

Séminaire Création

organisé avec le soutien de la direction générale des Entreprises (ministère de l'Industrie) et du ministère de la Culture et grâce aux parrains de l'École de Paris :

Air France
Algoé²
ANRT
Arcelor
Areva²
Cabinet Regimbeau¹
Caisse des Dépôts et Consignations
CEA
Chaire "management de l'innovation"
de l'École polytechnique
Chambre de Commerce
et d'Industrie de Paris
CNRS
Conseil Supérieur de l'Ordre
des Experts Comptables
Danone
Deloitte
École des mines de Paris
EDF
Entreprise & Personnel
Fondation Charles Léopold Mayer
pour le Progrès de l'Homme
France Télécom
FVA Management
Roger Godino
Groupe ESSEC
HRA Pharma
IDRH
IdVectoR¹
Institut de l'Entreprise
La Poste
Lafarge
Ministère de l'Industrie,
direction générale des Entreprises
PSA Peugeot Citroën
Reims Management School
Renault
Royal Canin
Saint-Gobain
Schneider Electric Industrie
SNCF¹
Thales
Total
Unilog
Ylios

¹ pour le séminaire
Ressources Technologiques et Innovation
² pour le séminaire Vie des Affaires

(liste au 1^{er} mai 2007)

SALTIMBANQUES ET GÉOMÈTRES, UNE HISTOIRE D'ÉTERNEL RECOMMENCEMENT ?

par

Éric TONG CUONG

Cofondateur de La Chose et de Naïve

Séance du 12 décembre 2006

Compte rendu rédigé par Cédric Vilatte et Éric Tong Cuong

En bref

Cofondateur de BETC, de Naïve, président d'EMI France... Éric Tong Cuong évolue depuis vingt ans dans le management de la création. Ces expériences successives dans de grandes entreprises l'ont finalement conduit à créer une petite agence de communication, La Chose. Car pour lui, le confort, la routine et les *process* mis en place dans les grandes entreprises brident la créativité. Construite selon une stratégie qu'Éric Tong Cuong nomme "la vérité est ailleurs", La Chose réfute les structures des agences de publicité dont l'organisation date d'avant l'apparition de la télévision. Elle est construite autour du monde du net qui fourmille de créatifs, de publics critiques et de nouveaux outils que les agences classiques n'arrivent pas toujours à prendre en compte. Ainsi conçue, cette agence de communication se propose de relever le défi lancé par les nouveaux médias et de participer à l'émergence de nouveaux marchés.

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

EXPOSÉ d'Éric TONG CUONG

Créativité : la méthode

J'ai longtemps hésité avant de vous livrer le grand secret, ma méthode infaillible pour être créatif en toutes circonstances ! Mais Thomas Paris a fini par me convaincre que ce secret partagé en ce lieu de savoir mythique serait utilisé exclusivement à des fins bonnes pour l'homme et la planète. Le voici donc.

Il s'agit d'un jeu de cartes conçu par Brian Eno, le musicien et producteur. Ce jeu, disponible en *widget*, gratuit si vous voulez l'avoir tout le temps sur votre ordinateur, s'appelle « Stratégies obliques, *one thousand worthwhile dilemmas* ». Chaque carte contient une phrase : par exemple « *use unqualified people* », « *go to an extreme and way back* », « *question the heroic* », « *go out and shut the door* », « *don't avoid what is easy* ». Brian Eno a produit *Low*, le plus bel album de David Bowie (à mon avis) en utilisant ce jeu. Sur chaque morceau, Brian Eno tirait une carte, David Bowie une autre carte, sans se les montrer. Ces cartes définissaient leur intervention sur le morceau.

Imaginez donc une réunion qui tourne en rond, hop !, une carte, tirons-en une au hasard, « *a line has two sides* », tout le monde doit se fixer sur les sens de cette phrase, ça y est c'est reparti ! Et comme disait ma voyante, les cartes ne mentent jamais...

J'aurais pu pousser le vice jusqu'à demander à chacun d'entre vous de tirer une carte et à structurer ma présentation par vos questions issues des cartes. Il nous est arrivé de le faire à La Chose, pour un prospect que nous avons d'ailleurs gagné !

Plus sérieusement, j'aime bien tous les outils qui favorisent ce qu'Édouard De Bono appelle "la pensée latérale", tous ces moyens de sortir des raisonnements très, trop cartésiens qui nous structurent beaucoup, nous, Français. Sortir du cadre, *think out of the box*, créer le climat de la créativité. Ce sont des trucs davantage qu'une méthode. Mais cela marche et cela crée petit à petit un état d'esprit, une culture d'entreprise qui place la créativité au sommet des valeurs. Je n'ai donc pas de méthode.

Je me rends compte que j'ai du mal à théoriser sur le sujet du management de la créativité. Manager la création, c'est manager des situations. Alors je vais vous raconter quelques histoires vécues de pensée latérale et au-delà... quelques bonnes et moins bonnes expériences.

Permettez-moi de commencer par une définition de la créativité, et ma vision de l'enjeu dans un monde en mutation accélérée.

La créativité, c'est l'idée et la réalisation de l'idée

La créativité a pour moi deux facettes indissociables, l'idée et sa production.

J'ai eu la chance de travailler avec le réalisateur Michel Gondry sur la campagne Air France, « *Faire du ciel le plus bel endroit de la terre* ». Nous avons trouvé l'idée du petit avion vu de la terre au travers d'une succession de plans. Michel Gondry a amené la lenteur, qui donne toute sa magie au film. Un clip publicitaire dure en général 30 secondes et contient jusqu'à 60 plans, le sien dure 45 secondes et contient moins de 10 plans. C'est le rythme du film qui donne sa force à l'idée. Plus je vieillis, plus j'accorde d'importance à la production de l'idée, plus je me dis que la créativité se situe là. L'idée n'est rien sans la chair et le supplément d'âme que lui confère la production. Cela est vrai aussi en musique. Il y a neuf ans, j'ai fondé avec Patrick Zelnick la société Naïve, un label de musique indépendant. Nous avons appris à vivre sans gros succès pendant cinq ans jusqu'à ce que nous produisions Carla Bruni. Les maquettes étaient magiques. Nous étions convaincus qu'elle devait enregistrer un disque très intimiste, comme sur ses maquettes, et que c'était précisément cela qui faisait la force de son

disque. Mais d'autres personnes lui parlaient d'enregistrer avec beaucoup de violons et de faire une grosse production. À un moment, nous avons même craint qu'elle nous trouve radins. Puis, Louis Bertignac a pris les choses en main et réalisé une production dépouillée. Vous connaissez la suite.

Jean-Pierre Melville, à qui un journaliste demandait ce qui importait le plus dans un film, a donné une très belle définition des métiers de la création. Il répondit : « *Le plus important dans un film, c'est à 50 % le scénario, à 50 % le réalisateur, à 50 % les acteurs, à 50 % le montage, à 50 % la musique, à 50 % la lumière, etc. Pourquoi ? Parce que si un seul de ces éléments manque, on dit que c'est un film à moitié raté.* »

Je pense que les propos de Jean-Pierre Melville s'appliquent à toute idée dans n'importe quel métier bien au-delà des métiers de création. Dieu est dans les détails. Les plus grands artistes que j'ai rencontrés dans la musique et l'image ont en commun cette exigence de détail, une maîtrise de géomètre.

La créativité, c'est ce qui crée de la valeur par le haut

Ce qui manque le plus aux entreprises aujourd'hui pour s'adapter aux nouvelles logiques industrielles, c'est de faire remonter la créativité en amont vers les endroits où de vrais sauts stratégiques sont possibles.

Le pouvoir grandissant de la finance pousse à la création de valeur par le bas, la réduction des coûts. L'enjeu de la créativité est de créer de la valeur par le haut.

La créativité n'est pas qu'affaire de saltimbanque. Plus elle vient de haut – de la direction de l'entreprise –, plus elle déplace des montagnes, c'est-à-dire permet à l'entreprise de se réinventer. C'est vital dans un monde qui n'a jamais bougé aussi vite. Les poissons pourrissent toujours par la tête, disent les Chinois. Plus les entreprises grossissent, plus la nécessité de *process*, de contrôle du business existant vient étouffer la créativité. IBM a dû externaliser la conception du PC en son temps. Aucune des innovations majeures du web (Google, MySpace, YouTube, Dailymotion, Yahoo !, Skype) ne provient des gros opérateurs des télécoms ou de l'informatique.

C'est tout l'enjeu et l'aspect passionnant de la créativité stratégique. Le métier de publicitaire fait qu'on observe et analyse beaucoup de marchés. De ces analyses, j'ai conclu qu'il existe trois types de stratégies : « *J'y suis j'y reste* », « *Ôte-toi de là que je m'y mette* », et « *La vérité est ailleurs* ».

***J'y suis j'y reste* : la stratégie du leader**

Quand vous êtes leader d'un marché depuis des années et que des challengers vous attaquent, vous défendez bec et ongles votre terrain tel un sumo. Le déplacement est lent mais ce qui compte, c'est la densité, garder la position, imposer sa force et ne surtout pas s'endormir (ce qui arrive assez souvent). *The penalty of leadership*, comme disent les Anglo-Saxons. Être leader empêche souvent d'être créatif. On sait ce qu'on peut perdre, on ne sait pas ce qu'on va gagner.

D'autant que ce n'est pas simple. Prenez BMW. La voiture haut de gamme sportive par excellence. La vitesse est limitée à 50 km/h en ville, 90 km/h et 130 km/h sur route et autoroute.

Partout dans le monde, la publicité automobile se voit interdire toute apologie de la vitesse, et dans les spots TV, toutes les règles de sécurité doivent être scrupuleusement respectées. Aussi, il y a quinze ans, BMW a commencé à placer ses voitures dans les *James Bond*. On ne demande pas encore à James Bond le respect du code de la route. Une approche pas classique à l'époque.

Ils ont fait encore plus fort voilà cinq ans, en produisant quatre courts-métrages de cinq minutes avec John Frankenheimer, Guy Ritchie, Madonna, Clive Owens... Dans le premier, réalisé par Guy Ritchie, l'idée est très simple : Madonna, la chanteuse superstar horripilante monte dans une BMW avec un chauffeur ; Madonna joue son propre rôle ; le chauffeur lui donne une petite leçon de conduite, aux deux sens du terme, et roule à 200 km/h sur des routes de ville ; Madonna virevolte à l'arrière pendant tout le trajet et finit par se faire déposer à la salle de concert ; quand elle sort de la voiture, elle a mouillé son pantalon, s'est renversé son café dessus et a perdu son maquillage... Un autre de ces films met en scène une embuscade : dans sa BMW, un personnage en conduit un autre qui transporte un bijou, quand ils se font braquer par des terroristes ; la voiture reçoit des centaines d'impacts de balles, elle est complètement détruite à la fin, mais rien ne l'arrête et ils roulent toujours à 200 km/h.

Ces films ont coûté 12 millions de dollars et ont utilisé le net comme médium de diffusion. En 2001, BMW les a postés sur le web, il y a eu beaucoup d'interrogations sur cette nouveauté, son risque financier, la disproportion entre le coût du message et le coût du médium (l'internet, c'est gratuit mais cela touchera qui, vraiment ?) Cinq ans plus tard, les 12 millions de dollars ont été amortis des dizaines de fois. Les médias traditionnels auraient dû engager 5 à 6 fois cette somme pour obtenir une audience comparable. Et le message n'aurait pu être le même. Une telle campagne ne peut pas passer sur les grands médias traditionnels.

Sur le web, vous avez une liberté de création inédite, alors qu'à la télévision, le BVP (Bureau de vérification de la publicité) aurait obligé Madonna à attacher sa ceinture à l'arrière, Clive Owens à ralentir, ou bien il aurait fallu préciser qu'on n'était pas vraiment en ville mais dans un désert à Salt Lake City... J'aime beaucoup la phrase de Mac Luhan, « *le médium est le message.* » On dirait de la sagesse asiatique. Avec cette campagne, c'est le message qui a fait le médium. C'est d'ailleurs le formidable intérêt de l'internet. Le message fait le médium sur l'internet. La télévision impose le message ; sur l'internet, c'est le message qui s'impose ou pas. La création y a plus d'importance. Le contenu fait le contenant.

Quand j'étais à la tête d'EMI, au moment où le marché a plongé, je me suis retrouvé à passer beaucoup de temps sur le sujet du piratage et des moyens de le contrer. Je continue de penser que la musique a fait vendre un ordinateur sur deux et autant pour les accès à l'internet haut-débit, preuve de l'intérêt croissant pour la chose musicale. Les contenants donnent le contenu "gratuitement". C'est le seul problème. Cela redéfinit le secteur. Depuis, je suis revenu chez Naïve et j'ai fondé La Chose. Dans les deux cas, le net est au centre de l'entreprise.

« *A line has two sides* » disait la carte que j'ai tirée tout à l'heure. Depuis que je vois le net uniquement dans ses opportunités, le ciel s'est nettement éclairé après plusieurs années de mauvais temps.

Naïve se définit comme une maison d'artiste, qu'est ce que cela signifie à l'ère du web 2.0 ? La Chose veut redéfinir l'agence de communication d'aujourd'hui : le net et la maîtrise numérique sont forcément au cœur de ce projet.

Ôte-toi de là que je m'y mette : la stratégie du challenger

Pour illustrer cette approche, je vous montre le film préféré des publicitaires du monde entier et qui fit l'événement lors de son seul passage à la Télévision lors de la finale du Superbowl en 1984.

Une salle, remplie de gens gris uniformes qui subissent, abrutis, les incantations d'un dictateur sur un écran géant. Dehors, une femme court, armée d'un marteau, poursuivie par des policiers. Elle fait irruption dans la salle où l'incantation se poursuit. Talonnée par les policiers, elle continue sa course vers l'écran, puis, telle une lanceuse, projette son marteau droit dans l'écran qui implose. Les gens gris crient, enfin libérés. Et la voix dit : « *En 1984 Apple va lancer le MacIntosh. Et c'est pour ça que 1984 ne ressemblera pas à 1984.* »

C'est une attaque frontale contre IBM : Apple, l'ordinateur convivial qui libère l'homme. Voilà un exemple typique de démarche de challenger, on se pose en s'opposant.

Longtemps, les bagarres stratégiques se limitaient à ces deux schémas. Mais l'ère numérique bouscule la tradition et la rupture est à la mode.

La vérité est ailleurs : la stratégie de rupture

La pensée latérale inspire beaucoup de monde du côté de la Silicon Valley... et ailleurs.

Je parle de ces logiques d'innovations latérales qui bousculent la chaîne de valeurs de nombreux marchés au travers du numérique et des nouvelles technologies de la communication. Je le vis sur celui de la musique ; le développeur de photos de ma rue le vit aussi. Autrefois, son concurrent était l'autre développeur, installé un peu plus loin ; et ils se battaient sur les prix, la rapidité, le service, la fidélité. La concurrence normale, quoi ! Et l'appareil photo numérique est arrivé. La vérité est venue d'ailleurs.

Autre rupture récente et remarquable : l'Ipod. Si vous aviez dit il y a dix ans à des jeunes : « *Est-ce que vous voulez un disque dur qu'on emmène dehors ?* », cela n'aurait certainement pas soulevé les foules. Si maintenant, vous introduisez de la créativité en amont et que vous leur présentez un petit bijou aux couleurs vives, qui n'est ni plus ni moins qu'un disque dur avec interface et qu'on vend dix fois le prix normal d'un disque dur, vous avez créé un nouveau marché, l'Ipod. Et cette rupture révolutionne complètement le marché de la musique : l'Ipod a radicalement changé la chaîne de valeur de la musique. La marge est déplacée très en aval. Comme vous le savez peut-être, iTunes Music Store est conçu pour ne pas gagner d'argent. C'est sur le disque dur, c'est-à-dire le contenant, que se fait l'intégralité du profit. Avec des soucis pour les éditeurs de musique, bien entendu, puisque 85 % du contenu des lecteurs de MP3 est téléchargé de manière illégale. Ce qui se passe n'est pas très respectueux des auteurs et producteurs. C'est le *business model* de l'informatique qui a le pouvoir ainsi que les télécoms. En Corée, ils détiennent déjà des labels musicaux.

La vérité est ailleurs... ou comment un Lituanien fait la nique aux puissants opérateurs télécoms : Skype. Vous connaissez sans doute tous ce logiciel qui propose une communication visiophonique entièrement gratuite par l'internet. Son créateur est arrivé à faire quelque chose qu'aucune entreprise de télécoms n'a été capable de monter alors qu'elles regorgent d'ingénieurs, qu'ils pourraient techniquement le développer. Mais on ne va pas oser, ça détruit le business existant ; c'est l'avenir mais que vont dire les actionnaires ? Idem pour MySpace ou YouTube.

Ce ne sont pas des idées compliquées, mais elles sont très bien réalisées. Elles changent la communication profondément. Des David peuvent ébranler des Goliath en ce moment.

Ces derniers exemples de ruptures montrent bien à quel point la création peut modifier profondément et définitivement les marchés. Je finirai par ce qui l'empêche de rayonner.

Ce qui empêche la création de rayonner

La création n'est pas dans le même espace-temps que la Bourse. Ce qui m'a le plus heurté chez EMI, c'est de savoir que je mettais trop de disques dans les bacs à chaque fin de semestre pour faire les résultats financiers demandés par les actionnaires de Londres. Trop de disques d'un artiste mis en place lors d'une sortie, c'est donner le sentiment à la distribution que le disque ne marche pas bien. Un artiste produit en moyenne trois albums avant de percer et cela prend à peu près sept ans. C'est le temps de maturation nécessaire pour qu'ensuite il rapporte beaucoup d'argent. Il faut savoir prendre son temps. La Bourse ne comprend pas que la sortie d'un disque puisse être décalée. Pourtant, l'album *Thriller* de Mickael Jackson, un des plus grands succès de tous les temps, serait sorti sans *Billie Jean* si son producteur avait respecté le planning et n'avait pas demandé à l'artiste d'écrire deux autres chansons... dont ce

tube qui fera le succès planétaire du disque. Parce qu'il a su résister à la pression du calendrier...

La création n'obéit pas bêtement aux *process*. Pour le lancement d'Orange en France, nous avons travaillé avec Martin Scorsese. L'idée du film était un homme qui changeait d'avis comme de chemise pour vendre un nouveau forfait totalement adaptable. On avait en tête *Taxi Driver* de Martin Scorsese, avec l'image du personnage qui passe devant son miroir... Alors, on a fait appel à lui. Le client français a voulu qu'on écrive tout dans le détail et nous n'avons pas su résister suffisamment au *process* pour laisser à Scorsese l'espace de création qui correspondait à son talent. Le résultat est très décevant : une belle image faite par Darius Khondji, le chef opérateur français de *Seven*, et un Scorsese qui réalise exactement tous les plans écrits par l'agence et validés par le client. Scorsese a pris les sous. Si c'était à refaire, je lui dirais seulement : l'idée, c'est un homme qui change d'avis. *Now, it's your call...*

Enfin, la créativité n'aime pas le politiquement correct. J'ai fait un film pour *Kiss Cool* avec un bonhomme en tenue de lapin, poursuivi par un chasseur, qui se réfugie dans un laboratoire où des scientifiques font des expériences sur les animaux.

Premier problème avec le BVP : j'ai tiré sur le lapin. Or, on n'a pas le droit de tirer de coup de feu dans la publicité à la télévision. On peut avant, après, aux infos, dans les films mais pas dans la pub. Second problème, le lapin entre dans une salle et se retrouve avec des médecins tout droit sortis d'un film d'horreur et qui se contentent de dire « *La-pin ! La-pin !* » Et cette scène amusante m'a valu de recevoir des lettres m'accusant de montrer des gens des camps de la mort... Le politiquement correct étouffe la créativité. Nous pouvions faire des choses intéressantes dans les années 1960 qu'on ne pourrait plus faire aujourd'hui. Prenons l'exemple d'un film très créatif et amusant pour Alka Seltzer des années 1960 : deux personnages sont dans une petite barque. Des ellipses montrent que du temps passe entre chaque plan. Il n'y a personne autour, ils sont en fait en pleine mer. Plus tard dans la journée, ils sont toujours deux sur la petite barque. On les revoit deux ou trois jours après. Puis, dans le dernier plan, on voit l'Alka Seltzer qui tombe dans un verre et la mention : « *When you have eaten something you shouldn't have.* » On voit enfin un plan décadré où il n'y a plus qu'une personne dans le bateau... Si vous faisiez cela aujourd'hui à la télé, on dirait que vous prônez le cannibalisme ! Mais comme disait notre carte du jour, « *a line has two sides* », on finit toujours par trouver un moyen de contourner.

DÉBAT

La normalité

Un intervenant : *Vous avez un prénom occidental et un nom de famille oriental. Vous avez certainement des parents de cultures et de langues différentes. Ce double ancrage identitaire vous a-t-il aidé à réussir dans votre métier ?*

Éric Tong Cuong : Je suis eurasien, moitié vietnamien et auvergnat. Le métissage a pour moi été une chance, mais dure à vivre enfant, je m'en rends compte avec ma grande fille. Quand elle avait quatre ans, on lui a dit à l'école : « *T'as les yeux à l'envers !* » Elle est revenue en pleurant. C'est difficile, mais en même temps, cela nous construit. C'est la conception de la normalité qu'un métis découvre très tôt, la conscience de la différence. Vous avez une vision un peu décalée et, je crois, plus de recul que quelqu'un de normal qui n'aura pas vécu cette expérience étant jeune. C'est utile dans la communication. J'ai toujours conçu les agences de publicité, que ce soit BETC à l'époque, ou La Chose aujourd'hui, comme des passages entre le monde marchand et le monde artistique. Établir des passerelles entre ces deux mondes. Financer l'un par l'autre.

Alors la question n'est pas de savoir qui est normal ou non, mais "comment faire pour rendre cela intéressant ?"

De la publicité à la musique ?

Int. : *Pourquoi avez-vous fait un label de musique alors que vous étiez dans la publicité ?*

E. T. C. : J'ai démarré la musique à quinze ans. J'ai été très marqué par le mouvement punk. Certains l'ont peut-être conçu comme la fin des hippies mais pour d'autres, c'était l'époque de la débrouille, du « *do it yourself* ». J'ai essayé d'appliquer au maximum ce principe. Il me fallait un travail sérieux pour pouvoir faire ma musique. Je suis entré dans la publicité après HEC (École des hautes études commerciales) parce que cela payait mon groupe. J'étais dans la pub par défaut, non par envie. Cela m'a permis d'aller jusqu'au bout dans la musique. Aujourd'hui, je suis plus fort dans les deux. Je suis plus à l'aise dans mon métier de communicant et plus calme dans mon métier d'actionnaire de label de musique.

La Chose

Int. : *Comment avez-vous conçu La Chose ?*

E. T. C. : Les agences de publicité ont une organisation qui a été conçue avant l'apparition de la télévision. Nous essayons de construire un modèle qui va avec la configuration des médias d'aujourd'hui. La Chose est une nouvelle agence de communication organisée autour de l'internet, parce que c'est le médium qui a le plus de fonctionnalités aujourd'hui : télévision, presse, écrit, contact en direct avec d'autres personnes et même vente...

Nous ne faisons pas uniquement de la publicité. Nous cherchons également à produire du contenu pour les marques. Nous avons par exemple lancé un site pour la Fnac : les technophobes anonymes. Cela va de pair avec la démarche de conseil de la Fnac : on essaie de montrer qu'il ne faut pas avoir peur de la technologie parce que cela devient de plus en plus discriminant. La Fnac se doit de proposer plus de services que ses concurrents.

Int. : *Comment avez-vous trouvé le nom de votre agence ?*

E. T. C. : Un soir tard, la structure était montée, il fallait trouver le nom pour le lendemain impérativement. Nous avions d'autres candidats. Je me suis mis à mon ordinateur pour vérifier les dépôts. Avec mon jeu de cartes et après un long moment de solitude, la chose est arrivée. "La Chose" est un nom mystérieux qui invite au questionnement. Il y a des références dans tous les sens, du film de Carpenter aux *comics* des Fantastiques ou à Freud. La chose, c'est l'idée et sa production. Ça a beaucoup plu à nos financiers.

Int. : *Est-ce votre concept qui leur a plu ou votre passé qui les a convaincus ?*

E. T. C. : Nous avons déjà bien avancé dans le business plan. Les banquiers avaient déjà “banqué” si je puis dire. Cela correspondait à une entreprise d’un nouveau type, à une réinvention. C’est le concept qui leur a plu.

La Chose propose une conception différente de notre métier, nous ne nous définissons pas comme des publicitaires, mais comme des gens de l’internet, des producteurs de contenu pour les marques. Nous nous positionnons sur une démarche du type “la vérité est ailleurs”.

Aujourd’hui, certains me disent que La Chose est une référence à Freud ou encore, à un transsexuel des années 1980, et cela me convient. Les métaphores sont venues après. C’est à chaque fois des métissages et des malentendus que naissent des choses inattendues.

Int. : *Est-ce pour éviter les process trop lourds des grandes structures que vous avez créé une petite agence ?*

E. T. C. : La Chose est en effet une petite structure qui a pour objet de réfléchir à une façon de reconcevoir notre métier. Je ne suis pas du tout en opposition avec les grosses entreprises. Je le suis avec certaines grandes organisations lorsqu’elles font “le pas de trop” dans le *process*. Quand j’ai travaillé avec Michel Gondry sur la publicité pour Air France, je me suis vraiment fâché un temps avec ma cliente parce qu’il fallait que je protège le film. C’était un *process* trop lourd pour Michel Gondry à ce moment de sa vie et je savais qu’il fallait lui laisser la liberté totale. Il nous apportait quelque chose qui n’était pas communicable, la lenteur. Si vous dites à un client : « *Ca va marcher parce que c’est lent* », il ne vous croira pas. Mais quand le film est fini et que les gens disent en le voyant qu’ils se sentent bien, alors vous avez réussi et votre opposition en valait la peine. Dans les grands groupes, les *process* sont nécessairement plus importants que dans les petites structures parce qu’il est plus facile de vivre au quotidien dans le désordre quand on est petit. Il est donc normal que les *process* y soient plus lourds, mais j’ai souvent pu constater des excès extrêmement dommageables à la création et à l’entreprise elle-même parce que nous sommes dans une période de renouvellements technologiques tels que des pans entiers de l’industrie peuvent apparaître ou disparaître brusquement.

Int. : *En vous écoutant, j’ai le sentiment que, pour vous, dès lors qu’on entre dans un process, il n’y a plus aucune zone de liberté, que les contraintes industrielles tuent totalement la créativité.*

E. T. C. : Tout dépend de qui a le pouvoir. Il est primordial que quelqu’un suive la production de A à Z et que quelqu’un se sente responsable du produit fini. Sinon, chacun passe à son voisin les problèmes successifs et c’est celui qui se trouve au bout de la chaîne qui récupère tout ce qui n’a pas été géré au préalable. Cependant, bien souvent, le *process* s’érige comme une loi incontournable et paralyse le créatif. Les *process* enferment les gens dans des cadres dont ils ne sont plus capables de s’extraire.

Les processus créatifs

Int. : *Vous avez créé La Chose en analysant les potentialités et les fonctionnalités de l’internet... Est-ce vraiment différent de ce que vous faisiez chez BETC ?*

E. T. C. : Les deux mouvements musicaux des vingt dernières années, le hip-hop et la techno, ne peuvent pas exister sans l’ordinateur. C’est la technologie qui stimule la créativité. Le rock’n’roll est apparu à l’occasion d’une utilisation non orthodoxe des amplificateurs, en montant le son. Pour les électroniciens qui faisaient les amplificateurs, c’était un défaut, mais c’est ainsi qu’est arrivé le rock’n’roll et que s’est construit un nouveau monde musical.

Chaque époque a sa technologie. Elle est soit appréhendée de façon convenable, selon les plans de l’ingénieur, soit de façon inappropriée pour créer du nouveau. C’est ce que nous espérons faire avec La Chose. La création se nourrit d’énormément de technologie. Pendant vingt ans, la révolution numérique s’est appliquée à la musique, aux fichiers musicaux, parce

qu'ils sont beaucoup plus petits que les fichiers d'images. Aujourd'hui, la révolution numérique peut s'appliquer aux images en mouvement. J'attends donc avec impatience ceux qui vont arriver avec de nouvelles écritures. Aujourd'hui, les jeunes font des films pour trois fois rien et peuvent acquérir une station de montage pour 1 500 euros, alors qu'à mon époque, cela coûtait quatre millions de francs, sans compter les journées de studio. Avec La Chose, nous voulons profiter au maximum de cette vitesse avec laquelle la technologie transforme notre comportement. Même si je suis familier du net depuis les années 1980, parce que j'en avais besoin pour travailler dans la musique, je reste un immigrant de l'internet, je ne suis pas né avec cette technologie, je ne suis pas un *native*.

Int. : *Comment faites-vous travailler les créatifs ?*

E. T. C. : Nous nous retrouvons tous dans une salle et nous nous donnons deux heures pour trouver des idées. Par rapport aux fonctionnements habituels très hiérarchiques, nous avons une pratique très libre... J'essaie de faire en sorte qu'on travaille en ayant beaucoup de croisements, d'accidents possibles...

Int. : *En Angleterre, une agence de publicité appelée Mother travaille autour d'une table qui fait 100 mètres de périmètre.*

E. T. C. : Nous en sommes très proches. De même, chez BETC, il n'y avait que de l'*open space*, un espace de travail commun à tous. Aujourd'hui, le concept de bureau fermé est obsolète. Je n'arrive à travailler que chez moi et je trouve que l'entreprise doit être un lieu de rencontre qui dynamise la création et les échanges. *Mother* a fait de cette table le concept de l'entreprise. Cette structure est intéressante parce qu'elle a retiré toutes les fonctions commerciales et il ne reste autour de la table que des *planners* stratégiques et des créatifs. Des gens qui ont des idées. Les clients d'aujourd'hui veulent surtout des contenus qui les bousculent. Nos modes de fonctionnement sont similaires : nous mettons des gens ensemble et essayons de produire vite, avec des contraintes fortes.

La publicité à la télévision

Int. : *Avez-vous fait de la publicité à la télévision avec La Chose ?*

E. T. C. : Nous en avons fait pour Ikea : les spots présidentiels disant que la France ne dort pas bien, que les générations ne se parlent plus... La publicité à la télévision fonctionne sur un barycentre, à équidistance de publics de tous âges... Tandis que sur l'internet, si vous faites une publicité qui plaît moyennement à tout le monde, au lieu de plaire beaucoup à quelques-uns, personne ne va la faire suivre à ses contacts. C'est aussi en cela qu'on est plus libre et plus créatif sur le web.

Int. : *Ne cherchez-vous pas tout simplement à vous faire plaisir en créant La Chose ?*

E. T. C. : Je ne suis pas sûr que la notion de plaisir soit au centre de la création. Contrairement à ce que l'on peut croire, la créativité demande une grande exigence. Un joueur de golf à qui on disait souvent « *Vous avez beaucoup de talent* », répondait invariablement : « *Oui, d'ailleurs je le travaille tous les jours.* »

Si j'ai fait cette agence, ce n'était pas pour m'amuser, mais pour faire un travail vraiment créatif et non du mnémotechnique à la Pavlov. J'avais, par exemple, des projets de créations formidables pour vendre de la lessive : des aristocrates tout en blanc qui prenaient beaucoup de plaisir à se salir avec des taches de boue. Le concept : des gens qui utilisaient des lessives qui enlèvent des taches qui n'arrivent jamais. Mais on accordé en général trop d'importance aux sondages et le projet a été refusé. La créativité est bridée par les sondages qui ne sont jamais vraiment fiables. Contrairement aux médias qui prétendent garantir l'objectivité, la publicité est faite pour vendre, alors on s'en méfie et elle est surveillée. Mais nous savons bien que dans les médias il y a beaucoup de manipulation dans la façon de distribuer l'information. Sur le web, on est moins surveillé et c'est pourquoi la publicité à la télévision, bien qu'on en fasse aussi, nous intéresse moins.

La créativité des ingénieurs

Int. : *Y a-t-il de la place pour les ingénieurs dans votre agence ?*

E. T. C. : J'aimerais embaucher davantage d'ingénieurs, car je suis convaincu que la créativité n'est pas l'apanage des créatifs. Chez BETC, j'avais d'ailleurs embauché une physicienne géorgienne avec qui nous voulions travailler sur des moteurs de recherche basés sur l'intelligence artificielle. Les ingénieurs sont aussi là pour créer. Aujourd'hui, les ruptures auxquelles nous assistons ne sont pas produites par des *marketers*, mais par des ingénieurs. Au départ, ceux qui ont fait Google étaient ingénieurs ou informaticiens, mais ils n'étaient pas contraints. Ils prenaient le monde comme un champ de création très positif. Les communications de l'avenir seront centrées sur les échanges et les interactions et ce sont les ingénieurs qui créeront des systèmes nouveaux pour dépasser le modèle binaire de l'émetteur et du récepteur.

Présentation de l'orateur :

Éric Tong Cuong : cofondateur de BETC, de Naïve, président d'EMI France... il évolue depuis vingt ans dans le management de la création ; ces expériences successives dans de grandes entreprises l'ont finalement conduit à créer une petite agence de communication, La Chose.

Diffusion mai 2007