquelle notre monde est régi par une multiplicité de lignes classifiables en trois catégories³⁴⁶. Les lignes dures, dans la continuité de la pensée foucauldienne, représentent les dispositifs de pouvoir, les structures encadrantes par lesquelles transitent les acteurs. Les lignes souples voguent autour des lignes dures sans les remettre en question. Elles « dérangent » sans toutefois modifier la nature des choses. Les lignes de fuite, enfin, matérialisent l'émancipation, la rupture brutale. Pas de destination connue pour ceux qui s'y risquent, on ne trace pas un avenir mais un devenir. Appliquée à Ogilvy Change, cette théorie met en lumière une distorsion. Elle présente le marché comme une ligne dure et la solution proposée comme une ligne de fuite. Or, la ligne de fuite ne peut pas composer un programme en soi. Elle est davantage un processus méthodologique d'une fin en soi. Ogilvy Change est une ligne molle.

Pour conclure, on pourrait soutenir que pour se départir de cette position bâtarde, Ogilvy Change cherche à repenser et redistribuer les rôles du publicitaire. S'il a longtemps été considéré comme un manipulateur, il s'agira de désamorcer ces représentations qui ont décidément la dent dure. Étonnamment, c'est en substituant au paradigme « conversationnel » une architecture du choix désespérément muette et asymétrique que la publicité aspire à étouffer la controverse. C'est dans ce contexte qu'émerge une aspiration à faire école pour d'une part créer ses débouchées et d'autre part cristalliser des représentations de rigueur et de prestige. À la fois dans le recrutement

³⁴⁶ DELEUZE (Gilles) et GUATTARI (Félix). *Mille Plateaux*, Éditions de Minuit, Paris, 1980

des salariés, dans le déploiement de partenariats universitaires et dans la création d'une université d'été, se matérialise une prétention pédagogique qui a pour vocation de certifier des expertises. Les frontières se brouillent entre sphère universitaire et sphère de l'agence pour investir une ligne dure commune, garantie d'une destination, d'un avenir prédictible et sûr. De quoi citer Rory Sutherland, l'un des premiers ambassadeurs des sciences comportementales : « Je suis convaincu que la publicité peut résoudre d'innombrables problèmes en agissant sur cette vision comportementale, et ce bien au-delà de la sphère commerciale.³⁴⁷ »

L'ensemble des travaux menés dans le cadre de ce mémoire nous a amené à dresser un état des lieux de l'industrie publicitaire et de la reconfiguration des dispositifs par lesquels elle fait valoir son expertise. À l'issue de ce travail de recherche, de nombreuses questions restent ouvertes et la thématique de l'expertise publicitaire demeure une matière de recherche extrêmement fertile – et encore largement inexplorée. En effet, ce mémoire ne s'est concentré que sur certains outils (site internet, articles de presse, conférence de lancement...), qui plus est circonscrit à un seul acteur du secteur, Ogilvy Change – illustratif des mécaniques à l'œuvre. S'il a permis d'identifier quelques acteurs et facteurs clés de l'émergence des sciences comportementales en agence de publicité, il n'en demeure pas moins une lecture parcellaire. Participant d'une compréhension plus fine de leurs enjeux, les conclusions de ce travail de recherche ne peuvent donc pas raisonnablement être extrapolées à l'ensemble des acteurs du secteur. Aussi, ce mémoire pourra être complété par une étude d'autres acteurs des sciences comportementales, l'instar de la « *Nudge Unit* » développée par l'agence de design BVA. Le point de vue et les méthodes étant différents, les conclusions seront elles aussi sans doute divergentes. On pourra par ailleurs y adjoindre une étude sur l'influence du *Center for Behavioral Science* développé par le Groupe Ogilvy aux États-Unis.

Un autre axe de recherche complémentaire pourra tourner autour de la question de la réappropriation des sciences comportementales comme vecteur de transformation du brief créatif en agence de publicité. On pourra à ce titre imaginer des études comparatives entre des formats de brief « classique » et des formats de brief behavioriste. Il sera alors intéressant de pousser la comparaison aux outils de différentes agences. La question serait moins celle de la construction d'une expertise, mais davantage de la manière dont les sciences comportementales infusent à l'idéation créative et à son exécution finale. Les débouchées d'un tel travail de recherche permettraient de croiser des logiques sémiologiques, organisationnelles et cognitives. Dans quelle mesure est-il possible voire pertinent de processer l'acte créatif ? S'enrichit-il de la contrainte ?

³⁴⁷ DELCAYRE, Alain. « La publicité vise d'abord à changer les comportements » [en ligne], rubrique « Agences », [strategies.fr](http://www.strategies.fr/actualites/agences/1067048W/la-publicite-vise-d-abord-a-changer-les-comportements.html), le 13 juin 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1067048W/la-publicite-vise-d-abord-a-changer-les-comportements.html> - Dernière date de consultation : 19/11/17

S'essouffle-t-il sous le joug d'outils gestionnaires ? La créativité supporte-t-elle la rationalisation organisationnelle ? Voire, dans une démarche plus interne, se demander dans quelle mesure les sciences comportementales peuvent contribuer à accroître la satisfaction au travail des publicitaires, en ce qu'elles redonneraient un sens à leur pratique.

Enfin, on pourra également poursuivre les réflexions entamées ici sur les sciences comportementales à l'aune de la notion de prétention pédagogique. Nous l'avons vu, le comportement – ou la prise de décision – sont une proposition parmi d'autres : l'influence, la data... La plupart d'entre elles semble converger dans la recherche d'une posture d'autorité. La figure du pédagogue, qui qualifie et disqualifie et normativise sa pratique offre un formidable ancrage sociétal, garant d'une perpétuation de la pratique. Comme pour pallier à des lacunes du système universitaire en place, certains acteurs promouvant des propositions établissent des dispositifs pédagogiques leur permettant de certifier des expertises et de dispenser des manières de travailler. Selon l'ampleur du travail de recherche envisagé, il serait alors intéressant d'établir une comparaison de la manière dont ces prétentions pédagogiques se développent. Ces initiatives étant encore nouvelles, un travail pertinent prendra en compte une évolution de ces pratiques au fil du temps. Se posera alors l'enjeu de rassembler les différentes parties prenantes de ce système communicationnel (Google, agences de communication et de publicité, agences de design, agences d'influence, agences data, etc.) pour penser le sujet dans une perspective systémique.

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- **BAECHLER**, Jean (dir.). *La disqualification des experts*, Éditions Hermann, Paris, 2012
- **BARTHES**, Roland. *La Chambre claire : note sur la photographie*, Gallimard, Paris, 1980
- **BOURDIEU**, Pierre. *Questions de sociologie*, Les Éditions de Minuit, Coll. « Le Sens Commun », Paris, 1980
- **DE BAYNAST** (Arnaud) et **LENDREVIE** (Jacques). *Publicitor, publicité online & offline*, 8^{ème} édition, Dunod, Paris, 2014
- **DE MUSSET**, Alfred. « La Coupe et les Lèvres » in *Premières Poésies (1829-1835)*, Charpentier, 1863
- **DELEUZE** (Gilles) et **GUATTARI** (Félix). *Mille Plateaux*, Éditions de Minuit, Paris, 1980
- **DERRIDA**, Jacques. *L'Écriture et la différence*, Le Seuil, Paris, 1967
- **JAUSS**, Hans Robert. *Pour une esthétique de la réception*, Gallimard, Coll. « Bibliothèque des Idées », Paris, 1978
- **JEANNERET**, Yves. *Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir*, Éditions Non Standard, Paris, 2014
- **JOLY**, Martine. *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, sous la direction de Francis Vanoye, Armand Colin, Paris, 2015
- **JULLIARD**, Jacques. *La Reine du monde, Essai sur la démocratie d'opinion*, Flammarion, Paris, 2008
- **KLEE**, Paul. *Théorie de l'art moderne*, cité par Georges Péninou in *Intelligence de la publicité*, Laffont, Paris, 1972
- **MARIN**, Louis. *Le Portrait du roi*, Éditions de Minuit, Paris, 1981
- **OVIDE**. *Les Métamorphoses*, VII, 20
- **SERRA**, Daniel. *Économie comportementale*, Éditions Economica, 2017
- **THALER** (Richard) et **SUNSTEIN** (Cass). *Nudge : Improving Decisions about Health, Wealth and Happiness*, Yale University Press, Chicago, 2008
- **TRÉPOS**, Jean-Yves. *La sociologie de l'expertise*, PUF, Paris, 1996
- **TRÉPOS**, Jean-Yves, *Sociologie de la compétence professionnelle*, PUN, Nancy, 1992

MÉMOIRES ET THÈSES

- **ATHLAN**, Simon, « Écrire le monde à décrire : le cahier de tendances, construction et mise en scène de l'expertise prospectiviste », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2016

- **BOISVIEUX**, Philip, « Responsabilité du journaliste et des médias face à l'intérêt général : la voie du « journalisme de solutions », Mémoire, CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2016
- **RONDOT**, Camille, « Représenter et incarner une organisation internationale. Analyse d'une prétention communicationnelle sur le site internet de l'UNESCO », Position de thèse, CELSA Paris-Sorbonne, Paris, 2015

ARTICLES

- Revues universitaires et scientifiques

- **BARTHES**, Roland, « Rhétorique de l'image » in *Communication* n°4, 1964, repris dans *L'obvie et l'obtus*, 1982
- **BESSY** (Ch.) et **CHATEAURAYNAUD** (F.), « Les ressorts de l'expertise », in *Raisons pratiques*, n°4, Les objets dans l'action, Éditions de l'EHESS, Paris, 1993
- **BONACCORCI**, Julia, « Compte rendu de Critique de la trivialité. Les médiations de la communication, enjeu de pouvoir », in *Communication & langages*, 2015
- **DROUET**, Maxime, « De « la communication » à « la conversation » : vers un nouveau paradigme en publicité ? » in *Communication & langages*, 2011
- **EWALD**, François, « L'expertise, une illusion nécessaire », in *La Terre outragée. Les experts sont formels*, Autrement, série « Science en société », 1992
- **FLORIS**, Bernard, « Les ingénieurs du sens », in *Sciences de la société*, n°32. LERASS, Toulouse, 1994
- **GRIGNON**, Thomas, « L'expertise communicationnelle au prisme de ses instruments. L'exemple de Google Analytics », in *Communication sans actes*, Les métiers de la communication traversés par le numérique, Bruxelles, 2015
- **GRIGNON**, Thomas, « Quand Google fait école. Une prétention pédagogique en question », in *Communication & langages*, Volume 2016, Numéro 188, Juin 2016
- **MEMMI**, Dominique, « Savants et maîtres à penser, la fabrication d'une morale de la procréation artificielle », in *Actes de la Recherche en Sciences Sociales*, n°76-77, 1989

- Articles web

- **ALIX**, Christophe. « Nobel d'économie Richard Thaler, 'homo psychologicus' » [en ligne], liberation.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://www.liberation.fr/futurs/2017/10/09/nobel-d-economie-richard-thaler-homo-psychologicus_1601997 - Date de dernière consultation : 21/10/17

- **ALLARD**, Marc-André. « [Tribune] Du design thinking au brand design thinking » [en ligne], rubrique « Cross canal », e-marketing.fr, le 28 juillet 2015 – Disponible à l'adresse : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/cross-canal-1094/Breves/Tribune-design-thinking-brand-design-thinking-253606.htm#MYBsFubFml9WTGoh.97> - Dernière date de consultation : 06/11/17
- **BASYN**, Dirk. « Deloitte lance en France Deloitte Digital, marque dédiée au numérique » [en ligne], rubrique « En bref », channelnews.fr, le 13 mars 2015 – Disponible à l'adresse : <https://www.channelnews.fr/deloitte-lance-en-france-deloitte-digital-marque-dediee-au-numerique-23478> - Dernière date de consultation : 06/11/17
- **BÉDARD**, Mathieu. « Le Nobel d'économie Richard Thaler, M. Spock et Homer Simpson » [en ligne], rubrique « Les Blogues », quebec.huffingtonpost.ca, le 13 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://quebec.huffingtonpost.ca/mathieu-bedard/le-nobel-d-economie-richard-thaler-m-spock-et-homer-simpson-mathieu-bedard_a_23241376/ - Date de dernière consultation : 15/10/17
- **BIANCHI**, Frédéric. « Comprendre la théorie du nouveau prix Nobel d'économie avec Homer Simpson et Monsieur Spock » [en ligne], rubrique « L'observatoire », bfmbusiness.bfmtv.com, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://bfmbusiness.bfmtv.com/observatoire/comprendre-la-theorie-du-nouveau-prix-nobel-d-economie-avec-homer-simpson-et-monsieur-spock-1273900.html> - Date de dernière consultation : 19/10/17
- **CADOT**, Julien. « Si vous souhaitez être crédibles, arrêtez de dire « Les GAFA » » [en ligne], rubrique « Tech », numerama.com, le 27 janvier 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.numerama.com/tech/227930-si-vous-souhaitez-etre-credibles-arretez-de-dire-les-gafa.html> – Dernière date de consultation : 01/11/17
- **CAUSSAT**, Pascale. « Le design, levier d'innovation... y compris dans l'entreprise » [en ligne], rubrique « Marques », strategies.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.strategies.fr/actualites/marques/1037423W/le-design-levier-d-innovation-y-compris-dans-l-entreprise.html> - Dernière date de consultation : 05/11/17
- **CHABAL**, Audrey. « Prix Nobel d'Économie pour Richard Thaler, Spécialiste du Nudge » [en ligne], rubrique « Finance », forbes.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.forbes.fr/finance/prix-nobel-economie-richard-thaler-specialiste-du-nudge/> - Date de dernière consultation : 15/10/17
- **CHAPTAL DECHANTELOUP**, Christophe. « Qu'est-ce que le 'design management' ? » [en ligne], rubrique « Archives », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2012/07/20/cercle_50314.htm - Dernière date de consultation : 05/11/17
- **CHOUALHI**, Sarah. « Les chiffres Facebook & Instagram (2017) » [en ligne], rubrique « Facebook, Instagram, Social Media Pro », socialmediapro.fr, le 16 février 2017 –

Disponible à l'adresse : <https://socialmediapro.fr/les-chiffres-facebook-instagram-2017/> -
Date de dernière consultation : 01/11/17

- **COHEN-DUMOUCHEL**, Alain. « 'Nudge' ou le 'paternalisme libéral' » [en ligne], rubrique « Rue 89 », dossier « Libéraux et fiers de l'être », tempsreel.nouvelobs.com, le 30 juin 2012 – Disponible à l'adresse : <http://tempsreel.nouvelobs.com/rue89/rue89-liberaux-et-fiers-de-letre/20120630.RUE5608/nudge-ou-le-paternalisme-liberal.html> - Date de dernière consultation : 20/10/17
- **DEBOUTÉ**, Alexandre. « Les holdings de la publicité obligés de changer de logiciels » [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », [lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr), le 5 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/04/20004-20171004ARTFIG00287-les-holdings-de-la-publicite-obliges-de-changer-de-logiciels.php> – Dernière date de consultation : 31/10/17
- **DEBOUTÉ**, Alexandre. « Accenture, le géant qui fait peur à WPP et Publicis », [en ligne], rubrique « Économie », section « Médias & Publicité », [lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr), le 23 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/medias/2017/10/23/20004-20171023ARTFIG00269-accenture-le-geant-qui-fait-peur-a-wpp-et-publicis.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17
- **DELCAÏRE**, Alain. « La publicité vise d'abord à changer les comportements » [en ligne], rubrique « Agences », [strategies.fr](http://www.strategies.fr), le 13 juin 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1067048W/la-publicite-vise-d-abord-a-changer-les-comportements.html> - Dernière date de consultation : 22/10/17
- **DIAS**, Dinushi. « How Google Zoo combines tech professionals and creatives to make 'unimaginable' solutions » [en ligne], rubrique « Networking », [smartcompany.com.au](http://www.smartcompany.com.au), le 11 février 2016 – Disponible à l'adresse : <https://www.smartcompany.com.au/startupsmart/advice/startupsmart-growth/how-google-zoo-combines-tech-professionals-and-creatives-to-make-unimaginable-solutions/> - Dernière date de consultation : 06/11/17
- **DUFFEZ**, Olivier. « Parts de marché des moteurs de recherche en juillet 2017 (USA, France, monde) » [en ligne], rubrique « Études », [webrankinfo.com](http://www.webrankinfo.com), le 14 février 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.webrankinfo.com/dossiers/etudes/parts-marche-moteurs> - Date de dernière consultation : 01/11/17
- **DUPONT-CALBO**, Julien. « Maurice Lévy : « Publicis vise un retour à un bon niveau de croissance organique » » [en ligne], rubrique « High-Tech et Médias », [lesechos.fr](http://www.lesechos.fr), le 23 juillet 2015 – Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/23/07/2015/LesEchos/21985-082-ECH_maurice-levy----publicis-vise-un-retour-a-un-bon-niveau-de-croissance-organique--.htm - Dernière date de consultation : 07/11/17

- **FEREY** (Samuel), **GABUTHY** (Yannick) et **JACQUEMENT** (Nicolas). « Richard Thaler, promoteur du « paternalisme libéral » [en ligne], rubrique « Idées », lemonde.fr, le 13 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/13/richard-thaler-promoteur-du-paternalisme-liberal_5200299_3232.html - Date de dernière consultation : 21/10/17
- **GARNIER**, Florence. « Et si Accenture faisait l'acquisition de Publicis Groupe ou WPP ? » [en ligne], rubrique « Tribune », strategies.fr, le 12 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/actualites/agences/1072341W/et-si-accenture-faisait-l-acquisition-de-publicis-groupe-ou-wpp-.html> - Dernière date de consultation : 01/11/17
- **GAUBERT**, Camille. « Nobel d'économie : théoriser la manipulation bienveillante » [en ligne], rubrique « Cerveau et Psy », sciencesetavenir.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : https://www.sciencesetavenir.fr/sante/cerveau-et-psy/nobel-d-economie-pour-richard-thaler-theoriser-la-manipulation-bienveillante_117202 - Date de dernière consultation : 18/10/17
- **HARMANT**, Olivier. « Pierre Nanterme PDG d'Accenture » [en ligne], rubrique « Tech – Médias », section « High Tech », lesechos.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/030739109471-pierre-nanterme-pdg-daccenture-2123361.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17
- **HARMANT**, Olivier. « Accenture reste « en position d'attaque » pour réaliser de nouvelles acquisitions » [en ligne], rubrique « Tech - Médias », section « High Tech », lesechos.fr, le 18 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/hightech/030738876189-accenture-reste-en-position-dattaque-pour-realiser-de-nouvelles-acquisitions-2123206.php> – Dernière date de consultation : 06/11/17
- **JAIMES**, Nicolas. « Comment Google s'empare du marché français de la pub » [en ligne], rubrique « Média », section « Publicité », journaldunet.com, le 12 décembre 2016 – Disponible à l'adresse : <http://www.journaldunet.com/ebusiness/publicite/1189438-comment-google-est-en-train-de-s-emparer-du-marche-francais-de-la-pub/> - Dernière date de consultation : 06/11/17
- **KOENIG**, Gaspard. « En économie, nous sommes tous des petits déments » [en ligne], rubrique « La chronique de Gaspard Koenig », lesechos.fr, le 18 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/editos-analyses/030732182772-en-economie-nous-sommes-tous-des-petits-dements-2123323.php> - Date de dernière consultation : 19/10/17
- **LEWANDOWSKI**, Jean-Claude. « Richard Thaler, pape de l' « économie comportementale » [en ligne], dossier « Les stratégies / série d'été : enseignement supérieur : cinq stars des campus », lesechos.fr, le 26 août 2010 – Disponible à l'adresse : https://www.lesechos.fr/26/08/2010/LesEchos/20749-039-ECH_richard-thaler-pape-de-l---economie-comportementale--.htm - Date de dernière consultation : 21/10/17

- **MAZZOLI**, Rita. « Ces agences qui s'appellent shopper » [en ligne], rubrique « Tendances », strategies.fr, le 18 août 2014 – Disponible à l'adresse : <http://www.strategies.fr/etudes-tendances/tendances/237471W/ces-agences-qui-s-appellent-shopper.html> - Dernière date de consultation : 01/11/17
- **MERRA**, Lucile. « Et si casser les silos facilitait la transformation numérique des entreprises ? » [en ligne], rubrique « Le Cercle », lesechos.fr – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/cercle-149178-transformation-digitale-pourquoi-casser-les-silos-doit-etre-une-priorite-pour-reussir-sa-transformation-1197393.php> - Dernière date de consultation : 05/11/17
- **NEBIA**, Amelle. « Ogilvy France se recentre autour d'une marque unique » [en ligne], rubrique « Conseils », cbnews.fr, le 13 mars 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.cbnews.fr/conseils/ogilvy-france-se-recentre-autour-dune-marque-unique-a1034039> - Dernière date de consultation : 07/11/17
- **NEBIA**, Amelle. « Ogilvy Paris lance Ogilvy Change » [En ligne], rubrique « Conseil », cbnews.fr, le 13 juin 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.cbnews.fr/conseils/ogilvy-paris-lance-ogilvy-change-a1035974> - Dernière date de consultation : 12/11/17
- **PINAUD**, Olivier. « Le secteur publicitaire élargit les frontières » [en ligne], rubrique « Corporate », section « Actualités », agefi.fr, le 24 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.agefi.fr/corporate/actualites/quotidien/20171024/secteur-publicitaire-elargit-frontieres-230411> - Dernière date de consultation : 07/11/17
- **POLLARD**, Niklas et **RINGSTROM**, Anna. « Nobel d'économie attribué à l'Américain Richard Thaler » [en ligne], rubrique « Monde », challenges.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.challenges.fr/monde/le-nobel-d-economie-attribue-a-l-americaain-richard-thaler-505019> - Date de dernière consultation : 21/10/17
- **RICHEBOIS** (Véronique) et **SCHMITT** (Fabienne). « Arthur Sadoun : « Accenture est un concurrent plus réel pour Publicis que Google et Facebook », [en ligne], rubrique « Médias », lesechos.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/tech-medias/medias/030744459576-arthur-sadoun-accenture-est-un-concurrent-plus-reel-pour-publicis-que-google-et-facebook-2123517.php> - Dernière date de consultation : 06/11/17
- **ROBIN**, Jean-Pierre. « Le Nobel d'économie Richard H. Thaler étudie les hommes avec tous leurs défauts » [en ligne], rubrique « Économie », lefigaro.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.lefigaro.fr/conjoncture/2017/10/09/20002-20171009ARTFIG00152-le-nobel-d-economie-richard-thaler-etudie-les-hommes-avec-tous-leurs-defauts.php> - Date de dernière consultation : 21/10/17
- **ROBIN**, Jean-Pierre. « Richard Thaler, le Nobel 2017, scrute le fin fond des âmes » [en ligne], pressreader.com, le 10 octobre 2017 – Disponible à l'adresse :

<https://www.pressreader.com/france/le-figaro/20171010/282037622380195> - Date de dernière consultation : 21/10/17

- **SEIBT**, Sébastien. « Prix Nobel d'économie : et de 29 pour l'université de Chicago » [en ligne], rubrique « Économie », france24.com, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <http://www.france24.com/fr/20171009-prix-nobel-economie-richard-thaler-universite-chicago-comportemental-heritage> - Date de dernière consultation 21/10/17
- **TISON**, Erwann. « Nobel d'économie : l'intelligence des humains reste et restera la meilleure source de prise de décision » [en ligne], rubrique « Idées », lemonde.fr, le 19 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : http://www.lemonde.fr/idees/article/2017/10/19/le-nobel-d-economie-a-consacre-les-forces-de-l-esprit_5203268_3232.html - Date de dernière consultation : 21/10/17
- **TUTTY**, Josie. « 'It's not advertising, it's communication': Mike Yapp of Google's The Zoo | Mumbrella360 video » [en ligne], rubrique « Features », mumbrella.com.au, le 26 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://mumbrella.com.au/its-not-advertising-its-communication-us-director-of-googles-the-zoo-mumbrella360-video-479829> - Dernière date de consultation : 06/11/17
- **VITTORI**, Jean-Marc. « Le Nobel à Richard Thaler, le roi de l'économie comportementale » [en ligne], rubrique « Sciences & prospectives », lesechos.fr, le 9 octobre 2017 – Disponible à l'adresse : <https://www.lesechos.fr/idees-debats/sciences-prospective/030682082167-le-prix-nobel-deconomie-decerne-a-lamericain-richard-h-thaler-2120706.php> - Date de dernière consultation : 21/10/17
- **WOLTON**, Dominique. « Le savant, l'expert, le politique » [En ligne], rubrique « Archives », liberation.fr, le 12 janvier 1995 – Disponible à l'adresse : http://www.liberation.fr/tribune/1995/01/12/le-savant-l-expert-le-politique_120189 - Dernière date de consultation : 12/11/17

- **Articles presse**

- **BOURDIEU**, Pierre. « Classe contre classe », Le Monde Diplomatique, 1983
- **FAGES**, Clément. « 2 Facebook, Google et moi, et moi, et moi », Marketing (France), le 14 octobre 2017
- **VERGARA** (Ingrid), **DEBOUTÉ** (Alexandre) et **RENAULT** (Enguérand). « Le géant américain qui fait peur aux groupes de communication », Le Figaro, le 24 octobre 2017

AUTRES

- **ATHLAN**, Simon. « Rapport de stage – Planning Stratégique la chose », CELSA Paris-Sorbonne, 2015

- **BOUGNOUX**, Daniel. « Itinéraire de la littérature à la médiologie », Conférence CELSA Paris-Sorbonne, le 14 novembre 2014
- **PETITIMBERT**, Jean-Paul. Cours « Stratégies communicationnelles de la marque – Séance 3 », CELSA Paris-Sorbonne, le 28 septembre 2016
- « MINDSPACE, Influencing behaviour through public policy » [en ligne], rubrique « Policy making », instituteforgovernment.org.uk – Disponible à l'adresse : <https://www.instituteforgovernment.org.uk/our-work/policy-making/mindspace-behavioural-economics> - Dernière date de consultation : 10/11/17
- Vidéo « An introduction to #ogilvychange » [en ligne], publiée le 21 mars 2013 sur la chaîne YouTube Ogilvy Change, youtube.com – Disponible à l'adresse : <https://www.youtube.com/watch?v=PYoD1IWEYpg> - Dernière date de consultation : 11/11/17

ANNEXES

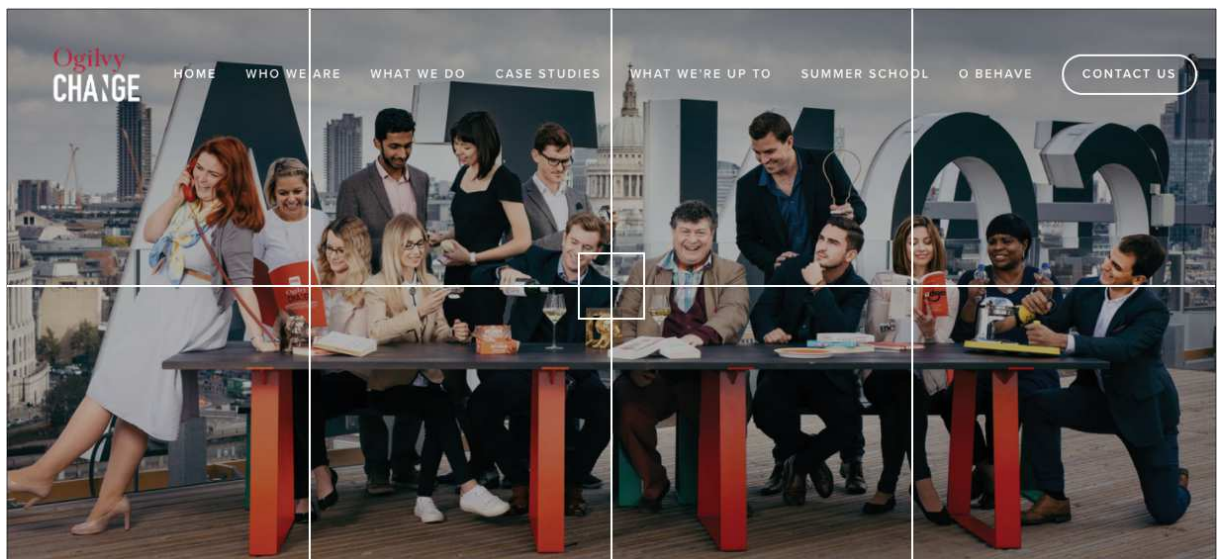
ANNEXE 1 : PAGE D'ACCUEIL DU SITE OGILVYCHANGE.COM – ILLUSTRATION	83
ANNEXE 2 : HOMOTHETIE PAGE D'ACCUEIL DU SITE OGILVYCHANGE.COM – ILLUSTRATION 83	
ANNEXE 3 : LIGNES DE FORCE PAGE D'ACCUEIL DU SITE OGILVYCHANGE.COM – ILLUSTRATION	84
ANNEXE 4 : VERTICALES & HORIZONTALES PAGE D'ACCUEIL DU SITE OGILVYCHANGE.COM – ILLUSTRATION.....	84
ANNEXE 5 : ICONICITE PAGE D'ACCUEIL DU SITE OGILVYCHANGE.COM – ILLUSTRATION .	85
ANNEXE 6 : PAGE D'ACCUEIL DU SITE OGILVYCHANGE.COM – PRESENTATION 1/2.....	86
ANNEXE 7 : PAGE D'ACCUEIL DU SITE OGILVYCHANGE.COM – PRESENTATION 2/2.....	86
ANNEXE 8 : PAGE D'ACCUEIL SITE OGILVYCHANGE.COM – VUE D'ENSEMBLE	87
ANNEXE 9 : PAGE « QUI SOMMES-NOUS » SITE OGILVYCHANGE.COM – VUE D'ENSEMBLE	88
ANNEXE 10 : PAGE « CE QUE NOUS FAISONS » SITE OGILVYCHANGE.COM – VUE D'ENSEMBLE	89
ANNEXE 11 : TEXTE ORIGINAL SITE OGILVYCHANGE.COM ET TRADUCTION	90
ANNEXE 12 : ANALYSE SEMIOTIQUE PAGE D'ACCUEIL OGILVYCHANGE.COM – ILLUSTRATION	103
ANNEXE 13 : CORPUS ARTICLES PRESSE PROFESSIONNELLE – LANCEMENT OGILVY CHANGE PARIS.....	110
ANNEXE 14 : COMMUNIQUE DE PRESSE – LANCEMENT OGILVY CHANGE PARIS 1/2.....	115
ANNEXE 15 : COMMUNIQUE DE PRESSE – LANCEMENT OGILVY CHANGE PARIS 2/2.....	116
ANNEXE 16 : ANALYSE CONTENU ARTICLES DE PRESSE – LANCEMENT OGILVY CHANGE PARIS.....	117
ANNEXE 17 : MODELISATION ANALYTIQUE CORPUS ARTICLES DE PRESSE – LANCEMENT OGILVY CHANGE PARIS	119
ANNEXE 18 : ENTRETIEN QUALITATIF SEMI-DIRECTIF – PAULINE-VICTOIRE D'ALBIS DESFORGES, DIRECTRICE DU PLANNING STRATEGIQUE D'OGILVY PARIS, POLE BRANDING & ADVERTISING (VENDREDI 22 SEPTEMBRE 2017).....	120

ANNEXE 19 : ENTRETIEN QUALITATIF SEMI-DIRECTIF – MARCO DE LA FUENTE, VICE-PRESIDENT ICI BARBES (MARDI 3 OCTOBRE 2017).....	127
ANNEXE 21 : ENTRETIEN QUALITATIF SEMI-DIRECTIF – SHINGO SUZUKI, PLANNEUR STRATEGIQUE SENIOR CHEZ HAVAS TOKYO (JEUDI 5 OCTOBRE 2017).....	130
ANNEXE 22 : ENTRETIEN QUALITATIF SEMI-DIRECTIF – MARC-ANDRE ALLARD, DIRECTEUR GENERAL INNOVATION CHEZ DRAGON ROUGE (MERCREDI 11 OCTOBRE).....	131
ANNEXE 23 : ENTRETIEN QUALITATIF SEMI-DIRECTIF – REMY OUDGHIRI, DIRECTEUR GENERAL ADJOINT CHEZ SOCIOVISION (JEUDI 2 NOVEMBRE 2017).....	134

ANNEXE 1 : Page d'accueil du site ogilvychange.com – Illustration



ANNEXE 2 : Homothétie page d'accueil du site ogilvychange.com – Illustration



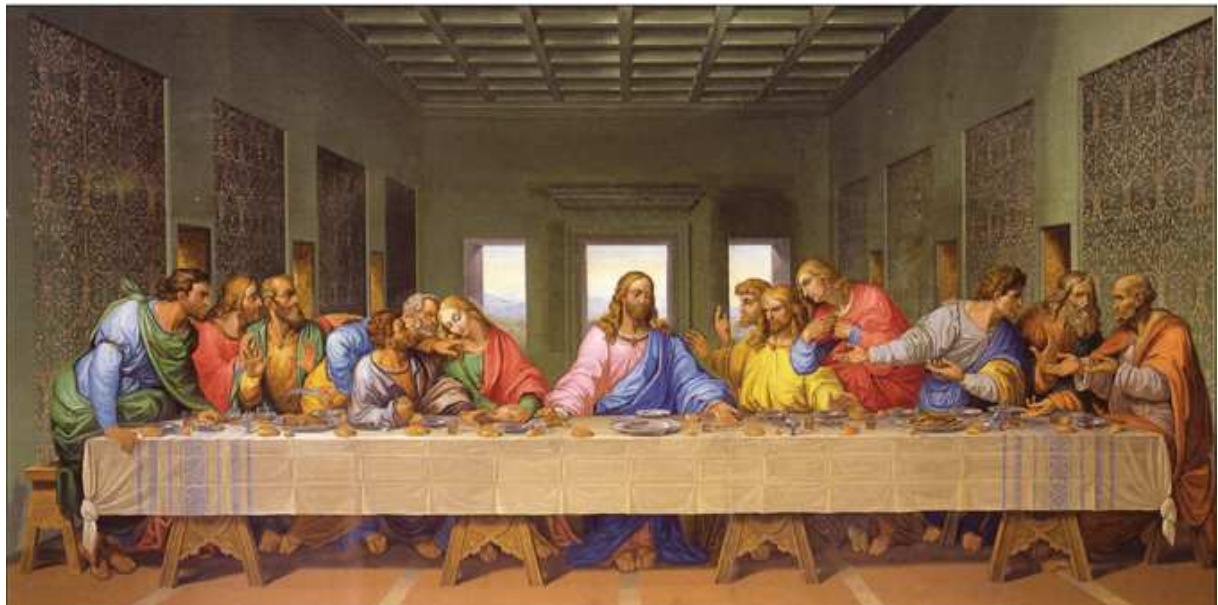
ANNEXE 3 : Lignes de force page d'accueil du site ogilvychange.com – Illustration



ANNEXE 4 : Verticales & horizontales page d'accueil du site ogilvychange.com – Illustration



ANNEXE 5 : Iconicité page d'accueil du site ogilvychange.com – Illustration



ANNEXE 6 : Page d'accueil du site ogilvychange.com – Présentation 1/2

The Leading Behavioural Interventions Agency

WHY A BEHAVIOURAL INTERVENTIONS AGENCY?

In 2012 Rory Sutherland, the Vice-Chairman of the Ogilvy Group UK and then President of the IPA, recognised that traditional advertising agencies were well placed to help solve client challenges in new and creative ways, but that they were not leveraging psychological insight that comes from the behavioural sciences.

Ogilvy Change is a dedicated behavioural interventions agency that was founded to develop and execute behavioural strategies across multiple disciplines. Our dedicated team of Behavioural Strategists apply the latest academic thinking in social psychology, neuroscience, evolutionary biology and behavioural economics to a variety of problems.

Our foundation in cognitive and behavioural science-led research, along with our strength in lateral and design-led creative problem-solving allows us to work on variety of project with clients in the private, public and 3rd sector. Our projects range from psychologically optimising call centres, creating behavioural nutrition TV programmes in Mexico, to inventing solutions to improve hand washing hygiene in South American factories.

ANNEXE 7 : Page d'accueil du site ogilvychange.com – Présentation 2/2

WHAT WE'RE PROUD OF

A sample of some of our real world behaviour change projects which range from behaviourally optimising school attendance to tackling contaminated recycling.



REDUCING CHILDHOOD OBESITY

CHALLENGE

How can we help tackle the problem of child obesity in Mexico?

Mexico now has the most obese population of the entire world. Experts say because of the epidemic their children would be the first generation live a shorter life than their parents.

Our challenge was to change the habits of Mexican children.

UNSEEN OPPORTUNITY

Seeing that the behaviours we sought to change we're embedded in both the culture as well as the habits of Mexican people we created behavioural interventions at the national level such as our reality TV show *Hermosa Esperanza*, as well as at the kitchen level with our 18 behaviourally designed kitchen products.

RESULTS

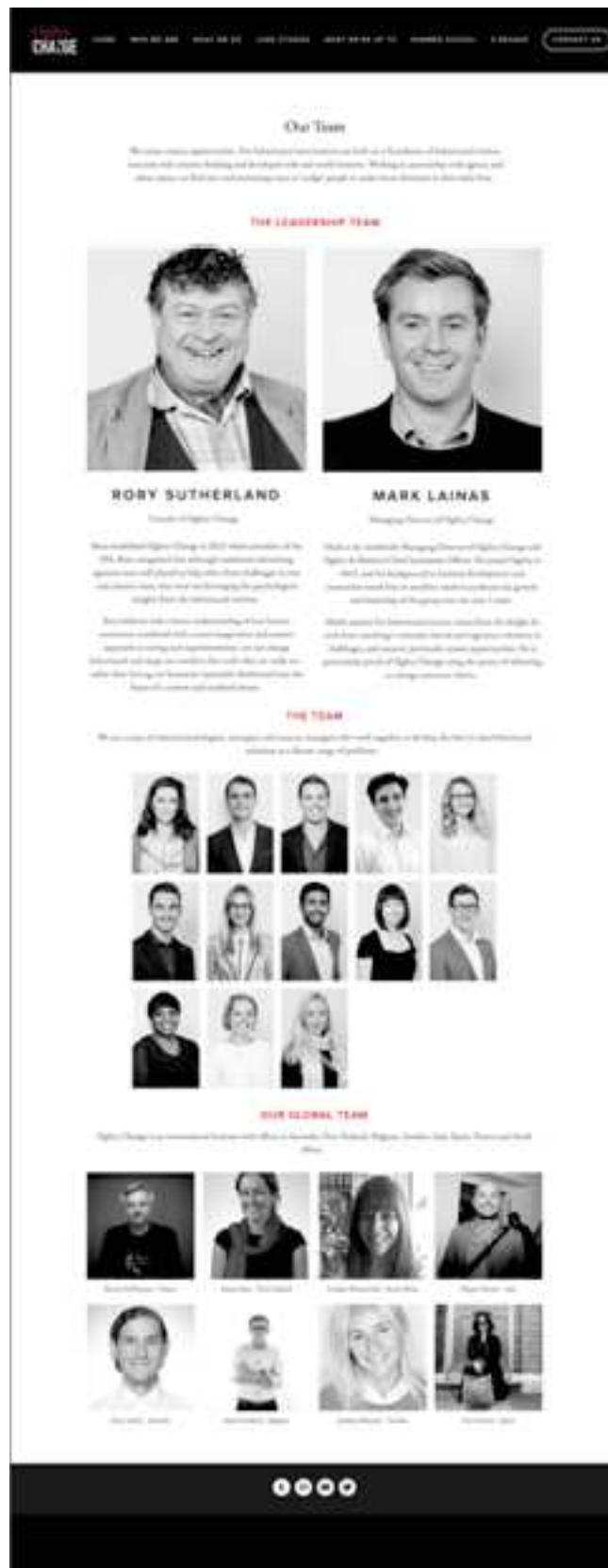
United for healthier kids became a huge hit. Millions of Mexicans families, celebrities, news outlets, popstars, even Mexico's secretary of health joined the movement. *Hermosa Esperanza* drew in over 30 million viewers and was even nominated for best show in Mexico's most important TV awards.

3 million people participated in the online platform, twice as many as Michelle Obamas Lets Move initiative, but more importantly we ignited a movement that will help a whole generation of Mexican parents and children to adopt healthier behaviours for years to come.



ANNEXE 8 : Page d'accueil site ogilvychange.com – Vue d'ensemble





What We Do

Over twenty global clients have chosen us to help them create a lasting impact on the world. We do this by combining our creative and strategic capabilities with our deep understanding of human behavior to create solutions that drive real-world change.

How We Do It

OUR APPROACH TO BEHAVIOURAL CHANGE

- 1. BEHAVIOURAL SCIENCE**
 We understand the science of behavior and use it to inform our creative and strategic thinking. We use behavioral science to understand how people think, feel, and act. This helps us create solutions that are more effective and impactful.
- 2. CREATIVE THINKING**
 We use our creative thinking to develop solutions that are innovative and impactful. We use our creative thinking to develop solutions that are innovative and impactful.
- 3. REAL WORLD APPLICATION**
 We use our real world application to create solutions that are practical and impactful. We use our real world application to create solutions that are practical and impactful.
- 4. BEHAVIOURAL CHANGE**
 We use our behavioral change to create solutions that are lasting and impactful. We use our behavioral change to create solutions that are lasting and impactful.

Who We've Helped

A grid of logos for various clients, including brands like Nestlé, Unilever, McDonald's, and many others.

Case Studies

CREATING REAL WORLD BEHAVIOURAL CHANGE

ENCOURAGING ENTREPRENEURSHIP

CHALLENGE

- Encourage entrepreneurship among young people in emerging markets.
- Increase the number of small businesses in the region.
- Create jobs and improve the standard of living.

SOLUTION

- Developed a campaign that focused on the benefits of entrepreneurship.
- Used a mix of digital and offline marketing to reach the target audience.
- Created a community of entrepreneurs to support each other.

RESULTS

- Increased the number of small businesses by 20%.
- Created 10,000 new jobs.
- Improved the standard of living in the region.

ANNEXE 11 : Texte original site ogilvychange.com et traduction

I. Page d'accueil

Texte original :

The Leading Behavioural Interventions Agency

WHY A BEHAVIOURAL INTERVENTIONS AGENCY?

In 2012 Rory Sutherland, the Vice-Chairman of the Ogilvy Group UK and then President of the IPA, recognised that traditional advertising agencies were well placed to help solve client challenges in new and creative ways, but that they were not leveraging psychological insight that comes from the behavioural sciences.

Ogilvy Change is a dedicated behavioural interventions agency that was founded to develop and execute behavioural strategies across multiple disciplines. Our dedicated team of Behavioural Strategists apply the latest academic thinking in social psychology, neuroscience, evolutionary biology and behavioural economics to a variety of problems.

Our foundation in cognitive and behavioural science-led research, along with our strength in lateral and design-led creative problem-solving allows us to work on variety of project with clients in the private, public and 3rd sector. Our projects range from psychologically optimising call centres, creating behavioural nutrition TV programmes in Mexico, to inventing solutions to improve hand washing hygiene in South American factories.

WHAT WE'RE PROUD OF

A sample of some of our real world behaviour change projects which range from behaviourally optimising school attendance to tackling contaminated recycling.

ENCOURAGING ENTOMOPHAGY

CHALLENGE

How can we use out-of-home media to get the people of Leeds to try eating crickets?

Our food choices are having a devastating impact on our waistlines and the environment.

Insects may be the answer – they are a rich in protein, low in fat and highly sustainable. However they are currently not very popular or appealing to our Western palate.

Grub set us the challenge of getting the people of Leeds to try their tasty cricket snacks using out-of-home media.

UNSEEN OPPORTUNITY

We partnered with Kinetic in order to test out a series of behaviourally-informed posters in Trinity Leeds shopping centre.

The behavioural executions applied the Scarcity effect, Messenger and Descriptive Norms, alongside a range of other behavioural principles.

RESULTS

Compared to the standardised 'rational' control poster, our 'Norming' poster increased taste-trials by 87% and our Scarcity-based poster increased trials by over 120%

THE 10 MINUTE SHAKE UP

CHALLENGE

How can we increase daily physical activity in children under 10 during their summer holiday?

In 2014 Public Health England launched their 10 Minute Shake-up campaign aimed at encouraging children under 10 to be active every day during over the 6 week summer holiday.

Our challenge was to enhance the 10 Minute Shake-up campaign and make the 2015 version even more effective than the year before: to get kids doing at least two bouts of activity every day, and make a habit of doing so.

UNSEEN OPPORTUNITY

We embedded a myriad of behavioural principles into the online and offline CRM journey to ensure kids and their parents wanted to get and stay involved.

For example the Goal Gradient Effect was used to give children a sense of reward and progress, keeping them motivated. When children logged activity on the campaign website, they received a badge and their next badge started to appear.

Exclusivity and salient rewards were used to encourage kids to do more than just the minimum amount of activity: logging additional activity unlocked special content from a Disney character.

RESULTS

By behaviourally optimising the 10 minute shake-up CRM programme, we helped drive and sustain 750,000+ activity logs over the 6 week period.

DMA - Winner - Silver 2015

BABIES OF THE BOROUGH

CHALLENGE

How can we reduce antisocial behaviour on the streets of Woolwich following the London riots of 2011?

The London riots of 2011 brought vandalism of local businesses, looting and anti-social behaviour problems to the boroughs. Ogilvy Change were recruited to help reduce the problem through behavioural means.

UNSEEN OPPORTUNITY

We took three behavioural principles and applied them to a ubiquitous presence on high streets across the world- the shop shutter

We applied proximity bias, reciprocity and used baby schema that evokes the feeling of caring in humans and painted them on the shutters of shops.

RESULTS

Where the usual answer to curb antisocial behaviour is to increase police presence, which can be expensive and not always effective, we reduced overall antisocial behaviour in Woolwich by 24% with just a few cans of spray paint. The shopkeepers have since embraced the idea as their own

REDUCING CHILDHOOD OBESITY

CHALLENGE

How can we help tackle the problem of child obesity in Mexico?

Mexico now has the most obese population of the entire world. Experts say because of the epidemic their children would be the first generation live a shorter life than their parents.

Our challenge was to change the habits of Mexican children.

UNSEEN OPPORTUNITY

Seeing that the behaviours we sought to change we're embedded in both the culture as well as the habits of Mexican people we created behavioural interventions at the national level such as our reality TV show *Hermosa Esperanza*, as well as at the kitchen level with our 18 behaviourally designed kitchen products.

RESULTS

United for healthier kids became a huge hit. Millions of Mexicans families, celebrities, news outlets, popstars, even Mexico's secretary of health joined the movement. *Hermosa Esperanza* draw in over 30 million viewers and was even nominated for best show in Mexico's most important TV awards.

3 million people participated in the online platform, twice as many as Michelle Obamas Lets Move initiative, but more importantly we ignited a movement that will help a whole generation of Mexican parents and children to adopt healthier behaviours for years to come.

Traduction :

L'agence leader en interventions comportementales

POURQUOI UNE AGENCE EN INTERVENTIONS COMPORTEMENTALES ?

En 2012, Rory Sutherland Vice-Président du Groupe Ogilvy UK et Président de l'IPA (Institut des Praticiens de la Publicité), admet que les agences de publicité traditionnelles sont bien placées pour aider à résoudre les défis auxquels sont confrontés les clients de manière fraîche et créative, mais qu'elles ne tirent pas suffisamment parti des motivations psychologiques [du consommateur] issues des sciences comportementales.

Ogilvy Change est une agence spécialisée en interventions comportementales, créée pour développer et mettre en œuvre des stratégies comportementales à travers de nombreuses disciplines. Notre équipe dévouée de stratèges en comportements se nourrit des derniers acquis théoriques en psychologie sociale, en neurosciences, en biologie évolutive et en économie comportementale pour les appliquer à une grande diversité de problématiques.

Notre approche, basée d'une part sur les sciences cognitives et comportementales et d'autre part sur la résolution de problèmes par la pensée latérale et le design, nous permet de travailler sur une multitude de projets avec des clients issus aussi bien du privé, du public que du secteur tertiaire. Nos projets s'étendent de l'optimisation psychologique de centres d'appels, à la création de programmes de nutrition comportementale à la télévision au Mexique, en passant par la conception de solutions destinées à améliorer l'hygiène des mains dans des usines en Amérique latine.

CE DONT NOUS SOMMES FIERS

Un échantillon de quelques uns de nos projets en changement comportemental dans le monde réel, de l'optimisation comportementale de l'assiduité à l'école aux problématiques de recyclage radioactif.

FAVORISER L'ENTOMOPHAGIE

DÉFI

Comment pouvons-nous utiliser l'affichage publicitaire pour inciter les habitants de Leeds à manger des criquets ?

Nos choix alimentaires ont un impact désastreux sur notre santé et notre environnement. Les insectes sont une réponse potentielle : ils sont riches en protéines, pauvres en gras et représentent une alternative durable. Ils ne sont cependant ni très populaires, ni alléchants pour nos palais occidentaux.

Grub nous a mis au défi d'inciter les habitants de Leeds à s'essayer à leurs savoureux en-cas aux criquets en se servant de l'affichage publicitaire.

OPPORTUNITÉ CACHÉE

Nous nous sommes associés à Kinetic dans le but de tester une série d'affiches behavioristes déployées dans le centre commercial Trinity Leeds.

L'exécution behavioriste appliquait notamment les principes de Rareté, du Messenger et des Normes Descriptives, parmi d'autres principes comportementaux.

RÉSULTATS

Relativement à notre affiche contrôle – rationnelle et standardisée –, notre affiche « normative » a accru l'essai de 87%, tandis que celle basée sur le principe de rareté l'a favorisé de 120%.

10 MINUTES POUR SE SECOUER

DÉFI

Comment pouvons-nous accroître l'activité physique quotidienne des enfants de moins de 10 ans pendant leurs vacances d'été ?

En 2014, Public Health England a lancé sa campagne « 10 Minutes Pour Se Secouer » destinée à promouvoir l'activité physique des enfants de moins de 10 ans au quotidien pendant les 6 semaines de vacances estivales.

Notre défi consistait à mettre en valeur la campagne et amplifier l'efficacité de l'édition suivante en : incitant les enfants à s'adonner à au moins deux moments d'activité physique par jour et en inscrivant ce comportement dans une routine durable.

OPPORTUNITÉ CACHÉE

Nous avons jalonné le parcours CRM en ligne et hors ligne d'une myriade de principes comportementaux pour s'assurer que les enfants et leurs parents désirent s'impliquer et le restent. L'« Effet d'Objectif Progressif » a par exemple été utilisé pour offrir aux enfants un sentiment de récompense et de progrès, participant à maintenir leur motivation. Lorsque les enfants se connectaient sur le site web de la campagne et y consignaient leur activité quotidienne, ils recevaient un badge et voyaient apparaître le prochain badge à obtenir.

Le principe d'exclusivité et les récompenses servaient à encourager les enfants à faire plus que le minimum requis : renseigner des périodes d'activité additionnelles débloquaient des contenus spéciaux d'un personnage Disney.

RÉSULTATS

En optimisant l'approche comportementale du programme CRM « 10 Minutes Pour Se Secouer », nous avons participé à recueillir plus de 750,000 registres d'activité tout au long de la période de 6 semaines.

DMA – Gagnant – Argent 2015

LES BÉBÉS DU QUARTIER

DÉFI

Comment pouvons-nous réduire les comportements antisociaux à l'œuvre dans les rues de Woolwich après les émeutes de Londres de 2011 ?

Les émeutes de Londres de 2011 ont drainé des problèmes de vandalisme et de pillages de commerces de proximité, et plus globalement de comportements antisociaux, dans le quartier de Woolwich. Ogilvy Change a été sollicité pour participer à réduire ces problèmes à travers des solutions comportementales.

OPPORTUNITÉ CACHÉE

Nous nous sommes saisis de trois principes comportementaux et les avons appliqués à un élément immuable des rues principales du monde entier – les stores des magasins. Nous avons couplé le biais de proximité et le principe de réciprocité au schème des bébés – qui évoque un sentiment de bienveillance – et l’avons peint sur les stores des magasins.

RÉSULTATS

Alors que la réponse habituelle pour enrayer les comportements antisociaux consiste à accroître la présence policière, solution coûteuse et à l’efficacité aléatoire, nous sommes parvenus à réduire l’occurrence de ce type de comportements de 24% dans le quartier de Woolwich à l’aide de quelques bombes de peinture. Les commerçants se sont depuis appropriés l’idée.

RÉDUIRE L’OBÉSITÉ INFANTILE

DÉFI

Comment pouvons-nous participer à traiter le problème de l’obésité infantile au Mexique ?

La population du Mexique présente actuellement le plus fort taux d’obésité au monde. Les experts s’accordent à dire que cette épidémie ferait de toute une génération d’enfants mexicains la première génération à vivre moins longtemps que leurs parents.

Notre défi consistait à changer les habitudes des enfants mexicains.

OPPORTUNITÉ CACHÉE

Constatant que les comportements que nous cherchions à changer étaient logés aussi bien dans la culture que dans les habitudes du peuple mexicain, nous avons déployé des interventions comportementales à deux niveaux : à l’échelle nationale, à l’instar de notre émission de télé-réalité « Hermosa Esperanza » ; et à l’échelle de la cuisine, avec notre série de 18 ustensiles de cuisine conçus selon des principes behavioristes.

RÉSULTATS

« Unis Pour des Enfants en Meilleure Santé » a été un énorme succès. Des millions de familles mexicaines, de célébrités, d’organes de presse, de popstars, et même le Ministre de la Santé mexicain ont rejoint le mouvement. Hermosa Esperanza a attiré plus de 30 millions de téléspectateurs et a été nommée meilleure émission par la plus importante cérémonie de remise de prix télévisuels du Mexique.

3 million de personnes ont rejoint la plateforme en ligne, soit deux fois plus que pour le projet de Michelle Obama ‘Lets Move’. Mais surtout, nous avons mis en branle un mouvement qui aidera toute une génération de parents et d’enfants mexicains à adopter des comportements alimentaires plus vertueux pour les années à venir.

II. Page « Who we are »

Texte original :

Our Team

We create unseen opportunities. Our behavioural interventions are built on a foundation of behavioural science, executed with creative thinking and developed with real world iteration. Working in partnership with agency and client teams, we find new and interesting ways to 'nudge' people to make better decisions in their daily lives.

THE LEADERSHIP TEAM

Rory Sutherland

Founder of Ogilvy Change.

Rory established Ogilvy Change in 2012 whilst president of the IPA. Rory recognised that although traditional advertising agencies were well placed to help solve client challenges in new and creative ways, they were not leveraging the psychological insights from the behavioural sciences.

Rory believes with a better understanding of true human motivation combined with a more imaginative and creative approach to testing and experimentation, we can change behavioural and shape our world in line with what we really are - rather than having our humanity repeatable shoehorned into the frame of a narrow and outdated theory.

Mark Lainas

Managing Director of Ogilvy Change.

Mark is the worldwide Managing Director of Ogilvy Change and Ogilvy & Mather's Chief Innovation Officer. He joined Ogilvy in 2012, and his background in business development and innovation stood him in excellent stead to accelerate the growth and leadership of the group over the next 5 years.

Mark's passion for behavioural science comes from the delight he took from watching it stimulate lateral and ingenious solutions to challenges, and uncover previously unseen opportunities. He is particularly proud of Ogilvy Change using the power of reframing to change consumer choice.

THE TEAM

We are a team of trained psychologists, strategists and account managers who work together to develop the best in class behavioural solutions to a diverse range of problems.

Ogilvy Change is an international business with offices in Australia, New Zealand, Belgium, Sweden, Italy, Spain, France and South Africa.

Traduction :

Notre Équipe

Nous créons des opportunités cachées. Nos interventions comportementales sont construites sur la base des sciences comportementales, exécutées à travers une réflexion créative et développées grâce des itérations dans le monde réel. En travaillant en partenariat avec l'agence et les équipes client, nous trouvons de nouvelles manières intéressantes de 'nudger' les gens pour les inciter à prendre de meilleures décisions dans leur vie de tous les jours.

LA DIRECTION

Rory Sutherland

Fondateur d'Ogilvy Change.

Rory a fondé Ogilvy Change en 2012 alors qu'il pilotait l'IPA (l'Institut des Praticiens de la Publicité). Si pour lui les agences de publicité traditionnelles étaient bien placées pour aider les clients à affronter les défis auxquels ils étaient confrontés, elles ne tiraient pas parti des motivations psychologiques issues des sciences comportementales.

Rory assure qu'avec une meilleure compréhension des vraies motivations humaines, couplée à une approche plus créative et imaginative des tests et de l'expérimentation, nous pouvons changer les comportements et façonner notre monde en ligne avec ce que nous sommes réellement – plutôt que de voir notre humanité calée dans la trame d'une théorie étroite et dépassée.

Mark Lainas

Directeur Général d'Ogilvy Change.

Mark est le Directeur Général monde d'Ogilvy Change et le Directeur de l'Innovation d'Ogilvy & Mather. Il a rejoint Ogilvy en 2012 et son expérience en développement commercial et en innovation s'est révélée extrêmement propice à l'accélération de la croissance et du leadership du groupe ces 5 dernières années.

La passion de Mark pour les sciences comportementales est apparue en observant avec un plaisir non dissimulé la propension des sciences comportementales à faire émerger des solutions ingénieuses et latérales, et à mettre au jour des opportunités cachées. Il est particulièrement fier de la manière dont Ogilvy Change se sert du pouvoir du recadrage pour changer les choix des consommateurs.

L'ÉQUIPE

Nous sommes une équipe aguerrie de psychologues, stratèges et de commerciaux, travaillant ensemble à l'élaboration du meilleur des solutions comportementales, au service d'une grande diversité de problématiques.

Ogilvy Change est une entreprise internationale avec des bureaux en Australie, en Nouvelle-Zélande, en Belgique, en Suède, en Italie, en Espagne, en France et en Afrique du Sud.

III. Page « What we do »

Texte original :

What We Do

From creating a hand-stamp that brought down incidence of dirty hands in a food factory by 63%, to saving a business £1.9M in retained customers just by optimising call centre agents and scripts – the beauty of our interventions is that, while usually easy to understand in retrospect, their potential was latent and unrealised. By applying our unique approach we help clients unlock their Unseen Opportunities.

How We Do It

OUR APPROACH TO BEHAVIOUR CHANGE

1. BEHAVIOURAL SCIENCE

Fundamental to our way of working are our in-house expert team of psychologists, agent based modellers, and behavioural researchers.

Complimented by our expert panel of esteemed academics all of our work is rooted in behavioural thinking and rigorous behavioural research.

2. CREATIVE THINKING

We believe that behavioural science isn't just painting by numbers, and that the most effective interventions have creative and lateral leaps in them.

Our strong creative culture means all of our interventions are bespoke, practical and suitable for your context.

3. REAL WORLD APPLICATION

Crucial to the way we work is the dedication to real-world application. It means we work in the field to research the problem and keeps us grounded throughout the creative ideation to produce practical interventions.

BEHAVIOURAL CHANGE

It is hitting the sweet spot between our three specialisms which allow us to create what we call unseen opportunities - evidence-based, effective behavioural interventions.

Traduction :

Ce que nous faisons

De la création d'un tampon à main qui a fait baissé de 63% l'incidence de mains sales dans une usine de nourriture à l'optimisation d'un centre d'appels, permettant à l'entreprise d'économiser £1.9M en rétention client – la beauté de nos interventions étant que, aussi faciles soient-elles à comprendre a posteriori, leur potentiel était latent et en puissance. En appliquant notre approche unique, nous aidons nos clients à révéler des Opportunités Cachées.

Comment nous le faisons

NOTRE APPROCHE DU CHANGEMENT COMPORTEMENTAL

1. SCIENCES COMPORTEMENTALES

Notre équipe d'expert – composée de psychologues, de designers d'interactions et de chercheurs en économie comportementale – est essentielle à notre manière de travailler.

Encensé par notre panel expert d'universitaires émérites, tout notre travail s'inscrit dans la pensée behavioriste et dans la pratique rigoureuse des recherches en sciences comportementales.

2. PENSÉE CRÉATIVE

Nous pensons que les sciences comportementales ne se cantonnent pas à de la peinture aux numéros et que les interventions les plus efficaces se conçoivent grâce à des sauts créatifs et latéraux.

Forts d'une large culture créative, toute nos interventions sont sur-mesure, pratiques et adaptées à votre contexte.

3. APPLICATIONS DANS LE MONDE RÉEL

Les applications dans le monde réel sont cruciales dans notre manière de travailler. Cela signifie que nous travaillons sur le terrain pour réfléchir à la problématique, guidant notre réflexion tout au long de la mission, de l'idéation créative au déploiement d'interventions pratiques.

CHANGEMENT COMPORTEMENTAL

Il touche le point idéal entre nos trois spécialités, nous permettant de créer ce que nous appelons des opportunités cachées – des interventions comportementales efficaces et fondées sur des preuves.

IV. Page « Summer School »

Texte original :

Now in its fifth year, Ogilvy Change are running a behavioural science summer school to offer eight people the chance to work on a live behaviour change brief and learn from the team in the South Bank office in London.

Ogilvy Change work with some of the world's leading organisations, applying research in the behavioural sciences to solve business problems, with clients including British Airways, Kimberly Clark and Public Health England.

What's involved?

During this week-long experience of applying behavioural science to marketing, Summer Schoolers will work on two live behaviour change briefs provided by Pimp My Cause, with support from the Ogilvy Change team. Briefs in the past have ranged from encouraging more girls to take STEM subjects for the WISE Campaign, reducing harmful disease transmission to orangutans by preventing tourists hugging them for the Sumatran Orangutan Society, and reducing the taboo of talking about death for CEDAR. Across the week there will be seminars to learn how the Ogilvy Group business work by meeting a variety of people throughout the company.

The week culminates in a group presentation back to the organisation and an afternoon seminar and Q&A with Rory Sutherland. In the months following the Summer School, there will be opportunities to develop concepts into real-world interventions. Support and guidance will be provided by the Ogilvy Change team

A set amount of expenses will be paid to contribute to daily travel costs.

Who should apply?

- Successful candidates will be well-read in the behavioural sciences literature and be able to apply their knowledge beyond the lab.
- Hold a passion for understanding psychology, decision making and behaviour
- Be applying behavioural sciences to real-world problems; either at work, at university or at home.
- Have recently graduated or currently studying for a degree in behavioural or social sciences
- Be able to attend the Summer School every day between from Monday 17th to Friday 21st July between 9:30am and 5:30pm at the Ogilvy office in Sea Containers on the South Bank, London

What's it like?

Blog post by Helen Mankin, Summer School 2016

UCL graduate, now working at Robert Cialdini's 'Influence at Work'

My motivation for applying to the Ogilvy Change Summer School was to gain an insight into how the behavioural economics principles I had been learning about were being applied in a real-world context, and where better to cut your teeth than the behavioural science unit of such a legendary agency. I also loved the fact that Ogilvy Change and the Summer School are underpinned by such positive social motives - #nudge4good!

This year the brief we tackled was with a charity called Care4Calais. After meeting with the client and learning all about the organisations incredible work, we were given two fascinating and challenging briefs. I was part of the team tasked with improving relationships between the French police and refugees in the Calais camp, and the other Summer Schoolers were responsible for increasing donations to the charity.

We used frameworks such as MINDSPACE to explore creative behavioural science solutions to our briefs, and during the week we also had sessions with key people from across the agency, including Planners, Creatives and Rory Sutherland himself! They offered amazing insights from their respective spheres, which really sparked our creative thinking as we began coming up with ideas for our behavioural interventions. The Ogilvy Change team were on hand throughout to offer their guidance, and we learnt a lot about the processes they use, from idea generation to the actual delivery of interventions. This was truly a rare and unique opportunity to be immersed in the company and to appreciate how the various Ogilvy teams collaborated and shared their knowledge. For me, one of the most influential learnings from the week was how important it is to get a good grasp on the barriers and factors underlying the behaviours you are trying to change. In this case it meant expanding our perspectives to those of the French police and the refugees inhabiting the camps to better understand the issues faced by both parties. As part of this process we went to an exhibition, The Calais Jungle at the Southbank centre, which offered a snapshot of the needs, culture and hopes of the camp residents and the reality of the situation in Calais.

Traduction :

Pour la cinquième année consécutive, Ogilvy Change met en place une école d'été en sciences comportementales pour offrir la chance à huit personnes de travailler in situ sur un brief de changement comportemental et d'apprendre de l'équipe du bureau de South Bank à Londres.

Ogilvy Change travaille avec certaines des plus prestigieuses organisations internationales, parmi lesquelles British Airways, Kimberly Clark et Public Health England, mettant en œuvre des recherches en économie comportementale pour résoudre des problématiques d'entreprise.

Qu'est-ce que ça implique ?

Durant cette expérience d'une semaine à appliquer les sciences comportementales au marketing, les étudiants travailleront sur deux briefs de changement comportemental fournis par Pimp My Cause, avec le soutien de l'équipe d'Ogilvy Change. Dans le passé, les briefs comprenaient : encourager plus de filles à s'engager dans des filières STEM (Sciences, Technologie, Ingénierie

et Mathématiques) pour la campagne WISE, réduire les transmissions de maladies aux orang-outangs en empêchant les touristes de les prendre dans leurs bras pour la Sumatran Orangutan Society et atténuer le tabou de parler de la mort pour CEDAR. Pendant la semaine, il y aura des séminaires pour comprendre comment fonctionne le Groupe Ogilvy en rencontrant une variété d'employés de l'entreprise.

La semaine s'achève par une présentation de groupe et un après-midi de séminaire et de questions/réponses avec Rory Sutherland. Dans les mois suivants l'École d'Été, il y aura des opportunités de développer des concepts à travers des interventions dans le monde réel. L'équipe d'Ogilvy Change fournira avis et conseils tout du long.

Prévoir un budget destiné à couvrir les frais de déplacements quotidiens.

Qui devrait candidater ?

- Les candidats retenus seront capables de rendre compte d'une bonne connaissance de la littérature en sciences comportementales et de l'appliquer au-delà du champ théorique.
- Avoir une passion pour la compréhension de la psychologie, de la prise de décision et du comportement.
- Appliquer les sciences comportementales à des problématiques du monde réel, au travail, à l'université ou encore chez soi.
- Être fraîchement diplômé ou actuellement étudiant dans un cursus en sciences comportementales ou en sciences sociales.
- Être capable d'assister à l'École d'Été chaque jour entre lundi 17 et vendredi 21 juillet entre 9h30 et 17h30 au bureau Ogilvy à Sea Containers sur la South Bank de Londres.

À quoi ça ressemble ?

Publication de blog par Helen Mankin, École d'Été 2016

Diplômée de UCL, travaillant actuellement au 'Influence at Work' de Robert Cialdini.

En postulant à la Summer School d'Ogilvy Change je cherchais à m'ouvrir des perspectives sur la manière dont les principes d'économie comportementale que j'avais appris étaient appliqués à des contextes du monde réel – quoi de mieux pour se faire les dents que l'unité de sciences comportementales d'une agence aussi légendaire. J'aimais aussi le fait qu'Ogilvy Change et l'École d'Été étaient ancrés sur des motivations sociales aussi positives – #nudge4good !

Cette année nous avons pris un brief pour une association caritative qui s'appelle Care4Calais. Après une rencontre avec le client où nous avons pris la mesure du travail incroyable fourni par la structure, on nous a soumis deux briefs aussi passionnants que challengeants. Je faisais partie de l'équipe en charge de l'amélioration des relations entre la police française et les réfugiés du camp de Calais, les autres étudiants étaient en charge de l'augmentation des dons pour l'association.

Nous nous sommes servis de nomenclatures telles que MINDSPACE pour explorer des solutions créatives en sciences comportementales à appliquer à nos briefs, et pendant la semaine nous

avons des sessions avec des figures clés de l'agence, parmi lesquelles des planneurs, des créatifs et Rory Sutherland lui-même ! Ils nous ont offert des perspectives incroyables tirées de leurs sphères respectives, ce qui a éveillé notre réflexion créative alors que nous commençons à faire émerger des idées d'interventions comportementales. L'équipe d'Ogilvy Change était à disposition tout du long pour offrir ses conseils, et nous avons appris beaucoup des process qu'ils utilisent, de l'idéation au déploiement des interventions. C'était réellement une opportunité unique et rare d'être immergée dans l'entreprise et de comprendre la manière dont les différentes équipes Ogilvy collaboraient et partageaient leurs connaissances. À mon sens, l'une des leçons les plus importantes de la semaine était l'importance d'avoir une bonne compréhension des barrières et facteurs sous-tendant les comportements que l'on essaie de changer. Dans le cas présent, cela signifiait de faire preuve d'empathie à l'égard de la police française et des réfugiés résidents dans le camp pour mieux comprendre les problèmes rencontrés par les deux partis. En ce sens, nous sommes également allés voir une exposition, *La Jungle de Calais* au centre Southbank, qui offrait un aperçu des besoins, de la culture et des espoirs des résidents du camp et de la réalité de la situation à Calais.

ANNEXE 12 : Analyse sémiotique page d'accueil ogilvychange.com – Illustration

Image home

Méthodologie d'analyse de l'image : JOLY (Martine). *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition. Armand Colin, 2015

A- Description

Il s'agit d'une photographie en couleurs représentant un groupe de quatorze personnes – parmi lesquelles sept femmes et sept hommes – disposées derrière une fine table rectangulaire noire soutenue par quatre tréteaux rouges. La table au premier plan est installée sur un parquet stratifié en bois clair et occupe le tiers inférieur de l'image à la verticale et 3/4 de l'image à l'horizontal. Sept personnes sont attablées et assises sur un banc, tandis qu'une huitième personne est agenouillée tout à droite de la table. Six autres personnes sont debout, cinq dans la moitié gauche de la table et une dans la moitié droite. On distingue un paysage urbain et de grands lettrages à l'arrière plan, dans le troisième tiers vertical du visuel, ce qui laisse penser que la photographie est prise en extérieure, sur un toit de bâtiment.

Des éléments textuels en anglais surmontent cette photographie. Dans la partie supérieure gauche : « Ogilvy CHANGE », le logotype de l'agence. Puis, alignée avec le logotype, une série de rubriques disposées régulièrement tout le long de la partie supérieure du visuel en caractères gras blancs : « HOME », « WHO WE ARE », « WHAT WE DO », « CASE STUDIES », « WHAT

WE'RE UP TO », « SUMMER SCHOOL », « O BEHAVE » et « CONTACT US ». Le dernier élément textuel est entouré d'une forme blanche et rectangulaire aux bords arrondis.

« Trois types de messages constituent ce message visuel : un message plastique, un message iconique et un message linguistique. L'analyse de chacun d'entre eux, puis l'étude de leur interaction devrait nous permettre de dégager le message implicite global de l'annonce. »³⁴⁸

B- Le message plastique

Le support

Le visuel s'inscrit en fond perdu sur la totalité de la page d'accueil du site internet www.ogilvychange.com. Ce message visuel qui accueille l'internaute lors de sa visite du site internet a donc valeur illustrative. À noter que cette photographie « « naturalise » la représentation dans la mesure où elle se présente comme une image figurative, trace enregistrée de la réalité même, et tend ainsi à faire oublier son caractère construit et choisi. »³⁴⁹

Le cadre

La photographie n'est globalement pas circonscrite par un cadre mais semble interrompue par les bords de la page du site internet – l'avant du pied gauche d'un personnage est notamment coupé dans la partie inférieure gauche. Cette coupure qui semble davantage « attribuée à la dimension du support qu'à un choix de cadrage, pousse le spectateur à construire imaginativement ce que l'on ne voit pas dans le champ visuel de la représentation, mais qui néanmoins le complète : le hors-champ. »³⁵⁰ Ce procédé « ouvre » l'image et aide le spectateur à y plonger.

Le cadrage et la prise de vue

Le cadrage est horizontal, ce qui a pour effet de stabiliser l'image en la faisant correspondre à une vision humaine qui balaye l'espace de gauche à droite – dans une lecture occidentalocentrée. La prise de vue est rapprochée et à hauteur d'œil, conférant un sentiment d'intimité avec les sujets. Le plan d'ensemble situe les personnages dans un décor dont on peut délimiter les contours : derrière une table, sur le toit d'un bâtiment en extérieur.

L'objectif utilisé est sans doute un objectif à grande profondeur de champ (tout est net du premier plan à l'arrière plan) « qui donne une illusion de profondeur à la photographie et semble ainsi se rapprocher presque parfaitement de la vision naturelle (le 50mm par exemple). »³⁵¹ L'effet produit est celui d'un espace réel à trois dimensions.

³⁴⁸ Joly, M., *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, sous la direction de Francis Vanoye, Paris, Armand Colin, 2015, p.93.

³⁴⁹ Joly, M., *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, sous la direction de Francis Vanoye, Paris, Armand Colin, 2015, p.96.

³⁵⁰ Joly, M., *ibid.*, p.97.

³⁵¹ Joly, M., *ibid.*, p.98.

Composition et mise en page

Comme l'écrivait Paul Klee, l'œil suit « les chemins qui lui ont été ménagés dans l'œuvre. »³⁵² Dans le cas présent, le visuel relève d'une construction axiale : l'un des personnages se trouve exactement dans l'axe du regard, encore renforcé par la prise de vue à hauteur d'œil. Une composition relativement statique qui met en valeur ce sujet dont la position est très proche du centre homothétique du visuel, concentrant le regard et l'attention. Deux lignes de force convergentes participent de la déportation du regard sur ce sujet : une première descendante, partant de l'angle supérieur gauche et épousant le haut des lettrages à l'arrière plan ; une seconde ascendante, commençant dans l'angle inférieur gauche et suivant la délimitation du parquet et du paysage urbain jusqu'au centre du bord droit. À noter par ailleurs que : 1- ce personnage se trouve au milieu de la table, trois personnes assises à sa gauche et trois à sa droite ; 2- c'est le seul personnage qui regarde l'objectif, esquissant un large et franc sourire.

Le regard balaye ensuite le reste du visuel, de manière centripète autour du centre homothétique, pour distinguer les autres personnages qui entourent ce premier sujet. Il est enfin accroché par les éléments textuels situés dans la partie supérieure du visuel et les lit traditionnellement de gauche à droite.

Les formes

On observe dans le visuel un système de lignes droites. Deux lignes horizontales relativement explicites – tracées par les contours de la table – vertèbrent l'image, alignées sous le centre homothétique. S'ajoute une troisième ligne horizontale correspondant à la hauteur de la capitale du « N » à l'arrière plan, juste au-dessus du personnage central. Ces lignes connotent la rigueur et la stabilité.

À ces lignes horizontales répondent treize lignes verticales : six lignes au premier plan qui correspondent aux bords de trois des tréteaux et sept lignes à l'arrière plan dessinant d'une part les contours de deux gratte-ciels et d'autre part ceux de la partie droite du « N » capitale en trois dimensions. Celles-ci connotent la force, la dignité, la vérité.

Les couleurs et l'éclairage

La photographie est prise en extérieur, il s'agit donc d'une lumière naturelle. Le ciel est saturé de nuages et ne laisse pas filtrer de soleil. Difficile de déterminer s'il s'agit du matin ou de l'après-midi. L'éclairage est diffus, il « imite la luminosité terne du ciel hivernal, sans ombres, ni relief. La lumière diffuse, par opposition à la lumière violente et orientée, « déréalise » quelque peu les représentations visuelles dans la mesure où elle estompe les repères spatiaux, atténue l'impression de relief, adoucit les couleurs, bloque les références temporelles. Accentuant ainsi le

³⁵² Klee, P., *Théorie de l'art moderne*, cité par Georges Péninou in *Intelligence de la publicité*, Paris, Laffont, 1972.

caractère imprécis de la localisation et de la temporalisation de la représentation, elle favorise à nouveau sa généralisation. »³⁵³

En ce qui concerne les couleurs, on distingue d'une part une omniprésence de noirs et de gris foncés/anthracites – qui connotent la modernité, la richesse, le raffinement et le mystère. Couleur imposante, le noir évoque la dignité, le pouvoir et l'autorité. On remarque d'autre part de nombreuses références au rouge – couleur chaude par excellence, associée à la passion, à la sensualité et au désir, traduisant aussi l'exubérance, la vitesse et l'action. Lien encore renforcé par la typographie rouge du logotype « Ogilvy CHANGE », dans l'angle supérieur gauche.

Synthèse des significations plastiques

Signifiants plastiques	Signifiés
Cadre	Absent, hors-champ : <i>imaginaire</i>
Cadrage	Horizontal, rapproché : <i>stabilité, intimité</i>
Angle de prise de vue	Hauteur d'œil : <i>naturel</i>
Choix de l'objectif	Grande profondeur de champ : <i>vision « naturelle », espace réel en 3D</i>
Composition	Axiale + obliques vers la droite : <i>personnage central et dynamisme</i>
Formes	Lignes droites horizontales et verticales : <i>rigueur, stabilité & force, vérité</i>
Dimensions	Grand
Couleurs	Dominante noir/anthracite + rouge : <i>modernité, mystère + passion, action</i>
Éclairage	Naturel et diffus, manque de repères : <i>généralisation</i>
Texture	Lisse : <i>visuel</i>

C- Le message plastique

Les motifs

Signifiants iconiques	Signifiés de premier niveau	Connotations de deuxième niveau
Table	Échange, partage, repas	La Cène (iconographie chrétienne)
Combiné téléphonique (rouge)	Communication, lien	Diplomatie, crise (cf. Cuba, 1962)
Livres	Connaissance, savoir	Vérité propagée, pouvoir , autorité
Costumes (de travail)	Uniforme professionnel	Rigueur, pouvoir
Trophées (or et bronze)	Victoire, succès	Compétition, conquête , gloire
Bouteille de vin (blanc)	Contenant, féminité	Fécondité, La Cène
Verres de vin (remplis)	Plaisir, partage, convivialité	Optimisme, Calice, Résurrection
Ampoule	Électricité, lumière	Création, vie, connaissance

³⁵³ Joly, M., *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, sous la direction de Francis Vanoye, Paris, Armand Colin, 2015, p.104.

Bras de fer	Affrontement, compétition	Rapport de force, ténacité
Paysage urbain	Public, collectif, concentré	Anthropisation, permanence, stabilité
Gratte-ciels Toit (plat)	Hauteur, solidité Vue surplombante	Phallus, Babel (défi, désobéissance) Perspectives, pouvoir
Grues	Travaux	Évolution, progrès

On constate que ces éléments iconiques concourent à la construction d'une figure de pouvoir, par le truchement de références délibérées à la **Connaissance** (livres, ampoule et paysage urbain), au **monde professionnel** (costumes, bras de fer et gratte-ciels) et à l'**iconographie christique** (thème de la Cène et du vin).

La pose des modèles

La photographie relève d'une mise en scène posée dans laquelle les postures des différents protagonistes sont culturellement codées. S'inscrivant dans une référence à La Cène – telle que représentée par Léonard de Vinci au XV^{ème} siècle –, on retrouve de nombreux éléments constitutifs de l'œuvre : 1- un plan d'ensemble rapproché avec une grande profondeur de champ ; 2- une longue table rectangulaire soutenue par quatre tréteaux ; 3- un personnage central, figure christique, faisant face à l'objectif au milieu de la table (se distingue des autres personnages étant le seul à regarder l'objectif) ; 4- treize autres personnages autour de la table dans des postures théâtrales, qui font figure de disciples (proximité numérique avec les treize personnages de La Cène, Jésus Christ et ses douze apôtres) ; 5- thème du vin à travers la représentation d'une bouteille et de deux verres remplis (« Buvez-en tous, car ceci est mon sang »).

La plupart des protagonistes sont afférés à une tâche qui les absorbe, certains en interaction avec d'autres personnages. De gauche à droite : un personnage féminin A, debout et affalé sur la table, porte un combiné téléphonique à son oreille droite en souriant – simulant une conversation avec un interlocuteur hors-champ ; un personnage féminin B, se tient debout derrière la table, lisant derrière l'épaule d'un personnage C assis devant ; un personnage C lit un livre rouge dont on peut lire la couverture : « Ogilvy CHANGE », reprenant le logotype situé dans l'angle supérieur gauche ; un personnage masculin D est installé derrière, le bras droit replié à la verticale et tenant quelque chose dans la main masqué par un personnage E ; un personnage féminin E assis tient ce qui semble être une barre énergétique dans sa main droite ; un personnage féminin F fixe en souriant l'objet porté par le personnage D et se situe juste à sa droite debout ; un personnage masculin G est attablé et sert un verre de vin blanc qui lui fait face, le bras droit levé et la bouteille à l'horizontale pour faire couler le breuvage ; un personnage masculin H est derrière lui, les deux bras repliés et le regard concentré sur ce qu'il tient dans la main ; un personnage masculin I est assis à la gauche du personnage H, au centre de la table, les épaules droites, la main gauche posée sur le bord de la table, un large sourire sur le visage et les yeux plissés ; un personnage masculin J est debout, légèrement penché vers l'avant, la tête baissée, la main droite posée sur l'épaule d'un personnage

masculin K assis devant lui et la main gauche tenant les contours d'une ampoule au-dessus de la tête de ce même personnage ; un personnage K, assis et penché sur sa gauche, le coude gauche appuyé sur la table, la main posée sous le menton, le regard est lointain et méditatif – rappelant la posture du Penseur de Rodin ; un personnage féminin L assis et plongé dans la lecture d'un livre rouge dont on peut lire là encore la couverture : « Nudge » ; un personnage féminin M, assis à la gauche du personnage précédent, tenant une petite bouteille d'eau minérale dans chaque main ; un personnage N, enfin, agenouillé sur son genou gauche, le bras gauche en appui sur le côté de la table et le bras droit mimant un bras de fer avec un bras articulé dont la manchette ressemble à celle d'un lutteur mexicain, le visage est tendu dans une représentation de l'effort physique.

Synthèse du message iconique

« L'analyse du message iconique fait bien ressortir que l'interprétation des motifs se joue par l'intermédiaire du processus de la connotation, lui-même porté par des connotateurs de divers ordres : usages socioculturels des objets, des lieux, ou des postures ; citation ; figures de rhétorique.³⁵⁴ »

Les protagonistes ici représentés comme l'équipe d'Ogilvy Change sont rassemblés autour d'une figure centrale, allégorie christique incarnée par Rory Sutherland – président d'Ogilvy Change à Londres. Par analogie, le visuel confère à l'ensemble des protagonistes une fonction sacerdotale, encore renforcée par des motifs de l'iconographie religieuse (la Cène, verres et bouteille de vin) et des attributs du savoir-pouvoir (livres, ampoule, costumes de travail, gratte-ciels et toit).

« Ici les différents éléments concourent à associer une certaine idée³⁵⁵ » archétypale de l'autorité et du pouvoir à un type d'activité professionnelle, dans une interpénétration du mystique et du monde du travail contemporain.

D- Le message linguistique

L'« image des mots »

« L'appel visuel que constituent l'épaisseur et la massivité de la marque³⁵⁶ » représentée par le logo Ogilvy CHANGE provoque un balayage visuel de gauche à droite dans la partie supérieure du visuel. Le logotype se décompose de deux blocs, distincts par leur couleur et leurs codes typographiques : un premier bloc supérieur « Ogilvy » en caractères minuscules à empattement avec une majuscule sur la première lettre « O » qui est un nom propre – celui de David Ogilvy, le fondateur du groupe de communication Ogilvy Worldwide – et de couleur rouge

³⁵⁴ Joly, M., *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, sous la direction de Francis Vanoye, Paris, Armand Colin, 2015, p.111.

³⁵⁵ Joly, M., *ibid.*, p.112.

³⁵⁶ Joly, M., *Introduction à l'analyse de l'image*, 3^{ème} édition, sous la direction de Francis Vanoye, Paris, Armand Colin, 2015, p.114.

fraise ; un second bloc inférieur « CHANGE », en grandes capitales sans empattement avec une forte hauteur et de couleur blanche. Il est intéressant de noter que la lettre « N » se dessine en creux, par une absence de couleur de corps et le remplissage blanc des interstices entre les fûts de la lettre ; faisant intervenir la loi de clôture et complétion telle que théorisée par la Gestalt. Ce choix typographique connote l'idée d'une culture du dévoilement et de l'ésotérisme. Les deux parties du logo, enfin, semblent juxtaposées comme pour garder la prévalence de la marque Ogilvy, de laquelle Change est tributaire.

Comme évoqué en début d'analyse : dans l'alignement du logotype s'égrènent de gauche à droite une série de huit éléments textuels, disposés régulièrement tout le long de la partie supérieure du visuel en grandes capitales de couleur blanche : « HOME », « WHO WE ARE », « WHAT WE DO », « CASE STUDIES », « WHAT WE'RE UP TO », « SUMMER SCHOOL », « O BEHAVE » et « CONTACT US ». Le dernier élément textuel est entouré d'une forme blanche et rectangulaire aux bords arrondis et relève d'une fonction phatique du signe, pour capter l'attention de l'internaute et l'inciter à l'action – en l'occurrence la mise en contact avec l'émetteur. Dans le contexte du visuel – page d'accueil du site internet ogilvychange.com – il semble que ces éléments textuels fassent figure d'« écrits d'écran³⁵⁷ » tels que théorisés par Emmanuel Souchier. Chacun renvoyant par le système du lien hypertexte à une rubrique spécifique du site internet.

Le contenu linguistique

D'emblée, on remarque l'emploi dans le logo de la marque d'un verbe d'action « CHANGE », soit littéralement « changer » en français, qui conserve en anglais le sens de l'état qui succède à cette action : le changement. Action et finalité de cette action, donc – à savoir le passage d'un état à un autre et le refus du statut quo. Ensuite, les différentes rubriques semblent offrir des réponses à des questions de base sur le propos de l'émetteur dans une fonction relais du langage. « HOME », renvoie de manière générique à la page d'accueil du site, sur laquelle nous nous trouvons déjà ; « WHO WE ARE », soit littéralement « QUI SOMMES-NOUS » invite à découvrir l'équipe qui préside à l'activité de l'émetteur ; « WHAT WE DO », soit littéralement « CE QUE NOUS FAISONS » invite à en apprendre plus sur l'activité de l'émetteur ; « CASE STUDIES », soit littéralement « ÉTUDE DE CAS » invite à découvrir certaines post-rationalisations de productions liées à l'activité de l'émetteur ; « WHAT WE'RE UP TO », soit littéralement « NOS ACTUALITÉS » invite à s'informer sur les derniers éléments d'actualités liés à l'activité de l'émetteur ; « SUMMER SCHOOL », soit littéralement « UNIVERSITÉ D'ÉTÉ » invite à découvrir le contenu d'un programme de formation intégré à l'activité de l'émetteur ; « O'BEHAVE » invite à parcourir les articles d'un blog sur les sciences comportementales, tenu par les membres de l'équipe ; « CONTACT US », soit littéralement « NOUS CONTACTER » est, enfin, une invitation à prendre contact avec l'émetteur, par email. Les occurrences du pronom « nous » se multiplient ici et

³⁵⁷ Souchier, E., « L'écrit d'écran, pratiques d'écriture & informatique », article publié dans la revue Communication et langages, 1996, volume 107, numéro 1, p.105-119.

participent de la construction d'un collectif d'individus qui font équipe, mus par un projet commun et partageant un système de valeurs.

Synthèse du message linguistique

Les différents éléments qui construisent le message linguistique s'inscrivent dans une fonction ancrage du langage tel que théorisé par Roland Barthes. Ils fixent cette « chaîne flottante du sens » en désignant « le bon niveau de lecture » : les protagonistes représentés dans le visuel sont les membres de l'équipe de la marque Ogilvy Change et le projet qu'ils portent relativement à l'activité de l'entreprise se trouve mis en scène dans les différentes rubriques susmentionnées.

ANNEXE 13 : Corpus articles presse professionnelle – lancement Ogilvy Change Paris

I. CBNEWS.FR

Titre : Ogilvy Paris lance Ogilvy Change

Date de publication : 13/06/2017

Auteur : Amélie Nebia

Lien : <http://www.cbnews.fr/conseils/ogilvy-paris-lance-ogilvy-change-a1035974>

II. E-MARKETING.FR

Titre : Ogilvy verse dans le behaviorisme

Date de publication : 14/06/2017

Auteur : Mégane Gensous

Lien : <http://www.e-marketing.fr/Thematique/general-1080/Breves/Ogilvy-Change-318247.htm#7GJ60rwTtZZa7PTH.97>

III. LESECHOS.FR

Titre : Ogilvy expérimente le behaviorisme

Date de publication : 19/06/2017

Auteurs : Véronique Richebois et Nicolas Scheffer

Lien : https://www.lesechos.fr/19/06/2017/LesEchos/22468-094-ECH_ogilvy-experimente-lebehaviorisme.htm

Texte intégral retiré de la version électronique du mémoire (p. 110-114)

OGILVY PARIS REJOINT LA RÉVOLUTION COMPORTEMENTALE #BEHAVIOURCHANGE

Ogilvy Paris lance Ogilvy Change, la première offre intégrée qui associe sciences comportementales, conseil stratégique et créativité.

En lançant Ogilvy Change, Ogilvy Paris est la première agence de communication en France à associer sciences comportementales, conseil stratégique et créativité. Fort des 5 années d'expérience d'Ogilvy au Royaume Uni puis dans 7 autres pays, Ogilvy Change propose aux entreprises et institutions de développer avec eux des solutions nouvelles ancrées dans les acquis des sciences comportementales pour les aider à modifier les comportements de leurs usagers, de leurs clients et de leurs collaborateurs.

LA RÉVOLUTION COMPORTEMENTALE EST EN MARCHÉ DEPUIS 2002

Depuis que Daniel Kahneman, a obtenu le Prix Nobel d'Economie en 2002, la révolution comportementale est en marche. En remettant en cause l'Homo Economicus, Kahneman a démontré que l'émotion l'emporte souvent sur la logique dans la plupart de nos décisions ; mieux, que nous pouvons prévoir l'irrationalité de nos comportements. En mettant en lumière les facteurs multiples et souvent inattendus qui poussent nos cerveaux à prendre des décisions, les sciences comportementales permettent aux gouvernements et aux entreprises d'emprunter des chemins nouveaux pour faire évoluer les comportements. C'est ainsi que des "Behavioural Insights Teams" ont été créées pour accompagner Barack Obama et David Cameron et améliorer l'efficacité de leurs politiques publiques, avec des succès retentissants sur les retraites, l'éducation des enfants défavorisés, les dons d'organes ou la collecte des impôts. Des succès qui ont motivé de nombreuses entreprises à franchir le pas à leur tour.

LA PUISSANCE DES SCIENCES COMPORTEMENTALES DÉCUPLEE PAR LE POUVOIR DES IDÉES

"La grande différence d'Ogilvy Change, c'est d'associer une connaissance approfondie des sciences comportementales à la puissance créative exceptionnelle du réseau Ogilvy" déclare Benoit de Fleurian, Chief Strategy Officer d'Ogilvy Paris et Président d'Ogilvy Change.

Ogilvy Change a noué des relations étroites avec le monde académique, pour ne citer que les plus prestigieux : la London School of Economics, Harvard Business School, l'Université de Sidney ou l'INSEAD ici en France.

"Notre objectif est de maximiser notre capacité à "jongler" avec les sciences comportementales.

C'est pour cela que nous avons décidé de faire de MINDSPACE, l'outil remarquable développé par le "Behavioural Insights Team", notre outil de prédilection. MINDSPACE relève les 9 principaux leviers utilisables pour changer les comportements, et a démontré sa capacité à inspirer des approches de changement originales et efficaces. C'est pour cela aussi que nous finalisons notre application propriétaire, dénommée AMOS, qui permettra à nos stratégies comportementales de jouer avec 183 biais cognitifs et plus de 2500 enseignements de recherches académiques, pour développer des approches innovantes."

Ogilvy CHANGE

#BEHAVIOURCHANGE

NOS PREMIÈRES RÉALISATIONS

Parmi les premières réalisations d'Ogilvy Change, on peut citer deux interventions d'Ogilvy Change Londres, la première dans les Centres d'Appels Adobe à New Dehli pour réduire le taux d'attrition, qui s'est chiffré à 1 940 000 \$ d'abonnements non résiliés sur les 12 mois suivant l'intervention ; la seconde dans un abattoir de porcs au Chili, qui a permis d'améliorer de 63% l'hygiène des mains des employés, un critère-clé pour réduire les risques de salmonellose.

Citons aussi trois sujets sur lesquels travaille déjà Ogilvy Change Paris : **United for Healthier Kids** un projet mené avec Nestlé WW, déjà lancé dans 15 pays dans le monde, et qui vise à faire évoluer les comportements alimentaires clés de nos enfants ; la FDJ, pour laquelle Ogilvy Change va mener dans les jours à venir l'expérimentation d'une 2ème intervention destinée à réduire les comportements de jeu addictif ; et MSC, pour lequel Ogilvy Change travaille sur une expérience utilisateur complètement repensée afin d'optimiser la satisfaction des croisiéristes sur le Meraviglia, premier bateau connecté de la flotte.



Equipe Ogilvy Change - Benoit de Fleunian, Président - Hadí Zabadi, Directeur des Stratégies - Rui Ferreira, Stratège Comportemental - Stéphanie Jassin, Directeur UX - Batoul Hassoun, Directrice du Consulting

OgilvyCHANGE

ANNEXE 16 : Analyse contenu articles de presse – lancement Ogilvy Change Paris

Légende :

A // CP

B // CBNEWS

C // EMARKETING

D // LESECHOS

À travers cette analyse de contenus, il s'agit dans un premier temps de faire émerger des champs sémantiques auxquels se greffent des imaginaires :

Marketing et Publicité

« (...) offre intégrée (...) conseil stratégique (...) » ; « La grande différence d'Ogilvy Change (...) » ;
« (...) les neuf principaux leviers (...) » ; « (...) réduire le taux d'attrition (...) »
« (...) pour une expérience utilisateur repensée pour optimiser la satisfaction des croisiéristes (...) » ; « (...) solutions marketing différentes et efficaces (...) » ; « (...) directeur de la stratégie d'Ogilvy Paris. » ; « (...) mécanique simple mais efficace (...) » ; « (...) nouvelle offre d'Ogilvy Paris (...) » ; « (...) une structure intégrée à l'agence (...) » ; « (...) application des sciences comportementales au marketing. » ; « (...) construire une image de marque (...) » ; « (...) vendre des produits (...) » ; « (...) changer des comportements (...) » ; « (...) l'industrie publicitaire (...) » ; « (...) compréhension du consommateur aux instituts d'études (...) » ; « Pourtant toutes les problématiques des annonceurs n'ont pas forcément pour réponse une campagne publicitaire avec un important achat média (soit le modèle économique des agences) (...) » ; « (...) bâties sur des insights intelligents sur leurs consommateurs (...) » ; « (...) la compréhension du consommateur et tous ses ressorts comme le neuromarketing (...) » ; « (...) les consommateurs ne pensent pas ce qu'ils ressentent (...) » ; « C'est le cas par exemple du nudge marketing (...) » ; « (...) une nouvelle enseigne au sein d'Ogilvy (...) » ; « (...) offrir des solutions business inhabituelles et parfois peu coûteuses à nos clients pour des effets redoutables (...) » ; « (...) 3 planneurs stratégique pour la sphère consommation (...) » ; « (...) spécialisée dans l'expérience utilisateur (...) » ; « MSC Croisières est l'un des premiers annonceurs (...) pour optimiser l'expérience consommateur du croisiériste (...) » ; « (...) trouver des solutions marketing inédites. » ; « (...) donner envie aux consommateurs (...) » ; « (...) du groupe de communication Ogilvy (WPP) (...) » ; « (...) appliquer aux techniques marketing (...) » ; « (...) une opération très visible (...) » ; « (...) avoir un business case study (...) »

Sciences

« sciences comportementales » ; « (...) ancrées dans les acquis des sciences comportementales (...) » ; « En mettant en lumière les facteurs multiples (...) » ; « (...) nous

pouvons prévoir l'irrationalité de nos comportements. » ; « (...) avec le monde académique, pour ne citer que les plus prestigieux : la London School of Economics, Harvard Business School, l'Université de Sidney ou l'INSEAD ici en France. » ; « (...) a démontré sa capacité à (...) » ; « plus de 2500 enseignements de recherches académiques pour développer des approches innovantes. » ; « (...) va mener dans les jours à venir l'expérimentation d'une 2^{ème} intervention (...) » ; « (...) sciences comportementales (...) » ; « (...) connaissance approfondie des sciences comportementales (...) » ; « (...) spécialiste britannique des sciences comportementales. » ; « (...) démarche d'application des sciences comportementales au marketing. » ; « (...) Prix Nobel d'Économie en 2002. » ; « Cet économiste (...), le neuropsychologue (...) » ; « (...) analyse ethnographique sur le terrain, suivie d'une lecture scientifique et académique des recherches sur le sujet (...) » ; « (...) psychologie cognitive (...) »

Action

« (...) développer avec eux des solutions (...) » ; « (...) modifier les comportements de leurs usagers (...) » ; « (...) la révolution comportementale est en marche (...) » ; « (...) poussent nos cerveaux à prendre des décisions (...) » ; « (...) améliorer l'efficacité de leurs politiques publiques (...) » ; « (...) a noué des relations étroites (...) » ; « (...) nous finalisons notre application propriétaire (...) » ; « (...) deux interventions d'Ogilvy Change (...) » ; « (...) réduire le taux d'attrition (...) » ; « (...) qui a permis d'améliorer de 63% (...) » ; « (...) va mener dans les jours à venir l'expérimentation d'une 2^{ème} intervention destinée à réduire les comportements de jeu addictif (...) » ; « (...) optimiser la satisfaction des croisiéristes (...) » ; « (...) déploie un offre (...) » ; « En analysant les appels de résiliation (...) » ; « (...) en commençant par leur demander (...) » ; « C'est là que les sciences comportementales interviennent (...) » ; « (...) on peut jouer pour encourager les individus à prendre certaines décisions (...) » ; « (...) qui amène les passagers des trains (...) à respecter (...) » ; « (...) en puisant dans les richesses des sciences comportementales (...) » ; « (...) avant d'établir des stratégies qui seront prototypées et ab/testées en situation réelle. » ; « (...) modifier les attitudes (...) » ; « (...) donner envie aux consommateurs (...) » ; « (...) convaincre les employés (...) » ; « (...) en décortiquant les comportements (...) » ; « (...) il a fait voler en éclats (...) » ; « (...) d'appliquer aux techniques marketing les conclusions des sciences comportementales (...) » ; « (...) pilotée de Londres (...) » ; « (...) l'opération a permis d'accroître de 63% (...) »

Nouveauté

« (...) la première agence de communication en France (...) » ; « (...) des solutions nouvelles (...) » ; « (...) d'emprunter des chemins nouveaux pour faire évoluer les comportements. » ; « (...) des approches de changements originales (...) » ; « Nos premières réalisations » ; « Ogilvy Paris lance Ogilvy Change (...) » ; « (...) nouvelle offre d'Ogilvy Paris (...) » ; « (...) lancer cette offre (...) » ; « (...) crée une offre intégrée (...) »

Puissance

« Fort des 5 années d'expérience d'Ogilvy (...) » ; « La puissance des sciences comportementales (...) décuplée par le pouvoir des idées » ; « (...) à la puissance créative exceptionnelle du réseau Ogilvy (...) » ; « Notre objectif est de maximiser notre capacité à (...) » ; « (...) puissance créative du réseau Ogilvy. » ; « Coupler les sciences comportementales à la force stratégique et créative. » ; « (...) pour des effets redoutables. »

Révolution / Déconstruction

« La révolution comportementale est en marche depuis 2002 » ; « En remettant en cause l'Homo Economicus (...) » ; « Emotion = révolution » ; « (...) déconstruire le mythe de l'Homo Economicus (...) » ; « (...) il a fait voler en éclats le mythe d'un Homo economicus rationnel. »

Jeu

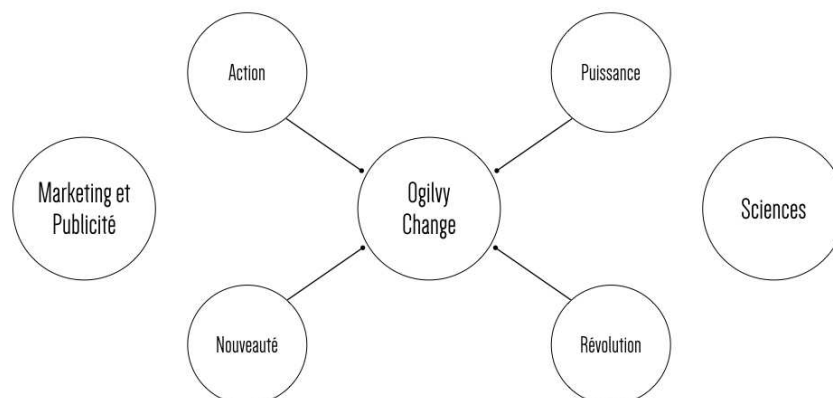
« (...) 'jongler' avec les sciences comportementales. » ; « permettra à nos stratèges comportementaux de jouer avec (...) » ; « (...) on peut jouer avec pour encourager les individus à (...) » ; « mécanisme du jeu »

Religion

« (...) pape (...) » ; « (...) demander aux prêtres de recommander dans leur prêche (...) »

Ce premier tri fait apparaître plusieurs thèmes, comme autant de piliers constitutifs d'une grille d'analyse. Il conviendra de les pondérer relativement au nombre d'occurrences retrouvées dans le corpus d'articles. Se dégagent nettement deux thèmes structurants : d'une part celui du marketing et de la publicité et d'autre part celui des sciences.

ANNEXE 17 : Modélisation analytique corpus articles de presse – lancement Ogilvy Change Paris



**ANNEXE 18 : Entretien qualitatif semi-directif – Pauline-Victoire d’Albis Desforges,
Directrice du Planning Stratégique d’Ogilvy Paris, pôle Branding & Advertising
(vendredi 22 septembre 2017)**

- **Ogilvy Change existe depuis 2012 et des travaux ont déjà été réalisés notamment pour U4HK et La FDJ. Quel sens a donc pour toi la création d’une agence dédiée aux sciences comportementales aujourd’hui ?**

Ce n’est pas une agence dédiée, c’est ce qu’on appelle une « practice » dans le jargon ogilvien. C’est plus un réseau d’expert, plus ou moins organisé on va dire. Ça a pris son origine à Londres. À Londres, ils sont organisés en pôle spécifique. Ce dont on s’est aperçus assez vite c’est que : si tu veux le faire bien, il y a une dimension académique qui n’est pas négligeable. C’est un peu le cas de toutes les practices, il faut se construire une expertise. Dans le cas du changement de comportement, c’est une vraie expertise psychologique, behavioriste... et ça ça s’apprend. Donc en fait il faut des gens qui soient formés ou qui soient issus de programmes universitaires. C’est là où t’as une courbe d’apprentissage qui fait que tu vas te spécialiser dans ces trucs-là. Parce que, c’est comme tout, tu te formes, tu apprends, et si tu ne pratiques pas, tu l’oublies. Donc, là en l’occurrence, tu te formes, tu apprends et il faut pratiquer pour ne pas perdre le fil et pouvoir continuer à travailler son expertise. En plus c’est une expertise qui évolue en même temps que les progrès des neurosciences. Donc c’est de la psychologie mais c’est aussi des neurosciences, où on apprend comment le cerveau des gens est constitué et on en apprend sur comment il évolue, qu’est-ce qui provoque telle ou telle chose, comment ça marche, etc.

C’est une science qui est vieille comme le monde, donc je ne sais pas si tu fais référence à Bernays aux États-Unis. C’étaient des choses qui étaient très très articulées à l’époque, qui sont passées sous le manteau parce que ça s’est retrouvé assez vite lié à des enjeux de propagande et de manipulation, etc. Sachant qu’il y a eu plein d’études qui montrent que la profession publicitaire ne jouit pas d’un degré de confiance très élevé. Je me souviens quand j’étais aux États-Unis au début des années 1990, il y avait plein d’études qui étaient sorties sur la façon dont étaient perçues les différentes professions et que le publicitaire arrivait en bas de la liste après les vendeurs de voitures d’occasion. Il y avait eu un événement qui avait fait passer les vendeurs de voitures d’occasion en bas de la liste, suite à un gros scandale. Tout le monde s’était réjoui du fait que nous n’étions plus en bas de la liste. Tout ça pour dire qu’effectivement que ça a des relents de manipulation. Mes filles, en CM2, ont eu des cours de ce que j’appellerais « défiance marketing ». Ça ne s’appelle pas comme ça bien sûr. On t’apprend qu’on peut te mentir, qu’en général, on enjolive les choses et qu’il faut toujours se méfier des discours publicitaires et marketing. C’est vraiment fait comme ça, ce qui est légèrement tendancieux. Le côté « on vous manipule, on vous cache des choses », il est toujours là. Ce qui fait que ça donne une petite coloration à tous ces efforts de changement de comportement. C’est pour ça que la profession essaie de se racheter une conscience à grand coup de campagnes pro-bono. De comment cette connaissance de comment j’influence les gens, je ne la mets pas seulement au service du capital mais aussi au service des grandes causes. Ce

qui explique pourquoi le nombre de prix à Cannes décernés à des campagnes qui défendent des causes, augmente énormément. J'avais été assister à une conférence à Cannes, qui s'appelle « Meet the Jury », ils prennent quatre membres d'un jury quelconque qui débat et qui parle de la sélection et du processus de jugement. J'avais été assez choquée, parce que j'avais pris la catégorie « engagement marketing », quelque chose de très marketing et commercial, et que je m'attendais à avoir une discussion pro (type : on a reconnu que la mécanique était assez intéressante...) et en fait tu te rends compte de la dimension émotionnelle du jugement. Probablement parce qu'ils en voient tellement qu'au bout d'un moment la cause prend le pas sur la mécanique et sur l'objet communiquant. Mais non, ils jugent aussi la cause. Et ils le disaient complètement ouvertement, même sans rendre compte. Je ne suis pas là pour juger si vendre du PQ c'est mieux que vendre le cancer du sein, je suis là pour juger de l'intérêt de l'objet communiquant. Et en fait, non. Du coup, c'est vrai que c'est une profession qui a toujours un peu cette notion de : à quoi je sers dans le monde, pourquoi je suis là, peut-être qu'il faudrait faire le bien... Finalement, notre job c'est d'influencer les gens, donc tout est bon pour faire ça bien. Le renouveau des sciences comportementales c'est justement de se dire : comment peut-on mieux faire, qu'est-ce qu'on doit savoir pour mieux faire notre boulot. À un moment on s'est rendu compte que dire aux gens qu'il fallait manger cinq fruits et légumes par jour, ça ne suffisait pas tout à fait. L'un des pays où s'est arrivé assez vite et de manière assez massive c'est l'Angleterre, où le gouvernement a poussé pour toute cette réflexion etc. C'était au service d'une bonne cause et du coup on a embarqué tout le monde. Donc les gens qui s'intéressaient à ça, ont pris le truc. Nous on avait la chance d'avoir Rory Sutherland qui, dès le début a trouvé ça fascinant. Il s'est dit : il n'y a pas que les causes qui peuvent en bénéficier. Rory est un publicitaire pur jus. Christopher Graves aux Etats-Unis. Je me suis pas penchée sur ce qu'il faisait spécifiquement. Je sais très bien ce que Rory fait à Londres, parce que c'est un peu là-dessus qu'on s'est greffés. Christopher Graves, j'ai l'impression que c'est plus théorique, beaucoup de white papers, etc. C'est moins appliqué disons.

Ensuite, ce qui est intéressant dans l'expérience de Paris. Rory, c'était son centre d'intérêt. Il a commencé à se documenter, il s'est plongé dedans etc. Et il a recruté, pour constituer l'équipe à Londres, des gens qui venaient d'une éducation behavioriste. Dan (Bennett) est un parfait exemple du profil qui est intéressant à avoir parce qu'il y a ces dimensions scientifiques et rigoureuses qui ne s'improvisent pas. Intéressant de mixer cela avec des gens qui sont plutôt planneurs et qui avaient envie de faire une transition ou de creuser un certain type de façon de faire du planning.

- **Les agences de pub ont toujours aspiré à changer les comportements ou les perceptions des consommateurs, qu'est-ce qui est si neuf dans l'approche de Change par rapport à ses clients ?**

C'est le systématisme en fait. C'est dans un premier temps la profondeur de la connaissance. Ce n'est pas juste de l'intuition. Il y avait eu toute une réflexion sur la professionnalisation de la

communication. L'image que les gens ont c'est que les pubards c'est des gros rigolos, qui se faisaient des lignes avant les réunions clients. 99F nous a fait énormément de tord. Et toute la génération 1980 nous a fait énormément de tord en France. Parce que : c'était des mecs qui s'amusaient entre eux. Parce que c'est aussi ça la créativité. Il y a eu une tribune de Benoit Devarrieux sur l'éloge des branleurs. Il dit que pour avoir de la créativité, il faut des gens qui foutent un peu le bordel, qui ne réfléchissent pas comme tout le monde, qui ne soient pas trop organisés... Ce qui est intéressant à Paris, pour revenir sur Ogilvy Change, c'est que comme nous on est venus sous l'angle de la créativité. Comment est-ce que ça peut nous aider à faire de la créativité plus efficace, et moins du côté scientifique, systématique, qu'on a greffé sur le truc. C'est une espèce d'hybridation. Ce qui est vraiment important, c'est d'avoir cette transformation créative du nudge. Je fais le nudge et en plus, ce qui est intéressant c'est de lui donner un vernis créatif pour qu'il soit encore plus efficace. Ce qui me gêne dans la manière dont ça a été présenté à la Sorbonne, manifestement ça marche donc je ne vais rien dire mais je trouvais qu'il n'y avait pas assez cette présentation d'hybridation. Alors, la vision de Rory est très créative, et ensuite, en soi un nudge est créatif lui aussi. C'est déjà un acte créatif le nudge. U4HK, parce qu'on s'adressait à des enfants ou à des grands enfants, le ressort créatif, en plus du nudge devient hyper important. Donc non seulement je vais faire une assiette réglable, mais en plus l'assiette elle va être très cool, elle va être de couleur... Je viens plugger de la créativité en plus de l'acte créatif qu'est la création du nudge. Ça je trouve ça intéressant, parce que du coup ça fait ce que toute bonne création fait : ça s'appuie sur un socle hyper sérieux, très scientifiquement démontré. Un des gros problèmes de la publicité et de la communication ça a toujours été le dilemme de savoir ce qui marche. C'est une flèche de plus pour montrer que ce n'est pas juste nous qui le disons et ce ne sont pas juste des hurluberlus que vous avez en face de vous, c'est des gens qui travaillent et qui savent comment le cerveau des gens fonctionne et donc je peux vous dire que... Donc légitimer des actions et leur donner une plus grande légitimité vis-à-vis de l'extérieur. Ce qui est hyper important c'est que ça ne remplace pas la créativité, ça vient lui donner une dimension supplémentaire, c'est une source d'inspiration, un nouveau terrain de jeu. Une source d'inspiration stratégique parce que du coup tu peux te dire : quels leviers est-ce qu'on pourrait activer... On a des briefs à répétition de Novartis sur des campagnes qui portent à chaque fois sur des maladies avec une problématique particulière et sur laquelle on veut mettre l'accent pour une raison ou pour une autre. Et du coup, pareil, quand tu t'adresses à des malades, la question c'est qu'est-ce qu'on veut leur faire faire ? Est-ce qu'on veut leur faire sauter le pas de décrire leurs sensations. On est sur un truc où la barrière de l'accès à éventuellement un traitement plus approprié c'est qu'on ne se plaint pas. Parce que sinon tu passes pour un gros mitho qui se plaint tout le temps. Or, la clé du meilleur traitement c'est de décrire ses sensations en détails et d'oser dire : voilà ce que je prends, voilà mon traitement. L'idée c'est que les gens se plaignent, dans un contexte qui fait que tu ne te plains pas parce que t'es jeune, t'es plutôt un homme, ça ne se fait pas. Donc là, on est typiquement dans un cas où l'on se dit : c'est génial parce que si je sais ça, comment je peux appliquer la pensée behavioriste pour

rendre ma campagne plus efficace tout simplement. On regarde MINDSPACE. Ego par exemple : être un homme c'est ne pas avoir mal, ne pas se plaindre. Mais peut-être que si je te présente des gens que tu penses être des personnalités fortes et qui te montrent qu'en fait... En fait ça permet juste de mieux comprendre les gens et finalement, en communication tu es efficace quand tu arrives à comprendre les gens. La clé du truc c'est comprendre les gens.

- **Quand de nombreuses agences se vendent sur un paradigme de la conversation, est-ce que l'économie comportementale peut être comprise comme une sorte de mise en doute de l'efficacité de la communication ?**

On est dans un métier multidimensionnel, je pense que 1- c'est un truc qui ne répond pas à tous les briefs. 2- ce n'est pas la seule chose que tu vas proposer. Un truc où tu n'es que dans l'impulsion, même très efficace, forcément ça s'arrête au bout d'un moment. Parce qu'on est dans une logique de : je fais ci et ensuite je fais ça et tu ne peux pas tout prévoir jusqu'au bout. Il y a un moment où il faut impulser et voir si ça aide et ensuite trouver une façon que les gens se l'approprient. Donc tu es forcément dans la réciprocité, dans l'interaction... Je sais pas ce qu'on appelle conversation. Ce que tu veux in fine c'est atteindre tes objectifs qui sont de faire croire tes clients. Quelque soit leur définition de croissance : plus de business, vendre plus de produits, devenir une référence – donc plus de gens viennent te voir. Ensuite c'est du marketing... Mais globalement, quand même, t'es là pour ça. Et aujourd'hui ça, ça passe par une appropriation de la part du consommateur. Il faut que les gens adoptent quelque chose. C'est là où l'économie comportementale est intéressante parce que c'est entièrement tourné là-dessus. Pour moi, le véritable enjeu des sciences comportementales, c'est que souvent ce sont des petites choses qui font un énorme effet levier (l'effet papillon, cf. premier logo de Change). En fait, tu t'aperçois assez vite que, pour une agence, ce que tu fais n'est pas visible. D'ailleurs, souvent les choses les plus efficaces que tu fais, sont souvent les plus invisibles. Exemples : le call center Adobe, ou le bouton Amazon... Un enjeu de visibilité de l'agence là-dessus. D'où le truc un peu malin de dire : nous on a non seulement une approche comportementale, donc on sait faire ça, par contre ce qu'on sait faire aussi c'est les choses qui demandent de la créativité en plus. En plus, on s'en sert nous comme boost de créativité. La conversation, ça vient en plus. Évidemment, il faut être dans un monde socialisé, socialisant... J'ai eu un entretien très intéressant hier avec Rémy Oudghiri, que je t'encourage éventuellement à contacter. Je l'interrogeais sur l'enjeu de déconnexion mais ce qu'il disait c'est que les humains réagissent assez mal à l'injonction. L'injonction de la connexion engendre un besoin et une revendication de déconnexion. Un retour à mon cercle resserré, les vrais amis. Notamment auprès des plus jeunes qui ont très vite compris le danger que représentaient ces petits objets. Ils savent très bien les gérer. Ma fille quand elle va dîner chez des copains doit mettre son portable dans un panier pour lâcher son téléphone. Chez Sociovision, il disait qu'il avait vu un pic de la tension autour du FOMO. Il dit qu'aujourd'hui ça redescend, les gens se sentent plus en capacité de maîtriser cela, ils se disent plus submergés, ou anxieux. C'est

moins vif que ça ne l'a été. Tout ça pour dire que le social, oui, mais je trouve que ça fait les sciences comportementales, c'est que ça permet de mieux comprendre les gens et trouver comment leur parler et avec eux pour influencer un comportement, une façon de penser, une perception... C'est un nouvel outil dans la boîte à outils du publicitaire ou du communicant pour comprendre les gens à qui je vais m'adresser. Il faut comprendre que dire : il faut manger cinq fruits et légumes par jour, et bien il y a un moment où ça arrête de fonctionner. Parce que justement ça s'adresse à Spoke et pas à Homer, et que si je ne m'adresse pas à Homer, il ne se passe rien (réf. aux systèmes 1 et 2 du fonctionnement du cerveau). Les sciences comportementales se sont appliquées à cet enjeu crucial qui était la santé de la population parce qu'on s'est aperçus au bout de 10-15 ans de matraquage PNSS que ce n'était toujours pas là quoi. Tu commences à te poser des questions. Les études montraient qu'on atteignait un plateau de changement comportemental. Pourquoi ? Parce que ce n'était plus une question de le savoir, tout le monde le savait, alors pourquoi tu ne le fais toujours pas ? C'est la santé, c'est un truc important... Je ne parlais pas des ours polaires en Antarctique. Tous les ingrédients étaient là pour que ça marche. T'as beau le dire, si t'es dans un endroit où t'as pas accès à la bouffe facilement, où tous les gens autour de toi...

- **Question éthique : Change, surtout à Londres, travaille beaucoup pour des entreprises du public ou des causes. Mais si demain il fallait faire une campagne avec un gros volet économie comportementale pour Coca, comment tu appréhendes le sujet ?**

C'est sûr qu'il y a un moment où se pose une question éthique. C'est là où la transparence absolue de nos sociétés t'empêche de verser dans ces trucs-là. Se posera toujours la question de : mais vous faites ça pour qui ? Et pour quoi ? La peur de la propagande, elle est toujours là. En publicité, toujours ce regard lié à la présomption de manipulation. On te consent un pouvoir, plutôt négatif. Je m'étais retrouvée sur une table ronde, invitée par la Commission Européenne suite à la sortie d'une campagne pour WWF avec les animaux tagués. C'était au moment où l'on se posait beaucoup de questions sur l'environnement. À la table ronde, il y avait quelqu'un de Coca Cola. Évidemment, quand tu es présentée comme Head of Ogilvy Earth (practice environnementale), la première question que tu as est une question de défiance qui disait en substance : mais bon vous vous êtes là pour influencer les gens à faire n'importe quoi. Ce n'était pas posé comme ça, mais presque. Je revendique mon rôle d'influence (au sens large). Oui, je vais t'engager à choisir cette marque plutôt que celle-là, à consommer plus de ci, au lieu de te raser les jambes une fois par semaine, je vais te le faire faire deux... Mais du coup, ce rôle d'influence, il est puissant et il peut être mis au service de causes diverses. Donc je revendique la possibilité, effectivement, d'appliquer ce pouvoir à WWF. Et heureusement qu'on est là quoi, quelque part. La communication est là depuis la nuit des temps, c'est le mec qui dit « il est bon mon poisson » dans Astérix. De toute façon il y aura toujours cette présomption de défiance. Il y a des choses que tu faisais et que tu ne fais plus, que la transparence qu'internet permet, fait que le consommateur a plus de pouvoir

qu'avant. Il y a une responsabilité partagée. En tant que communicant, on a quand même une conscience et il y a des choses que l'on ne fait pas.

J'ai passé quatre ans et demi aux Etats-Unis à travailler sur Philip Morris, donc quelque part je vendais de la cigarette. J'ai eu droit, de la part de gens que je ne connaissais ni d'Ève ni d'Adam, des remarques du type : « tu as tué combien de gens aujourd'hui ? » Je m'en souviens encore. Ensuite, je reviens en France et je passe des entretiens. Quand tu as fait des cigarettes, on te propose de la bière, de l'alcool, tous ces trucs-là. Ou alors des trucs sur les jeunes parce qu'on considère que c'est plus ou moins déguisé que tu vendais à des jeunes. Déjà, j'étais un peu choqué de ce truc-là. Et ensuite, j'ai eu une discussion sur : en fait moi ça me gênerait vraiment de travailler sur une marque d'alcool. J'ai un vrai souci de : pourquoi est-ce qu'en France je ne peux pas faire de la publicité pour les cigarettes mais je peux encore faire de la publicité dans le métro, voire en face des alcools pour les grands formats d'alcool en promo chez Lidl. Ça franchement, c'est ma ligne rouge. J'ai un vrai souci avec ça. Je trouve ça non éthique et une mauvaise utilisation de notre pouvoir de conviction en tant que communicants. Il faut se poser des questions, parce qu'on a un pouvoir qui n'est effectivement pas négligeable, même si on passe pour des rigolos.

- **Mes 3 convictions pour ce travail de recherche, qu'en penses-tu ?**

1- Les sciences comportementales témoignent d'une requalification symbolique de la pratique publicitaire, visant à légitimer son existence dans une conjoncture en tension.

Professionaliser la profession. On s'est fait doublés par pas mal de gens effectivement, on s'est fait doublés non seulement par les Accenture, mais aussi par les IDEO et autres entreprises qui modélisé la créativité et la génération d'idées. Et c'est là où on est pris en tenaille et c'est difficile de garder le cap.

2- Cet effort de légitimation prend corps dans la revendication d'une scientificité de la méthode publicitaire et s'appuie sur une prétention pédagogique.

On est là pour professionnaliser et quelque part si tu veux vraiment professionnaliser il faut aller dans l'ancrage académique, il faut aller chercher ces gens-là. Je pense qu'à Paris, on n'a pas suffisamment poussé là-dedans. Il faut activer le volet académique. Je trouve que c'est malin ce qu'ils ont fait en Angleterre. Entre Londres et Paris, on a peut-être la solution. L'un est très académique, l'autre très créatif, donc très intéressant de travailler ensemble. Tu ne seras jamais aussi calé qu'un vrai académique. C'est révélateur de deux cultures planning très différentes entre le UK et la France. La culture planning / communication en France, c'est des hurluberlus qui sortent des idées et du planning très tendance. Jusqu'à ce que le account planning vienne de Londres et qu'on se dise, tiens c'est peut-être malin pour piquer des gros business internationaux, c'était des cabinets de tendances internes. Ensuite, quelques personnes ont modélisé : la disruption était un vrai exemple de modélisation, t'as eu du Kapferer... Mais sinon, pas tellement en fait finalement.

Tout le monde a ses outils, sa méthode. Il faut les modéliser pour être un peu crédible, toujours cette recherche de crédibilité je suis complètement d'accord.

3- Cette dynamique du secteur s'inscrit dans un contexte plus global de reconfiguration de la médiation experte et du rôle social du communicant.

C'est toujours le même ce rôle social. Aujourd'hui ce qui est un peu flippant c'est cette nécessaire professionnalisation. En start-up par exemple, le business plan est la professionnalisation de la création d'idée. Les gens qui ont des idées pures, ou plutôt purement des idées, n'existent plus. Il n'y a plus des gens qui créent des idées comme ça. Un exemple qui l'illustre, c'est Lacroix. Aujourd'hui, je ne peux pas être un pur penseur parce que personne ne va me croire. C'est pour ça qu'il y a un vrai gap entre les publicitaires des années 1980 et aujourd'hui. Le rapport de force a aussi changé, il est moins en faveur de l'agence. Les enjeux et les pressions sont tels que tu n'es plus entre potes. La publicité française en 1995 était encore gérée comme si c'était une bande de potes. Chez Lintas, où j'ai commencé, on était plus organisés que d'autres. Mais en même temps, il ne faut pas perdre le côté ludique de la chose. La créativité a besoin d'une non-linéarité. La vraie question c'est : à quel point tu peux réellement processer la pensée latérale ? Tu peux la stimuler, c'est ce que fait l'économie comportementale par exemple. Peut-être que demain les neurosciences pourront définir précisément ce qui régit la créativité dans le cerveau, ce n'est pas encore le cas. Qu'est-ce qu'on cherche dans une compétition comme celle de Cannes ? C'est soit totalement subjectif, soit une dispersion totale. C'est le festival de la créativité, certes, mais la publicité a pour objectif de faire croire une entreprise, pas juste de la créativité gratuite.

Quand tu fais de la discussion pour de la discussion, tu fais perdre de l'argent à tes clients. Mark Pritchard de P&G a eu le courage de dire quelque chose du type : « the flack is killing the brand. » Les dispersions tuent les marques à petit feu. Faire tout et n'importe quoi, ça fait que ton adblock explose. Selon P&G, il y a deux catégories de communication : interrupting et engaging. Une ligne assez floue entre ces deux catégories. On n'a pas fait mieux que de la musique et du film pour engager les publics et faire vivre des émotions fortes.

On dit toujours que le brief c'est la première pub parce qu'il faut influencer le créatif. La communication c'est comprendre l'autre, être dans l'empathie. Il y a eu une formation chez Ogilvy quand je venais d'arriver qui consistait à faire un profiling de son client pour orienter les présentations de manière à fitter avec sa personnalité. C'est très malin.

- Le mot de la fin sur l'économie comportementale ?

Pour résumer : une manière de crédibiliser auprès des clients. En interne, c'est une source d'inspiration qui facilite le travail créatif. Je pense qu'on est dans une ère où la créativité est organisée. Quid de la créativité au final : est-ce que ça donne la meilleure créativité ? Est-ce qu'il ne faut pas des gens qui sortent, se baladent dans le parc, voient des expos ? Aujourd'hui, quand tu regardes les gens qui sont aspirationnels : ce sont des gens qui n'ont plus de vie privée. Mark

Zuckerberg, Elon Musk... ces gens-là n'ont plus de vie, ils sont leur boîte. Ce que disait le mec de Sociovision c'est qu'aujourd'hui en France tu as, grosso modo, une population divisée en 3 groupes relativement incompatibles : des gens qui ont totalement décroché (Le Pen, repli identitaire) ; des gens qui ont retrouvé la famille, le local, les amis proches (bouée de sauvetage/survie) ; et un dernier tiers, tourné vers le changement et l'avenir. Trois manières de dealer avec le chaos total du monde.

Deux ouvrages qu'il a écrits : *Déconnectez-vous*, publié en 2013. Comme la conversation entre les générations (les jeunes ne respectent rien). Cette envie de déconnexion était exprimée de la même manière à peu près sous les mêmes termes ; deuxième livre qui traite de la fuite, où il replonge dans les topoï de l'isolement. Dans une société où tu dois être nécessairement 'social', pas sûr que ça crée les ruptures. L'œil ne perçoit que le mouvement. Parfois créer la rupture c'est intéressant. C'est pour ça qu'il y aura toujours des grands films un peu contemplatifs : une façon de fuir le bruit permanent.

ANNEXE 19 : Entretien qualitatif semi-directif – Marco de la Fuente, Vice-Président Ici Barbès (mardi 3 octobre 2017)

- **Pourrais-tu me raconter la première fois que tu as entendu parler d'économie ou de sciences comportementales ? C'était quand ? Dans quel contexte ?**

Je n'en ai pas trop entendu parler pour être honnête.

- **Selon toi, quel est le principal avantage et au contraire le principal défaut à recourir aux sciences comportementales en agence ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Nous on ne réfléchit pas du tout sous ce prisme-là. Peut-être que ça a un sens pour organiser un magasin ou pour des choses proches du produit. Nous, en amont, on essaie de s'adresser au cerveau, au cœur... et on fait les choses de la manière la plus consciente possible. On n'essaie pas de faire un court-circuit avec le rationnel. Or, de ce que je comprends des sciences comportementales, ce qui fait que ça n'entre pas dans le champ de référence du consommateur c'est que ça court-circuite le rationnel.

De notre côté on manipule aussi, mais on manipule les façons de se représenter les choses dans une logique argumentative. On est les avocats des marques pour lesquelles on travaille, on essaie d'imposer leur vision du monde. Ça ne nous a jamais intéressé d'endormir la conscience des gens. Le subliminal, c'était la grande mode des années 1980. Peu de gens y ont cru finalement.

- **Les sciences comportementales peuvent-elles être considérées comme les sciences de la publicité à l'heure où la concurrence est triple pour l'agence avec la pression des GAFAs, des cabinets de conseil type Deloitte et des agences design comme IDEO ?**

Le métier d'une agence de publicité c'est de créer des stratégies de marque et de faire parler les marques. Les GAFAs, compte tenu de leurs moyens financiers et technologiques, ont une grande capacité à cibler les gens et à leur amener l'information sous les yeux au bon moment. Aucune agence de publicité ne peut comprendre ces outils, même si elle peut elle-même développer ses propres bases de données. Une agence n'arrivera pas à rattraper les GAFAs sur la maîtrise des bases de données. C'est une bataille perdue d'avance pour les agences.

En ce qui concerne Deloitte, c'est un apport très rationnel sur la stratégie de communication, mais ils ne font pas de création. Ils produisent des choses froides, qui ne parlent pas aux gens : du pur cerveau droit. L'agence est sur l'idée : faire en sorte que ce que les marques ont à dire résonne à la fois dans le cœur et dans le cerveau des gens. Le métier d'une agence de publicité, sa priorité, elle est là. Et ça elle le fait mieux que personne.

C'est une question d'ordre dans lequel on voit les choses : quand une agence conçoit sa communication, elle le fait avec l'idée de créer un ADN de marque - le sens de ce que la marque dit et de ses prises de parole. Le rôle d'une agence c'est de trouver cette idée-là qui va organiser tout le reste.

Donc en somme, une bonne agence est capable de bosser avec un Deloitte et de se servir de ce qu'apportent les GAFAs. On a l'impression que ces expertises empiètent les unes sur les autres parce que comme tout ça n'existait pas hier et qu'on ne voyait que le publicitaire. Pour te caricaturer méchamment les choses : le raisonnement qui consiste à penser qu'aujourd'hui l'avenir n'est plus la communication média de masse et qu'il faut chercher la solution dans les bases de données et dans les sciences comportementales, c'est oublier que l'on cherche à faire en sorte que ce que la marque a à dire, les gens aient envie de le retenir. Les tricheries de l'époque avec ces campagnes sans intérêt, de répétition bête et méchante, cet ancien marketing-là a fait son temps. Certaines personnes continuent à se diriger droit vers tout un tas d'autres sciences comportementales et de mécaniques de ciblage grâce à la pure logique de ciblage qu'offrent les GAFAs. Je ne dis pas que ce n'est pas nécessaire : mais en faire une obsession, c'est faire l'impasse sur ce que je vais dire aux gens et comment je vais leur dire. On est passés d'une culture de la répétition bête et chiant à une culture de l'ultra ciblage – ce qui est vrai a son utilité. Dans les deux cas de figure, tant qu'il n'y a pas quelque chose qui donne envie d'être retenu, qui donne envie aux gens de se rappeler de toi... ça n'a pas d'intérêt. Avec l'économie comportementale, je vois surtout une tentative de feintage en cherchant à court-circuiter le cœur et le rationnel. Les gens ont envie de donner une part de cerveau et de cœur aux marques. Cette espèce de marketing qui consisterait à manipuler les gens contre leur gré ne me plaît pas et ne correspond pas à ma vision du métier.

- **Les agences de pub ont toujours aspiré à changer les comportements ou les perceptions des consommateurs, qu'est-ce qui est si neuf dans l'approche d'agences dédiées comme Change selon toi ?**

Pas grand chose de neuf si ce n'est que c'est ce que font les agences depuis longtemps : un truc

nouveau émerge et on crée une agence spécialisée. L'expertise de marketing direct s'est développée et les agences de marketing direct se sont développées, l'expertise promotionnelle s'est développée et les agences promo se sont développées, l'expertise RP s'est développée et les agences RP se sont développées... le monde de la communication s'est largement complexifié. Je n'en pense pas plus que ça. Au sein du groupe, on a énormément de ressources sur plein de sujets spécialisés. On essaie de faire en sorte que les gens nous choisissent. On va donc parfois s'aider de techniques comportementales, mais on ne fera pas l'impasse sur l'état de conscience réel des gens.

- **Selon toi, qu'est-ce qui fera le coeur de métier de l'agence de pub demain ?**

On n'a pas renoncé à maîtriser la gestion des bases de données parce que les GAFAs s'y sont mis : nous avons à disposition beaucoup d'outils qui nous permettent, avec une extrême précision, de s'adresser aux gens au moment qui nous intéresse. Je dirais donc que ça reste la même chose : construire des marques qu'on a envie d'entendre et de suivre, mais en pleine conscience. Et bien sûr de définir la stratégie de communication en intégrant tous les leviers possibles...

- **Quid de la place de structures créatives développées par les GAFAs, à l'instar de The Zoo ?**

C'est un concurrent sexy parce qu'il dispose d'un accès à des données que les agences de publicité n'ont pas. Ça ne les soustrait pas à la nécessité de devoir trouver des idées fortes, des idées inspirantes. Ces gens-là, aussi adossés soient-ils à Google, ils vont souffrir comme nous pour délivrer cette promesse. Il y a toujours eu dans l'univers de la communication – au-delà des techniques et des données qui rendent le boulot des marketeurs plus efficaces – tout un tas de fantasmes : le fantasme d'un process type qui mènerait à une bonne campagne, le fantasme de la pure répétition, le fantasme des pré-tests qui garantirait le succès d'une campagne... or ça n'aboutit qu'à ennuyer les gens.

C'est dur, ce n'est pas facile, c'est de la cuisine. Mais il faut se confronter à ces difficultés, il n'existe pas de techniques miracles qui font qu'on va pouvoir esquiver la difficulté centrale qui est de convaincre les gens. L'économie comportementale comme aide additionnelle : pourquoi pas, mais pas pour faire l'impasse sur l'essentiel, à savoir séduire et convaincre les gens. Quand la publicité sur internet a commencé à faire ses premiers pas : il y avait ce fantasme du display avec l'idée qu'on pouvait adresser un message basique sur une publicité ultra ciblée qui amènerait directement sur le site marchand pour convertir. On pensait ne pouvoir payer qu'au clic et à l'efficacité. Mais on s'est rendu compte plus tard qu'il y a eu des abus avec du display qui ne s'affichait pas etc. On essaie souvent d'esquiver le fait d'avoir quelque chose d'intéressant à dire aux gens.

- **Quand de nombreuses agences se vendent sur un paradigme de la conversation,**

est-ce que l'économie comportementale est une sorte de mise en doute de l'efficacité de la communication ?

L'économie comportementale a peut-être des champs d'application utiles : comportements des gens dans les magasins par exemple. Elle est utile dans certains pans du marketing au sens large, mais ne pas croire à ce fantasme qui consisterait à dire que par la maîtrise de l'économie comportementale, on pourrait oublier le plus essentiel : s'adresser à la conscience des gens, sans les court-circuiter, intéresser, émouvoir, obtenir l'adhésion, l'amour des gens...

ANNEXE 21 : Entretien qualitatif semi-directif – Shingo Suzuki, Planneur Stratégique Senior chez Havas Tokyo (jeudi 5 octobre 2017)

Version originale (anglais) :

- Can you share your first encounter with behavioural economics?

I haven't actually (as far as I am aware of) "experienced" any behavioural economics myself however I have actually read a theory written by Daniel Kahneman and it made perfect sense for me to understand exactly what it means by "behavioural economics". Actually, I think I am encountering some sort of behavioural economics when I am choosing which companies' stock/share to buy for how much.

- In your opinion what's the main outcome/flip of using behavioural frameworks in ad agencies?

Although I personally agree that more of behavioural economics elements are to be used for creating our advertising, one negative side of us focusing too much on this framework is that there will be less "Art/Creativeness" elements, which of course will result in less exciting advertising.

- Can behavioural economics be considered as the 'science of advertising'? Why?

Since the definition of the term "science" means something like "a branch of knowledge or study dealing with a body of facts or truths systematically arranged and showing the operation of general laws" I am uncertain as to whether or not we could really call it "Science of advertising" since there are other study such as "statistics" too can be considered as the science of advertising if we wanted to.

- Advertisers have long resorted to psychological biases. What does the creation of dedicated shops like Ogilvy Change mean for the industry?

It means that advertisers themselves FULLY understand the "limit" of the power of advertising.

Traduction (français) :

- **Pourrais-tu me raconter la première fois que tu as entendu parler d'économie comportementale ? C'était quand ? Dans quel contexte ?**

Je n'ai pas vraiment « expérimenté » l'économie comportementale – du moins pas consciemment. En revanche, j'ai lu des éléments théoriques de Daniel Kahneman et j'ai tout de suite compris ce qu'il entendait par « économie comportementale ». D'une certaine manière, j'ai le sentiment de m'en servir lorsque je choisis quelle action d'entreprise acheter et pour quel prix.

- **Selon toi, quel est le principal avantage et au contraire le principal défaut à recourir aux sciences comportementales en agence ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Même si je crois qu'il faudrait recourir davantage aux sciences comportementales pour nourrir la création publicitaire, il me semble qu'il y a un équilibre à trouver. Être trop concentré sur ces outils se fait quelque part au détriment de la dimension créative/artistique de notre industrie, ce qui aboutit à une publicité moins excitante.

- **Les sciences comportementales peuvent-elles être considérées comme les sciences de la publicité ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

Puisque la définition du terme « science » est quelque chose du type : « une branche de connaissance ou d'étude traitant d'un ensemble de faits ou de vérités systématiquement organisées et témoignant de lois générales », je ne suis pas sûr que l'on puisse parler de « sciences de la publicité. » Il y a d'autres champs d'études, à l'instar des statistiques, qui pourraient être considérés comme les sciences de la publicité si on le voulait.

ANNEXE 22 : Entretien qualitatif semi-directif – Marc-André Allard, Directeur Général Innovation chez Dragon Rouge (mercredi 11 octobre)

- **Pourriez-vous me raconter la première fois que vous avez entendu parler d'économie ou de sciences comportementales ? C'était quand ? Dans quel contexte ?**

C'était il y a une dizaine d'années quand j'étais chez Brand Value – peu après mon arrivée. Ce qui m'a intéressé dans ce sujet, parce qu'on travaille beaucoup avec le consommateur, l'utilisateur ou le citoyen, c'est que ça a renouvelé les approches dans l'étude du comportement et la manière d'apporter des recommandations sur de la résolution de problème – qu'ils soient marketing ou plus largement de citoyenneté ou de comportements. J'y ai vu un sujet assez connexe à mon activité professionnelle – en dehors d'être un champ intéressant dans l'absolu. Ça peut infuser dans les pratiques. Nous, on ne le met pas directement en pratique chez Dragon Rouge. Chez BVA, je sais qu'ils ont développé une unité qui basent ses travaux sur l'économie comportementale, qu'ils ont d'ailleurs appelé la « *nudge unit* ».

- **Selon vous, quel est le principal avantage et au contraire le principal défaut à recourir aux sciences comportementales en agence ? Pour quelle(s) raison(s) ?**

C'est d'avoir recentré les choses à un niveau d'observation et également d'efficacité puisqu'on va chercher ce fameux « *nudge* », ce petit coup de pouce qui va déclencher un comportement d'achat. Appliqué en agence ça va être la recherche du petit coup de pouce qui va faire adopter un comportement marketing, on s'éloigne donc un peu du côté vertueux – comportement du citoyen, externalités positives... pour chercher des leviers d'efficacité derrière. C'est une approche pragmatique assez intéressante. J'y trouve un parallèle avec le design à travers la montée du design du *design thinking* qui a eu la vertu de dire qu'il fallait revenir sur le terrain plutôt que de monter des solutions *ex cathedra*. C'est de l'observation de ce que les gens font et pensent qu'on voit émerger des solutions adéquates. En économie comportementale, on cherche à influencer sur un choix, une attitude, en *design thinking*, c'est selon la formule consacrée « donner un état préférable à l'existant ». C'est d'ailleurs une citation d'Herbert Simon : « La raison d'être du design est de donner un état préférable à l'existant. »

Les inconvénients, je ne peux pas me prononcer puisque je ne le pratique pas directement. Peut-être faire attention à ce que ça ne soit pas un gimmick, il y a de la recherche fondamentale à faire. On ne peut pas bâtir toutes les stratégies à partir de l'économie comportementale.

En revanche, c'est une nouvelle manière de réfléchir à des sujets et surtout trouver de nouvelles réponses, des nouveaux modes d'action. La publicité classique qui joue la conviction par la répétition est un modèle dépassé. C'est du conditionnement réflexe à la Skinner. Aller chercher de nouveaux ressorts comportementaux permet de décroiser la réflexion et de sortir de ce modèle dont il sait qu'il est complètement périmé. Ça permet de donner de nouveaux outils et des approches plus légitimes.

- **Les sciences comportementales peuvent-elles être considérées comme les sciences de la publicité à l'heure où la concurrence est triple pour l'agence avec la pression des GAFAs, des cabinets de conseil type Deloitte et des agences design comme IDEO ?**

Je dirais que la réponse est plus complexe que ça. Les publicitaires se sont toujours intéressés au comportement. D'une certaine manière, il y a une certaine forme de mise à jour de la réflexion sur le consommateur. Je pense que ces approches-là sont loin de s'être diffusées à toutes les agences, c'est davantage une façon de différencier son offre. BVA par exemple se distingue en se positionnant sur ce type d'offre. Plus de la différenciation qu'une recherche de légitimité. Les agences ont un autre levier de légitimité par rapport à ces autres types d'acteurs qui est la création. Le juge de paix c'est encore un peu la création.

- **Quid de la place de structures créatives développées par les GAFAs, à l'instar de The**

Zoo ?

Je ne les connais pas encore très bien, donc je ne saurais pas trop vous dire. Aujourd'hui, les annonceurs vont effectivement voir des GAFAs qui intègrent tout. On assiste à un système de désintermédiation où l'agence saute. J'étais avec un client retail il y a quelques jours qui me disait : on s'est un peu fait piéger parce qu'avec la structuration de Facebook, tout ce qui était organique est devenu payant. Ils sont devenus captifs : pas eu d'autres choix que d'y aller. Les agences ont eu un temps de retard sur la manière d'entrer dans le digital. Bien souvent, ils sont encore dans cette fonction intermédiaire, ils ne proposent que des produits ou des solutions avec des entreprises partenaires. Il y a un court-circuitage de l'agence sur ces questions. Aujourd'hui, on sait que les gens côté Google / Facebook ont une approche technique mais n'ont pas le recul et la science développée par les publicitaires. Ils ont les défauts de leur jeunesse.

- Selon vous, qu'est-ce qui fera le cœur de métier de l'agence de pub demain ?

La création leur est disputée mais reste pas mal dans leur pré-carré. Il y a un modèle à réinventer. Dans les années 1980, la figure du publicitaire n'avait rien à envier à la figure du trader. À partir des années 1990, c'était moins le cas parce que le modèle de rémunération de l'agence n'était plus le même avec les lois Sapin. Aujourd'hui, je pense que le modèle, il est encore à trouver. Les agences ouvrent des incubateurs pour trouver de nouveaux modèles, de nouveaux relais de croissance : soit à travers des outils, soit à travers une forme de réflexion, de conseil.

- Quand de nombreuses agences se vendent sur un paradigme de la conversation, est-ce que l'économie comportementale est une sorte de mise en doute de l'efficacité de la communication ?

Aujourd'hui, il y a quand même une mise en doute de la communication telle qu'elle s'est pratiquée et notamment son volet conversationnel. Tout un mouvement de défiance s'est mis en place : est-ce que ce que les gens disent est vraiment important... Il faut y être, et en même temps, est-ce que c'est là que tout se fait ? Est-ce là que vont s'élaborer le choix, les comportements réels ?

En revanche, ce qui est sûr c'est que la mission des agences ou des marketeurs au sens large a un peu changé. Là encore c'est une désintermédiation de la fonction marketing. Dans le passé, il y avait une espèce de segmentation de la chaîne de valeur. Le marketeur intervenait dans cette chaîne-là pour concevoir l'idée, ça partait du marketing développement *plugé* sur la R&D pour donner une forme sensible à l'emballage, puis au marketing opérationnel, puis à la vente, et avec à chaque fois tout un écosystème de gens spécialisés. Or, on assiste maintenant à la montée d'une génération de professionnels qui font fi de cette segmentation, ce *funnel* de développement classique, et qui se connectent directement au marché. On fait sauter ces phases intermédiaires pour aller directement tester l'idée. Le marketeur ne peut plus se retrancher dans une expertise en silos. On n'a pas encore *switché* mais ça va arriver d'ici peu : cette génération de startupeurs va grandir. Les réflexes qu'ils ont acquis n'auront pas changé. C'est la question du marketing

générationnel. Ces marketeurs-là sont mis en face du retour du client et donc mis face à une responsabilité qui est celle de l'entreprise et qui est la création de valeur. Avant chacun ne créait qu'une couche, qu'une strate de cette création de valeur finale. Aujourd'hui, les marketeurs et les publicitaires se prennent de plein fouet cette question de la création de valeur. « Marketing is like sex, only losers pay for it » comme je l'écrivais dans mon cours. Les boucles d'itération confrontent aux séquences de ton action et de ton cœur de métier ultime. Ce n'est pas non plus du ROI. Le ROI s'est développé sur un volet très quanti. Aujourd'hui quand on essaie de rentrer dans le comportemental, il y a tout un volet quali. Il y a un jugement de résultat. Mais le terme de ROI vient du financier et du quanti, ce qui masque ce travail un peu plus subtil et quali dans l'interprétation des retours

ANNEXE 23 : Entretien qualitatif semi-directif – Rémy Oudghiri, Directeur Général Adjoint chez Sociovision (jeudi 2 novembre 2017)

- **Pourriez-vous me raconter la première fois que vous avez entendu parler d'économie ou de sciences comportementales ? C'était quand ? Dans quel contexte ?**

Je n'en ai jamais vraiment entendu parler.

- **Dans une période d'euphémisation de la communication, quel sens a selon vous la revendication d'un pouvoir fort comme celui de la manipulation « bienveillante », qui plus est par une agence de publicité ? De quoi est-ce le signe ?**

Je pense qu'on est à un moment où les gens sont conscients du fait qu'on essaie de les manipuler. Ça a toujours été l'enjeu de la publicité, comme leur faire acheter des choses dont ils n'ont pas besoin. Les gens ne sont pas dupes, j'ai du mal à croire que ça puisse fonctionner. Les gens sont très conscients, très lucides, sur ces stratégies de manipulation. Ils sur-réagissent par rapport à ça. Difficile d'instaurer une relation de communication libre. Difficile de construire là-dessus.

- **Les sciences comportementales peuvent-elles être considérées comme les « sciences de la publicité », comme une réponse au feu concurrentiel qu'essuie l'agence avec la pression des GAFAs, des cabinets de conseil type Accenture et des agences design comme IDEO ?**

C'est ce que je pense que le big data essaie de faire. L'intelligence artificielle aussi. Je pense que ça ne correspond pas à ce que veulent les gens. Ils cherchent à vivre des vies plus libres. Ils ne veulent pas se sentir espionnés, traqués. On essaie de les amener à voir de la publicité dont ils n'ont que faire. Ce n'est pas parce que vous connaissez tout d'une personne à partir de ces comportements digitaux, qu'elle sera disposée à regarder de la publicité. Cela reste un événement perturbateur dans la vie des gens. Cela reste de l'intrusion dans leur vie. L'enjeu va être de trouver le bon équilibre. Les médias traditionnels sont moins puissants qu'ils n'ont été. Les gens sont

agacés de toute cette publicité qui leur tombe dessus. La publicité est un mal nécessaire pour la plupart des gens. Les gens de la publicité ont intérêt à comprendre ce que veulent les gens. Une question d'éthique : qu'est-ce que les gens sont prêts à supporter ?

Beaucoup de choses se passent en même temps, d'un côté les techniques de la connaissance s'améliorent et en même temps, les gens eux-mêmes changent leur perception. On est dans un moment de l'histoire où les choses ne sont pas encore figées. La connaissance bouge tout le temps, on ne peut pas retirer grand chose de l'observation des comportements. Ce qu'on observe bouge tout le temps.

Deux tendances que j'observe : une tendance à chercher de l'incarnation (aller voir des vrais gens, les interroger en vrai). Beaucoup d'informations statistiques mais il nous manque la vraie parole. Plus les choses sont abstraites, plus on a besoin d'incarner les choses. Une autre tendance qui consiste à dire qu'il faut être customer-centric. On observe que les entreprises font de plus en plus d'études de fond sur leurs clients, notamment dans des univers où on le faisait moins. Aller voir les gens chez eux en situation, pour compléter ou comprendre ce qui se passe. Il faut interroger les gens dans la vraie vie. Aller voir les consommateurs de près. Les choses changent très vite, il est important de remettre en cause ce qu'on pense savoir. Deux éléments : ce qui relève du conjoncturel et ce qui relève du structurel.

« LA VRAIE VIE » et « LE VRAI MONDE » : liés à deux phénomènes : la digitalisation et la coupure des élites avec le reste de la population. Le premier phénomène fait qu'on a besoin de retrouver l'incarnation, le contact. Les élites produisent de l'info et elles mêmes sentent bien qu'on s'est éloignés de la vraie vie. Plein de clients qui demandent des tours un peu partout pour voir vraiment comment ça se passe. Cette coupure a mené à Trump et au Brexit.

- **Quid du rôle social du communicant dans ce contexte ?**

Je pense que l'important c'est qu'il soit empathique. La transformation digitale est porteuse de vision qui ne sont pas forcément partagées par tous. Il faut qu'ils comprennent que dans d'autres régions, le message n'est pas aussi évident. On vit dans une société plurielle. Il faut faire attention de ne pas penser le monde que d'un côté.

RÉSUMÉ DU MÉMOIRE

La nouvelle ne choquera personne : le secteur de la publicité est en crise. Fusions, acquisitions et restructurations massives, redessinent sans cesse les contours d'une industrie qui cherche à garder la tête hors de l'eau dans un contexte de grande incertitude. La concurrence, déjà âpre, se renforce avec l'arrivée de nouveaux acteurs qui se disputent vigoureusement le pré-carré de l'agence de publicité. Parmi ces nouveaux concurrents : Facebook et Google, mais aussi les agences de design ou encore les sociétés de conseil à l'instar de Deloitte ou d'Accenture. La force de ces propositions ? La désintermédiation – mal du siècle. Prise en tenaille, l'agence de publicité fourbit ses armes. Qui veut la paix prépare la guerre. Et le combat passera par une nécessaire professionnalisation du secteur. Un effort de professionnalisation qui s'incarnera dans une prétention de scientificité, un tropisme de l'objectivité. Dans cette quête positiviste, Ogilvy Change apparaît comme un exemple probant. La *practique* de sciences comportementales du Groupe Ogilvy cristallise en partie les questionnements auxquels se trouve confrontée une agence de publicité en 2017. Elle permet notamment de mettre en lumière de subtiles mécaniques du *être-expert* qui articulent les prises de parole d'Ogilvy. Quid du statut d'Ogilvy Change ? Est-il le simple avatar d'une dynamique d'innovation impulsée par le groupe ? Figure-t-il la promesse d'un nouveau paradigme publicitaire ? De nouvelles manières de travailler en agence de publicité ? Nous tâcherons de répondre à ces questions dans ce travail de recherche à travers une réflexion en trois temps. D'abord, contribuer à comprendre l'essor des sciences comportementales en agence de publicité et étudier ses fondements dans une dynamique rétrospective. Ensuite, analyser les pratiques associées aux sciences comportementales en les décrivant et en les interrogeant (transfert d'expertise avec le monde académique, discours d'accompagnement...), à travers un état des lieux de ce qui se fait présentement, et plus précisément à travers ce qu'en donne à voir Ogilvy Change. Enfin, s'interroger sur les perspectives de développement du modèle de l'agence de publicité dans une démarche prospective.

MOTS CLÉS

#Economie comportementale

#Sciences comportementales

#Expertise

#Agence

#Publicité

#Prétention scientifique

#Prétention pédagogie

#Désintermédiation

#Rôle social

#Communication

#Création

#Conseil