

HEC MONTRÉAL

**Exploration de la notion d'Insight : la vision des planneurs
stratégiques d'agences de communication en France**

Par

Arthur Rollet

**Sciences de la gestion
(Marketing)**

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de Maîtrise ès sciences
(M.Sc)

Novembre 2016
© Arthur Rollet, 2016

SOMMAIRE

Christopher Hackley, auteur prolifique dont de nombreuses recherches portent sur le planning stratégique, affirmait dans un article datant de 2003 : « le rôle du planneur et tout particulièrement son rôle d'intégration d'Insight au sein du développement créatif publicitaire se doit d'être mieux compris par l'industrie si cette discipline veut être en mesure de répondre aux attentes que l'on a d'elle » (Traduction libre). La présente étude a donc pour ambition de répondre à cet appel en explorant la notion d'Insight vue par les planneurs stratégiques

Plus précisément, les auteurs ont tenté de répondre à trois principales questions de recherche : (1) *Comment les planneurs stratégiques définissent-ils l'Insight ?* (2) *Quel est le processus mis en place par les planneurs stratégiques pour rechercher l'Insight ?* (3) *Comment, une fois trouvé, les planneurs stratégiques intègrent-ils l'Insight au sein du processus créatif ?*

Pour ce faire, à la suite d'un travail de rétroaction de la littérature scientifique et managériale abordant les questions du planning stratégique et de l'Insight, les auteurs ont effectué une recherche qualitative basée sur 15 entretiens réalisés auprès de planneurs stratégiques français.

L'analyse des résultats a ainsi permis aux auteurs de construire une définition de l'Insight en se basant sur six principaux thèmes ayant émergé des entretiens, à savoir : la vérité, la révélation, la tension, la nouveauté, l'inspiration et la valeur de l'Insight. Ce travail de recherche a ensuite permis d'aboutir à une modélisation du processus de recherche d'Insight dans le contexte spécifique des agences de communication parisiennes. Enfin, ce travail aborde également un sujet qui n'a jusqu'à présent jamais été abordé dans la littérature, soit la post-rationalisation de l'idée créative.

Mots clés : Insight – Planning stratégique – Communication-Marketing – Recherche créative

TABLE DES MATIÈRES

SOMMAIRE	II
TABLE DES MATIERES	III
LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES	V
REMERCIEMENTS	VI
PREAMBULE	1
INTRODUCTION	2
I. REVUE DE LA LITTERATURE	5
1.1 LE PLANNING STRATEGIQUE	5
1.1.1 ORIGINE ET EVOLUTION DE LA DISCIPLINE	5
1.1.1.1 À l'origine	5
1.1.1.2 Évolution	8
1.1.2 LA « RECHERCHE CREATIVE » : DE LA DATA A L'INSPIRATION	11
1.1.2.1 Le planning stratégique et la recherche	12
1.1.2.2 Le planning stratégique et la création	15
1.2. L'INSIGHT	18
1.2.1 DE LA THEORIE	19
1.2.1.1 Vers une définition	19
1.2.1.2 Des typologies de l'Insight	23
1.2.2 À LA PRATIQUE	26
1.2.2.1 La recherche et la mise en vie de l'Insight	27
1.2.2.2 Les qualités de l'Insight manager	30
II. PROBLEMATIQUE	34
III. METHODOLOGIE	36
3.1 CHOIX DU TERRAIN DE RECHERCHE	36
3.1.1 CHOIX D'UN PAYS NON ANGLO-SAXON	36
3.1.2 LE MARCHE PUBLICITAIRE FRANÇAIS	37
3.1.3 LE PLANNING STRATEGIQUE EN FRANCE	38
3.2 CHOIX DE LA METHODOLOGIE	39
3.3 CHOIX ET DESCRIPTION DES PARTICIPANTS	40
3.4 GUIDE D'ENTREVUE	43
3.5 METHODE D'ANALYSE	46
3.6 ASPECT ETHIQUE DE LA RECHERCHE	47

IV. ANALYSE DES RESULTATS	49
4.1 DEFINIR L'INSIGHT	49
4.1.1 LA VERITE	51
4.1.2 LA REVELATION	52
4.1.3 LA TENSION	54
4.1.4 LA NOUVEAUTE	55
4.1.5 L'INSPIRATION	57
4.1.6 LA VALEUR DE L'INSIGHT	59
4.2 LA QUETE DE L'INSIGHT	61
4.2.1 CONNAITRE SA MARQUE, SON PRODUIT, SON MARCHE ET AU-DELA	62
4.2.2 COMPRENDRE SON CONSOMMATEUR	64
4.2.3 FORMULER L'INSIGHT	67
4.2.4 INTUITION ET RATIONALISATION	69
4.2.5 VERS UNE MODELISATION	71
4.3 LA MISE EN VIE DE L'INSIGHT	74
4.3.1 DE L'INSIGHT A LA CREATION	74
4.3.2 DE LA CREATION A L'INSIGHT	77
V. DISCUSSIONS	80
5.1 IMPLICATION THEORIQUE	80
5.2 IMPLICATION MANAGERIALE	82
5.3 LIMITES DE LA RECHERCHE	83
5.4 AVENUES DE RECHERCHE	86
ANNEXE 1 - GUIDE D'ENTREVUE	88
BIBLIOGRAPHIE	90

LISTE DES TABLEAUX ET DES FIGURES

Liste des tableaux

Tableau n°1 : Description des répondants p. 48

Liste des figures

Figure n°1 : Modélisation du processus de recherche d'Insight p. 78

REMERCIEMENTS

Simplement des remerciements sincères à toutes les personnes qui m'ont accompagné de près ou de loin dans ce projet :

Merci à Pierre, mon directeur de mémoire, pour sa confiance et sa patience.

Merci à Léa, Céline et Aurélie, pour m'avoir ouvert la voie.

Merci à Jean-Sébastien, Marie-Agnès et Yany, pour leurs enseignements passionnés et passionnants.

Merci à Jonathan, un professeur dont le professionnalisme n'a d'égal que la bienveillance.

Merci aux planneurs qui ont bien voulu m'accorder de leur temps, pour leurs conseils avisés et leur passion communicative.

Merci à Éric, Annie-Luce, et à toute l'équipe des Frencheux, pour m'avoir accueilli à bras ouverts dans leur petite famille et m'avoir permis de faire mes premiers pas dans le monde de la publicité.

Merci aux Sauceurs, amis inestimables, compagnons d'infortune, mais aussi et surtout de bonheur. Notre devise prend une nouvelle fois tout son sens. Et ce n'est que le début.

Merci à mon frère, pour son amour et ses encouragements virils.

Merci à ma sœur, ma confidente, qui supporte mes états d'âmes et sait toujours trouver les mots justes.

Merci à Céline, mon amoureuse, pour n'avoir jamais cessé de croire en moi, et pour tout le reste.

Merci à mes parents, soutien indéfectible. Je vous dois tout, et veux simplement vous rendre fiers.

Et enfin, merci à toi, lecteur. J'ai tout fait pour que ta lecture soit la plus agréable possible, mais on en conviendra, cela n'a pas toujours été évident ... !

PRÉAMBULE

Un jour elle m'a dit : « Tu n'es vraiment pas comme tout le monde ».

Je ne suis vraiment pas sûr, parce que, comme tout le monde :

Quand je mange du tiramisu, je tousse à cause du chocolat en poudre.

J'ai déjà envoyé un email intitulé : « Avec la pièce jointe, c'est mieux ! 😊 ».

J'ai déjà démonté une pince à linge.

J'ai déjà tapé mes poches en disant « Désolé, je n'ai pas d'argent », en espérant que mes clefs ne fassent pas de bruit.

Je galère toujours pour mettre une housse de couette.

J'ai déjà commencé un labyrinthe par la fin.

J'ai déjà soufflé sur un truc tombé par terre pour le manger.

J'ai déjà mis de l'eau à bouillir. Je l'ai oubliée. Je l'ai remise à bouillir. Je l'ai oubliée. Je l'ai re-remise à bouillir. Je me suis fait un thé avec. J'ai oublié de le boire.

Je mange souvent : le papier des sandwiches, le plastique des rouleaux de printemps et l'aluminium du chocolat.

J'ai chez moi des chargeurs de portables inutiles.

J'ai déjà senti mes chaussettes pour savoir si je pouvais les remettre.

Je me fais toujours trop de pâtes. Je me suis dit « il faut que j'arrête de mettre trop de pâtes ». Je mets moins de pâtes. Je n'ai plus assez de pâtes.

J'ai quinze Seb et onze Nico sans nom de famille dans mon répertoire.

J'ai déjà dit que j'avais entendu parler d'un truc dont je n'avais jamais entendu parler.

Je ne connais pas ma taille de pantalon.

J'ai plein de bouteilles d'eau à côté de mon lit, mais je n'ose plus les boire.

J'ai toujours gardé mes reçus de carte bleue pour ne pas qu'on me vole mon numéro, mais je n'ai jamais vérifié s'il y avait les numéros sur les reçus.

Je me suis déjà demandé s'il y avait une caméra dans les toilettes chez les autres.

Je ne sais jamais quel bouton ouvre la porte sur l'interphone, alors j'appuie sur tous les boutons.

J'ai déjà mis une clef USB dans un sens, puis dans l'autre, puis dans l'autre.

Je me suis dit que j'étais comme tout le monde, alors comme tout le monde j'ai répondu : « Bah non ! Je ne suis pas comme tout le monde ».

Bref, je suis comme tout le monde.

*Verbatim de l'épisode de la série télévisée Bref
« Bref, je suis comme tout le monde »*

INTRODUCTION

Le 14 février 2014 a eu lieu l'un des célèbres *Noisy Talks* organisés par l'*Account Planning Group*. Le thème de l'événement était limpide: « *What is an Insight ?* ». Au cours de cette soirée de conférences, six des esprits les plus brillants de l'industrie de la publicité et du planning stratégique ont été invités à partager leur conception de la notion d'Insight.

Le 23 mars 2016, Patrick Faure, directeur du planning stratégique de l'agence Ogilvy&Mather à Paris, a posté sur le réseau social LinkedIn une tribune très largement relayée, intitulée : « Qu'est-ce qu'un Insight ? Et pourquoi ça ne se pêche pas. »

Le terme d'Insight est omniprésent en communication-marketing et tout particulièrement dans la discipline très spécifique du planning stratégique. Pourtant, force est de constater que les principaux concernés eux-mêmes, à savoir les planneurs stratégiques et les publicitaires, ont plus que jamais besoin d'éclaircir cette notion qui, à force d'être sur-employée, est devenue galvaudée. D'autant plus que le concept d'Insight a désormais dépassé les frontières des agences créatives, et s'invite aujourd'hui en agence média, dans les firmes de consultation, et même chez l'annonceur au sein des départements de recherche & développement. Par ailleurs, si l'on s'attarde sur la littérature scientifique, nous constatons également que les recherches académiques portant sur le planning stratégique, et plus particulièrement sur le concept d'Insight, sont très peu nombreuses.

Notre travail de recherche s'est donc tout naturellement tourné vers l'exploration de la notion d'Insight et de la vision des planneurs stratégique d'agences de communication.

Afin de mener à bien notre recherche, nous avons donc en premier lieu effectué une revue de la littérature. Dans ce premier chapitre de notre travail, nous nous sommes efforcés de recenser des écrits aussi bien scientifiques que managériaux,

que nous avons regroupés en deux sous-parties. La première sous-partie s'attarde sur la manière dont la littérature traite de la discipline du planning stratégique. Plus précisément, nous effectuons tout d'abord un retour sur la genèse du planning stratégique et sur son évolution, pour ensuite nous intéresser à un rôle bien précis du planneur stratégique, à savoir celui de la « recherche créative », soit la capacité du planneur à passer de la donnée brute à une source d'inspiration. Dans la deuxième sous-partie de notre revue, nous nous intéressons plus précisément à la manière dont le concept d'Insight est abordé dans la littérature, d'un point de vue théorique, puis d'un point de vue pratique.

La revue de la littérature nous permet ainsi de construire plus précisément notre problématique de recherche exposée dans le deuxième chapitre de ce papier. Concrètement, notre étude sur le terrain a pour objectif de répondre à trois questions :

- 1) Comment les planneurs stratégiques définissent-ils l'Insight ?
- 2) Quel est le processus mis en place par les planneurs stratégiques pour rechercher l'Insight ?
- 3) Comment, une fois trouvé, les planneurs stratégiques intègrent-ils l'Insight au sein du processus créatif ?

Pour répondre à ces questions, nous avons effectué une recherche qualitative basée sur 15 entretiens réalisés auprès de planneurs stratégiques en France. Le troisième chapitre de ce travail est consacré à la justification de nos choix méthodologiques. Nous abordons ainsi le choix de notre terrain de recherche et de notre méthodologie. Nous justifions également notre choix d'échantillonnage et effectuons une description des répondants. Enfin, nous abordons notre guide d'entretien, notre méthode d'analyse des données, ainsi que les aspects éthiques de notre recherche.

Le quatrième chapitre de notre papier est consacré à l'analyse des résultats de notre recherche. L'analyse des résultats est construite en trois temps, qui

correspondent à nos trois questions de recherche. Dans un premier temps, nous proposons donc une définition du concept d'Insight émanant de nos entrevues. Six thèmes principaux ayant permis de construire cette définition sont ensuite présentés. Dans un deuxième temps, nous nous intéressons à la quête de l'Insight. Une tentative de modélisation du processus de recherche d'Insight par les planneurs stratégiques est présentée à la fin de cette sous-partie. Enfin, le troisième temps de l'analyse des résultats est consacré à la mise en vie de l'Insight au sein du processus créatif.

Pour finir, le cinquième et dernier chapitre de notre étude est consacré aux discussions ayant émané de cette recherche. Nous exposons ainsi les implications à la fois théoriques et managériales de notre travail. Ses limites sont ensuite abordées, pour finalement terminer sur des avenues de recherche à envisager.

I. REVUE DE LA LITTÉRATURE

1.1 Le planning stratégique

Dans cette première grande partie de notre revue de la littérature, nous allons nous attarder sur la manière dont le planning stratégique a été abordé dans la littérature scientifique et managériale. Dans un premier temps, nous effectuerons un retour historique sur la discipline, en nous concentrant sur les origines et l'évolution du métier de planneur stratégique. Dans un deuxième temps, nous nous pencherons plus en détail sur un aspect plus précis du planning stratégique, à savoir la « recherche créative ».

1.1.1 Origine et évolution de la discipline

« The customer is not a moron. She's your wife »

- *David Ogilvy*

Aux vues des difficultés qui existent aujourd'hui pour ne serait-ce que définir clairement ce qu'est le planning stratégique, son rôle et le bien fondé de cette discipline sur le travail publicitaire (Hackley, 2003), il nous paraît essentiel d'effectuer un retour sur la genèse du planning et sur l'idée première qui animait ses « pères fondateurs » avant de nous intéresser à l'évolution de la discipline.

1.1.1.1 À l'origine

Bien que la naissance des premières formes de publicité remonte à l'Antiquité, ce n'est que dans les années 1930, aux États-Unis, que le métier de publicitaire est apparu. Mais il fallut encore attendre trois décennies pour voir naître, de l'autre côté de l'Atlantique, le planning stratégique. En effet, l'ensemble des auteurs scientifiques et des praticiens s'accorde à dire que la paternité du planning stratégique est conjointement attribuée à deux Britanniques, Stanley Pollitt de l'agence BMP et Stephen King de l'agence JWT, qui introduisirent cette nouvelle

discipline dans leurs agences respectives au milieu des années 1960 (Rod, 1997 ; Staveley, 1999).

Selon Habberstad (1999) dans son ouvrage *The Anatomy of Account Planning*, cette nouvelle discipline vit le jour pour trois principales raisons : trois changements majeurs qui touchèrent à cette époque le marketing et l'environnement publicitaire.

Le premier élément fut le changement des attentes des clients vis-à-vis des agences. Dans les années 1950, les agences étaient les principales responsables de la recherche marketing. À partir des années 1960, de nombreux annonceurs décidèrent d'internaliser la recherche marketing et de restructurer leur département marketing. Les attentes des clients ne reposaient donc plus sur la mise en place de programme de recherche marketing, mais davantage sur l'analyse des données qui permettrait par la suite de nourrir les décisions stratégiques et le processus de créations publicitaires efficaces. En effet, les agences étaient submergées par les données, mais n'étaient pas en mesure de les analyser et d'en tirer profit pour développer la création (Rod, 1997).

Le deuxième élément concerne les changements sociétaux majeurs qui ont marqué cette époque dite des *trente glorieuses*. Qu'il s'agisse des mouvements féministes, de la démocratisation de la société de loisirs, ou encore de l'accélération de développements technologiques majeurs, les publicitaires se devaient d'être pleinement conscients et connectés à ces bouleversements culturels profonds qui affectaient directement la société de consommation. Suivre de près ces nouvelles tendances culturelles et sociétales pour ensuite nourrir le développement de nouvelles marques ou de nouvelles stratégies de communication devenait un véritable avantage concurrentiel pour les agences.

Enfin, c'est également à cette époque que le concept de *marque* s'est considérablement enrichi. À l'ère de la consommation de masse, les consommateurs ne cherchaient plus simplement à différencier les produits vis-à-vis de simples attributs fonctionnels, mais également via des critères bien plus

subjectifs et intangibles (connus aujourd'hui sous le nom de Brand Value) (Kendrick & Dee, 1992). Les publicitaires se devaient donc d'avoir recours à de nouvelles méthodes pour mieux comprendre la richesse des marques et les relations que les consommateurs pouvaient entretenir avec elles, dans le but de toujours mieux se différencier.

C'est donc dans ce contexte que Stanley Pollitt et Stephen King développèrent, chacun de leur côté, leurs principes du planning stratégique.

Pour King (1989), tout l'intérêt du planning stratégique est de placer le fruit de la recherche consommateur au service et au cœur du processus publicitaire, rendre la recherche *relevant*. Bien que selon lui les campagnes aient toujours été planifiées et post-rationnalisées, les clients méritent que les agences mettent en place une approche systématique qui se base bien moins sur l'instinct des créatifs, et davantage sur un processus intellectuel. Selon Cooper (1997), King considérait que les véritables inventeurs de la discipline n'étaient autres que des créatifs de génie comme David Ogilvy ou Bill Bernbach, déjà planneurs stratégiques avant l'heure. À titre d'exemple, il est vrai qu'Ogilvy avait déjà, avant même Pollitt et King, plaidé pour l'importance la recherche dite *relevant* et de son impact sur l'efficacité et la pertinence des créations publicitaires. Nous retiendrons d'ailleurs cette phrase éloquente d'Ogilvy (1983): « (*many advertisers used research) as a drunkard uses a lamp post, for support rather than for illumination* »).

Pour systématiser la création et l'utilisation de cette recherche au service d'une création publicitaire efficace, King créa donc chez JWT un nouveau département, appelé *account planning* (devenu en français planning stratégique) dont les objectifs étaient très clairs : (1) définir les objectifs du travail créatif, soit sa pertinence vis-à-vis du client, mais aussi et surtout vis-à-vis du consommateur, ainsi que son déploiement (2) planifier, mandater ou réaliser, et évaluer la recherche qui viendra nourrir l'équipe créative en amont (3) planifier les pré-tests publicitaires (4) faire l'évaluation de ces pré-tests, et (5) présenter le travail à l'équipe et au client (King, 1989).

Pour Pollitt, le constat est sensiblement similaire : la recherche n'est pas suffisamment bien exploitée et nécessiterait de nourrir véritablement le travail des créatifs (Barry et al., 1987). La clef pour comprendre la réflexion de Pollitt est le concept de « voix du consommateur » et l'importance capitale d'un processus de représentation du point de vue du consommateur au sein du développement de la stratégie et de la création publicitaire (Rod, 1997). En effet, le consommateur décide ultimement si une campagne de publicité est une réussite. L'idée de Pollitt était donc de faire davantage attention à ce que le consommateur avait à dire, ce qui pourrait ainsi permettre de créer une publicité plus efficace, pertinente, et distinctive (Croisier, Grant et Gilmore, 2003). Cette vision lui a ainsi permis d'articuler les « principes fondateurs » de l'utilisation de la recherche en agence par les planneurs, que Feldwick (2000) présente ainsi : 1) *be an « expert in research »* ; (2) *use and understand quantitative research and market data* ; (3) *conduct qualitative research in order to develop a first hand, in-depth understanding of the target audience* et (4) *be continuously involved in the campaign, in strategic thinking, in developing the creative execution and in assessing the results of the campaign in the market*. Selon Pollitt, afin de réaliser une publicité efficace, celle-ci devait obligatoirement se baser sur une approche générant une « *relevant distinctiveness* », et pour ce faire, il préconisait que ces planneurs injectent le fruit de leur recherche consommateur lors de l'ensemble des étapes du processus publicitaire, affectant aussi bien les questions de contenu (la pertinence ou la « stratégie ») que les questions de formes (la capacité à se distinguer ou l'« exécution ») (Rainey, 1997).

1.1.1.2 Évolution

En l'espace de 15 ans, le concept derrière le planning stratégique a rapidement séduit le marché publicitaire et s'est propagé à travers le Royaume-Uni, pour finalement être introduit aux États-Unis à l'initiative de Jay Chiat au sein de son agence Chiat/Day (Barry et al, 1987). Il s'est, par la suite, rapidement développé, et notamment en France à la fin des années 1980 sous l'impulsion de Philippe Michel au sein de l'agence CLM/BBDO (Stratégie, 2003), mais aussi dans le reste

du monde comme l'atteste la création de nombreux chapitres de l'*Account Planning Group* à l'international et la parution de publications scientifiques traitant de la discipline dans divers pays, incluant l'Afrique du Sud, l'Australie, le Mexique, Singapour, ou encore l'Inde (Zambardino et Goodfellow, 2003 ; Butcher et McCulloch, 2003 ; Chong, 2006 ; Patwardhan, Patwardhan et Vasavada-Oza, 2010, 2011a, 2011b ; Lopez-Preciado, 2013).

Selon Hackley (2003), le planning stratégique est aujourd'hui internationalement reconnu comme faisant partie des meilleures pratiques du monde de la publicité. Son rayonnement a d'ailleurs rapidement dépassé le simple cercle des agences de publicité traditionnelle pour s'introduire au sein des agences de marketing direct, de relations publiques, de design et même directement chez l'annonceur (Morrison et Haley, 2006). Un problème persiste toutefois : il n'existe pas de définition communément admise pour décrire ce qu'est le planning stratégique (Lopez-Preciado, 2013). Comme l'affirment de nombreux auteurs qui se sont penchés sur la question, toutes les agences semblent avoir leur propre définition du planning stratégique et leur propre *modus operandi* (Crosier, Grant et Gilmore, 2003). Bien que des livres comme *Truth, Lies and Advertising : The Art of Account Planning* (Steel, 1988) ou encore *Hitting the Sweet Spot* (Fortini-Campbell, 2001) aient tenté d'expliquer et de démystifier le planning stratégique, la recherche universitaire nous indique une absence de véritable point d'accord quant à son rôle au sein de l'agence. Des études portant sur la perception du métier qu'ont les planneurs stratégiques d'agence à Londres et à New York (Hackley, 2003), à Singapour (Chong, 2006) et en Écosse (Crosier , Grant et Gilmore, 2003) prouvent qu'il existe un manque de compréhension de la fonction.

Il est souvent affirmé que le planning stratégique est davantage une « philosophie » qui influence la création publicitaire plutôt qu'un rôle clairement défini (Rod, 1997). Plus qu'une simple technique, Hackley (2003) définit le planning stratégique comme étant un *ethos*, *ethos* qui consiste à instiller dans l'agence, à chaque étape du processus de création publicitaire et auprès de chaque intervenant, une compréhension et une connaissance fine du consommateur. L'idée originelle du rôle de « *voice of consumer* » développé par

Stanley Pollitt reste donc tout à fait pertinente. Cette longue citation de Stanley (1999) exprime parfaitement cette philosophie de « perspective consommateur » que doit insuffler le planning stratégique en agence :

« D'un point de vue conceptuel, le planning stratégique souligne l'importance de la cible : cherche à la comprendre, à trouver des stratégies de communication qui rempliront au mieux les objectifs marketing du client en terme de réponse cognitive et comportementale du consommateur, puis à évaluer les campagnes grâce à des pré-tests, des post-tests, un suivi sur le long terme, etc. De toute évidence, ce « focus consommateur » doit être partagé par l'ensemble des acteurs de l'agence, et non pas uniquement par les planneurs dont c'est, de fait, la responsabilité. Une telle philosophie indique également un changement dans la relation avec le client. Au lieu de simplement se baser sur la stratégie marketing du client et ses objectifs (habituellement exprimé en terme de marchés, de volumes, de parts de marchés et de revenus), l'agence apporte une expertise complémentaire – une connaissance fine et approfondie du groupe cible. Ceci implique nécessairement un dialogue avec les consommateurs et une meilleure compréhension de qui ils sont, de la meilleure manière dont la publicité doit leur être exposée pour fonctionner efficacement, de la manière dont ils consomment la publicité, sur quel média ; et de comprendre ensuite comment cela agit une fois la campagne lancée et déployée. » (Staveley, 1999, traduction libre)

Toutefois, il serait extrêmement réducteur de cantonner le rôle du planneur stratégique à la recherche consommateur (Felwick, 2000). Comme l'affirme Hackley (2003), et comme l'appelait déjà de ses vœux Pollitt, les planneurs stratégiques modernes ne se restreignent aujourd'hui pas seulement à élaborer, mener et interpréter la recherche marketing et consommateur : ils sont également en charge d'influencer directement le développement créatif en travaillant en étroite collaboration avec l'équipe de création tout au long du processus. Fortini-Campbell (2001) définit le rôle du planning stratégique comme ceci :

« Planners are involved and integrated into the creation of marketing strategy and advertising. Their responsibility is to bring the consumer to the forefront of the process and to inspire the team work with the consumer in mind. The planner has a point of view about consumer and is not shy about expressing it ».

Les praticiens et les auteurs ayant traité de la question s'accordent à dire que le travail de planneur consiste à **inspirer** les autres intervenants du processus publicitaire et tout particulièrement l'équipe de création (Stewart, 1986, 1987 ; Steel, 1988 ; Hackley, 2003). Selon Habberstad (2000), l'une des pierres angulaires du travail du planneur est d'apporter des perspectives neuves et originales - nous préférons le terme anglais *fresh perspective* – à l'ensemble du processus. Selon lui, la fonction implique d'appréhender le consommateur, mais aussi la marque de manière créative ; prendre toutes les données et les informations basiques, le *brief* du client et tout autre *input* pertinent, et de regarder ces informations d'une manière qui permettra d'apporter des perspectives nouvelles, originales, innovantes, surprenantes, au processus publicitaire. Dans son livre *Truth, Lies and Advertising*, Steel (1988) formule la chose de la manière suivante :

« J'ai toujours pensé que la tâche du planneur stratégique est de créer un environnement dans lequel de grandes idées peuvent être conçues, développées, et acceptées avec enthousiasme par les clients » (Traduction libre).

1.1.2 La « recherche créative » : de la data à l'inspiration

« The real giants have always been poets,
men who jumped from facts into the realm of imagination and ideas ».

- *Bill Bernbach*

En se basant sur la « philosophie » du planning stratégique que nous venons de dépeindre, il apparaît que le travail du planneur stratégique se divise donc en deux principales tâches : (1) être capable de **comprendre intimement le consommateur**, son environnement et sa relation avec les marques, et (2) être en mesure de partager le fruit de son travail de recherche avec son client et son agence, et tout particulièrement avec l'équipe de création, de manière à **inspirer et influencer l'ensemble du processus créatif**. Nous allons donc nous pencher plus en détail dans cette deuxième sous-partie sur la manière dont ont été

traitées ses deux caractéristiques du rôle du planneur stratégique dans la littérature.

1.1.2.1 Le planning stratégique et la recherche

La recherche consommateur est un des rôles fondamentaux du planneur stratégique que Stanley Pollitt (1974) aimait d'ailleurs à définir comme un « *trained researcher* ». Néanmoins, selon les auteurs et les praticiens qui se sont penchés sur la question, il existe de profondes différences entre ce que nous pourrions définir comme la recherche marketing « traditionnelle » et la recherche consommateur effectuée par un département de planning stratégique en agence de publicité (Pollitt, 1974 ; Stewart, 1986, 1992 ; Steel, 1988 ; Rod, 1997 ; Fortini-Campbell, 2001 ; Hackley, 2001, 2003 ; Morrison, 2002 ; Arizita, 2013).

Nous pouvons classer la recherche effectuée en agence en trois séquences : le développement, la confirmation et l'évaluation – les deux dernières étant utilisées pour évaluer la publicité une fois créée, et la première servant à identifier des caractéristiques qui pourraient ou devraient influencer le travail créatif (Moorman, Zaltmann et Deshpande, 1992). Hackley (2003) oppose la première séquence aux deux suivantes, et les considère comme étant, par nature, différentes. Selon lui, la première séquence du « développement » se définit comme étant celle de la « **recherche créative** », soit la recherche qui se met au service du développement créatif, en opposition à la recherche qui teste simplement les créations. Dans le cadre de notre étude, nous nous concentrerons uniquement sur cette première séquence de recherche, soit la « recherche créative ».

Toujours selon Hackley (2003), dans la « recherche créative », l'idée de recherche marketing comme un exercice de compilation de données doit être remplacée par l'idée de la recherche comme processus d'interprétation des données. Selon Stewart (1986) ou encore Rodd (1997), contrairement à la recherche marketing traditionnelle, bien que chacun soit responsable d'obtenir et d'analyser des données, le planneur stratégique interprète les données et les

utilise dans le développement du processus créatif avec un biais consommateur volontaire. Par définition, le travail du chercheur est généralement limité à faire de la recherche, alors que le planneur est impliqué dans tous les aspects de la communication marketing, et ce, de manière continue avec le client et l'équipe de création (Barry et al., 1987 ; Fortini-Campbell, 2001). Le savoir-faire central de la planification stratégique est donc de réussir à passer de données brutes issues de la recherche à des **jugements** liés à cette recherche (Habberstad, 1999). Pollitt (1974) défendait déjà cette idée :

« The planner's job is the continuous analysis and interpretation of the available information : its assessment, both its uses and, as crucially, maybe more crucially, its limitations. To move the data forward, give it dynamism, to provide illumination, bring it alive. »

Afin de passer de la donnée froide et objective à une interprétation qui permettra d'inspirer le processus créatif tout en répondant à la problématique de son client, le planneur stratégique, contrairement à un chercheur traditionnel, doit donc prendre parti, être partial. Pour reprendre les termes de Fortini-Campbell (2001), le planneur stratégique est, et se doit d'être une personne avec un point de vue – qui ne se cache pas derrière l'objectivité de « la voix de milliers de foyers de consommateurs », mais avec une opinion qu'il a su développer grâce à l'ensemble des données collectées, mais issues également de ses propres expériences et de sa propre vision de la publicité. Pollitt (1974) avait développé cette idée dans ses propres termes :

« The account planner is that member of the agency's team who is the expert, through background, training, experience, and attitudes, at working with information and getting it used – not just marketing research but all the information available to help solve a client's advertising problems.»

Le type de recherches effectuées et le type de données collectées par les planneurs stratégiques afin de forger cette interprétation personnelle du consommateur sont donc des points abordés dans la littérature.

La matière première de la recherche et de l'analyse effectuée par les planneurs stratégiques repose principalement sur des données issues d'études de marché commandées à des firmes de recherche ou données par le client, sur des études disponibles sur internet via certains sites spécialisés, ou encore sur les informations collectées lors de campagnes antérieures (Aritzia, 2013), données secondaires principalement quantitatives. Mais comme l'affirmait déjà Pollitt (1974) en son temps et comme le soulève Hackley (2003), le quantitatif n'est pas suffisant pour répondre aux exigences du métier et la recherche qualitative se doit de rester un outil privilégié du planneur. En effet, selon Barry et al. (1987), les études de marché consistent généralement en un ensemble de données démographiques quantitatives, qui décrivent un marché, ce qui contraste avec le planning stratégique qui ne fait pas seulement décrire le marché, mais l'explique avec une valeur ajoutée dans l'interprétation et l'analyse. En effet, pour reprendre les termes de Fortini-Campbell (2001), le rôle du planneur est d'« ajouter de la passion et de l'intuition à la recherche traditionnelle » (Traduction libre). Aritzia (2013) affirme que le planneur doit être en mesure de passer de la donnée froide à l'expérience des « vrais gens » afin d'être capable de créer une connexion avec eux, et pour ce faire, la recherche qualitative est un outil adapté. Pour chercher à comprendre plus intimement le consommateur, des techniques de recherche qualitative comme les entretiens semi-dirigés ou encore les focus group sont bien souvent des moyens plébiscités par les planneurs, mais celles-ci ne suffisent pas nécessairement. Comme l'affirme Morrison (2002) dans son ouvrage *Using qualitative research in advertising : strategies, techniques and applications*, le rôle du planneur stratégique est aussi d'aller au-delà de ce que verbalise le consommateur, de comprendre des actions ou des attitudes du consommateur qui ne sont pas nécessairement conscientes. Pour ce faire, des techniques de recherche comme l'ethnographie (et désormais la *netnographie*) ou encore des techniques projectives sont employées par les planneurs stratégiques. Enfin, par l'entremise d'études de tendance, les planneurs cherchent constamment à prendre le pouls de la société, à comprendre les changements culturels et sociétaux qui pourraient influencer sur la relation entre les consommateurs et les marques (Morrison, 2002 ; Aritzia, 2013).

En somme, afin de réaliser la première étape de la « recherche créative », soit la capacité du planneur stratégique à développer sa propre interprétation du consommateur et de sa relation avec une marque, celui-ci doit nourrir son analyse à partir d'un faisceau de données extrêmement larges et diversifiées (quantitatives, qualitatives, tendances sociétales, expériences personnelles, etc.). Mais une fois cette première partie du travail réalisé, le planneur stratégique doit ensuite être en mesure de réaliser la deuxième grande étape du processus de « recherche créative » : influencer et surtout inspirer la création.

1.1.2.2 Le planning stratégique et la création

Hackley (2003) parle de « recherche créative », et ceci n'est pas anodin. Comme nous l'avons déjà abordé, les auteurs et praticiens qui se sont penchés sur la discipline s'accordent à dire que le but ultime du travail du planneur stratégique est d'inspirer l'équipe de création, en leur donnant des clés pour appréhender avec justesse le consommateur (Stewart, 1986, 1987 ; Steel, 1999 ; Fortini-Campbell 2001 ; Hackley, 2006 ; Aritzia, 2013).

Selon Croisier, Grant et Gilmore (2003), le terme *account planning* est d'ailleurs une erreur sémantique. En effet, selon les auteurs, il aurait été plus juste d'attribuer à la discipline le nom de *creative planning*, mais ceci ne fut pas le cas, pour vraisemblablement ne pas froisser l'égo surdimensionné de nombreux créatifs de l'époque. Les conflits susceptibles d'exister entre le département de planning stratégique et l'équipe de création ont d'ailleurs été étudié à plusieurs reprises (Vanghn, 1982, 1983 ; Wells, 1983, 1984 ; Rod, 1997, Hackley, 2003), mais selon Stewart (1992), la nature malsaine de la relation tend à disparaître une fois que les créatifs estiment que le rôle des planneurs n'est pas de « détruire » leur travail, mais au contraire de le rendre meilleur. Et cette notion de *creative planning* développée par Croisier et al. fait directement échos aux propos de plusieurs auteurs.

Pour Habberstad (1999), le planning stratégique consiste, en effet, en un travail de « créativité derrière la créativité ». Comme le rappelle l'auteur, ce n'est pas le

planneur stratégique qui écrit la publicité, mais son rôle est d'aider les personnes qui le font en les « nourrissant » de ses connaissances sur la marque mais aussi et surtout sur le consommateur. De par son intégration dans le processus de création, le planneur permet aux créatifs d'atteindre une solution publicitaire qui permettra de faire la promotion du produit tout en s'assurant de l'efficacité de la campagne auprès de la cible. Habbestad (1999) affirme que le planning stratégique n'est pas une fin en soi et que de superbes campagnes ont été créées sans planification stratégique. Mais le planning permet d'apporter un contexte, une perspective, une orientation, une opinion au développement publicitaire, soit d'augmenter les chances d'avoir une publicité qui « fait mouche » du premier coup, ou en d'autres termes, diminuer les risques de développer une création qui « tapera à côté ».

Hackley (2003) partage cette vision et a développé l'idée que le rôle du planneur stratégique en agence consiste à être la « sage-femme » de l'idée créative, dans le sens où le planneur stratégique n'est pas formellement responsable de générer l'exécution créative, mais son travail est d'assurer que la créativité soit délivrée d'une façon stratégiquement cohérente en la favorisant et en la supportant grâce à son travail de recherche. Le travail du planneur permet de « faire germer » les idées créatives. Comme mentionné précédemment, les planneurs ne sont ni nécessaires, ni suffisants pour le développement créatif, néanmoins, comme une sage-femme, ils peuvent réduire les risques durant le processus en apportant leur expérience, leurs compétences et leur talent.

Pour Croisier et al. (2003), l'un des rôles fondamentaux du planneur stratégique est celui de *creative catalyst*, ce qui donne, dans leurs mots exacts :

« The role of planners is to build 'a bridge' between advertising strategy and creative output and to advance along it beyond the half-way point towards the generation of creative ideas. »

Et pour être en mesure de créer ce pont, partager le fruit de leurs recherches, de leurs expériences, de manière à inspirer l'équipe de création et à faire germer des idées créatives efficaces, les planneurs stratégiques sont en charge de

produire un outil tangible : le brief créatif (ou brief de création). Le Cambridge Dictionary (2016) définit le brief créatif comme suit : « *a document that gives details of what should be considered or advertised. In any marketing campaign, a good creative brief will focus your efforts and sharpen your message.* » Le brief créatif est un document interne à l'agence qui synthétise de manière claire, succincte et inspirante le travail de planneur stratégique, et qui sert de support de travail à l'équipe de création (Morrison et Haley, 2003).

Selon Steel (1999), « si le brief créatif n'est pas lui-même créatif, s'il ne suggère pas de solutions aux problèmes, ne présente pas les informations de manière captivante et n'interprète pas ces informations avec imagination et perspicacité, alors ses auteurs n'ont rien de mieux à attendre de leurs équipes créatives » (traduction libre).

Aritzia (2013) qui s'est attardé sur cette question note qu'il est essentiel de bien faire la différence entre le « brief client » et le brief créatif, et de s'intéresser à la translation qui est faite de l'un vers l'autre. Le brief client est un document fourni, comme son nom l'indique, par le client de l'agence, compilant des informations essentielles au sujet de la campagne, comme la cible, les objectifs, une description de la compagnie, de la concurrence, leurs idées, etc. Néanmoins, la version du consommateur présentée dans le brief client est souvent vue par les publicitaires comme étant trop « pauvre », trop formelle, et trop peu inspirante pour les créatifs. La version originelle du brief doit donc, à travers sa transformation en brief créatif par le planneur stratégique, être traduite et enrichie dans une variante interne à destination de l'équipe de création. Le travail du planneur consiste donc à mobiliser et à transformer cette première version du consommateur, basée sur les attributs d'une cible formelle en lien avec des objectifs commerciaux, vers un ensemble de caractéristiques spécifiques du consommateur qui permettraient de trouver une connexion entre lui et la marque.

Dès lors, le brief créatif doit donc à la fois encadrer et inspirer la création. Et bien que chaque agence semble avoir sa propre structure de brief créatif (Aritzia,

2013), l'essence du brief créatif reste toutefois toujours la même : délimiter et contrôler le « terrain de jeu » des créatifs tout en leur permettant, au sein de cet espace, d'élargir le champ des possibles et d'exprimer toute leur créativité.

Comme nous venons de le voir, le travail central du planneur consiste donc à réaliser cette « recherche créative » : créative aussi bien dans les moyens, dans sa manière d'aborder l'ensemble des données à sa disposition, soit avec un éclairage nouveau et original, que dans sa fin, soit inspirer et dynamiser la génération d'idée créative via le brief de création. Et lorsque nous invoquons cette notion de recherche créative, un concept - délibérément mis de côté jusqu'à présent - revient irrémédiablement dans les articles scientifiques, mais aussi et surtout dans le « jargon » des praticiens : l'Insight.

1.2. L'Insight

Le terme Insight est aujourd'hui partout, aussi bien dans le milieu académique que professionnel. Nous le retrouvons dans la dénomination de postes au sein de grandes entreprises (*Worldwide Marketing-Consumer Insight Network Manager* chez Thompson ou encore *Consumer & Shopper Insight* chez P&G), jusque dans les titres de centaines d'articles scientifiques, mais aussi – et c'est le sujet qui nous intéresse – au cœur de tous les briefs créatifs produits par des planneurs stratégiques en agence de communication (Ariztia, 2013). En effet, selon Hackley (2003), l'un des auteurs les plus prolifiques sur le planning stratégique, le principal rôle du planneur consiste à intégrer des Insights au sein du développement créatif publicitaire. Pourtant, il semblerait qu'aucun consensus sur la définition de ce qu'est un Insight n'ait été trouvé (Fortini-Campbell, 2011 ; Hackley, 2003 ; Balloffet et Dehling, 2011), ni même sur le processus mis en place par les planneurs stratégique pour le chercher et l'intégrer au processus de création (Balloffet et Dehling, 2011 ; Artiztia, 2013). Preuve en est, l'*Account Planning Group* organisait en 2014, dans le cadre de ses *Noisy Talks*, véritable laboratoire de réflexions et de discussions sur des problématiques liées à l'industrie publicitaire, une journée : *What is an Insight ?* (Cramer, 2014).

Dans cette deuxième grande partie de notre revue de la littérature, nous allons donc tenter d'étudier la manière dont la notion d'Insight est abordée dans la littérature scientifique et managériale, à travers des aspects plus théoriques dans un premier temps, puis pratiques dans un deuxième temps.

1.2.1 De la théorie

« Why is Good Insight Like a Refrigerator ?
Because the moment you look into it, a light comes on »

- Jeremy Bullmore

Dans cette première sous-partie de notre revue de la littérature consacrée au concept d'Insight, nous allons tout d'abord nous concentrer sur l'aspect théorique du concept. Dans un premier temps, nous allons donc tenter de définir le concept d'Insight en recensant ce qui a été écrit sur le sujet dans la littérature scientifique comme dans la littérature managériale. Dans un deuxième temps, nous nous intéresserons plus en détail aux deux typologies de l'Insight qui ont été développées.

1.2.1.1 Vers une définition

Commençons, une fois n'est pas coutume, par l'origine.

À l'origine, l'Insight est un concept issu de la psychologie, discipline au sein même de laquelle cette terminologie peut prendre plusieurs sens dépendamment des champs de spécialisation et des courants de pensée (Braun, 2013). Dans la psychologie cognitive, le phénomène d'Insight (traduit de l'allemand *Einsicht* – compréhension, discernement) a été mis en évidence par Wolfgang Köhler et désigne la découverte soudaine d'une solution qui ne devient apparente que par une réorganisation des éléments d'un problème (Robinson-Riegler et Robinson-Riegler, 2012). Le phénomène d'Insight en psychologie est traduit aussi parfois par la notion d'*Aha-Erlebnis*, soit en anglais l'*Eureka Effect*, le *Aha! Moment* ou encore l'épiphanie. Un problème qui paraissait auparavant

insoluble prend soudainement tout son sens, la solution devient claire et évidente. Ainsi, l'Insight serait issu d'un processus cognitif dit « créatif », en opposition à un processus cognitif dit « reproductif » (Braun, 2013).

Comme de nombreux concepts et outils issus des théories psychanalytiques et psychologiques (étude des archétypes, entretien semi-directif, brainstorming, etc.), l'Insight n'a pas dérogé à la règle et a rapidement été emprunté par les « marketeurs ». Cependant, contrairement aux autres emprunts faits à la psychologie, « il se distingue par une réappropriation de ses définitions et de ses usages qui n'a jamais été théorisée » (Braun, 2013).

En nous basant sur le concept d'Insight en psychologie, nous comprenons donc qu'il s'agit davantage d'un phénomène, ou d'un moment - ce moment au cours duquel, lors du processus cognitif, la solution à un problème apparaît comme une évidence - et non d'un « objet » en soi. Or, le concept d'Insight en marketing, et tout particulièrement d'Insight consommateur en agence de communication, est présenté comme un « objet ». L'Insight est ce que recherche le planneur stratégique, c'est l'aboutissement pratique de sa recherche créative. Il s'agit de l' « objet » qui cristallise de manière juste et originale une connexion qui peut exister entre un consommateur et une marque, et qui servira de matière première aux créatifs afin de créer une communication qui entrera en résonance avec la cible. (Ariztia, 2013).

En marketing, le concept d'Insight est donc bien plus proche de son étymologie anglo-saxonne : « Inner sight », un regard vers l'intérieur, au cœur de l'intime du consommateur, faisant ainsi écho à la célèbre citation de Bill Bernbach, fondateur de l'agence DDB :

« At the heart of an effective creative philosophy is the belief that nothing is so powerful as an insight into human nature, what compulsions drive a man, what instincts dominate his action, even though his language so often can camouflage what really motivates him. »

Selon Ariztia (2013), l'insight est communément compris en communication-marketing comme une « trouvaille » particulière dans la vie du consommateur, qui pourrait s'ouvrir vers une connexion commerciale. Pour les professionnels de la communication, « avoir » un insight signifie que l'on est capable de reconnaître une expérience particulière, une attitude ou un aspect du consommateur qui pourrait potentiellement être connecté au produit ou au service qui fait l'objet de la campagne. Pour l'auteur, dans les faits, « produire » un insight signifie rendre visible et concrète (et donc être capable d'utiliser) cette connexion possible entre un consommateur et les qualités d'un produit/service. La finalité de la recherche créative effectuée par un planneur apparaît donc comme la trouvaille d'un Insight spécifique à sa cible.

En français, l'une des traductions fréquentes du terme Insight est « vérité consommateur » (Riou, 2009 ; Bordas, 2013). Selon Nicolas Riou (2009), « l'insight est une croyance, un point de vue ou un constat sur un marché, une catégorie de produit ou ... la vie en général ». L'insight permet de toucher les consommateurs en leur montrant que l'on prend en compte leur expérience d'un marché, et génère donc un « prêt à croire », soit un fort potentiel de persuasion, de projection et d'identification à un message. Les consommateurs sont prêts à adhérer à un message du moment qu'il est ancré dans leur vie, qu'il entre en résonance avec leur vécu. De plus, toujours selon Riou (2009), l'insight fonctionne d'autant mieux quand il agit sur le mode de la « révélation », soit quand il fait prendre conscience au consommateur de certains comportements intériorisés ou automatisés.

Cette idée de l'insight comme d'une « vérité révélée » que l'on retrouve chez Ariztia (2013) et Riou (2010) est également présente chez Balloffet et Dehling (2011) dans la définition de l'Insight qu'ils proposent : « Vérité simple, reconnue unanimement, souvent inavouée et encore inexploitée qui, lorsqu'elle est trouvée (puis révélée), est capable de renforcer la relation des consommateurs avec la marque, ceci de façon pérenne et signifiante ».

Cette révélation fait état d'une situation, d'une réalité, qui existait déjà de fait dans la vie du consommateur. Un Insight ne serait donc pas une invention, mais naîtrait de la capacité du planneur stratégique à apporter un éclairage nouveau à un faisceau de signes existants (de données, de tendances, d'intuitions) (Riou 2009). Il est toutefois important de noter que l'Insight en marketing n'est pas simplement un fait, une statistique, une observation, ou encore un verbatim de consommateurs. L'Insight est ce qui sous-tend les signes, ou en d'autres termes, ce qui ne révèle pas simplement la question du « *what* », mais la question du « *why* » (Fortini-Campbell, 2001).

Si l'on en revient à la définition de l'Insight en psychologie cognitive, nous pouvons remarquer que dans l'usage que fait le marketing de l'Insight, nous retrouvons cette idée du *Eureka Moment*, de révélation jusqu'à lors cachée, à deux endroits : (1) au moment où, une fois son travail de recherche créative effectué, le planneur stratégique parvient à faire « apparaître » un Insight à la fois juste et inspirant pour les créatifs, et (2) au moment où, confronté à l'Insight, le consommateur aura le sentiment qu'une vérité jusqu'à lors cachée lui est révélée. Les praticiens s'accordent en effet à dire que la réaction espérée d'un consommateur confronté à un insight peut se caricaturer comme suit : « Ah ! Mais oui ! Je ne l'avais pas vu comme ça, mais c'est tellement vrai ! » ou encore « Ah ! Je pensais être le seul à penser ça » (Bordas, 2013).

Enfin, comme le précisent plusieurs auteurs et praticiens, l'Insight prend véritablement tout son sens dans la stratégie de communication d'une marque seulement lorsque celui-ci entre en résonance avec le positionnement de la marque, s'articule à sa promesse (Steel, 1988 ; Fortini-Campbell, 2001 ; Riou, 2010). Mais d'autres auteurs vont encore plus loin et affirment que pour qu'un Insight puisse véritablement servir une marque, celui-ci se doit d'être porteur d'une tension, doit mettre en lumière un dilemme irrésolu vécu par le consommateur (De Baynast, 2014). Selon Lannon et Baskin (2007), tous les insights devraient être exprimés sous forme de tensions ; si une marque peut résoudre un conflit intérieur, sa pertinence sera, de facto, renforcée. Pour ces auteurs partageant cette vision, l'Insight doit révéler un problème, et la marque

incarner la solution. Il faut toutefois noter que cette notion de tension, bien que très présente dans la littérature managériale et sur les sites internet de professionnels traitant de l'Insight, a très peu été théorisée dans la littérature scientifique.

Dans ce premier travail de défrichage de la littérature, force est de constater qu'il est encore difficile de dresser un cadre théorique précis autour du concept d'Insight en marketing. Néanmoins, un champ lexical pour définir l'Insight s'en dégage : *trouvaille ; vérité cachée ; connexion intime ; révélation ; éclairage nouveau ; résonance ; inspirant*.

1.2.1.2 Des typologies de l'Insight

En nous penchant sur la littérature scientifique et managériale, et notamment en communication marketing, nous pouvons constater que le terme Insight est parfois utilisé seul, mais que celui-ci est également très souvent accompagné de l'épithète « consommateur » pour créer la locution « Insight consommateur » (*consumer insight* en anglais) (Hackley, 2003). Et pour cause, comme nous venons de le voir, un Insight dans le cadre de la communication-marketing se rapporte toujours à un « levier » capable de mettre en lumière la relation/le rapport qu'entretien un consommateur avec des éléments de son environnement, et ultimement, avec la marque à promouvoir (Ariztia, 2013). Néanmoins, pour certains auteurs, il n'existerait pas un Insight, mais bien différents types d'Insights. Nous allons donc brièvement nous intéresser à deux typologies de l'Insight qui ont été développées par des auteurs qui se sont penchés sur la question.

Selon Céline Chouéri (2012), il existerait cinq types d'Insight, ou comme elle les définit également, cinq coefficients de pertinence. En effet, selon elle, ces cinq types d'Insights témoignent de la complexité et de la richesse du vécu consommateur et accentuent la pertinence du lien qui peut exister entre ce vécu consommateur et une marque. Il s'agit du *Cultural Insight*, du *Product Insight*, du *Brand Insight*, du *Purchase Insight*, et enfin du *Usage Insight*. Bien que très

brièvement expliqués, des exemples sont donnés afin de mieux appréhender et discerner les différents types.

- Le *Cultural Insight* est un Insight lié à la culture et au contexte social vécu par le consommateur. Exemple : Au Japon, le nom de la marque de chocolat Kit Kat produit par Nestlé est extrêmement proche de l'expression « *Kitto Katsu* » qui signifie, « *vous allez sûrement réussir* ». Conscient de cette réalité culturelle, la marque a eu l'éclair de génie de faire entrer des boîtes de Kit Kat prêtes-à-envoyer dans les bureaux de postes, pour que les familles puissent envoyer à leurs enfants étudiants des messages d'encouragement accompagnés de friandises avant leurs examens. .
- Le *Product Insight* est un Insight sur la relation qui existe directement entre le consommateur et le produit. Exemple : La plupart des enfants qui se servent du Ketchup sur leur plat de purée ou de pâtes se sont déjà amusés à dessiner le visage d'un bonhomme avec la sauce rouge.
- Le *Brand Insight* est un Insight lié à la relation qu'entretient le consommateur avec la marque et son ADN. Exemple : Louis Vuitton et son bagage historique lié au voyage. La marque de maroquinerie est née de ce besoin d'adaptation et de personnalisation des valises pour les plus fortunés. Aujourd'hui, la marque n'a pas perdu son ADN et continue de faire plonger le consommateur – aussi bien dans ses communications que dans ses points de vente – dans l'évasion totale.
- Le *Purchase Insight* est un Insight lié à l'expérience du consommateur vécu au moment de l'acte d'achat. Exemple : Apple Inc. est certainement l'une des marques qui se positionne comme ayant le meilleur service à la clientèle du monde. Et bien que les adeptes des produits Mac soient de purs convertis, il n'en reste pas moins que la promesse qui leur a été faite est respectée du premier au dernier maillon de la chaîne d'achat.

- Le *Usage Insight* est un Insight lié à l'utilisation particulière d'un produit ou d'une marque que va avoir un consommateur. Exemple : Pom'potes est une gourde de compote conçue par la marque Materne pour les enfants. Après avoir dégusté le contenu, la plupart des enfants vont immédiatement souffler dans la gourde pour la remplir d'air ou encore la remplir d'eau.

Nicolas Riou (2010), dans son ouvrage *Marketing Anatomy* a, quant à lui, développé une typologie de l'Insight basée sur quatre types d'Insights : l'*Insight d'usage*, l'*Insight motivationnel*, l'*Insight attitudinal* et l'*Insight psychologique*. L'auteur les explique comme suit :

- Similaire au *Usage Insight* de Chouéri (2012), l'*Insight d'usage* selon Riou (2010) peut être ancré dans une insatisfaction ou une frustration qui naît chez le consommateur lors de l'utilisation du produit (ce qui aura par exemple mené au célèbre slogan de la marque de chocolat M&M's : « Il fond dans la bouche, pas dans la main »). Selon l'auteur, les insights d'usage permettent aux marques de comprendre certains rituels autour du produit ; ils parlent au vécu car on se reconnaît dans les détails du quotidien.
- L'*Insight motivationnel* peut se situer au niveau du produit (un besoin non satisfait, un manque, l'envie de résoudre un problème comme le manque de temps) ou encore au niveau des tendances socioculturelles, lesquelles génèrent des aspirations (comme l'envie de plus d'éthique, de préserver sa santé, etc.).
- L'*Insight attitudinal* se situe plutôt, comme son nom l'indique, sur le plan des attitudes, qui sont, selon l'auteur, des opinions personnelles, des croyances sur la vie, sur un marché ou encore sur un produit. À titre d'exemple, l'auteur affirme que la marque Skip et sa plateforme « Libre de se salir » s'est construite sur un Insight attitudinal qu'il formule ainsi :

« Les enfants ne sont jamais plus heureux que quand ils sont libres. Il faut les laisser expérimenter, on ne peut pas les contraindre à tout ».

- Enfin, *l'Insight psychologique* puise dans les doutes de soi, dans les culpabilités vis-à-vis de certains produits, dans le besoin d'être rassuré, dans l'estime de soi, etc. L'auteur affirme que ce type d'Insight intervient généralement au niveau de la construction de la marque. À titre d'exemple, il cite le célèbre « *Just do it* » de Nike, qui s'appuie sur un insight psychologique qu'il verbalise comme ceci : « Les plus beaux défis, c'est à soi-même qu'on les lance ».

Ces deux typologies présentées ci-dessus témoignent de la complexité de la notion d'Insight en communication-marketing et de la volonté de certains auteurs d'y apporter un cadre théorique plus solide. Néanmoins, force est de constater que le concept d'Insight n'est que très peu défini lorsqu'il est utilisé dans la littérature et qu'aucune typologie « officielle » n'a réellement émergé ou fait l'unanimité. La question reste donc de savoir si les professionnels de l'Insight eux-mêmes, à savoir les planneurs stratégiques, estiment nécessaire/pertinente l'utilisation d'une typologie.

1.2.2 À la pratique

« If I had an hour to solve a problem I'd spend 55 minutes thinking about the problem and 5 minutes thinking about solutions. »

- *Albert Einstein*

Dans cette deuxième sous-partie de notre revue de la littérature consacrée à l'Insight, nous allons désormais nous attarder sur des aspects plus « pratiques » du concept. Dans un premier temps, et notamment à travers l'article de Balloffet et Dehling (2011), *L'insight, tel que les publicitaires le vivent*, nous nous intéresserons au processus de recherche et de mise en vie de l'Insight. Dans un deuxième temps, nous nous efforcerons d'explorer les qualités de *l'Insight manager* grâce à ce qui est dit dans la littérature.

1.2.2.1 La recherche et la mise en vie de l'Insight

Bien qu'il n'apparaisse pas aisé de définir ce qu'est un Insight en communication-marketing, les auteurs qui se sont penchés sur la discipline du planning stratégique et de ses praticiens sont unanimes : la capacité du planneur stratégique à trouver des insights et à les intégrer au cœur du processus créatif d'une campagne est véritablement le cœur de son travail (Steel, 1988 ; Fortini-Campbell, 2001 ; Ariztia, 2013). Pour Hackley (2003), « *the idea of putting consumer insight at the centre of advertising strategy has, perhaps, almost become an industry cliché* ». La question est donc de comprendre comment le planneur stratégique dans son travail quotidien recherche ce sacro-saint Insight, et comment celui-ci parvient à l'intégrer (*ie* le mettre en vie) dans la création publicitaire.

Dans leur article, Balloffet et Dehling (2011) soulèvent « la difficulté d'édicter des procédures ou des règles à suivre qui permettraient de conduire à ce que (les planneurs stratégiques) nomment la révélation de l'Insight ». Toutefois, les auteurs décrivent quatre phases qui reviennent continuellement dans cette étape de recherche d'Insight : (1) l'agrégation de contenu (2) l'incubation (3) la révélation et (4) le partage. Ces quatre phases de la recherche de l'Insight ne sont pas sans rappeler les étapes nécessaires au processus créatif identifié par Graham Wallas il y a déjà près de 90 ans (1926). Selon Stewart et al. (2008), le théoricien britannique, dans son ouvrage *The Art of Thought* découpe le processus créatif en 4 étapes :

- **La préparation ou l'agrégation de contenu:** investiguer le problème.

Dans le cadre du planning stratégique et de la recherche d'Insight, cette phase est similaire à la phase d' « agrégation de contenu » décrite par Balloffet et Dehling (2011). Cette phase de problématisation et de recherche est fondamentale dans le cadre du travail du planneur et a été abordée dans la littérature comme en témoigne la partie de notre revue sur le planning stratégique et la recherche.

Qu'il s'agisse d'études quantitatives ou qualitatives, de recherches sur le consommateur, la marque, la compétition ou encore sur les conventions publicitaires dans la catégorie de produit (APG, 2007), à cette étape, le planneur multiplie les sources et collecte un matériel riche et varié (Balloffet et Dehling, 2011). Comme l'affirme Fortini-Campbell (2001) dans sa métaphore du planneur comme « *Insight miner* », afin d'être capable d'identifier un Insight clé, le planneur doit : « *mining all the areas peering into nooks and crannies without losing sight of the big picture* ».

- **L'incubation** : laisser le problème de côté un moment et éviter de revenir consciemment dessus

Selon Balloffet et Dehling (2011), après la première phase de recherche et d'agrégation de contenu, les planneurs stratégiques passent à une phase d'incubation durant laquelle ils « décrochent » volontairement du problème durant un certain temps pour laisser place à une forme de « mûrissement intuitif ». Yaniv et Meyer (1987) affirment que durant cette période, la personne continue de penser au problème, mais de manière inconsciente. Durant cette période, la personne combine certaines connaissances émanant de ses propres souvenirs et des informations émanant de sources externes, et ce de manière nouvelle, de façon à produire de nouvelles façons de penser. Comme nous l'avons vu dans la première partie de notre revue de la littérature, le planneur stratégique se nourrit de données externes, mais également de sa propre expérience, de son intuition ; il doit insuffler dans sa réflexion son propre avis. Cette phase d'incubation apparaît donc comme parfaitement pertinente dans le cadre de la recherche d'Insight.

- **L'illumination ou la révélation** : permettre aux nouvelles idées d'émerger

Cette phase que Balloffet et Dehling (2011) ont traduite comme celle de la révélation dans le cadre de la recherche d'Insight se rapproche étroitement du *Aha! Moment* ou du *Eureka*. Selon les planneurs rencontrés par Balloffet et

Dehling, « l'Insight semble surgir de nulle part, au moment et à l'endroit où on l'attendait le moins », révélation proche de la magie. Cette idée d'illumination ou de révélation « magique » peut toutefois être relativisée par la phrase de Léo Burnett (1955) évoquant le processus créatif en agence : « *My overall advice... is to relax a little and to differentiate between pure hunch (...) and **conditioned intuition*** ». Comme l'affirme d'ailleurs Balloffet et Dehling (2011), cette « révélation » ne s'opère que suite à un processus long et difficile.

- **La vérification ou le partage** : tester, raffiner, et finaliser l'idée apparue durant l'illumination

Cette phase de vérification est traduite par Balloffet et Dehling (2011) comme étant la phase du « partage ». Comme nous l'avons déjà souligné, l'une des raisons d'être d'un Insight en communication marketing est d'inspirer l'équipe de création, leur permettre de mieux appréhender une connexion du consommateur avec l'environnement de la marque et leur donner envie de l'exploiter de manière créative. Le brief de création est l'outil tangible qui symbolise cette étape de partage avec l'équipe de création, mais selon Habberstad (2000) ou encore Fortini-Campbell (2001), le brief doit avant tout être un support de discussions et d'échanges durant lesquels les créatifs vont pouvoir *challenger* l'Insight proposé par le planneur, et se convaincre ou non de son bien-fondé pour la suite de leur travail créatif. Le planneur doit trouver des Insights, mais également parvenir à y faire adhérer l'ensemble des équipes, et tout particulièrement l'équipe de création (Steel, 1988). Selon Balloffet et Dehling (2011), si un Insight est porteur, il mettra généralement tout le monde d'accord durant cette phase de partage, apparaîtra comme une « évidence ».

En suivant ce processus de recherche et mise en vie de l'Insight, nous pourrions donc avoir le sentiment qu'il s'agisse d'un processus linéaire durant lequel le planneur stratégique évolue seul jusqu'au moment de la « vérification » ou du « partage ». Il nous paraît toutefois important de relativiser ce point. Selon Stewart et al. (2008), pour plus d'efficacité, les équipes se doivent de communiquer ensemble tout au long du processus de création, ce qui, de fait,

implique l'étape la plus en amont de la création : la recherche de l'Insight. Pour Ariztia (2013), la recherche et l'intégration de l'Insight est un « travail artisanal » collectif. Ainsi, bien qu'une agence de communication soit généralement construite en silo, il faut pouvoir les traverser le plus souvent possible pour que les différentes réalités (client, consommateur et création) se confrontent.

1.2.2.2 Les qualités de l'Insight manager

Pour finir notre revue de la littérature, intéressons-nous désormais aux qualités, recensées par les auteurs, que doit posséder un planneur stratégique dans son travail de recherche et de mise en vie de l'Insight. À noter que le choix du terme *d'Insight Manager* dans le titre de cette partie n'est pas anodin. Ce terme a été introduit par Fortini-Campbell (2001) pour définir le rôle fondamental du planneur stratégique. En effet, comme nous venons de le voir dans les parties précédentes, le travail du planneur quant à l'Insight consiste à le chercher, le trouver, le formuler, mais aussi à le communiquer, à y faire adhérer l'équipe de création, et à l'intégrer dans le processus créatif jusqu'au bout de la campagne. Le travail du planneur ne se cantonne donc pas seulement à un rôle de chercheur d'Insight, mais bel et bien, *d'Insight manager*, et les qualités nécessaires décrites par les praticiens et les auteurs pour remplir ce rôle le traduisent.

À la vue de ce que l'on peut trouver dans la littérature sur le sujet, nous allons diviser ces qualités en deux catégories : les qualités individuelles liées à la « recherche créative » et les qualités interpersonnelles.

- **Qualités liées à la « recherche créative »**

La première qualité essentielle lorsqu'il s'agit de recherche créative semble être la **curiosité** (Steel, 1988 ; Habberstad, 2000 ; Fortini-Campbell, 2001 ; APG, 2007 ; Haley et al., 2014). Le planneur, dans sa recherche d'un Insight, doit vouloir comprendre pourquoi les consommateurs agissent et pensent de la manière dont ils le font. Comme nous l'avons abordé dans la partie visant à définir l'Insight, celui-ci repose bien plus sur la question du « *why* » que du « *what* ». Le planneur se doit donc, dans sa phase de recherche, d'être dans une

démarche de questionnement, chercher à creuser toujours un peu plus la réflexion, « *accepting nothing at face value* » (Fortini-Campbell, 2001). Et pour ce faire, le planneur doit être **capable de regarder le problème** stratégique auquel il doit répondre **sous plusieurs angles**, sans perdre toutefois la « *big picture* » (APG, 2007). Selon O'Malley (1999) : « *the best planners are great generalists able to take a complex mass of disparate information and make it coherent, in other words, able to see the wood, not just the trees* ».

Ceci implique donc d'être familier et capable de recueillir des informations et des données issues de sources extrêmement variées. Selon l'APG (2007), un bon planneur doit être un « *eclectic information searcher, (...) an information sponge with a wide range of interests* ». De fait, le planneur se doit d'être **à l'aise avec les nombres**, être capable de les utiliser, comprendre leur sens, générer des hypothèses et dresser des conclusions à partir de données quantitatives (APG, 2007). Mais le Planneur, pour aller au-delà, se doit également de **maitriser la recherche qualitative**, pour mieux comprendre le sens parfois caché des faits (Hackley, 2003). Un véritable **esprit de synthèse** est donc nécessaire pour être capable de tirer le meilleur de toutes les informations récoltées et leur donner un sens cohérent et juste (Steel, 1988).

De plus, comme nous avons pu l'aborder, la recherche et formulation d'Insight ne fait pas appel uniquement au « cerveau gauche » du planneur. Un insight doit ultimement inspirer la création. Comme l'affirme Habbestad (2000), le planneur stratégique doit donc « **en savoir beaucoup sur la créativité** et le processus créatif, il doit définitivement être à l'aise avec le fait que la créativité est un processus étrange, intangible, et parfois difficile à appréhender » (Traduction libre). La phrase de Haley et al. (2014) illustre bien cette réalité : « *(a planner) think like a creative and talk like an account person* ».

La citation de Nick Kendall, ancien Directeur du Planning Stratégique de l'agence londonienne BBH, traduit bien cette forme de « bipolarité » que doit posséder le planneur stratégique dans son travail quotidien de recherche et de mise en vie d'Insight :

« *The thing about planning is that it is completely imaginative and completely logical, totally subjective and totally objective, perfectly number-based and perfectly emotion based, all at the same time* » (Nick Kendall, cité par Habberstad, 2000).

- **Les qualités interpersonnelles**

En tant qu'*Insight manager*, le planneur stratégique est amené à côtoyer et à travailler en étroite collaboration avec le client et l'ensemble des départements de l'agence, le service-conseil (la voix du client), mais aussi et surtout la création (Fortini-Campbell, 2001). Le planneur, selon l'APG (2007) se doit donc d'être un véritable « **team player** – *appreciating and using inputs from others* ». En effet, comme l'affirme Ariztia (2013), la recherche et l'Insight et son intégration dans le processus de création publicitaire, bien qu'étant de la responsabilité du planneur, ne peut se faire que par sa seule action et résulte d'un travail collectif. L'ensemble des personnes que le planneur stratégique rencontre durant le processus le force donc à être un véritable « **caméléon** » :

« *A chameleon-like quality that allows the planner to develop relationships with an extraordinarily diverse group of people. In the space of 24 hours, a planner may be presenting a strategy to the chairman of a Fortune 500 company, moderating a focus group with single, low-income mothers and briefing a creative team on a new project. It is important that he or she is able to relate to all of them, in order to both gain their trust and understand their points of view* ». Steel (1988)

Dans la phase d'agrégation de données, le planneur doit être capable de faire preuve de qualités interpersonnelles comme l'**empathie** et l'**écoute active** (qu'il s'agisse d'écouter le client, le consommateur en face de lui, ou l'avis de ses collègues) (Steel, 1988). Comme l'affirme Habberstad (2000), « pour être un bon planneur, les personnes travaillant dans cette discipline se doivent d'avoir un **authentique intérêt pour les gens**, une véritable passion (et respect) pour leurs opinions et sentiments les plus profonds » (Traduction libre).

Dans la phase de partage durant laquelle le planneur doit intégrer l'Insight au cœur du processus créatif, d'autres qualités interpersonnelles sont nécessaires. Comme l'avaient soulevé Balloffet et Dehling (2011), l'une des qualités requises est la **modestie**. Le planneur doit être capable d'accepter la critique et le désaccord, ne doit pas vouloir protéger son pré carré à tout prix, ou être trop sur la défensive (APG, 2007). Néanmoins, le planneur doit être un **bon communicant**, être capable de faire passer ses idées de façon claire, succincte et inspirante, sachant manier le *storytelling*, aussi bien pour s'adresser au client qu'au créatif (Steel, 1988). Comme l'affirment Haley et al. (2014), pour les créatifs, la phase la plus importante du brief réside dans la discussion face-à-face durant laquelle le planneur expose les Insights trouvés. Le planneur doit donc parvenir à **être inspirant**, et l'une des conditions *sine qua non* est que les créatifs ressentent que le planneur est un véritable **passionné**, un passionné de publicité et de création (Steel, 1988 ; Haley et al. 2014).

II. PROBLÉMATIQUE

« Ce qui se conçoit bien s'énonce clairement –
Et les mots pour le dire arrivent aisément »

Nicolas Boileau-Despréaux

Le planning stratégique est une discipline qui est aujourd'hui très largement intégrée aux organigrammes des agences de communication, et ce, aux quatre coins du monde, comme en témoigne l'existence de nombreux chapitres nationaux de l'*Account Planning Group* ou encore le développement de communauté de planneurs en ligne sur des réseaux sociaux tels Facebook ou LinkedIn (Patwardhan et Patwardhan, 2011). Néanmoins, malgré l'existence de nombreux témoignages prouvant l'impact positif du planning stratégique sur le processus interne de développement créatif, la discipline reste encore mal comprise par l'industrie (Hackley, 2003).

Comme nous avons pu le voir à travers la première partie de notre revue de la littérature, il apparaît que le travail central du planneur stratégique s'articule autour de deux tâches : comprendre intimement le consommateur à travers son environnement et sa relation avec la marque, pour ensuite être en mesure d'insuffler le fruit de ce travail au sein de l'agence et ainsi influencer l'ensemble du processus créatif. Pour ce faire, un concept est omniprésent et semble cristalliser toute la complexité du travail du planneur stratégique : l'Insight.

Pourtant, comme l'atteste la deuxième partie de notre revue de la littérature, bien qu'apparaissant comme central et faisant partie du langage courant des agences, l'Insight est un concept difficile à appréhender, terme souvent galvaudé et incompris dans l'industrie (Arizita, 2013). Et de fait, chaque praticien semble avoir sa propre définition du concept. À noter également que la littérature scientifique sur le sujet est extrêmement limitée, voire inexistante. Or, comme l'appelait de ses vœux Hackley (2003), l'un des auteurs les plus prolifiques sur la question du planning stratégique, « le rôle du planneur et tout particulièrement

son rôle d'intégration d'Insight au sein du développement créatif publicitaire doit être mieux compris par l'industrie si cette discipline veut être en mesure de répondre aux attentes que l'on a d'elle » (Traduction libre).

L'appel a été entendu. Il est le cœur de notre recherche.

Notre projet de recherche relève le défi d'explorer le concept d'Insight à travers le regard tout particulier des planneurs stratégiques d'agence de communication. Pour ce faire, notre travail s'articulera plus précisément autour de trois questions principales :

- Comment les planneurs stratégiques définissent-ils l'Insight ?
- Quel est le processus mis en place par les planneurs stratégiques pour rechercher l'Insight ?
- Comment, une fois trouvé, les planneurs stratégiques intègrent-ils l'Insight au sein du processus créatif ?

Pour répondre à ces questions, nous avons effectué une recherche qualitative basée sur 15 entretiens semi-dirigés menés auprès de planneurs stratégiques parisiens.

Les détails de notre choix de terrain de recherche et de nos choix méthodologiques sont présentés dans la prochaine partie.

III. MÉTHODOLOGIE

Cette partie de notre papier consiste à exposer et justifier les différents choix méthodologiques qui ont été faits pour mener à bien ce travail de recherche. Plus précisément, nous aborderons dans un premier temps le choix du terrain, pour ensuite nous attarder sur le choix de notre méthodologie de recherche, puis le choix et la description des participants. Nous présenterons ensuite notre guide d'entrevue, notre méthode d'analyse, pour enfin discuter des aspects éthiques de notre recherche.

3.1 Choix du terrain de recherche

3.1.1 Choix d'un pays non anglo-saxon

Des chercheurs internationaux dont les études portent sur la publicité (e.g Taylor) ont exprimé la nécessité d'effectuer des recherches dans de nouveaux pays afin d'améliorer la compréhension des tendances publicitaires globalisées (Patwardhan et Patwardhan, 2011 ; Lopez-Preciado, 2013). Or les recherches existantes sur le planning stratégique sont très largement limitées au Royaume-Uni, pays originel de la discipline, et aux États-Unis où elles sont très largement pratiquées (Croisier et al., 2003 ; Morrisson et al., 2003, 2006 ; Hackley, 2003 ; Haley et al., 2014). Quelques chercheurs internationaux, conscients de la diffusion du planning stratégique hors des frontières anglo-saxonnes, se sont également penchés sur la question comme Chong (2006) à Singapour, Patwardhan et al. en Inde (2011) ou encore Lopez-Preciado (2013) au Mexique. Pourtant, bien que le planning stratégique ait également intégré bon nombre d'agences en Europe hors Royaume-Uni, à notre connaissance, aucune recherche n'y a été menée, et plus particulièrement en France, pourtant grand pays de publicité. À la fois vierge de toute étude scientifique sur le sujet et pays d'origine du chercheur principal de cette étude, notre choix de terrain s'est donc porté vers la France.

3.1.2 Le marché publicitaire français

La France est aujourd'hui le 6^e plus grand marché publicitaire au monde, loin derrière les États-Unis et la Chine, mais au coude à coude avec le Royaume-Uni ou l'Allemagne, avec des revenus supérieurs à 20 milliards de US\$ (Krasodomskyte, 2016). De plus, la France est également le pays fondateur de deux des plus importants réseaux publicitaires mondiaux, à savoir le groupe Publicis et le groupe Havas, respectivement troisième et sixième à l'échelle internationale en terme de revenus (Adbrand, 2016).

L'Ile-de-France concentre plus de la moitié des agences de communication-marketing du pays, ce qui indique une très forte centralisation du secteur publicitaire dans la région capitale et qui ne concerne pas uniquement les sièges sociaux d'entreprises (Gauaubert, 2007). De plus, si nous nous appuyons sur les différents résultats de concours que l'on peut retrouver dans l'industrie, comme les Lions de Cannes ou encore le prix Effie, force est de constater que les agences les plus influentes du pays se concentrent principalement en région parisienne. C'est donc tout naturellement que nous avons décidé de concentrer notre terrain de recherche sur Paris et ses proches environs.

Enfin, une dernière caractéristique du marché publicitaire français, qui aura son importance quant à nos critères de sélection des répondants, a été soulevée par Zbriou (2009). Dans son projet de recherche portant sur « l'évolution des agences de publicité en France et l'importance des valeurs dans les agences multinationales », l'auteur divise les agences françaises en 3 grandes catégories. La première catégorie regroupe les agences appartenant à un grand réseau publicitaire français, agences qui se caractérisent par une faible culture de réseau, une grande autonomie et une dépendance principalement financière. La deuxième catégorie regroupe les agences appartenant à un réseau étranger, très majoritairement américain, agences qui se caractérisent par une forte culture de réseau, une faible autonomie et une dépendance principalement idéologique. Enfin, la troisième catégorie regroupe les agences indépendantes ou appartenant

à des micro-réseaux étrangers, marquées avant tout par une culture entrepreneuriale.

3.1.3 Le planning stratégique en France

La France ne fait pas exception à la règle et a vu le planning stratégique s'imposer peu à peu dans les organigrammes des agences. En effet, comme nous l'avons déjà évoqué dans notre revue de la littérature, c'est sous l'impulsion de Philippe Michel à la fin des années 80 que le premier département de planning stratégique a vu le jour en France au sein de l'agence CLM BBDO (Stratégie, 2003). Aujourd'hui, à en croire les sites internet des agences, la très grande majorité d'entre elles, qu'elles soient indépendantes, appartenant à un réseau français ou étranger, possède un département de planning stratégique. Le chapitre français de *l'Account Planning Group* n'existe plus depuis 2009 (Anonyme, 2011), mais en se basant sur l'« Annuaire des planneurs stratégiques français » qui a été créé en 2014 sous l'initiative de Jeremy Dumont, via son blog « Le vide-poche » (l'un des sites références du planning stratégique en France), il y aurait plus de 600 planneurs stratégiques. Le planning stratégique en France est aujourd'hui incontournable. Preuve en est: plusieurs grandes écoles et universités comme Sciences Po., le CELSA ou encore Sup de Pub proposent des formations visant à former les planneurs stratégiques de demain.

Néanmoins, comme dans les autres pays où la culture du planning stratégique s'est diffusée dans les agences, des débats quant à sa légitimité continuent de marquer l'industrie, reflétant de véritables incompréhensions de la discipline et nécessitant un vrai travail de clarification (Bordas, 2011 ; Anonyme, 2011 ; Campaign, 2014). Et bien sûr, la question de l'Insight est au centre de nombreuses prises de position de praticiens français cherchant à apporter leurs réponses aux problèmes que soulèvent ce concept visiblement si complexe à appréhender (Bordas, 2013 ; Papanicola, 2014 ; Faure, 2016).

Ainsi, de par la nécessité évoquée par les chercheurs d'élargir les terrains de recherche et de par la réalité de l'industrie publicitaire française, notre volonté

d'explorer la notion d'Insight vue par les planneurs stratégiques, et plus particulièrement en région Parisienne, nous semble tout à fait pertinente.

3.2 Choix de la méthodologie

Pour effectuer cette étude « exploratoire », notre choix de méthodologie s'est tout naturellement tourné vers la recherche qualitative. Comme l'affirme Guba (1990) (cité par Haley et al., 2014) « *people are active meaning makers and the realities of any phenomenon are created by those who live the experience* ». Notre méthode de recherche devait donc permettre aux planneurs stratégiques d'exprimer librement leurs « réalités » du planning et plus particulièrement de l'Insight. Et de fait, « *qualitative researchers study things in their natural settings, attempting to make sense of, or interpret, phenomena in terms of the meaning people bring to them* » (Creswell, 2007). Dans une discipline comme le marketing, la recherche qualitative permet une compréhension plus profonde d'un comportement, plutôt qu'une représentation superficielle d'intentions (Granot et al. 2012). L'utilisation d'une méthodologie qualitative est donc tout à fait à propos, notre étude visant à explorer une problématique découlant d'un cadre où les variables sont difficilement mesurables et dont l'objectif est d'apporter une compréhension fine d'un phénomène, et ce en interagissant directement avec des informateurs qui pourront se livrer sans entrave théorique ou subjectivité du chercheur (Creswell, 2007).

Plus précisément, notre choix méthodologique s'est tourné vers l'entrevue. Selon McCracken (1988) « *in-depth interviews are one of the most powerful methods in the qualitative armory, in that interviews can take you into the mental world of the individual, to glimpse the categories and logic by which that individual sees the world* ». De plus, selon Lofland et Lofland (1995), l'entrevue est la méthodologie idéale pour étudier un sujet ayant fait l'objet de très peu de recherches (comme c'est ici notre cas) et pour découvrir la manière dont un sujet bien précis est interprété par les répondants.

3.3 Choix et description des participants

Comme l'affirme Andréani et Conchon (2005), la fiabilité de l'étude qualitative dépend en grande partie de la qualité de l'échantillon, étant donné sa taille relativement restreinte. Sont en cause, le recrutement des répondants, sa composition ainsi que la définition de sa taille.

Afin de participer à cette étude, des critères d'inclusion des répondants ont donc dû être mis en place. Ainsi, pour être potentiellement recrutée dans cette recherche, une personne approchée se devait d'occuper au moment de l'étude un poste de planneur stratégique au sein d'une agence de communication en Île-de-France. De plus, comme en témoigne notre revue de la littérature, le planning stratégique, et plus particulièrement le concept d'Insight, semble difficile à appréhender, même pour des auteurs et des praticiens chevronnés. Nous avons donc fait le choix de recruter des planneurs stratégiques ayant au minimum 5 années d'expérience en agence.

Qui plus est, pour réaliser cette étude, et afin d'être au plus prêt de la réalité du planning stratégique en France, nous voulions avoir un panel de répondants représentatif de sa diversité. Ainsi, nous souhaitions rencontrer des planneurs stratégiques ayant des profils différents. Nous devions donc avoir dans notre échantillon de répondants des planneurs stratégiques plus ou moins expérimentés, certains ayant de 5 à 10 ans d'expérience et d'autres plus de 20 ans d'expérience. Notre échantillon devait comprendre des planneurs ayant un rôle exécutif au sein de leur agence, à savoir *Directeur du Planning Stratégique*. Et enfin, le type d'agence dans lequel le planneur évolue devait également être pris en compte. En se basant sur la typologie de Zbriou (2009) dont nous avons discuté plus haut, nous voulions donc que notre panel de répondants soit composé de planneurs stratégiques travaillant dans des agences affiliées à un réseau français (Fr), à un réseau anglo-saxon (A-S), mais aussi à des agences indépendantes.

L'échantillon de répondants a été construit grâce à un recrutement « boule de neige ». Les trois premiers planneurs stratégiques qui ont été approchés l'ont été grâce au réseau de contacts de nos chercheurs sur place. Par la suite, à la fin de chaque entrevue, le chercheur demandait au répondant si celui-ci pouvait lui donner des contacts de planneurs stratégiques respectant les critères d'inclusion de la recherche. Ce faisant, grâce à la collaboration de l'ensemble des planneurs stratégiques rencontrés, 21 répondants potentiels ont été contactés, et 15 entrevues ont été menées.

Le nombre d'entrevues conduites s'est basé sur un critère de « redondance ». Selon Morrison (2002), la « redondance » désigne « *the point at which the researchers are confident they are hearing the same variety of perspectives over and over, despite pushing for diversity within the research population* ». La « redondance », aussi connue sous le nom de « saturation », est l'un des indicateurs clef de la qualité d'un bon travail de recherche qualitative (Haley et al., 2014). Selon McCracken (1988), au sein d'un groupe de répondants homogène, la « redondance » peut être atteinte rapidement, aux alentours de 8 répondants. Si le groupe est plus diversifié, d'autres entrevues sont bien sûr nécessaires. Dans le cas de notre recherche, le point de « redondance » a été atteint relativement rapidement, dès la septième entrevue. Cela ne signifie pas que les planneurs stratégiques partageaient tous la même définition de l'Insight, ainsi que le même processus de recherche et d'intégration mais plutôt qu'un ensemble cohérent d'idées, qui semblaient impacter la notion d'Insight vu par les planneurs, a émergé des discussions. Nous avons toutefois souhaité dépasser ce point de saturation afin de nous assurer de la richesse et de la profondeur du matériel collecté, mais aussi pour que la taille de notre échantillon soit plus ou moins similaire aux précédentes recherches qualitatives effectuées auprès de planneurs stratégiques (Hackley, 2003 ; Butcher et McCulloch, 2003 ; Balloffet et Dehling, 2011).

Tableau n°1 : Description des répondants

Code Répondant	Sexe	Expérience	Code Agence	Taille Agence	Affiliation
Répondant 1	F	15 à 19 ans	Agence 1	+ 500	Réseau 1 Fr
Répondant 2	F	15 à 19 ans	Agence 1	+ 500	Réseau 1 Fr
Répondant 3	F	5 à 9 ans	Agence 1	+ 500	Réseau 1 Fr
Répondant 4	M	20 ans et +	Agence 2	100 et 499	Réseau 1 Fr
Répondant 5	M	10 à 14 ans	Agence 3	10 à 99	Réseau 1 Fr
Répondant 6	M	20 ans et +	Agence 4	100 et 499	Réseau 1 Fr
Répondant 7	M	15 à 19 ans	Agence 5	+ 500	Réseau 2 Fr
Répondant 8	M	20 ans et +	Agence 6	100 et 499	Réseau 2 Fr
Répondant 9	F	20 ans et +	Agence 7	10 et 99	Réseau 3 A-S
Répondant 10	F	5 à 9 ans	Agence 7	10 et 99	Réseau 3 A-S
Répondant 11	M	15 à 19 ans	Agence 8	100 et 499	Réseau 3 A-S
Répondant 12	F	10 à 14 ans	Agence 9	100 à 499	Réseau 3 A-S
Répondant 13	M	20 ans et +	Agence 10	10 à 99	Réseau 3 A-S
Répondant 14	M	5 à 9 ans	Agence 11	10 à 99	Indépendante
Répondant 15	F	5 à 9 ans	Agence 12	10 à 99	Indépendante

Sur les 15 planneurs stratégiques que nous avons pu rencontrer en entrevue, nous pouvons observer que les critères d'inclusions et de diversité de l'échantillon ont pu être respectés.

- 4 des planneurs avaient au moment de l'entrevue entre 5 et 9 ans d'expérience à un poste similaire, 2 entre 10 et 14 ans d'expérience, 4 entre 15 et 19 ans d'expérience, et 4 avaient plus de 20 ans d'expérience.
- Sur ces 15 planneurs, 9 occupaient un poste exécutif au sein de leur agence.
- À noter également que 3 des répondants occupaient en parallèle des postes d'enseignements en communication-marketing, au CELSA, à Sciences Po. et à l'ISG Moda Domani Institute.
- La parité a été respectée avec 8 répondants et 7 répondantes.
- Concernant les 12 agences dans lesquelles travaillaient les répondants, 6 étaient affiliées à un grand groupe de communication français, 4 étaient affiliées à un réseau anglo-saxon, et 2 appartenaient à un réseau indépendant.
- 5 de ces agences avaient entre 10 et 99 employés, 5 avaient entre 100 et 499 employés, et 2 comptaient plus de 500 employés.

3.4 Guide d'entrevue

Comme nous venons de l'aborder, nous avons fait le choix de réaliser des entrevues auprès des 15 répondants rencontrés, entrevues réalisées entre le 24 novembre et le 22 décembre 2014. Afin d'alimenter nos échanges et de diriger un tant soit peu le fil de la discussion, nous avons suivi un guide d'entrevue semi-structuré. En effet, comme l'affirme Creswell (2007) : « *using a flexible semistructured questionnaire in terms of questions and probes allows researchers to adapt to the realities of the interview without compromising the validity of the study* ».

Plus précisément, afin d'aborder les thèmes ayant émergé de notre revue de la littérature et de répondre à notre problématique, nous avons adapté pour notre

étude le guide d'entrevue créé par Balloffet et Dehling (2011) dans le cadre d'une recherche similaire réalisée auprès de planneurs stratégiques québécois.

Notre problématique s'articule autour de 3 questions principales:

- Comment les planneurs stratégiques définissent-ils l'Insight ?
- Quel est le processus mis en place par les planneurs stratégiques pour rechercher l'Insight ?
- Comment, une fois trouvé, les planneurs stratégiques intègrent-ils l'Insight au sein du processus créatif ?

Notre guide d'entrevue a donc été construit de manière à apporter des éléments de réponses à ces trois questions, et se décompose donc en trois grands axes de discussions. Le détail du guide d'entrevue est présenté en Annexe 1, mais nous allons tout de même brièvement décrire ses 3 axes.

- **Définir l'Insight**

Au moment de la prise de rendez-vous avec le répondant, il lui a été demandé de réfléchir à sa définition du terme Insight ainsi qu'au meilleur exemple selon lui de ce qu'est un « excellent Insight ». Cette première réflexion en amont a ensuite servi de porte d'entrée pour la discussion. Une fois la définition et l'exemple partagés, nous nous sommes efforcés de sonder en profondeur les tenants et aboutissants des choix du répondant : Pourquoi cette définition ? Pourquoi avoir utilisé ces termes ? Pourquoi cet exemple ? Etc.

Afin d'enrichir et d'alimenter cette première thématique autour de la définition de l'Insight, nous avons également utilisé une technique projective, celle des phrases à compléter. Nous avons en effet préparé des débuts de phrases que le répondant devait par la suite compléter selon sa propre vision de l'Insight. Exemple : *Un Insight c'est tout sauf ... ; L'Insight doit servir à ... ; Aujourd'hui, une publicité ne se basant pas sur un insight est une publicité ...*

- **La quête de l'Insight**

La deuxième thématique de notre guide d'entrevue concernait la manière dont les répondants effectuaient leur recherche d'Insights. Nous avons donc demandé aux planneurs de décrire en détail le processus type utilisé pour « chasser » un Insight puis sonder en profondeur toutes les étapes et tous les intervenants participant à la démarche. Nous avons donc abordé dans cette partie des questions comme celle de la linéarité (ou non) du processus, les techniques utilisées, la question de la subjectivité du planneur ou encore celle de la « révélation » de l'Insight, etc.

- **La mise en vie de l'Insight**

Dans cette dernière thématique de notre guide d'entrevue, nous avons abordé la question de l'intégration de l'Insight dans le processus de création publicitaire. Notre question de départ était donc très simple : Après avoir trouvé un insight, que se passe-t-il ? Notre objectif était ensuite de comprendre la conception du planneur quant aux rôles que jouent les différentes entités de l'agence dans la mise en vie de l'Insight, aussi bien le planning stratégique que le service-conseil ou la création. Les questions du « saut créatif » ou encore celle de la « protection » de l'Insight ont été abordées.

Grâce aux trois grands axes de notre guide d'entrevue et à l'éloquence de nos interlocuteurs, nous avons donc pu au cours des entrevues collecter un matériel riche que nous nous sommes par la suite efforcés d'analyser afin de répondre à notre problématique de recherche.

3.5 Méthode d'analyse

L'analyse vise à appréhender les données de façon à les organiser et ainsi faire émerger des thèmes qui répondront à notre problématique de recherche.

En ce qui concerne nos données collectées sur le terrain, chaque entrevue a été enregistrée sur un support électronique puis a été retranscrite sous forme de verbatim. Les entrevues réalisées duraient entre 39 minutes et 1 heure 15 minutes, pour un total avoisinant 12 heures et 30 minutes d'entrevues. Les verbatims ont été réalisés dans un souci de fidélité maximale envers les propos tenus par les répondants, en ayant conscience des possibles biais personnels, dans un court délai de temps suivant l'entrevue, et complété par des notes du chercheur concernant les discussions informelles précédant ou suivant l'entrevue. Le traitement des données s'est ensuite effectué par l'intermédiaire d'un codage thématique.

En effet, comme l'affirment Miles et Huberman (2014), en recherche qualitative, « *coding is analysis: the process of reviewing, transcribing, synthesising and dissecting field notes while maintaining the relationship between the parts is the essence of qualitative data analysis* ». La catégorisation, ou codage, consiste à identifier un « morceau » ou une unité de données comme appartenant à, représentant ou étant un exemple d'un phénomène plus général (Spiggle, 1994). Miles et Huberman (2014) proposent trois méthodes pour créer des codes dans le cadre d'une recherche qualitative : l'approche « à priori », l'approche inductive, et une troisième approche, que nous appellerons hybride. Dans le cas de notre recherche, notre méthodologie d'analyse s'apparente à l'approche hybride, reposant sur des thèmes issus aussi bien d'une approche déductive que d'une approche inductive.

En effet, les premiers grands thèmes de notre analyse, qui ont d'ailleurs inévitablement influencé le contenu des discussions lors des entrevues, ont émergé en amont de notre collecte de données suite à notre travail de rétention de la littérature scientifique et notamment suite à la lecture du travail réalisé par

Balloffet et Dehling (2011) auprès de planneurs stratégiques québécois. Toutefois, le codage a également permis le regroupement de concepts donnant naissance à différents thèmes émergeant du terrain. Les données collectées en entrevues ont été soumises à la lecture interprétative du chercheur.

L'ensemble de ces thèmes est présenté dans la section des résultats de notre recherche.

3.6 Aspect éthique de la recherche

La présente recherche et les éléments discutés ici ont fait l'objet d'une demande d'un certificat d'approbation auprès du comité d'éthique de HEC Montréal (CER), obtenu le 21 novembre 2014, afin d'encadrer la conduite de l'étude par le chercheur et de protéger les répondants.

Les participants potentiels ont tous été approchés par courriel et se sont vu expliquer les tenants et aboutissants de notre recherche. Si un planneur stratégique acceptait de participer à notre étude, les choix de la date, de l'heure et du lieu de l'entrevue étaient libres. Les entrevues ont dans la majorité des cas eu lieu dans des lieux publics (café/restaurant), mais aussi parfois pour des raisons de praticité dans le bureau des participants. Il est toutefois important de noter que notre travail s'intègre dans une démarche de « recherche hors organisation » : seule l'opinion individuelle de notre répondant nous intéressait, celui-ci devait s'exprimer en son nom et non parler pour son entreprise.

Afin d'encadrer tout risque et respecter les normes éthiques du CER d'HEC Montréal, chaque participant a donc signé le formulaire de « consentement d'entrevues hors organisation », garantissant l'anonymat du répondant, la confidentialité des données et permettant ainsi la diffusion via ce mémoire du contenu des entrevues. Seuls le chercheur principal et son directeur de recherche connaissent l'identité des répondants. Afin de protéger leur anonymat, leur nom et celui de leur agence ont été remplacés par des codes, et ce, de la collecte de données jusqu'à la diffusion de notre recherche. Les propos

préjudiciables ou encore les informations confidentielles qui ont pu être communiquées n'ont pas été inclus.

Les données collectées sur le terrain, à savoir le contenu audio des entrevues, les transcrits ainsi que les notes de terrain du chercheur, ont toutes été conservées électroniquement sur un disque dur externe protégé, en la seule possession du chercheur principal et de son directeur de recherche. Selon la politique de conduite responsable de la recherche de HEC Montréal, les données seront conservées sur une période de temps suffisante pour permettre la vérification ou la reproduction des travaux. Les données pourront ensuite être aisément détruites.

IV. ANALYSE DES RÉSULTATS

Nous allons désormais nous attarder sur l'analyse des résultats de notre recherche. Comme indiqué dans notre méthodologie, nous avons ainsi catégorisé nos données issues de nos entretiens autour de thèmes d'analyse, émanant à la fois de notre travail de revue de littérature et des discussions que nous avons eu avec les planneurs stratégiques rencontrés. La manière dont nous avons choisi d'exposer l'analyse de nos résultats suit la logique de notre problématique de recherche. Ainsi, la première partie de notre analyse portera sur (1) la manière dont les planneurs stratégiques définissent l'Insight. La deuxième partie portera sur (2) le processus de recherche d'Insight. Et enfin, notre troisième partie abordera la question de (3) la mise en vie de l'Insight au sein du processus créatif.

4.1 Définir l'Insight

Conformément à l'analyse que nous avons pu faire suite à notre revue de la littérature et donc à notre problématique de recherche, la grande majorité des planneurs que nous avons pu rencontrer s'accorde à dire que l'Insight, bien qu'étant un concept central dans leur travail, est une notion difficile à appréhender et donc de fait, difficile à définir. Et cette réalité se retrouve chez les moins comme chez les plus expérimentés d'entre eux, comme l'attestent ces extraits de verbatim.

« L'Insight est typiquement un mot – et c'est ça qui est intéressant – qu'on utilise à tout va, et dont on finit par oublier le sens. »

- Répondant 11

« J'ai été confronté à la notion d'Insight dès l'école, mais ça a mis du temps à devenir vraiment concret, je pense. Ça fait partie des choses qui en tant que planneurs sont les plus dures à appréhender (...). J'ai très longtemps cru comprendre ce que ça voulait dire, alors qu'en réalité, entre la théorie et la pratique, il y a du chemin, et je pense que je suis encore en train d'essayer de le comprendre. »

- Répondant 15

Pour un des planneurs que nous avons pu rencontrer, cette difficulté à définir le terme d'Insight est presque un point positif, car cela témoigne de la difficulté du processus de recherche d'Insight. À la question : « quelle est votre définition de l'Insight ? », ce planneur nous a ainsi répondu :

« Vaste question ! Ce n'est jamais très facile à définir ... Il y a une première façon de le définir, à mon avis à la fois très vraie et très floue, qui serait : une vérité consommateur. J'essaye rarement d'aller plus loin que ça (...). Je pense que le fait d'avoir une définition un peu floue, ce n'est pas mal non plus, parce que si la définition était trop précise, on aurait le sentiment que l'on peut le trouver facilement, alors qu'en fait, un Insight, ce n'est pas évident du tout à trouver ».

- Répondant 4

Cependant, au vu de l'ensemble des données que nous avons collectées et de la richesse des conversations que nous avons pu avoir avec nos répondants, nous n'allions bien sûr pas nous contenter d'une définition floue qui permettrait de laisser planer le mystère autour d'une notion obscure, du moins en apparence.

Dès lors, nous vous proposons ici une tentative de définition de l'Insight qui synthétise la grande majorité des thèmes abordés par nos répondants lors de nos discussions sur leur propre conception du terme.

Insight : Révélation d'une vérité cachée, inspirante et encore inexploitée, qui témoigne d'une relation de la cible avec la marque, le produit, la catégorie ou un fait sociétal.

Articulée avec justesse à la promesse de la marque, cette révélation sert de tremplin au saut créatif mais aussi au déploiement d'une campagne de communication qui résonnera auprès du consommateur et créera de l'adhésion, en renforçant de fait sa relation à la marque.

Bien qu'étant imparfaite, cette définition nous permet désormais d'analyser plus en détail les différents éléments évoqués par les répondants nous ayant permis de la rédiger.

4.1.1 La vérité

Lorsque nous avons abordé la définition de l'Insight avec nos interlocuteurs, 100% d'entre eux, sans exception, nous ont parlé de « vérité ». Plus spécifiquement, il s'agit d'une vérité qui encapsule une relation qu'entretient le consommateur avec la marque, le produit ou la catégorie.

« L'Insight, c'est révélé une vérité cachée entre des gens, des utilisateurs, des consommateurs, et un produit et une marque. Ce que l'on cherche, c'est en quoi la relation est particulière, la relation réelle entre des utilisateurs et un produit, une marque ou un service. C'est vraiment la relation entre les deux. C'est la manière dont ils se coltinent comme on dirait en philosophie. »

- Répondant 6

« C'est une vérité consommateur, et plus spécifiquement le rapport du consommateur à la catégorie de produit. C'est-à-dire que tu vas toujours chercher ce qui va te lier au produit, quel rituel ou quelle pensée, quelle évidence. Parce qu'un Insight est souvent formulé comme une évidence. »

- Répondant 5

Comme nous pouvons le voir, les sources de la relation que vit le consommateur peuvent être diverses (avec la marque, le produit en soit, ou de manière plus large, avec la catégorie de produit, et même dans certains cas, avec un fait sociétal). Ces différentes sources de la relation ne sont pas sans rappeler la typologie de l'Insight de Choueri (2011). Néanmoins, la grande majorité des planneurs que nous avons rencontrés n'utilisent pas réellement de typologie, ne cherchent pas nécessairement à mettre les Insights dans des cases. Pour eux, peu importe la source de la relation, il s'agit de mettre le doigt sur une vérité intime du vécu du consommateur.

La vision de l'Insight comme une vérité évidente déjà évoquée dans le dernier verbatim est extrêmement présente chez les planneurs que nous avons rencontrés. La vérité qui caractérise l'Insight se doit d'être évidente pour la cible, afin que celle-ci ne puisse qu'y adhérer.

« L'Insight, c'est le boulot du bon publicitaire de le trouver, mais si tu en parles à ton père, à ta grand-mère, à ton boulanger, il le comprend ! Et c'est ce qui fait que quand le consommateur regarde la pub, il la comprend, et que cela fait écho dans sa tête. Et pour cela, il faut que ça fasse écho à une évidence. »

- Répondant 7

« C'est la vérité intime du public cible. Ça doit avoir beaucoup de justesse, ça doit résonner. Une vérité qui peut parfois sembler évidente, ou en tout cas qui a une force de l'évidence quand on y est confronté »

- Répondant 2

Bien qu'une fois confronté à l'Insight le consommateur puisse sentir cette « force de l'évidence », les planneurs nous précisaient dans le même temps que l'Insight n'est en revanche pas du tout « évident » à formuler. Un Insight doit certes apparaître comme une forme d'évidence, mais la vérité qu'il dévoile est tout sauf une « banalité » ou un simple cliché. Une banalité sur la vie du consommateur ne peut pas être considérée comme un Insight, car elle ne résonnera pas dans son esprit, une banalité n'étant porteuse d'aucune charge émotionnelle. Comme l'affirment deux de nos répondants, bien qu'étant une vérité, l'Insight « c'est tout sauf enfoncer des portes ouvertes ». Bien au contraire, selon les planneurs rencontrés, l'Insight vient lever le voile sur une vérité profonde, qui était enfouie, partiellement cachée, ou que le consommateur pensait être le seul à vivre. Et c'est bien pour cela que dans notre définition, nous avons choisi de définir l'Insight comme la révélation d'une vérité cachée.

4.1.2 La révélation

Cette notion de révélation est, comme la notion de vérité, unanimement utilisée par les planneurs stratégiques pour définir l'Insight. Comme nous venons de l'aborder, bien que l'Insight repose sur une vérité, cette vérité n'est pas directement accessible au consommateur. La nature même de l'Insight est donc de verbaliser, formuler, une réalité qui était jusqu'à lors enfouie dans l'inconscient du consommateur. Et cette forme de révélation apparaît comme étant essentielle afin d'attirer l'attention de la cible, la toucher et susciter l'adhésion.

« Pour moi, ça doit vraiment être une vérité profonde sur laquelle on n'a jamais mis de mot, que l'on n'a jamais explicité. Ça devient un insight à partir du moment où on l'explique »

- Répondant 10

« S'il n'y a pas une forme de révélation au sens premier du terme, c'est à dire donner quelque chose à voir que l'on n'avait jamais vu, il n'y a pas vraiment d'adhésion, parce qu'on est dans une logique de statu quo »

- Répondant 11

« L'Insight va dévoiler quelque chose que les gens pensent, ressentent, vivent, mais que le public ne va pas forcément formuler de cette manière-là. Les planneurs déshabille un peu la psychologie ».

- Répondant 2

Comme très clairement explicitée par nos répondants, la réaction du consommateur confronté à un Insight doit donc être un mélange entre de la surprise et de l'adhésion : « Ah, mais oui, c'est tellement vrai ! ». Le consommateur doit sentir une forme de connivence entre lui et la marque qui expose une vérité qui le touche intimement. Le consommateur doit avoir le sentiment que la marque l'a compris, « a su mettre le doigt sur quelque chose de juste de son vécu ».

« Un super Insight, ça provoque une petite émotion et ça, c'est super rare d'arriver à le faire en publicité. L'objectif c'est que le consommateur se dise : « Ah, mais oui, évidemment, c'est moi ! ». C'est tellement bien senti, c'est tellement vécu, c'est ce truc de magie là que peut produire l'Insight quand il est bien identifié. (...)»

- Répondant 6

« Un insight révèle au consommateur quelque chose qu'il avait en lui, mais qu'il n'avait pas vu, qu'il n'avait pas verbalisé ou qu'il n'avait pas identifié. C'est vraiment ça la petite jouissance. Quand tout d'un coup, ce n'est pas une information nouvelle, mais c'est une information qui était cachée. Et c'est ça qui est génial, c'est que l'Insight va révéler un truc sur la personne qui était déjà en lui. Donc c'est ça qui est hyper puissant ».

- Répondant 13

L'Insight doit révéler quelque chose à la cible, dont la réaction attendue est : « Ah, mais oui, comment est-ce qu'ils savent que je pense/que je fais ça ! ». Mais de manière générale, tout en chacun, même si n'étant pas directement dans la cible de la communication, doit pouvoir « être prêt à croire » à la vérité dévoilée par l'Insight : « Ah, mais oui, je connais quelqu'un qui est complètement comme ça ! ». La force des meilleurs Insights est de surprendre et de faire adhérer le plus grand nombre au propos.

4.1.3 La tension

La question de l'Insight comme devant cristalliser une tension intime vécue par le consommateur est une thématique qui est souvent revenue d'elle-même dans nos discussions, faisant ainsi écho au propos de Lannon et Baskin (2007) ou encore de De Baynast (2014) abordés dans notre revue de la littérature.

En effet, plusieurs planneurs rencontrés s'accordent à dire qu'une manière efficace de mettre à jour un Insight est de dévoiler une tension que vit le consommateur, un dilemme intime qui caractérise la relation de la cible avec la catégorie de produit ou la marque.

« Dans un insight, il y a une tension : « tatatata ... mais », qui n'est pas forcément une insatisfaction, mais une tension qui n'est pas résolue, un conflit non résolu »

- Répondant 1

En parvenant à mettre à jour un Insight qui est porteur d'une tension, cela permet ensuite à la marque de se placer comme venant résoudre cette tension. La promesse de la marque que l'on communique apporte donc une réponse à un conflit intérieur vécu par la cible.

« Si il y a une tension psychologique à résoudre, du coup la marque va pouvoir venir avec une solution. La promesse de la marque va pouvoir venir de manière un peu messianique résoudre une tension, un problème, quelque chose de non résolu soit dans l'émotion soit dans la raison de la cible ».

- Répondant 2

Toute fois, cette idée de « tension » dans l'Insight ne fait pas l'unanimité auprès des planneurs que nous avons rencontrés. Pour certains, il s'agirait bien plus d'une méthode de formulation ou de « *storytelling* » de l'Insight, mais cantonner le concept à une tension serait trop réducteur.

« Dire que l'Insight serait fait de tension, ça revient à dire que la vie n'est que tensions, et je trouve que ce n'est pas vrai. Ce qui est vrai, c'est confronter ton insight à ton produit, à ses bénéfices, et là, tu peux créer une tension narrative ».

- Répondant 7

Selon certains planneurs, l'Insight ne serait donc pas porteur d'une tension en soit. La tension pourrait naître dans la manière dont l'Insight est ensuite mis en scène, racontée, en l'articulant à la promesse de la marque.

Beaucoup s'accordent en effet à dire que de nombreux Insights ne reposent pas nécessairement sur des tensions, mais peuvent dévoiler « une vérité absolue » ou encore une « philosophie de vie ». Dans ces cas, la marque qui est venue mettre à jour cette réalité n'incarne pas nécessairement un rôle de solution ou de réducteur de tension, mais plus un rôle d'« ambassadeur », en s'appropriant cette réalité, en faisant preuve d'empathie envers le consommateur et en créant un lien de complicité.

4.1.4 La nouveauté

La question de l'Insight comme devant être une « nouveauté » a été abordée dans l'article de Balloffet et Dehling (2011), *L'Insight tel que les publicitaires le vivent*. Dans leur papier, les auteurs relèvent les propos de publicitaires montréalais qui affirment que « les sources d'Insight tendent à se tarir », soulevant ainsi la difficulté aujourd'hui de trouver de nouveaux Insights sur des marchés où tout, ou presque, semble déjà avoir été dit. Les propos recueillis auprès des planneurs français tendent cependant à relativiser cette idée.

Comme nos répondants l'affirment, la base d'un Insight n'est pas nécessairement toujours nouvelle. En effet, pour reprendre les propos du répondant 11, un planneur stratégique « *ne peut pas réinventer des vérités consommateurs tous les quatre matins* » ou encore comme l'explique le répondant 15 : « *je pense que tu ne peux pas nécessairement réinventer la roue sur tous les sujets* ». Il n'est donc pas impossible, et il est même très fréquent sur plusieurs marchés que les planneurs réutilisent à la base de leur Insight une vérité qui n'est pas nouvelle. Cependant, comme dans l'idéal il est essentiel de révéler quelque chose d'inédit au consommateur, bien que reposant sur une base « connue », le travail du planneur consiste donc à formuler l'Insight en donnant à cette vérité un angle nouveau, un éclairage nouveau, une formulation surprenante et inédite qui n'a jamais été exploitée auparavant.

« L'Insight n'est pas forcément toujours nouveau, mais à ce moment-là c'est la révélation qui doit être nouvelle, et le fait qu'on ne l'ait pas dit avant, du moins pas présenté de cette façon-là. (...) C'est plus ce côté « personne ne l'avait dit avant », ce côté inédit qui va devenir intéressant ».

- Répondant 3

« Un insight peut être une vérité éternelle qu'on donne à voir d'une manière jamais vue. La pub c'est quand même largement ça. (...) Il suffit de regarder les pubs automobiles. , c'est sûrement le secteur où il y a eu le plus de communication dans l'histoire, qu'il s'agisse de vérité consommateur ou de plus produit, ce n'est pas fondamentalement neuf, mais on arrive toujours à montrer quelque chose de nouveau. »

- Répondant 11

De plus comme l'affirment nos répondants, bien que certains Insights reposent sur des vérités humaines universelles qui ont vraisemblablement toujours existé et qui existeront toujours (et qu'il est donc très difficile de réinventer), la grande majorité d'entre eux relèvent de l' « air du temps », de modes de consommation, de l'usage nouveau qui est fait des produits. Ainsi, tant qu'il y aura des nouvelles tendances de consommation, et tout particulièrement à l'aire de la révolution technologique que nous sommes en train de vivre qui crée chaque jour de

nouveaux usages et de nouveaux comportements chez les consommateurs, il y aura toujours de nouveaux Insights à découvrir et à dévoiler.

4.1.5 L'inspiration

Un autre thème essentiel qui émerge de la définition que font les planneurs stratégiques français de l'Insight est l'« inspiration ». Un Insight, par nature, doit être inspirant. Cette caractéristique intrinsèque de l'Insight abordée dans la revue de littérature se confirme dans l'analyse de notre terrain. Selon nos répondants, un Insight doit inspirer tout le monde, au sein de l'agence comme en dehors, le consommateur, mais aussi et par-dessus tout, les créatifs.

L'objectif de l'Insight lorsqu'il est exploité dans une campagne de communication est ultimement d'inspirer la cible. L'Insight, lorsqu'il est bien exploité, permet à la cible qui y est confrontée d'être « embarquée », d'être surprise, et doit générer en elle une envie d'en savoir plus, ou de partager son ressenti. Le répondant 8 explicite d'ailleurs très bien cette caractéristique :

« L'Insight doit inspirer les consommateurs. Je pense qu'il y a un truc un peu ludique vis-à-vis du consommateur. C'est-à-dire qu'il faut qu'il ait envie de voir l'histoire qu'on va lui raconter, donc ça doit aussi l'inspirer lui. Ce n'est pas simplement une histoire de justesse. Il faut que l'Insight soit juste, mais il faut aussi qu'il donne envie. On se dit « Ah oui, c'est pas faux, mais j'ai envie de voir l'histoire qu'on me raconte autour ». »

- Répondant 8

Mais avant toute chose, et c'est en réalité le cœur du travail du planneur stratégique comme l'atteste notre revue de la littérature : l'Insight doit inspirer l'équipe de création. C'est pour la grande majorité des planneurs rencontrés la principale caractéristique d'un bon Insight, sa raison d'être. L'Insight est pour bon nombre d'entre eux principalement un outil interne qui doit servir à faire germer des idées en création. Son rôle, au cœur du brief de création, est de les inspirer tout en leur donnant la direction à suivre.

« Un bon Insight, c'est un Insight qui doit être inspirant pour les créatifs. Si à la fin les créatifs se disent « so what ? », ça ne marche pas. C'est vrai pour la stratégie en règle générale en agence créative : la stratégie en soit n'a pas d'intérêt, et de même pour l'Insight. Un Insight n'a d'intérêt que s'il permet de déboucher sur une création qui a du sens et qui est forte. Dire une vérité sur les gens c'est génial, mais si ce n'est pas une vérité qui peut servir les créatifs, il y a un problème. »

- Répondant 15

« Tu peux avoir le plus bel Insight du monde, être fasciné intellectuellement par la justesse de ton propos, et pour autant, ça peut ne pas être transformé en création. Et du coup, tu n'as plus aucun intérêt, ton métier n'a plus aucun intérêt. L'Insight doit servir la création. Et parfois, la justesse ne suffit pas. »

- Répondant 10

« Un bon Insight, c'est quelque chose qui fait réagir les créatifs. D'ailleurs, et c'est assez caricatural, quand tu présentes un brief aux créatifs, la première chose qu'il vont voir, c'est l'Insight. Le reste pour eux, c'est du blabla. Ce qui les intéresse vraiment, c'est l'Insight trouvé par le planneur. Et il arrive souvent qu'il disent « ouais ... l'Insight ... bof bof ». Et en général, ce n'est pas parce que le truc n'est pas juste, mais parce qu'ils ne le trouvent pas inspirant ».

- Répondant 4

Ainsi, à en croire plusieurs de nos interlocuteurs, la qualité et la pertinence d'un Insight seraient donc dépendantes de l'équipe de création qui reçoit le brief et qui va devoir trouver des idées créatives émanant de celui-ci. Il est donc indispensable, pour un planneur stratégique, au moment de formuler un Insight et de le présenter, de connaître les créatifs qui vont travailler sur le projet, de comprendre leur fonctionnement, de « savoir sur quelles cordes sensibles tirer » pour que l'Insight puisse générer chez eux des idées créatives.

Cette réalité de l'Insight comme devant être avant tout un outil au service de l'inspiration des créatifs a ainsi soulevé d'autres questions : l'Insight a-t-il une valeur en soit ? L'Insight est-il nécessairement synonyme de succès ? Qu'en est-il des campagnes qui ne sont pas « insightées » ?

4.1.6 La valeur de l'Insight

Dans le cadre de l'étude de Balloffet et Dehling (2011) à Montréal, la majorité des publicitaires qu'ils ont pu rencontrer considèrent l'Insight comme ayant une valeur en soit. En d'autres termes, l'Insight « parle de lui-même » et incarne à lui seul « la grande idée » qui fera « une grande campagne ». La minorité, au contraire, considère davantage l'Insight comme un outil qui permettra de bâtir collectivement une stratégie et une création forte. Selon cette vision, « afin de faire naître un grande idée publicitaire, une emphase plus forte doit être mise sur le travail créatif en aval, plutôt que sur la réflexion stratégique en amont ». Comme nous venons de l'aborder dans notre dernière sous-partie sur « l'inspiration », il semble, auprès de nos interlocuteurs, que la logique soit inversée.

Tous les planneurs que nous avons rencontrés reconnaissent l'importance de l'Insight dans le travail publicitaire. C'est pour tous un élément central du travail du planneur stratégique allant même, comme l'affirme un des répondants, jusqu'à incarner la « justification du métier de planneur ». Un Insight a indéniablement de la valeur. En premier lieu, il permet à l'ensemble des protagonistes d'une campagne de communication de rester « connecté à la réalité ». Comme l'affirment plusieurs planneurs, le microcosme de l'agence, tout comme les clients, ont trop souvent tendance à oublier le consommateur, à oublier que le public est « mitraillé » de messages publicitaires, et que dans l'écrasante majorité des cas « le consommateur n'en a rien à faire ». L'Insight permet donc de connecter avec la cible.

« Il faut systématiquement penser à l'Insight. Qu'est-ce que l'on va chercher dans la vie des gens avant de délivrer une promesse ? Puis c'est un bon garde fou aussi. Quand vous recevez un brief client, ça permet de le confronter au réel aussi un petit peu. Penser une stratégie sans passer les choses au crible du consommateur c'est un danger. Et formuler un Insight ça permet de poser le problème. C'est une démarche, une mécanique, qui est nécessaire »

- Répondant 11

« L'Insight, c'est l'endroit de ton brief où tu as ton doigt dans la prise de la réalité »

- Répondant 2

De plus, l'Insight ne cristallise pas n'importe quelle connexion avec la cible. L'Insight « parle à la fois au cœur et au cerveau du consommateur ». Lorsqu'un Insight transparait dans une campagne, la communication parle à la cible de manière très émotionnelle, en mettant la marque dans la vie des gens, dans leur quotidien, dans leur sensibilité, « parce que ça les touche ». Et comme l'affirment nos interlocuteurs, ici est tout le but d'une bonne campagne de communication. Toutefois, l'ensemble des planneurs rencontrés s'accorde à dire qu'un bon Insight ne suffit pas, qu'il n'est pas la garantie du succès d'une campagne, et que celui-ci est davantage un outil, un moyen, au service de la « grande idée publicitaire ».

En effet, selon nos interlocuteurs, considérer que l'Insight en lui-même est suffisant pour réaliser une bonne campagne de communication est une erreur et serait « présomptueux » de la part du planneur. Certaines campagnes se basent selon eux uniquement sur un Insight, et ne sont qu'une retranscription littérale de celui-ci. Mais ils portent sur elles un regard critique, les qualifiant de « campagnes de planneur », n'ayant selon eux qu'une très faible valeur créative. L'Insight doit servir de tremplin aux créatifs, doit les inspirer, les pousser à aller plus loin et faire naître l'« idée créative ». Un insight doit servir l'équipe de création et lui permettre de réaliser ce qu'ils appellent le « saut créatif », soit l'expression créative de l'Insight. Choueri (2011) avait déjà soulevé ce point et celui-ci se confirme auprès de nos répondants : « l'Insight est un matériel brut et un formidable levier de créativité, mais inefficace sans un saut créatif pertinent ».

« En tant que planneur, je déteste lorsque les créatifs reviennent en me mettant en scène exactement ce que je leur ai donné. Parce que si c'est ça, j'aurais pu le faire moi-même. Il faut que l'idée vienne sublimer l'Insight. »

- Répondant 1

Comme l'affirment nos répondants, il peut donc arriver que dans certaines campagnes, l'Insight soit très clairement détectable et semble très juste au sujet

de la cible, mais que le « saut créatif » soit raté ou malhabile, en faisant aussitôt une campagne « médiocre », qui fera un « flop » malgré la justesse du propos. À contrario, les planneurs s'accordent à dire que plusieurs « très grandes campagnes » ne reposent absolument pas sur des Insights, mais parviennent tout de même à toucher et convaincre le consommateur : car la démonstration du produit ou l'histoire de la marque se suffit à elle-même, car il s'agit d'un « pur spectacle, d'un pur divertissement », car « la production est simplement à couper le souffle », etc.

Ainsi, pour nos interlocuteurs, l'Insight est donc une manière de connecter avec la cible, à la fois à son cœur et à sa raison. Pour beaucoup, il s'agit de la manière la plus juste et la plus efficace de comprendre le consommateur, l'aboutissement de leur travail de planneur sur la cible. Néanmoins, ils partagent pour la plupart une vision très « pratique » du concept, considérant l'Insight avant tout comme un moyen d'inspirer le « saut créatif », et non comme la condition *sine qua non* d'une bonne campagne de communication.

4.2 La quête de l'Insight

Maintenant que nous avons exploré la manière dont les planneurs stratégiques de notre étude définissent l'Insight, nous allons désormais nous attarder sur la manière dont ils s'emploient à chercher et formuler des Insights dans leur travail quotidien.

Comme nous venons de le voir, définir l'Insight, pour les planneurs stratégiques eux-mêmes, n'était d'ores et déjà pas chose aisée. Le processus de recherche d'Insight n'échappe pas à cette difficulté de conceptualisation, car à en croire nos interlocuteurs, il n'y a pas une méthode, une manière de faire, une solution miracle qui portera nécessairement ses fruits.

« *Quelle est la recette ? Si seulement je le savais ! (rire) »*

- Répondant 1

« Je n'ai pas de processus hyper codifié ou des étapes à suivre. Malheureusement ... Mais si tu en as, je les veux bien ! (rire) »

- Répondant 3

Aucun des planneurs que nous avons rencontrés n'avait auparavant véritablement cherché à théoriser son processus de recherche d'Insight, à mettre sur papier les étapes qu'ils considèrent comme étant *a priori* essentielles au déroulement du processus. Balloffet et Dehling (2011) avaient déjà fait ce constat auprès des planneurs stratégiques montréalais. Toutefois, comme nous l'avons vu dans notre revue de la littérature, les deux auteurs se sont efforcés d'édicter des étapes ayant émergé de leur terrain de recherche, à savoir (1) L'agrégation des données (2) L'incubation, (3) La révélation et (4) Le partage. Dans le cadre de notre recherche, faute de systématisme dans les verbatims, il nous est impossible de vérifier et confirmer ces quatre étapes. Plus précisément, l'agrégation des données et le partage sont bel et bien des « étapes » que l'on retrouve dans le travail des planneurs stratégiques que nous avons rencontrés. Néanmoins, les étapes d'incubation et de révélation n'ont pas suffisamment émergé de notre terrain.

Selon nos interlocuteurs, il est difficile de voir la recherche d'Insight comme un processus linéaire, comme un enchaînement d'étapes à suivre. Cependant, certains thèmes ont émergés de nos discussions ; nous allons désormais les présenter. Pour finir cette partie, nous tenterons de modéliser le processus de recherche d'Insight issu de notre terrain.

4.2.1 Connaître sa marque, son produit, son marché et au-delà

L'une des premières phases essentielles à la recherche de l'Insight est de connaître parfaitement la marque et le produit sur lequel le planneur doit travailler et élaborer une stratégie de communication. En effet, comme nous l'avons vu, le but ultime de l'Insight est de cristalliser une relation intime entre la cible et la marque ou le produit dont on doit faire la promotion. Le planneur doit donc connaître « sur le bout des doigts » son produit et son marché.

Les planneurs doivent donc faire des recherches sur la marque et sur la catégorie de produits, comprendre les objectifs et la problématique communicationnelle du client, étudier les campagnes passées de la marque, mais aussi ses concurrents. Il s'agit du « *b.a.-ba* du planning », des « devoirs à faire » dans la quête de l'Insight. Mais selon nos interlocuteurs, l'une des forces du planneur stratégique repose également dans sa capacité à regarder au-delà la catégorie dans laquelle le produit se trouve. Contrairement aux clients, qui « ont souvent la tête dans le guidon », le planneur stratégique, en tant qu'expert en communication, a cette capacité à déceler dans des marchés *a priori* foncièrement différents, des problématiques similaires à celles que rencontre la marque sur laquelle il doit travailler.

« En tant que planneur, il faut que tu aies une connaissance qui va au-delà de ton marché. La force du planneur, c'est de ne pas être sur un seul budget, ce qui lui permet justement de faire du « crosspicking », de la « cross fertilisation ». C'est à dire que tu as vu une pub, une mécanique publicitaire, un Insight ailleurs, et tu peux le transformer ou faire des ponts avec une catégorie de produit qui n'a rien à voir ».

- Répondant 14

Ainsi, le planneur doit avoir une vision très macro du marché. Mais celui-ci doit également être en mesure de connaître dans les moindres détails le produit ou le service. Les planneurs cherchent donc à accumuler le maximum d'information possible, à travers les documentations fournies par le client, mais aussi et surtout, en essayant eux même le produit. Pour plusieurs planneurs rencontrés, il s'agit de la règle n°1.

« Dès que tu en as l'occasion, tu dois essayer le produit, en faire toi-même l'expérience. Même si tu n'es pas dans la cible, tu dois vivre le produit. Parce qu'avant d'être un planneur, tu es un être humain, tu es un consommateur. Vivre le produit ou le service t'ouvre de nouvelles perspectives de réflexion. »

- Répondant 13

« J'adore essayer les produits, mais aussi savoir comment ils sont fabriqués, car souvent, tu arrives vraiment à comprendre à quel problème consommateur le produit vient répondre. (...). De la connaissance de comment ça marche, tu passes

plus facilement du côté de l'empathie. C'est ça qui t'aide vachement : c'est te mettre dans les pompes du consommateur. »

- Répondant 1

Cette notion de « se mettre dans la peau » du consommateur en essayant le produit est absolument essentielle pour les planneurs, car selon eux, afin de trouver un Insight, il faut bien sûr connaître la marque et le produit, mais il est surtout nécessaire de comprendre intimement le consommateur.

4.2.2 Comprendre son consommateur

« La recherche d'Insight, c'est un énorme exercice d'empathie et de démonstration d'empathie »

- Répondant 7

Comprendre la marque, le produit, le contexte du marché est une chose, cela permet de donner un cadre à la réflexion du planneur. Mais au-delà de ça, le travail du planneur dans sa quête d'Insight consiste à comprendre la relation qu'entretien le consommateur avec ces éléments.

Afin de comprendre le consommateur, les planneurs ont donc accès à une multitude de sources et de données externes: des analyses de tendances qui peuvent donner un aperçu des grands mouvements de consommation et des changements sur un marché, des analyses de marché et des études consommateur généralement fournies par le client ou des firmes de recherches, qui permettent de comprendre, dans une certaine mesure, *Comment*, *Où*, et *Pourquoi* la cible consomme ou non un produit. Les planneurs que nous avons rencontrés s'accordent à dire que ces données sont utiles et permettent d'avoir un aperçu du consommateur. Néanmoins, celles-ci ne sont pas du tout suffisantes et ne permettent pas, selon eux, d'aboutir à des Insights. Comme nous l'évoquions déjà dans notre revue de la littérature, pour véritablement comprendre un consommateur et être capables de mettre le doigt sur un Insight, les planneurs estiment qu'ils doivent être en mesure de passer de la « donnée froide » à « l'expérience des vraies gens ».

« Ce n'est quand même pas fréquent de trouver des Insights dans les études. Les études ne sont pas faites pour ça, et c'est normal. L'Insight se trouve donc plus dans la transformation de ces données. »

- Répondant 6

« Par rapport à tous ceux qui font du « data analysis », le planneur est censé utiliser les données, et ne pas en faire seulement une analyse froide et plate. C'est comme les éléments socio-démo, ça ne sert à rien tant que tu n'as pas ajouté une couche sensible, psychologique. La ménagère de moins de 50 ans, le jeune adulte urbain de 20-25 ans, il faut le transformer. Ce n'est que le squelette, il manque la chair. »

- Répondant 1

Ainsi, afin d'être en mesure de mieux appréhender le consommateur, d'ajouter cette « couche sensible » absente des études, tous les planneurs que nous avons rencontrés cherchent à compléter ces données avec leurs propres recherches, et ce, grâce à plusieurs méthodes.

Pour les planneurs, il est essentiel d'écouter ce que les consommateurs ont à dire. Pour se faire, l'une des méthodes privilégiées est aujourd'hui de se rendre sur internet, sur les réseaux sociaux, mais aussi sur des forums ou autres communauté de consommateur. Internet est devenu une « mine d'or » pour les planneurs leur permettant de découvrir ce que les consommateurs disent des produits ou des marques, pour prendre connaissance de leurs expériences de consommation, de leurs désirs, de leurs attentes ou de leurs frustrations.

« Pour comprendre au mieux ce que pense le consommateur, le ressenti le plus partagé, ou en tout cas, le problème qu'il peut y avoir, je me base surtout sur du « Social listening » et ce qu'il en ressort. Les gens parlent de plein de marques et de plein de produits sur internet, sur Twitter, sur Facebook. Je lis des questionnaires, des interviews. »

- Répondant 15

Ensuite, plus que de simplement écouter, les planneurs cherchent généralement à échanger avec la cible. Que cela se fasse de manière informelle en discutant avec leur entourage ou de manière plus formelle à travers des méthodologies de

recherche qualitative telles que le focus groupe ou l'entretien en profondeur, les planneurs que nous avons rencontrés cherchent, dans la mesure du possible et dépendamment des contraintes de temps et de budget, à être en contact avec le consommateur.

« Je fais comme toi, je vais voir des gens, et demande « Mais pourquoi ? Mais pourquoi ? Mais pourquoi ? », et ne lâche jamais ce « pourquoi ». Et c'est comme ça aussi que l'on arrive à comprendre comment ils fonctionnent ».

-Répondant 9

Écouter et échanger avec la cible peut donc donner des pistes de réflexion. Mais comme nous l'avons vu dans la définition de l'Insight, il s'agit, dans l'idéal, d'une vérité que les gens n'ont pas encore formulée, verbalisée, dont le consommateur n'est pas conscient. Il est donc « extrêmement rare de retrouver des Insights dans des verbatims ». Il est donc également nécessaire pour les planneurs d'observer les consommateurs dans leurs interactions avec le produit ou le service. L'observation, l'observation participante ou encore l'ethnographie sont donc des techniques de recherche dont ils peuvent se servir pour comprendre plus en profondeur ce qu'il y a derrière des paroles et ainsi faire émerger des insights. Néanmoins, comme le regrette la majorité des planneurs que nous avons rencontrés, compte tenu de la réalité du marché publicitaire, il est de plus en plus difficile d'effectuer de la véritable recherche consommateur en agence pour le travail stratégique en amont, faute de temps et de moyens financiers.

De cet ensemble de données, principalement qualitatives, le planneur parvient donc à dresser un portrait bien plus intime, bien plus « sensible » du consommateur. Comme nous l'avons évoqué, l'Insight s'inscrit très nettement dans le champ de l'émotion, doit être capable de s'adresser à l'hémisphère droit du consommateur, et c'est donc en ajoutant cette réalité à ses recherches que le planneur sera en mesure de faire émerger et formuler des Insights.

4.2.3 Formuler l'Insight

Afin d'être en mesure de trouver un Insight, le planneur stratégique doit donc alimenter sa réflexion de tout un faisceau de données, issues d'études externes ou encore de ses propres recherches et observation, de son expérience personnelle et de son expérience des consommateurs. Mais, pour reprendre les termes de Balloffet et Dehling (2011), une fois tout ce travail d'agrégation de données réalisé, le planneur n'a pas encore nécessairement mis la main sur un Insight. Les données qu'il a collectées et qu'il a analysées restent encore un matériel brut. Vient alors le temps de formuler un Insight qui sera au cœur de son brief de création. Pour cette « étape », qui est vraisemblablement la plus importante, celle où tout le travail effectué jusqu'à lors prend son sens et se cristallise dans une formulation qui « fait mouche », il semblerait, pour reprendre une nouvelle fois les termes de Balloffet et Dehling (2011), que « la seule règle soit la prépondérance de l'art exclusif et personnel du planneur ».

Pour nos interlocuteurs, trouver un Insight passe également par un vrai travail de formulation. Le planneur doit donc être capable de transformer sa réflexion, sa vision de la cible, ses observations, en une formule simple et efficace, qui suscitera l'adhésion et inspirera les créatifs. À en croire les planneurs rencontrés, la formulation de l'Insight est un exercice de fond, mais aussi un exercice de forme. L'un ne va pas sans l'autre, et le planneur doit savoir maîtriser les deux

La majorité des répondants estiment qu'un Insight devrait être formulé sous forme de « *catch phrase* », qui, bien qu'étant relativement simple et courte, en dit long sur le consommateur et sa relation à la marque ou au produit. En effet, pour beaucoup, afin de faire adhérer et d'inspirer aussi bien le consommateur que l'équipe de création, il doit y avoir, dans la formulation de l'Insight, une petite forme de « génie », comme un « trait d'esprit » qui va résonner chez la personne qui va le lire. La formulation exacte n'arrive donc que très rarement toute de suite, et cela nécessite ainsi de la part du planneur un véritable travail d'écriture. Il s'agit pour beaucoup d'un exercice de style que le planneur tendra à maîtriser

de mieux en mieux, au fur et à mesure des campagnes et des stratégies sur lesquelles il aura travaillé.

« L'Insight est un concept très proche du travail des humoristes de stand up, comme Gad Elmaleh dans ses meilleurs spectacles, Louis CK aux US, ou même la série Bref : exposer de manière inédite et surprenante le genre humain, ses petits travers, ce qui « gratte » un peu. (...). Et tout comme une blague, s'il est bien raconté, l'Insight peut créer une émotion auprès du public. Mais le même Insight, cette fois-ci mal raconté, peut également créer un vrai bide. La forme à son importance dans la manière de raconter l'Insight. »

- Répondant 13

En nous basant sur les propos de la majorité des planneurs rencontrés, nous pourrions donc presque affirmer que la formulation de l'Insight est un « art », art qui consiste à poser les mots justes sur une réalité profonde, travail proche de celui de l'écrivain, du poète, de l'humoriste, et même de son collègue créatif, le concepteur-rédacteur.

Mais certains planneurs ont cependant nuancer ces propos, et sont même très critiques envers cette emphase trop importante mise sur la forme, qu'ils considèrent comme étant une mauvaise habitude des planneurs.

« J'essaye de moins en moins de formuler mes Insights correctement. J'essaye vraiment d'être le plus droit possible, et de ne pas essayer des formules, parce que c'est un risque. Même si ça prend trois lignes, il ne faut pas avoir peur. On n'est pas là pour faire du Just do it. Et c'est un vrai exercice, parce qu'on a effectivement tendance à essayer de trouver des formules, et le risque de la formule, c'est que vous pouvez oublier une partie de la richesse du truc que vous êtes en train de raconter. Les « catch phrase », je m'en méfie vraiment. Parce qu'il y a un peu trop de style, et quand il y a trop de style, il n'y a plus assez de fond. (...) Donc j'essaye d'être vraiment basique, de plus en plus, et c'est ce que je dis aux planneurs ici : ne faites pas des signatures ! »

- Répondant 6

« Il ne faut pas non plus faire de la création avant la création, écrire la pub avant la pub. Mettre la forme, c'est bien, mais elle ne doit jamais supplanter le fond, qui, s'il est suffisamment juste et pertinent, parlera de lui même. »

- Répondant 12

4.2.4 Intuition et rationalisation

Enfin, un dernier thème a très largement émergé de nos discussions concernant le processus de recherche d'Insight. Contrairement aux trois thèmes précédemment évoqués, il ne s'agit ici pas de méthodes de recherche à proprement parler, mais davantage du processus de réflexion qu'opère les planneurs stratégique dans leur quête de l'Insight, soit un rapport complexe qui semble exister entre l'intuition et la rationalisation de cette intuition.

En effet, l'intuition est un thème qui a été unanimement évoqué par nos interlocuteurs lorsque nous évoquions l'Insight et la recherche d'Insights. Pour la grande majorité des planneurs que nous avons rencontrés, l'Insight naît, avant même d'aller plus loin dans leur processus de recherche, d'une intuition intime qu'ils ont sur la relation qui peut exister entre le consommateur et le produit ou la marque dont ils doivent faire la promotion et sur la problématique communicationnelle à laquelle ils doivent apporter une solution. Mais cette intuition n'est pas le fruit du hasard. Elle se nourrit de l'expérience du planneur, des campagnes sur lesquelles il a déjà travaillé, mais aussi et surtout sur ses propres connaissances des consommateurs, et du « genre humain » de manière plus générale. Néanmoins, selon les planneurs, cette intuition ne peut suffire à trouver et formuler un insight. Le planneur doit être capable d'écouter son intuition, mais il a ensuite le devoir de la faire passer à travers un certain nombre de filtres plus rationnels.

« Je pense qu'il faut savoir se faire confiance en tant qu'être humain. La première force du planneur c'est d'être lui-même connecté à son propre intime et à sa propre intuition »

- Répondant 2

« Je pense qu'il y a toujours une forme d'intuition, de bon sens, et d'inspiration. Comment on trouve une idée ? Je ne sais pas. En tout cas, ce que je sais, c'est que j'ai besoin d'oublier un peu le rationnel à un moment pour trouver. Et surtout là où j'ai besoin de rationnel, c'est pour après post-rationnaliser et vérifier si c'est juste. Mais la plupart des Insights trouvés se trouvent au doigt mouillé. Quand je dis au doigt mouillé, c'est une intuition qu'on a, parce qu'on est aussi consommateur, qu'on connaît les marques, etc. Et après on va aller vérifier si effectivement c'est un truc

particulièrement prégnant pour la cible à laquelle on s'adresse et juste pour la marque. Mais souvent ça se fait plus dans ce sens-là. Les études sont aussi vachement là en réassurance et pas que pour l'inspiration. »

- Répondant 8

« Ça m'arrive d'avoir vraiment l'intuition, il y a quelque chose qui me gratte. C'est la partie que j'aime bien dans mon boulot, être un peu comme un inspecteur, quand j'ai un indice qui titille mon instinct, et du coup que je gratte jusqu'à ce que j'arrive vraiment à polir le truc. (...) Tu peux avoir une intuition de départ, et tu vas ensuite essayer de la tester. Mais à la base, ma manière de faire est déjà un peu contradictoire, parce que j'essaye de prendre ce qu'il y a de moins personnel possible de mon intuition, pour ne pas tomber dans le travers du « je parle de moi ».

- Répondant 15

« Tu fais forcément appel à ton intuition, et même à ton vécu. Mais tu dois te demander au bout d'un moment « est-ce que je suis représentatif? », donc c'est pour ça qu'il faut aller voir... Mais tu vois, un mathématicien, il émet des hypothèses, et après ce sont ces hypothèses-là qu'il va confronter à sa recherche. Je pense qu'on fonctionne de la même façon. Il y a des trucs assez forts, assez obviés, et ce n'est pas pour autant que ce n'est pas bien. En revanche, l'intuitif, tu le passes au filtre de la réalité. Tu vas le tester d'une manière ou d'une autre. »

- Répondant 1

Les longs verbatims que nous venons d'exposer sont éloquents et illustrent parfaitement notre propos. La naissance d'un Insight part très souvent d'une intuition du planneur qui, en suivant un raisonnement hypothético-déductif, va ensuite chercher à confirmer ou infirmer son intuition.

Le premier filtre à travers lequel le planneur doit passer son intuition consiste à vérifier qu'un biais trop personnel ne soit pas venu influencer sa réflexion. Comme en témoignent plusieurs de nos interlocuteurs, le prisme à travers lequel le planneur appréhende la réalité est forcément biaisé : celui de professionnels de la communication, travaillant en agence avec leurs « semblables », dans un « microcosme parisianno-centré », parfois coupés des réelles préoccupations de la cible à laquelle ils doivent s'adresser. Comme l'affirment les répondant 1 et 15, dans bien des cas, lorsque le planneur n'est pas lui-même dans la cible, il doit donc s'assurer que son intuition ne repose pas sur des préjugés ou des idées

préconçues, mais s'ancre bel et bien dans la vie du consommateur cible. Vient ensuite le temps de mettre son intuition à l'épreuve des données et, autant que possible, des faits. La rationalisation de leur intuition leur permet ainsi d'être certains de « taper juste », et de trouver un Insight qui aura du sens à la fois pour le consommateur et pour la marque. Mais comme l'affirme le répondant 8, et cet avis est partagé par la majorité des répondants, les études et la recherche servent davantage à rationaliser l'intuition initiale du planneur qu'à véritablement permettre de trouver des Insights.

Le processus de recherche d'Insight est donc perçu par les planneur comme un travail consistant à nourrir leurs intuitions ; travail qui s'accompagne toutefois d'une réflexion plus rationnelle dont l'objectif est de venir soutenir et vérifier ces intuitions. Ou, faisant écho aux propos de Léo Burnett (1955) que nous évoquions déjà dans notre revue de la littérature : « *to differentiate between pure hunch (...) and conditioned intuition* ».

4.2.5 Vers une modélisation

En guise de conclusion de cette partie concernant la quête de l'Insight, nous allons maintenant tenter de présenter une modélisation du processus de recherche d'Insight issue de notre terrain de recherche. Comme nous l'avons évoqué, Balloffet et Dehling (2011) ont fait émerger dans leur étude auprès des planneurs stratégiques québécois quatre étapes : (1) L'agrégation de données (2) L'incubation (3) La révélation (4) Le partage. Dans le cadre de notre terrain de recherche, nous l'avons mentionné en introduction de cette partie, les étapes (2) et (3) n'ont pas pu être véritablement vérifiées. Toutefois, un autre modèle se dégage de notre recherche et se présente comme suit :

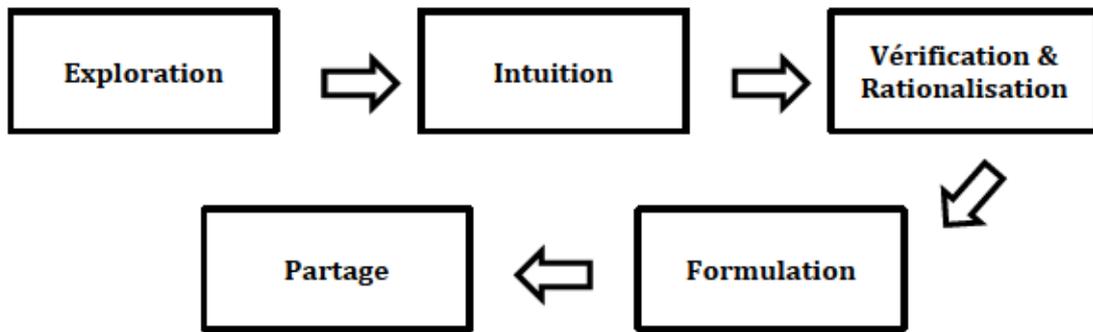


Figure n°1 : Modélisation du processus de recherche d'Insight

(1) L'exploration : L'exploration est la phase durant laquelle le planneur, après avoir reçu le brief du client, se familiarise avec la marque, le produit et la problématique communicationnelle. Il effectue des premières recherches exploratoires pour comprendre les grandes tendances du marché, mais va également chercher à se mettre à la place du consommateur. Pour ce faire, il va rechercher dans son vécu, dans ses expériences passées, mais va également essayer le produit ou le service, et commencer à entrer en contact avec la cible (dans son entourage ou via internet). Dépendamment de la familiarité du planneur avec le marché, de son expérience, mais également des contraintes de temps, la durée de cette phase exploratoire est variable, et a pour objectif de nourrir la deuxième étape : l'intuition.

(2) L'intuition : L'étape d'exploration aboutit de manière générale à une intuition que va avoir le planneur. Cette intuition est la matière brute de l'Insight ; un moment où le planneur pense avoir compris une « vérité » intéressante qui caractérise une relation particulière entre la cible et l'environnement de la marque. L'Insight n'est pas encore apparu, mais le planneur estime avoir une piste de réflexion intéressante qui mériterait d'être creusée. Le planneur, dans son for intérieur, pense avoir mis le doigt sur quelque chose de juste et de pertinent, à la fois pour le consommateur et pour la marque. Mais celui-ci ne peut se contenter de se baser uniquement sur une intuition.

(3) La vérification et rationalisation : Cette troisième étape a pour objectif, comme son nom l'indique, de vérifier et de rationaliser l'intuition qu'a eu le planneur stratégique quant à l'Insight. Afin d'être certain que son intuition ne soit pas « hors-sol », mais belle et bien ancrée dans une réalité vécue par la cible, le planneur va donc chercher à croiser tout un faisceau d'informations et de données qui en prouveront la véracité, la justesse, et la pertinence. Qu'il s'agisse de recherches qualitatives ou quantitatives, réalisées à l'interne ou à l'externe, tout élément permettant de justifier son intuition est approprié. Si l'intuition ne se confirme pas, le planneur devra généralement repartir en phase exploratoire. En revanche, si le planneur parvient à la confirmer, une nouvelle étape s'ouvre, celle de la formulation de l'Insight.

(4) La formulation : L'intuition ne découle pas sur un Insight à proprement parlé, elle en est la matière première. Comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, un Insight doit être à la fois juste et inspirant, et se base sur un « savant » équilibre entre le fond et la forme. Pour transformer son intuition (vérifiée) en Insight qu'il pourra placer au cœur de son brief créatif, le planneur doit donc réaliser un vrai travail d'écriture. Qu'il formule l'Insight sous forme de tension ou non, chaque planneur doit exercer sa propre plume et trouver l'équilibre entre la forme et le fond qui lui semblera le plus adapté pour inspirer l'équipe de création.

(5) Le partage : Cette dernière étape marque la fin pour le planneur stratégique de la quête de l'Insight et ouvre une nouvelle phase que nous avons intitulée la mise en vie de l'Insight. Il s'agit alors de confronter l'Insight trouvé par le planneur à l'équipe de création, généralement lors du brief. Cette étape cruciale dans l'intégration de l'Insight au sein du processus créatif est discutée plus en détail dans la troisième et dernière partie de notre analyse des résultats.

Enfin, il est important de préciser que cette modélisation du processus de recherche d'Insight est schématique. Il est extrêmement fréquent dans la réalité que le processus ne soit pas aussi linéaire comme nous allons le voir dans la dernière partie de notre analyse.

4.3 La mise en vie de l'Insight

Dans cette dernière partie de notre analyse des résultats, nous allons désormais nous pencher sur la troisième question de notre problématique, soit l'intégration de l'Insight au sein du processus création. Le contenu de nos discussions a été moins riche sur ce sujet que pour la définition de l'Insight ou la quête de l'Insight, et nous aborderons d'ailleurs ce point dans les limites de notre recherche. Toutefois, deux manières de faire ont émergé de nos discussions, deux chemins que peut suivre le processus d'intégration de l'Insight. Le premier, plus fréquent et plébiscité par les planneurs : de l'Insight à la création. Le deuxième, à l'inverse, plus hétérodoxe : de la création à l'Insight.

4.3.1 De l'Insight à la création

Comme nous avons pu le voir dans notre revue de la littérature, mais aussi dans la partie d'analyse sur la nécessité de l'Insight d'être une source d'inspiration, le rôle principal du planneur, et notamment dans son travail de génération d'Insight, est de supporter et d'influencer le processus créatif de l'agence. Le brief créatif est l'outil stratégique qui va permettre de dresser un cadre et définir le terrain de jeu de l'équipe de création afin qu'elle puisse réaliser un travail qui répondra aux objectifs de la marque tout en résonnant auprès de la cible. L'Insight, pour les planneurs, comme pour les créatifs, est bien souvent considéré comme le cœur de ce brief. Ainsi, lorsque le planneur trouve un Insight, la première nécessité pour ensuite être capable de faire vivre cette Insight et l'intégrer au cœur du processus créatif est d'échanger avec l'équipe de création : la phase de « partage » que nous évoquions précédemment.

Les propos de la grande majorité des planneurs que nous avons rencontrés concordent : l'Insight est avant tout un outil qui doit permettre d'inspirer la création. L'Insight a une véritable valeur stratégique, mais n'a de pertinence que s'il permet de générer de bonnes idées créatives et une bonne création. Ainsi, le vrai « juge de paix », celui qui va trancher si l'Insight mérite ou non d'être intégré

au processus créatif, reste le Directeur de création. Pour valider de la pertinence d'un Insight, il faut donc le confronter à l'équipe de création.

« Pour savoir si tu as trouvé un bon insight, tu dois échanger avec les autres. C'est-à-dire qu'au moment du brief créatif, quand on arrive avec, on voit si ça marche ou pas. Si on a l'impression qu'il y a un petit sourire chez les créatifs, s'ils disent « ah ouais super ! » ou alors « je ne suis pas sûr ... ; tu es sûr que ... ». Généralement, s'ils sentent qu'il y a la matière pour faire une campagne intéressante à partir de ça, c'est que tu es sur du solide, on est sur une réalité. C'est un signe qui généralement ne trompe pas ».

- Répondant 6

« Une fois que le planning est convaincu, j'en parle au conseil, à la création. Si la création pense que l'Insight n'est pas bon, que ça ne donnera jamais rien, tu peux retourner bosser. La strat doit être au service de la création, et du coup, la création valide les Insights. Je pense en tout cas que dans une agence créative, ça doit fonctionner comme ça. »

- Répondant 15

Selon les planneurs, de manière générale, quand un Insight est bon, il arrive à mettre facilement tout le monde d'accord, génère de l'adhésion de l'ensemble des collaborateurs, et tout particulièrement des créatifs qui se l'approprie alors immédiatement. Néanmoins, pour faciliter cette intégration de l'Insight au sein de processus créatif, ou en d'autres termes, pour faciliter le passage de l'Insight au « saut créatif », plusieurs des planneurs ont évoqué la pertinence pour eux de travailler sur des « axes créatifs ». Plus concrètement, une fois que le planneur a trouvé un Insight, il doit alors essayer de se projeter lui-même en création et ainsi proposer à l'équipe de création des premières pistes créatives reposant sur l'Insight.

« Avant d'allumer les créatifs, l'Insight doit allumer un axe créatif. Alors ce n'est pas dans toutes les agences, mais ici on fait des axes créatifs. C'est ce que l'on appelle la « bad ad », ou encore la pub du planneur. Tu cherches ton Insight, et ensuite tu te projettes en créa avec ta « bad ad ». Donc tu ne prétends pas que c'est ce qu'il faut faire en création, mais tu dis juste : « j'ai fait l'exercice, il y a des pistes de créations, c'est possible de le faire ». »

- Répondant 10

Nous constatons toutefois que cette technique de mise en scène de l'Insight via un axe créatif, et donc ce travail du planneur de projection de l'insight en création, est une réalité qui se retrouve davantage auprès de nos interlocuteurs qui travaillent dans de plus petites agences, au sein desquelles les frontières entre les différents départements sont plus poreuses. Pour d'autres en revanche, qui évoluent davantage dans des grandes structures, il est extrêmement rare de voir le planning stratégique empiéter sur le travail de la création. Une fois que le brief et l'Insight ont été « challengés » par la création, que chacun a pu échanger ses avis et ses arguments, et que le tout a été approuvé, ils deviennent en un sens la propriété et la responsabilité de l'équipe créative.

Mais une fois que l'Insight est parti en création, nous sommes donc en mesure de nous demander si le planneur a encore un rôle à jouer le concernant. La réponse à cette question n'est pas tranchée. Pour certains, une fois que le brief et l'Insight sont partis en création, il est compliqué pour le planneur d'avoir encore réellement un rôle à jouer. Mais si le travail du planneur est bien fait, et l'Insight suffisamment fort, sa participation au processus créatif n'est pas nécessaire.

« Après le brief, je n'ai plus forcément mon mot à dire, parce que l'insight est tellement au milieu que normalement, il ne disparaît pas. Tu pourrais avoir ton mot à dire parce que tu connais la marque, tu connais la cible, tu sais à quel type d'exécution la cible pourrait être un peu plus sensible, mais après c'est des techniques narratives, c'est de la Direction artistique. Tu peux donner ton avis, mais bon, on a le droit de s'en foutre (rire) ».

- Répondant 7

Pour d'autres en revanche, le travail du planneur au niveau de l'Insight doit continuer après le brief créatif. Le planneur doit avoir un droit de regard sur la création et s'assurer que l'Insight est bien utilisé, ou, s'il ne l'est pas, que la création s'adresse tout de même avec justesse et pertinence à la cible. Ainsi, le planneur posséderait un rôle s'apparentant à celui d'un « gardien de l'Insight », faisant directement écho à son rôle de « voix du consommateur » au sein de processus créatif.

« L'Insight c'est aussi un filtre qui te permet de juger toi en tant que planneur de la pertinence d'une idée créative. C'est-à-dire que si tu ne retrouves pas ton Insight, et si tu ne retrouves pas la promesse qui repose sur ton Insight, tu as le droit de dire « allez retravailler ». Alors après bien sûr, tu ne le dis pas comme ça, tu essayes de voir et de construire (rire). »

- Répondant 5

« Ton rôle en tant que stratège est ensuite d'être le garant de cet Insight, ou si la création en sort, c'est pour faire mieux, plus pertinent, et tout aussi juste pour la marque. Le planneur doit suivre tout le processus créatif, pour être un peu le garde fou un peu pénible qui dit « Mais je ne comprends pas ... C'est quoi le rapport avec l'Insight ? »

- Répondant 12

4.3.2 De la création à l'Insight

Le chemin classique de la création d'une campagne et de l'intégration d'Insight se fait donc généralement comme suit : travail de recherche et de formulation d'Insights par le planning stratégique, rédaction du brief créatif, briefing de l'équipe de création et validation de l'Insight, travail de l'équipe de création et saut créatif à partir du brief et de l'Insight, possible rétroaction du planning stratégique sur le travail créatif pour s'assurer que l'Insight reste bien présent dans la création. Bien sûr, tout comme la recherche d'Insight, il ne s'agit pas d'un processus linéaire, et dépendamment de la structure de l'agence, il est fréquent que le planning, les créatifs et même le service-conseil échangent et partagent leurs ressentis et leurs convictions tout au cours du processus, et non seulement au moment du brief. En somme, « dans le meilleur des mondes », du moins du point de vue des planneurs, il s'agit du processus classique : de l'Insight à la création.

Toutefois, l'unanimité de nos interlocuteurs nous a confié qu'il était fréquent que le chemin se fasse dans le sens inverse, à savoir : de la création à l'Insight. Cette manière de faire de la stratégie et de la création peut paraître complètement surprenante, contraire à la philosophie du planning stratégique que nous nous sommes efforcés de décrire dans notre revue de la littérature et que nous avons pu retrouver en filigrane tout au long de notre analyse des résultats. Et pourtant,

il n'est pas rare en agence que le planning stratégique, plutôt que de nourrir la création de par son travail, ait la mission de post-rationaliser des idées créatives qui en apparence, ne se basent pas sur le brief et sur l'Insight du planneur.

« Tu as des idées parfois qui émergent comme ça, et qui sont super bonnes. Et parfois, tu donnes un brief, les créas partent dans une tout autre direction, mais c'est tellement brillant que du coup, tu vas la post-rationaliser. »

- Répondant 5

En effet, les planneurs nous avouent que certaines excellentes idées de campagne naissent en création, mais sont légèrement, et parfois même complètement, « hors brief ». Si pourtant cette idée fait l'unanimité, que le planning y voit un véritable intérêt pour la marque dans sa manière de communiquer avec la cible et de remplir ses objectifs, le travail du planneur consistera alors à rationaliser cette idée, la soutenir avec son travail de recherche, et ultimement, si nécessaire, formuler l'Insight qui se cache derrière.

« Il arrive parfois de faire de la post-rationalisation. Et ce n'est pas gênant, parce que le but c'est quand même d'avoir une super création. Alors bien sûr tu es fier quand la création découle de ton Insight. Mais après, ça peut être souvent de la sérendipité, il y a beaucoup de choses qui naissent de l'erreur, tu trouves un truc génial alors que ce n'était pas le chemin initial que tu avais pris. Le but c'est l'idée géniale. Mais après, ça n'est jamais 180° à l'ouest, donc du coup ce n'est pas non plus difficile de le raccrocher à ta strat. »

- Répondant 3

« Je suis assez pragmatique. C'est-à-dire que je n'hésite pas à réécrire un Insight une fois que j'ai vu la création. Si c'est un peu différent de ce que l'on avait voulu dire avec l'Insight, mais que c'est une super campagne et que l'on sent que c'est exactement ça qu'il faut faire, à partir de là on post-rationalise un minimum et on écrit l'Insight et la promesse pour que ça amène ensuite la vente de la création. Il ne faut pas non plus être un ayatollah de l'Insight, donc si on a une bonne campagne avec un Insight qui mérite d'être un peu reformulé, je me dis qu'on a fait le job parce qu'on a trouvé une campagne. »

- Répondant 4

Cette post-rationalisation de l'idée créative est bien souvent nécessaire pour deux raisons. La première raison est de s'assurer que la création à une véritable

valeur stratégique, ou comme l'affirme le répondant 1 : « s'assurer de la véracité de l'idée par rapport à la cible, par rapport au marché, par rapport à la tonalité qu'il est important d'avoir pour telle ou telle problématique, par rapport à la personnalité de la marque ». L'idée doit être juste et pertinente pour la cible, et doit pouvoir permettre de bâtir une stratégie de communication solide pour la marque. Enfin, la deuxième raison, plus terre-à-terre, a été exprimée dans le verbatim du répondant 4. Il ne faut pas oublier qu'en bout de ligne, l'idée doit être vendue au client. Le pouvoir qu'a le planning dans ce domaine est ainsi d'être capable de rassurer et convaincre le client sur le bienfondé de l'idée créative, en la supportant et la sublimant grâce à sa recherche et son talent.

Comme se sont efforcés de nous répéter nos interlocuteurs, « la publicité n'est pas une science exacte » et le processus créatif « n'est pas un long fleuve tranquille ». Il faut parfois savoir nager à contre-courant ou emprunter des chemins de travers. Mais au final, l'Insight ou l'idée créative, l'œuf ou la poule, le sens n'a pas réellement d'importance pour les planneurs, tant que le travail d'équipe permet de mener à la bonne campagne, qui remplira les objectifs du client et parlera à la fois au cœur et à la tête de la cible.

V. DISCUSSIONS

La dernière partie de notre papier sera consacrée aux discussions émanant de notre revue de la littérature, de notre méthodologie et de notre analyse des résultats. Plus précisément nous allons tout d'abord nous intéresser aux implications de notre travail, à la fois théoriques et managériales. Par la suite, nous nous pencherons sur les limites de notre recherche. Pour finir, nous nous intéresserons aux avenues de recherches possibles en lien avec notre sujet.

5.1 Implication théorique

Notre travail a permis à la fois de confirmer certains éléments, mais également d'apporter un regard parfois nouveau sur une discipline, le planning stratégique, et un concept, l'Insight, qui n'avaient auparavant que très peu été traités dans la littérature scientifique (Arizita, 2013).

Comme l'appelaient de leurs vœux les chercheurs s'étant penchés sur la question (REF), il était nécessaire d'investiguer la discipline du planning stratégique dans des pays encore vierges de toutes études sur le sujet. La France en faisait partie. Et comme l'atteste notre recherche sur le terrain, nous pouvons confirmer que la France ne fait aujourd'hui pas exception à l'expansion internationale du planning stratégique hors des pays anglo-saxons et a su, avec ses propres spécificités, épouser la philosophie du planning stratégique. En effet, comme exposé dans notre revue de la littérature, l'un des principaux rôles du planneur stratégique est d'effectuer de la « recherche créative », soit comprendre intimement le consommateur pour ensuite insuffler le fruit de son travail au sein du processus créatif, et notamment grâce à un concept qui semble à lui seul encapsuler toute cette recherche créative : l'Insight. Force est de constater à travers notre étude sur le terrain que le planning stratégique français partage ces mêmes principes fondamentaux.

De plus, selon Hackley (2003), il était important de mieux comprendre le rôle du planneur stratégique et plus particulièrement son rôle d'intégration d'Insight au sein du développement créatif publicitaire. Balloffet et Dehling (2011) nous ont

ouvert la voie grâce leur étude réalisée auprès de planneur stratégique Montréalais. Notre travail se place dans la lignée de leur recherche. Notre papier permet de confirmer, de relativiser ou encore d'enrichir certains éléments de leur travail

Concernant la première question de notre problématique, à savoir la définition de l'Insight vu par les planneurs stratégiques, nous constatons que notre travail va de manière générale dans le même sens que les définitions que l'on retrouve dans la littérature scientifique et managériale, et tout particulièrement dans celui de la définition proposée par Balloffet et Dehling (2011). Les questions de vérité intime du consommateur, de révélation, d'inspiration et même de tension qui ont émergé de notre terrain de recherche font directement écho à des éléments que nous avons pu recenser dans notre revue de la littérature. Toutefois, notre définition insiste sur l'importance d'articuler l'Insight avec la promesse de marque, de manière à servir de tremplin au saut créatif. Cette composante de la définition de l'Insight a semble-t-il, était laissé de côté par Balloffet et Dehling (2011), car selon les planneurs qu'ils ont pu rencontrer, l'Insight a par nature une valeur en soit, assimilant presque l'Insight à la « grande idée ». Cette réalité n'est pas partagée par les planneurs stratégiques français qui, bien qu'accordant une grande valeur stratégique et créative à l'Insight, le considèrent avant tout comme un outil au service de la création et non comme la condition *sine quo non* d'une grande campagne.

La réponse que nous apportons à la deuxième et à la troisième partie de notre problématique, à savoir le processus de recherche d'Insight des planneurs stratégiques et la mise en vie de l'Insight au sein du processus créatif, est quant à elle inédite. Balloffet et Dehling (2011), d'après leur terrain de recherche, avaient modélisé un processus en quatre étapes : l'agrégation de données, l'incubation, la révélation, et le partage. L'analyse de notre terrain de recherche a abouti quant à elle à la modélisation d'un processus de recherche d'Insight différent, en 5 étapes : (1) L'exploration, (2) L'intuition, (3) La vérification et rationalisation, (4) La formulation et (5) Le partage. Ainsi, selon notre étude, contrairement aux planneurs stratégiques québécois qui voient l'Insight comme une révélation, les

planneurs stratégiques français considèrent davantage la recherche d'Insight comme la rationalisation et la formulation d'une intuition. Enfin, tout comme pour Balloffet et Dehling (2011), dans notre recherche, la fin du processus de recherche et le début de la mise en vie de l'Insight au sein du processus créatif se matérialisent par une même étape, celle du partage. Le moment où l'Insight est présenté aux différents départements de l'agence et notamment aux équipes créatives. Néanmoins, notre travail révèle une autre réalité qui n'avait encore jusqu'alors jamais été traitée dans la littérature scientifique et qui pourtant ne semble par pouvoir être mise de côté : la question de la post-rationalisation de l'idée créative par les planneurs stratégiques.

5.2 Implication managériale

Notre travail se place dans le champ des études scientifiques qui ont été réalisées sur le planning stratégique. Bien qu'ayant des apports théoriques permettant de compléter ce champ d'études, notre travail a également un véritable intérêt pour les praticiens de marketing, pour les experts de la communication, et de manière plus large, pour tout professionnel désireux de mieux appréhender les agences de communication-marketing et leurs méthodes de travail.

Comme l'atteste notre revue de la littérature, le planning stratégique et son rôle d'intégration d'Insight au sein du développement créatif publicitaire est une discipline qui était jusqu'à lors trop souvent incomprise au sein même de l'Industrie publicitaire. Notre travail, grâce à un exercice de rétention et de synthèse de la littérature à la fois scientifique et managériale, permet au lecteur de mieux comprendre les tenants et les aboutissants de la discipline. De plus, notre travail de recherche sur le terrain permet d'apporter des éléments de compréhension à la notion d'Insight, qui, bien que centrale dans l'industrie publicitaire (et même marketing dans son ensemble), n'est que trop rarement explicitée et théorisée par les praticiens eux-mêmes. Que ce soit pour un planneur stratégique junior ou sénior, pour un jeune créatif ou un directeur de création, et même pour un annonceur, la lecture de ce papier devrait leur permettre d'éclaircir une discipline et une notion bien trop souvent obscures et

pourtant essentielles. Le bien-fondé du planning stratégique au sein d'une agence de communication dans son rôle d'intégration d'Insight a été démontré (Steel, 1988 ; Fortini-Campell, 2001 ; Hackley, 2003 ; Arizita, 2013). Un planning stratégique efficace est généralement synonyme de succès. Ce travail permet aux praticiens de se le rappeler, mais aussi, et surtout d'en comprendre les rouages.

Notre travail propose une certaine lecture du métier de planneur stratégique, sa propre définition du concept d'Insight et une modélisation inédite du processus de recherche d'Insight par les planneurs stratégiques. Il est fort probable que certains professionnels ne partageront pas nécessairement l'intégralité des idées et prises de position de ce papier. Comme nous l'avons répété, la publicité, et plus spécifiquement le planning stratégique, n'est pas une science exacte, mais repose davantage sur les convictions de ces protagonistes. Ainsi, même si ce travail n'emporte pas la complète adhésion de ses lecteurs, il aura au moins le mérite de soulever chez eux des questions bien trop souvent restées dans l'ombre, et de nourrir leur réflexion sur une discipline aujourd'hui incontournable.

5.3 Limites de la recherche

Bien que ce travail ait des implications certaines, à la fois théoriques et managériales, dans le domaine du planning stratégique et de l'Insight, celui-ci n'est toutefois pas exempt de faiblesses et de limites. Nous allons donc tâcher d'identifier les plus évidentes.

Premièrement, il est important de noter que cette étude porte sur un terrain de recherche très spécifique, à savoir le planning stratégique en France, et plus particulièrement en région parisienne. Comme exposé dans notre méthodologie, nous nous sommes efforcés de constituer un échantillon de répondant relativement représentatif de la diversité du planning stratégique en France et de ses acteurs. Cependant, il est important de noter que les résultats présentés dans notre recherche sont dépendants de notre terrain et de ses éventuelles spécificités. Il est donc extrêmement difficile de généraliser nos résultats et

serait hasardeux de les prendre comme argent comptant, de les considérer comme étant représentatifs de l'ensemble de la discipline du planning et des planneurs stratégiques. Les différences qui existent entre la vision des planneurs stratégiques québécois (Balloffet et Dehling, 2011) et celle des planneurs français en témoignent.

Deuxièmement, notons également que notre échantillon de répondants n'est composé que de planneurs stratégiques. Or, comme nous avons pu le voir, bien qu'étant le résultat de la recherche créative du planneur stratégique, l'Insight est un concept qui naît également d'un véritable travail collectif, et tout particulièrement d'échanges entre le planning stratégique et l'équipe de création. La manière dont l'équipe de création perçoit et cherche à intégrer l'Insight au sein de son processus créatif apparaît donc comme tout à fait essentielle afin d'avoir une vision globale du concept. L'Insight n'existe pas sans la création. Intégrer des créatifs à notre échantillon de répondants et leur créer un guide d'entrevue spécifique aurait donc été tout à fait pertinent pour traiter de manière plus complète de la question de l'Insight en agence de communication.

Troisièmement, notre travail montre également des limites au niveau de notre méthode de collecte de données. Notre méthodologie de recherche s'est portée sur les entrevues. Comme nous l'avons vu, la recherche qualitative via des entrevues représente un choix tout à fait cohérent et judicieux lorsqu'il s'agit d'explorer un sujet n'ayant fait l'objet que de très peu d'études et lorsque l'objectif de la recherche est de découvrir la manière dont les acteurs interprètent ce sujet (McCraken, 1988). Pour la première question de notre problématique, à savoir la manière dont les planneurs stratégiques définissent l'Insight, notre choix méthodologique est donc tout à fait à propos. Néanmoins, lorsqu'il s'agit de la deuxième et de la troisième questions de recherche, à savoir la recherche et la mise en vie de l'Insight, force est de constater que la collecte de données par entrevue présente des lacunes. En effet, comme nous l'avons vu, la recherche et la mise en vie de l'Insight sont des sujets que les planneurs n'ont jamais réellement cherché à verbaliser ou théoriser. Et pour cause, à en croire leur propos, la recherche et la mise en vie de l'Insight est davantage une chose

qui se vit, bien plus qu'elle ne s'explique. Ainsi, une méthodologie basée sur l'ethnographie aurait pu apporter d'autres éléments extrêmement pertinents pour mieux appréhender notre sujet d'étude. Pour des raisons de confidentialité et de disponibilité des répondants, l'ethnographie n'a pas pu être envisagée. Mais si les chercheurs avaient eu l'occasion de suivre l'ensemble du processus de recherche et de mise en vie de l'Insight dans le contexte réel de la création d'une campagne de communication en agence, nul doute que l'analyse de nos résultats aurait eu une profondeur et une richesse supplémentaires.

Enfin, notre travail présente également une véritable limite quant à la diffusion de nos résultats, et notamment de la diffusion de notre étude auprès des professionnelles de la communication, qui en sont pourtant les principaux concernés. De nombreux auteurs qui ont fait de leur sujet d'étude le marketing sont arrivés au même constat : les praticiens ne lisent généralement pas les travaux académiques et estiment que ces publications ne contiennent pas suffisamment d'éléments ayant de la valeur à leur yeux (McTier Anderson 1994 ; Denison et McDonald, 1995 ; Armstrong 1998 ; Brown 1999). Ainsi, la recherche théorique, et notamment en publicité, a bien du mal à se transformer en application concrète et spécifique dans les organisations (Cornelissen et Lock, 2002). Notre travail, bien qu'étant ancré dans la réalité organisationnelle des agences de communication, garde la forme d'un travail académique et présente des conclusions davantage abstraites et théoriques que purement pratiques. Afin que ce travail puisse avoir un véritable écho auprès des experts en communication-marketing, et auprès de la communauté d'affaire en général, un travail de synthèse et de refonte de sa présentation serait donc nécessaire. Si les professionnels ne viennent pas d'eux-mêmes à la recherche académique, il est alors du devoir des chercheurs d'aller à la rencontre des professionnels.

5.4 Avenues de recherche

La recherche académique entourant le planning stratégique et le concept d'Insight n'en est qu'à ses prémices.

Comme nous venons de l'évoquer dans les limites de notre étude, une recherche qualitative basée sur une méthodologie mettant l'emphase sur l'ethnographie permettrait de comprendre plus en détail et avec plus de profondeur la dynamique qui existe au sein de l'agence de communication quant à la recherche d'Insights mais aussi et surtout quant au partage et à la mise en vie de l'Insight. La relation qui anime le département du planning stratégique et l'équipe de création tout au long du processus créatif et du développement publicitaire mériterait qu'on s'y attarde davantage.

De plus, comme l'attestent les discussions que nous avons pu avoir avec les planneurs stratégiques rencontrés, mais aussi les nombreux dossiers consacrés au planning dans la presse spécialisée, la discipline, comme la publicité dans son ensemble, vit aujourd'hui de profondes mutations. L'industrie publicitaire, plus que tout autre, est touchée de plein fouet par la révolution technologique qui bouleverse le marché mondial depuis plus d'une décennie. Deux aspects de cette « révolution » ont d'ailleurs un impact direct sur le métier de planneur stratégique au sein des agences.

Le premier aspect concerne ce que nous pourrions définir comme la « révolution des médias ». La montée en puissance des réseaux sociaux et des médias digitaux, ainsi que la multiplication des plateformes de communication, ont profondément changé les manières d'appréhender la communication-marketing au XXI^e siècle. De fait, les agences média prennent aujourd'hui de plus en plus de place dans la mise en place des stratégies communication et la célèbre phrase de Marshall McLuhan « *Medium is the message* » semble plus que jamais d'actualité. À l'heure où nous passons de plus en plus des campagnes *crossmédia* aux campagnes *transmédia*, il serait donc intéressant d'étudier cette évolution à travers le prisme du planning stratégique, et d'essayer de comprendre comment le concept

d'Insight en agence de communication parvient ou non à s'y intégrer, et continue ou non à faire sens.

Enfin, le dernier aspect de la révolution technologique ayant des répercussions directes sur la manière de concevoir et d'appréhender le planning stratégique en agence concerne la « révolution des données ». Le « Big Data » - nouveau *buzzword* et terme galvaudé s'il en est - est aujourd'hui partout. La publicité et le planning stratégique sont en première ligne. Les annonceurs sont submergés de données, issues de leurs logiciels de *Customer Relationship Management* ou maintenant de leur *Data Management Platform*, outils de plus en plus complexes capables de centraliser une multitude de sources de données, d'en faire l'analyse, et permettant un ciblage plus efficace. Les agences ont maintenant accès à des logiciels capables d'effectuer du *Social Listening* en temps réel à l'échelle du web transformant internet en un gigantesque focus group. Nous sommes donc en mesure de nous demander comment le planning stratégique s'adapte à cette nouvelle réalité ; le concept d'Insight en planification stratégique a-t-il plus que jamais un sens ou au contraire celui-ci va-t-il être amené à disparaître et être remplacé par une nouvelle réalité. À l'ère où certains spécialistes annonce la fin des *mad men* et proclame le nouveau règne des *math men*, qu'en est-il réellement en agence de communication, et quels en sont les réels impacts au niveau du planning stratégique ?

Les questions concernant la « révolution des médias » et la « révolution des données » sont extrêmement liées.

Ces questions restent ouvertes et méritent que les chercheurs et les praticiens qui s'intéressent au planning stratégique s'y attardent le plus rapidement possible.

ANNEXE 1 - Guide d'entrevue

Dates des entrevues : 21 Novembre au 22 décembre 2014

Durée des entrevues : entre 45 et 60 minutes

Déroulement des entrevues

Préambule

Lors des prises de rendez-vous, il sera demandé à chaque répondant de réfléchir à deux éléments avant l'entrevue : sa définition personnelle de l'insight et son choix du « meilleur insight français » utilisé en marketing/communication.

Introduction (5mn)

Présentation du projet

Règle à suivre durant l'entrevue (conversation ouverte, anonymat et confidentialité)

Première partie : Définir l'Insight (20mn)

Partage de la définition du terme insight préparée en amont

Partage de l'exemple préparé en amont

Sonder en profondeur les tenants et aboutissants des choix du répondant :

Pourquoi cette définition ? Pourquoi avoir utilisé ces termes ? Pourquoi avoir choisi cet exemple ?

En quoi est-il synonyme de réussite ou de succès ?

À quel moment l'insight est apparu dans votre carrière ? Dans quel contexte ?

À partir de quand vous rappelez-vous avoir utilisé ce terme ?

Est-ce que l'insight est venu remplacer un concept déjà existant ?

Si oui, lequel ?

Qu'existait-il avant l'insight ?

Demander au répondant de terminer les phrases suivantes :

- Un insight c'est tout sauf ...
- L'insight a été créé pour ...
- L'insight doit servir à ...
- L'insight doit inspirer ...
- Un insight à succès est un insight qui ...
- Aujourd'hui, une offensive marketing ne se basant pas sur un insight est une offensive ...
- Aujourd'hui, une publicité ne se basant pas sur un insight est une publicité ...

Deuxième partie : La quête de l'Insight (20mn)

Demander au répondant de décrire en détail le processus type utilisé pour chasser un insight.

Sonder en profondeur toutes les étapes et tous les intervenants.

Est-ce que le processus décrit change en fonction du contexte ou du produit en question ?

Est-ce que ce processus est toujours synonyme de succès ? Si oui, pourquoi ?

Si non, quelles sont les alternatives utilisées ?

A quel moment sait-on que l'on a trouvé un bon insight ?

Qui est en mesure de l'identifier ?

De qui provient-il (recherche secondaire ? primaire ? illumination ?)

Quels sont les indices de la « révélation » ?

Troisième partie : La mise en vie (15 mn)

Après avoir trouvé un insight, que se passe-t-il ?

Quelles sont les différentes étapes pour lui donner vie ?

Quel est le rôle des différentes entités de l'agence dans la mise en vie (planning, service clientèle et création) ?

Dans le Royaume du Marketing et de la Communication, qui est le Roi de l'Insight ?

À qui incombe la responsabilité de le trouver ? Pourquoi ?

À qui incombe la responsabilité de le défendre ? Pourquoi ?

Quelles sont les variables du succès d'un insight ?

Quelle est la durée de vie d'un insight ?

Quels sont les indices de sa fin prochaine ?

Conclusion et remerciements (5mn)

Pour finir, imaginons que l'utilisation du mot « insight » soit dès demain interdit, quel mot choisiriez-vous pour le remplacer ?

BIBLIOGRAPHIE

- Adbrands (2016), « Worldwilde advertisers/agencies : The Top Marketing Groups Worldwilde », *Adbrands.net*, récupéré en ligne le 10 octobre 2016 : http://www.adbrands.net/agencies_index.htm
- Andréani, Jean-Claude, et François Conchon (2005), « Fiabilité et validité des enquêtes qualitatives. Un état de l'art en Marketing », *Revue Française du Marketing*, vol. 201, p. 5-21
- Anonyme (2011), « Sauvons le planneur stratégique de la médiocrité », *Cyroul.com*, récupéré le 10 octobre 2016 : <http://www.cyroul.com/campagnes-pub-online/sauvons-le-planner-strategique-de-la-mediocrite/>
- APG (2007), *What is account planning? (And what do account planners do exactly ?)*, London, Account Planning Group
- Ariztla, Tomas (2015), « Unpacking insight : How consumers are qualified by advertising agencies », *Journal of Consumer Culture*, vol. 12, p. 143-162
- Armstrong, J.S. (1998), « Management science: what does it have to do with management or science? », *Marketing Bulletin*, vol. 9, p. 1-15
- Balloffet, Pierre et Aurélie Dehling (2011), *L'Insight, tel que les publicitaires le vivent* [document inédit], Montréal, École des hautes études commerciales
- Barry, Thomas, Ron Patterson, et Tod Bradford (1987), « The Role of Account Planning in the Future of Advertising Agency Research », *Journal of Advertising Research*, Vol. 27, p. 15-21.
- Bordas, Nicolas (2011), « Et si la qualité de la pub dépendait d'abord de la qualité des planneurs ? », *Nicolasbordas.org*, récupéré le 10 octobre 2016 : http://www.nicolasbordas.fr/archives_posts/et-si-la-qualite-de-la-pub-dependait-dabord-de-la-qualite-des-planneurs
- Bordas, Nicolas (2013), « Et si les bons insights faisaient les (très) bonnes pubs ? », *Nicolasbordas.org*, récupéré le 10 octobre 2016 : http://www.nicolasbordas.fr/archives_posts/et-si-les-bons-insights-faisaient-les-tres-bonnes-pubs
- Braun, Elisa (2013), *Ce que la réappropriation d'un concept apprend des pratiques marketing : l'exemple de l'insight*, Mémoire de Master 1 Information et Communication, Paris, Sorbonne Nouvelle
- Brown, Stephen (1999), « Marketing and literature: the anxiety of academic influence. », *Journal of Marketing*, vol. 63, p. 1-15

- Butcher, Ken et Rod McCulloch (2003), « A lack of true believers in the account-planning discipline in Australia ? », *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, p. 473-479
- Campaign (2014), « No strategy please, we're french », Campaignlive.com.uk, récupéré le 10 octobre 2016 : <http://www.campaignlive.co.uk/article/no-strategy-please-were-french/1295120>
- Chong, Mark (2006), « How do advertising creative directors perceive research ? », *International Journal of Advertising*, Vol. 25, p. 361-380
- Chouéri, Céline (2012), *L'Insight : ce petit truc que tout le monde utilise sans jamais vraiment savoir ce que c'est ...* [document inédit], Montréal, École des hautes études commerciales
- Cooper, Alan (1997), *How to plan advertising*, Cengage Learning EMEA
- Cornelissen, Joep et Adrew Lock (2002) « Advertising research and its influence on managerial practice. », *Journal of Advertising Research*, vol. 42, p. 50-55
- Cramer, Charlotte (2014), « What is an Insight ? The APG in combative and revelatory mode », APG, récupéré le 10 octobre 2016 : <http://www.apg.org.uk/single-post/2014/02/05/What-is-an-Insight-The-APG-in-combative-and-revelatory-mode>
- Creswell, John W. (2007), *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*, Thousand Oaks, Sage Publications
- Crosier, Keith, Ian Grant et Charlotte Gilmore (2003), « Account planning in Scottish advertising agencies: a discipline in transition », *Journal of Marketing Communications*, Vol. 9, p. 1-15.
- De Baynast, Arnaud (2014), *Publicitor 8^e édition*, Dunod, p. 199
- Denison, Tim et Malcolm McDonald (1995) « The role of marketing: past, present and future. », *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 1 , p. 54-76.
- Faure, Patrick (2016), « Qu'est-ce qu'un Insight ? Et pourquoi ça ne se pêche pas. », LinkedIn.com, récupéré le 10 octobre 2016 : <https://www.linkedin.com/pulse/quest-ce-quun-insight-et-pourquoi-%C3%A7a-ne-se-p%C3%A7a-pas-patrick-faure>
- Feldwick, Paul (2000), *Pollitt on Planning*, Admap Publications.
- Fortini-Campbell, Lisa (2001), *Hitting The Sweet Spot : How Consumer Insights Can Inspire Better Marketing and Advertising*, The Copy Workshop

- Gualbert, Bénédicte (2007), *Agences de publicité : comment la révolution numérique remodèle le paysage*, Cahiers du CROCIS, vol. 27
- Granot, Elad, Thomas Brashear et Paul Caesar Motta (2012), « A structural guide to in-depth interviewing in business and industrial marketing research », *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 27, p. 547-553
- Guba, Egon (1990), *The Paradigm Dialog*, Sage Publications
- Habberstad, Henrik (2000), *The Anatomy of Account Planning : the creativity behind the creativity* [document inédit], Coleraine, Ulster University
- Hackley, Christopher (2001), « Looking at Me, Looking at You : Qualitative Research and the Politics of Knowledge Representations in Advertising and Academia », *Qualitative Market Research an International Journal*, Vol. 1, p. 42-51
- Hackley, Christopher (2003a), « Account planning: current agency perspectives on an advertising enigma », *Journal of Advertising Research*, vol. 43, p. 235-246.
- Hackley, Christopher (2003b), « How divergent beliefs cause account team conflict », *International Journal of Advertising*, vol. 22, p. 313-331.
- Hackley, Christopher (2003c), « From consumer insight to advertising strategy: the account planner's integrative role in creative advertising development », *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21, p 446-452
- Haley, Eric, Ronald Taylor et Margaret Morrison (2014), « How Advertising Creatives Define Excellent Planning », *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, Vol 35, p. 167-189
- Krasodomskyte, Vita (2016), « Key trends for advertising industry in 2016 », *Euromonitor*, Récupéré le 10 octobre 2016 : <http://blog.euromonitor.com/2016/01/key-trends-for-advertising-industry-in-2016-2.html>
- Kendrick, A. et Dee, K. (1992), « Account planning: a history, description and evaluation of its use in US agencies », dans Reid, L.N. (Dir.), *Proceedings of the 1992 Conference of the American Academy of Advertising*, p. 200-203.
- King, Stephen (1989), « The Anatomy of Account Planning », *Admap*, vol. 24, p. 36-38
- Kover, Arthur J., Stehpen M. Goldberg et William L. James (1995), « The games copywriters play: conflict, quasi-control – a new proposal », *Journal of Advertising Research*, Vol. 35, p. 52-68
- Kover, Arthur J. (1996), « Why copywriters don't like advertising research – and what kind of research might they accept ? », *Journal of Advertising Research*, Vol. 36, p. 8-12

- Lannon, Judie et Merry Baskin (2007), *A Master Class in Brand Planning : The Timeless Works of Stephen King*, Wiley
- Lopez-Preciado, Luis (2013), « Account Planning in the Mexican Advertising Industry : A Snapshot of a Discipline in Growth », *International Journal of Communication*, Vol. 7
- McCracken, Grant (1988), *The long interview*, Newbury Park, Sage Publications
- McTier Anderson, Lester (1994), « Marketing science: where's the beef? », *Business Horizons*, vol. 37, p. 8-17
- Miles, Matthew et Michael Huberman (2014), *Qualitative data analysis : a methods sourcebook*, Thousand Oak, CA, Sage Publications
- Moorman, Christine, Gerald Zaltman et Rohit Deshpande (1992), « Relationships between Providers and Users of Market Research : The Dynamics of Trust within and between Organizations », *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, p. 314-328
- Morrison, Margaret (2002), *Using Qualitative Research in Advertising : Strategies, Techniques, and Applications*, Sage Publications
- Morrison, Margaret et Eric, Haley (2003), « Account planners views on how their work is and should be evaluated », *Journal of Advertising*, vol. 32, no. 2, p.7-16
- Morrison, Margaret et Eric, Haley (2006), « The role of Account Planning in U.S agencies », *Journal of Advertising Research*, vol. 46, p.124-131
- Ogilvy, David (1983), *Ogilvy on Advertising*, Wiley
- O'Malley, Damian (1999), « Account planning : an American perspective » dans J.P. Jones (dir.) *The Advertising Business : Operations, Creativity, Media Planning, Integrated Marketing Communications*, Sage Publications, p. 41-50
- Papanicola, Marc (2011), « L'Insight consommateur ... cet illustre inconnu », *Les Échos*, récupéré le 10 octobre 2016 : http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2011/11/30/cercle_40636.htm
- Patwardhan, P., Patwardhan, H., & Vasavada-Oza, F. (2009), « Insights on account planning: A view from the Indian ad industry », *Journal of Current Issues and Research in Advertising*, vol. 32, p. 105-121
- Patwardhan, P., Patwardhan, H., & Vasavada-Oza, F. (2011a), « Does planning make perfect in India ? How advertising practitioners perceive account planning », *Asian Journal of Communication*, vol. 21, p. 262-278

- Patwardhan, P., Patwardhan, H., & Vasavada-Oza, F. (2011b), « Diffusion of Account Planning in Indian ad agencies: An organizational perspective », *International Journal of Advertising*, vol. 30, p. 665-692
- Pollitt, Stanley (1979), « How I started account planning in agencies », *Campaign*, p. 29-30.
- Rainey, M.T (1997), « Chapter 1 : the Planning Context » dans A. Cooper (dir.), *How to plan Advertising*, Cengage Learning EMEA
- Riou, Nicolas (2010), *Marketing Anatomy: les nouvelles tendances marketing passées au scanner*, Eyrolles
- Robinson-Riegler, Briget et Gregory Robinson-Riegler (2012), *Cognitive Psychology : Applying The Science of the Mind*, 3e édition, Pearson
- Rod, Michel (1997), « The Use of Research in Developing Advertising Strategies », *Management Research News*, Vol. 20, p. 50
- Spiggle, Susan (1994), « Analysis and Interpretation of Qualitative Data in Consumer Research », *Journal of Consumer Culture*, vol. 21, p. 491-503
- Staveley, Nicholas (1999), « Account Planning : A British Perspective » dans John Philip Jones (dir.), *The Advertising Business : Operations Creativity Media Planning Integrated Communication*, SAGE Publications, p.35-40
- Steel, John (1988), *Truth, Lies and Advertising: The Art of Account Planning*, Wiley
- Stewart, David (1992), « Speculations on the Future of Advertising Research », *International Journal of Advertising*, vol. 21
- Stewart, David, Yang Cheng et Heather Wan (2008), « Creative and effective advertising : balancing spontaneity and discipline », *Journal of Advertising*, Vol. 37, p. 131-150
- Stewart, Jennifer (1986), « The Role and Evolution of the Agency Planner », *Journal of Advertising Research*, Vol. 6
- Stewart, Jennifer (1987), « The Americanization of account planning », *International Journal of Advertising*, Vol. 6, p. 22-4.
- Stratégie (2003), « Merci qui ? Dix ans après la mort de Philippe Michel », *Stratégie*, récupéré le 10 octobre 2016 : <http://archive.wikiwix.com/cache/?url=http%3A%2F%2Fwww.strategies.fr%2Farticles%2F29485W%2Fmerci-qui.html>
- Vaughn, Richard (1982/1983), « Point of View : Creatives versus Researchers : Must They Be Adversaries ? », *Journal of Advertising Research*, Vol. 22

- Wallas, Graham (1926), *The Art of Thought*, New York, Harcourt Brace
- Wells, William (1982/1983), « Point of View : How to End the Never Ending », *Journal of Advertising Research*, vol. 23
- Yaniv, Ilan et David Meyer (1987), « Activation and Metagognition of Inaccessible Stored Information : Potential Bases for Incubation Effects in Problem Solving », *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory and Cognition*, Vol. 13, p. 187-205
- Zaltman, Gerald et Christine Moorman (1988/1989), « The Management and Use of Advertising Research », *Journal of Advertising Research*, vol. 28, p. 11
- Zambardino, Adrian et John Goodfellow (2003), « Account planning in the new marketing and communications environment (has the Stephen King challenge been met ?) », *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 21, p. 435-434
- Zbriou, Olivier (2009), *Étude sur l'évolution des agences de publicité en France et l'importance des valeurs dans les agences multinationales*, Mémoire de Maitrise en Administration des affaires, Montréal, Université du Québec à Montréal