

Faites équipe!

*Guide visant à accroître la valeur de la relation
client agence au sein de l'industrie
des communications marketing*

par Alan C. Middleton, Ph. D.

Septembre 2008



Faites équipe !

Guide visant à accroître la valeur de la relation client-agence au sein de l'industrie des communications marketing

- par Alan C. Middleton, Ph. D. -

Éditeur : Randy Scotland
Conception Graphique : Mark Farmer

© ACA, ICA, AAPQ 2008

Tous droits réservés. La présente publication ne peut être reproduite ou transmise en tout ou en partie, sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit, électroniquement ou mécaniquement, y compris la photocopie, l'enregistrement ou tout autre système de stockage ou d'extraction d'informations, sans le consentement écrit préalable des éditeurs.

Association canadienne des annonceurs (ACA)

95, av. St. Clair Ouest, bureau 1103
Toronto (Ontario) M4V 1N6
Tél. : 416 964-3805 / 1 800 565-0109
Télé. : 416 964-0771

2015, rue Peel, bureau 925
Montréal (Québec) H3A 1T8
Tél. : 514 842-6422
Télé. : 514 842-6422

Adresse électronique : info@acaweb.ca
Site Web : www.ACAweb.ca

Institut des communications et de la publicité (ICA)

2300, rue Yonge, bureau 3002
Toronto (Ontario) M4P 1E4
Tél. : 416 482-1396
Télé. : 416 482-1856

Adresse électronique : info@icacanada.ca
Site Web: www.icacanada.ca

Association des agences de publicité du Québec (AAPQ)

2015, rue Peel, bureau 925
Montréal (Québec) H3A 1T8
Tél. : 514 848-1732
Télé. : 514 848-1950

Adresse électronique : aapq@aapq.ca
Site Web : www.aapq.ca

- Faites équipe ! -

Table des matières

Remerciements

I.	Introduction	1
II.	Résumé	3
III.	Évolution du contexte commercial.....	10
IV.	Relations client-fournisseur.....	14
	◦ Contexte	14
	◦ Modification des relations client-agence	14
	◦ Modification des relations client-fournisseur au sein des entreprises	18
	◦ Répercussions de l'expérience générale client-fournisseur sur l'avenir des relations client-agence	21
V.	Amélioration des relations client-agence	25
	◦ Quelques pratiques exemplaires	25
	◦ Relations client-agence aux États-Unis.....	29
	◦ Relations client-agence au Canada.....	33
VI.	Code de conduite client-agence.....	35
VII.	Passez à l'action !.....	58
VIII.	Sommaire	61

Annexes

A-I.	Étude canadienne sur les relations client-agence.....	62
A-II.	Bibliographie	83
A-III.	Au sujet de l'ACA	87
A-IV.	Au sujet de l'ICA.....	89
A-V.	Au sujet de l'AAPQ	90
A-VI.	Au sujet de l'auteur	92

Remerciements

« *Yes, I get by with a little help from my friends.* »

– John Lennon et Paul McCartney

La présente publication n'aurait pu être possible sans l'infinie patience et l'aide et la collaboration précieuses de Ron Lund, de Susan Charles, de Paul Hétu et de Bob Reaume de l'Association canadienne des annonceurs (ACA) de même que de Jani Yates de l'Institut des communications et de la publicité (ICA) et de Sylvain Morissette de l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ). Sans les efforts concertés de ce merveilleux groupe, la recherche qui sous-tend la présente publication et la publication elle-même, n'auraient pu être menées à bien.

Je tiens également à remercier mes collègues de la *Schulich School of Business* de Toronto pour l'information qu'ils m'ont fournie sur les relations plus vastes client-fournisseur de même que mes collègues du *Schulich Executive Education Centre* (SEEC) pour leur soutien alors que je tentais de rassembler mes idées pour rédiger le présent rapport.

Les agences de communication – quel que soit leur type – disposent de ressources extrêmement talentueuses et s'avèrent une ressource essentielle pour leurs clients. À moins que les annonceurs n'apprennent à tirer pleinement profit de ces talents, ils éprouveront un désavantage concurrentiel important. Depuis peu, on remarque un changement positif, quasi palpable, dans leur attitude – plutôt que de critiquer les agences pour n'avoir pu faire face aux nouveaux enjeux communicationnels, nombre d'entre eux reconnaissent désormais qu'il est de leur responsabilité de travailler conjointement avec leurs agences afin de les aider à atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. On remarque également un changement positif dans la volonté et dans la capacité des agences de communication de se concentrer sur l'atteinte mesurable des objectifs de leurs clients. Ce nouveau consensus face à une harmonisation des efforts dans le but d'atteindre des objectifs de communication clairs, est de bon augure pour l'industrie dans son ensemble.

Cette « collaboration » autour d'objectifs convenus est au cœur même des relations client-agence réussies. J'ose espérer que ce document aidera à la fois les clients et les agences à continuer d'améliorer le processus client-agence.

Alan Middleton

Toronto

Juin 2008

« Les agences ressemblent souvent à des médecins qui sont davantage fascinés par la maladie que soucieux d'aider leur patient. »

– Keith Reinhard, DDB

La question des relations client-agence a fait l'objet de beaucoup d'attention de la part de l'industrie des communications marketing en général. En effet, des groupes représentant les agences de communication marketing et les annonceurs de même que des membres de ces industries ont amplement exprimé leur opinion sur le sujet.

La question a refait surface lorsqu'on a récemment pris conscience qu'une relation client-agence optimale pouvait accroître la valeur qu'offre l'agence à son client et ainsi, influencer positivement sur les résultats d'affaires. Autrement dit, une relation client-agence améliorée donnera lieu à une hausse du rendement du capital investi (RCI) dans les communications marketing.

La plupart des auteurs, des conférenciers et des consultants se concentrent sur la dégradation du niveau de confiance entre les deux parties. Comme nous le verrons, il s'agit là d'un point de vue légitime, bien qu'incomplet. Nous devons d'abord comprendre les conditions sous-jacentes et sans cesse changeantes du contexte commercial avant de nous prononcer sur la façon de rétablir la confiance.

L'industrie du marketing et celle des communications marketing ont fait l'objet d'énormes changements au cours des dernières décennies, ce qui a eu pour effet de modifier considérablement la façon dont les clients et leurs agences travaillent ensemble. Rétablir la confiance en tentant de recréer les conditions d'antan est voué à l'échec. Cependant, établir un lien de confiance en tenant compte des conditions actuelles ou émergentes constitue une formule gagnante.

Avant d'aborder la façon dont il faut s'y prendre pour construire de solides relations client-agence – dès à présent et à l'avenir –, nous devons comprendre les changements qui s'opèrent dans le contexte commercial et dans l'environnement marketing, leurs effets sur les relations client-fournisseur et jusqu'où nous pouvons désormais pousser les relations client-agence. C'est alors que nous serons à même de recommander certaines mesures spécifiques tant aux clients qu'aux agences.

Aussi, le présent document comprend cinq étapes :

1. Il comporte d'abord un résumé à l'intention de ceux qui veulent connaître d'emblée les recommandations formulées sur « ce qu'il faut faire et comment il faut le faire ».
2. La seconde étape consiste à revoir d'où l'on vient de façon à mieux comprendre comment construire une relation client-agence optimale. Le fait de comprendre l'historique et ce qui a changé s'avère essentiel pour mieux comprendre l'avenir.

3. La troisième étape porte sur l'étude de divers types de relations client-fournisseur et sur la façon dont chacun diffère quant au style, à la culture et aux besoins. Afin de maximiser le potentiel des investissements en communications marketing, il importe de déterminer lequel de ces types s'avère le plus efficace pour les relations qu'entretient le client avec ses agences.
4. La quatrième étape comporte un « Code de conduite client-agence ». Le fait de suivre les 20 points que contient ce code de comportement vous permettra de mettre en application les meilleures pratiques de l'industrie.
5. La cinquième étape porte sur la façon de mettre en œuvre ce code en vue d'optimiser la valeur créée au sein de la relation client-agence. Il n'y a rien de tel que maintenant pour passer à l'action!

« Un bon mariage n'est pas synonyme de « couple parfait ». Un bon mariage, c'est lorsqu'un couple « imparfait » apprend à apprécier ses différences. »

–Dave Meurer, auteur sur le mariage

Il fut un temps où la relation entre un annonceur (le « client ») et son agence de publicité (« l'agence ») servait de modèle en matière de relations client-fournisseur. À quel moment cette réputation a-t-elle pris naissance et à quel moment a-t-elle commencé à décliner? Cette question a donné lieu à de nombreuses discussions. Cependant, ce qui est généralement reconnu, c'est que la période des « pratiques exemplaires » a commencé dans les années 50 pour décliner peu à peu vers la fin des années 80, déclin qui s'est accentué au cours des années 90 et au début des années 2000.

Le modèle de pratique exemplaire a été marqué par les facteurs suivants :

- Une intégration des efforts entre les parties
- La reconnaissance par le client de l'importante contribution de l'agence à son succès
- L'investissement par l'agence dans la recherche et dans des méthodes de recherche, dans des essais au niveau de la création et des médias de même que dans d'autres secteurs qui ont favorisé une connaissance mutuelle
- L'intégration avec l'agence de processus de gestion de projet
- Dans la plupart des cas, un réel respect mutuel et souvent, une interchangeabilité du personnel (non seulement d'un point de vue symbolique, mais dans de nombreux cas, littéralement).

Le monde client-agence était-il parfait? Loin de là, mais il a constitué un premier exemple de ce qui allait devenir le modèle de « partenariat stratégique » en matière de relations avec les fournisseurs.

Le monde des affaires a changé. D'autres relations avec les fournisseurs, notamment dans le domaine des matières consommables (sous l'influence des Japonais et plus particulièrement, de leur industrie automobile), se sont transformées en partenariats davantage stratégiques. Des fonctions de gestion et d'approvisionnement de la chaîne logistique, axées sur la technologie, sont devenues des avantages concurrentiels clés, modifiant de façon spectaculaire le rôle des services des approvisionnements.

Entre-temps, le monde des communications marketing a également changé sur le plan des attitudes et du comportement des consommateurs et des clients, des technologies de communication, des types et de la propriété des médias et de bien d'autres façons encore.

Cependant, il a semblé dans bien des cas que les processus traditionnels des agences de publicité, tant internes qu'externes, n'avaient quant à eux nullement changé. Les clients ont accumulé de la frustration et ont commencé à traiter leurs agences comme tous leurs autres fournisseurs ou comme des vendeurs de marchandises, sans distinction aucune. Parce qu'ils sentaient qu'ils percevaient une valeur ajoutée moindre, ils ont donc voulu payer moins en retour. Des revenus moindres pour les agences signifiaient qu'elles devenaient moins aptes à se doter des meilleures ressources, affectant ainsi de plus en plus de « débutants » à des rôles clés.

Le cercle vicieux a dégénéré en véritable vortex.

En réponse à cette situation, de nouveaux modèles de gestion et de nouvelles façons de travailler avec les clients ont fait surface, principalement chez les nouveaux fournisseurs de services en communication marketing, qui n'avaient aucun intérêt à faire les choses de la « même bonne vieille façon que les agences de publicité ».

Dans d'autres relations client-fournisseur, un nouveau paradigme client-fournisseur voyait le jour, notamment au sein de l'industrie automobile et chez les constructeurs automobiles japonais en particulier. Ces nouvelles relations présentaient les caractéristiques suivantes :

- Le partage d'objectifs stratégiques et d'information sur l'entreprise
- L'accent sur les systèmes et sur l'intégration de systèmes
- Des ententes de rémunération en ligne avec les objectifs du client et motivantes pour le fournisseur
- La transparence des coûts et des efforts consentis
- Une formation au sein de l'entreprise afin d'atteindre une plus grande continuité du personnel
- Un investissement mutuel dans l'amélioration des connaissances, des systèmes et des processus afin d'atteindre de meilleurs résultats pour le client.

Cette « collaboration » dans la relation client-fournisseur était centrée sur des objectifs clairs et un comportement, de part et d'autre, en ligne avec ces objectifs. L'industrie des communications marketing apprend actuellement de ces changements et commence à transformer ses processus et ses ressources humaines de manière à ce qu'il y ait une collaboration entre les deux. Elle exige des ressources et des processus qu'ils créent un climat de confiance et une concertation des efforts.

Cette « collaboration » nécessite quatre choses :

- Une harmonisation des objectifs du client avec ceux de l'agence
- Une correspondance des « styles de relations » entre le client et l'agence
- Un effort constant de part et d'autre en vue d'atteindre une relation de travail productive
- Une attention particulière portée tant à l'aspect systèmes qu'à l'aspect humain de la relation

Un « Code de conduite client-agence » en 20 points, couvrant à la fois les processus et les ressources humaines, a été élaboré afin d'aider à solidifier les fondations de la relation client-agence. Le présent rapport décrit ce que nous avons appris au fil des ans de la recherche et des différentes pratiques et se termine avec le Code. Espérons que ce dernier et la réflexion qui le sous-tend puissent faciliter le cheminement vers l'amélioration des partenariats client-agence.

Code de conduite client-agence

1. Le client doit disposer par écrit d'un énoncé clair de ses objectifs en matière d'affaires et de marque, à court terme (sur un an) et à moyen terme (sur 3 ans), et l'agence doit s'assurer d'en obtenir copie.
2. Le client doit disposer par écrit d'un énoncé clair de ses stratégies commerciales, de marque, de marketing et de communications marketing, et l'agence doit s'assurer d'en obtenir copie.
3. Le client doit déterminer le « style de relation » qu'il veut entretenir avec son agence et qui correspond le mieux à son modèle de gestion, à ses processus et à sa culture. L'agence doit déterminer quant à elle le « style de relation » avec lequel elle souhaite se mesurer à la concurrence.
4. Le client/l'agence doit disposer d'un modèle de breffage efficace en matière de communications marketing.
5. Le client/l'agence doit disposer d'un modèle de gestion de projet commun et efficace en matière de communications marketing.
6. Le client/l'agence doit disposer d'un modèle d'évaluation rigoureux des campagnes de communication marketing.
7. Le client/l'agence doit disposer d'un contrat d'agence de communication marketing détaillé.
8. Le client/l'agence doit disposer d'une entente de rémunération détaillée, pertinente aux agences de communication marketing.
9. Le client/l'agence doit disposer d'un processus d'évaluation client-agence détaillé, pertinent aux communications marketing.
10. Le client doit intégrer autant que possible certains de ses systèmes TI dans ses principales agences de communication marketing.
11. Le client/l'agence doit réduire au minimum les « procédures bureaucratiques d'approbation ».
12. Le client doit s'assurer que le service des approvisionnements comprend bien les processus de marketing et de communications marketing.
13. Le client est responsable des communications marketing intégrées (CMI) ou est clair quant à ses attentes face aux agences externes.
14. Le client reconnaît pourquoi il fait appel à des agences et pourquoi il apprécie leur travail.

Code de conduite client-agence (suite)

15. Le client/l'agence doit se concentrer sur l'atteinte de la qualité et de la continuité de son personnel.
16. Le client/l'agence doit tendre vers une communication ouverte.
17. Le client doit prendre les devants quant à la consolidation de l'équipe client-agence.
18. Le client/l'agence doit aborder la relation avec engagement et enthousiasme.
19. Le client/l'agence doit « relancer » périodiquement la relation.
20. Tous doivent prendre au sérieux le processus de gestion de la relation client-agence.

Passez à l'action !

Inspirées des 20 points du Code, les étapes visant à améliorer le RCI des clients dans leur agence, la relation qu'ils entretiennent avec elle de même que la rentabilité de cette dernière figurent ci-après. Le secret d'une bonne relation client-agence est de suivre systématiquement le Code.

Étape I : Procédez à un audit et à l'évaluation des besoins

Voici matière à réflexion pour le client :

- En ce qui concerne notre principale agence de communication marketing, quel serait le style de relation client-agence optimal? Partenariat stratégique, fournisseur indispensable, fournisseur selon les coûts ou fournisseur offrant la meilleure valeur?
- Comment cette réflexion s'applique-t-elle aux relations avec les agences secondaires?
- D'après notre évaluation, comment les relations actuelles fonctionnent-elles?
- Correspondent-elles aux réponses que nous avons données en 1 et en 2 ci-dessus? Dans la négative, qu'est-ce qui est plus viable : notre classification ou notre expérience? Une révision s'impose en conséquence.

Voici matière à réflexion pour l'agence :

- Avec quel style de client souhaitons-nous traiter? Peut-on se permettre des relations de type 1 ou de type 2?
- Comment le style que nous avons choisi répond-il aux besoins de nos clients actuels?
- Comment cette analyse est-elle compatible avec notre modèle de gestion et avec nos objectifs d'affaires?
- Comment ce style est-il compatible avec les compétences de notre personnel?

Étape II : Examinez l'alignement actuel agence-client afin de déterminer si le style répond à vos besoins

Vos agences partenaires actuelles (ou clients) correspondent-elles au style optimal décrit à l'étape 1? Dans la négative, pourquoi? S'agit-il d'une question de style ou du non-respect de la totalité des points du Code? Si elles correspondent, identifiez les points qui peuvent être améliorés.

Étape III : Examinez vos systèmes et processus internes afin de déterminer les pratiques prévues au Code

- Établissez la liste des points du Code que vous croyez respecter et ceux que vous avez négligés. Identifiez les actions, la séquence et les ressources requises.
- Partagez cette réflexion avec vos clients/agences clés.
- Convenez ensemble des prochaines étapes à suivre, par ordre de priorité, pour mettre en œuvre chaque point du Code.

Étape IV : Mettez en application le Code

Procédez à la mise en œuvre de la totalité du Code.

Étape V : Révisez les processus en vue de mesurer les progrès et l'amélioration

Révisez les changements de même que les progrès enregistrés quant à l'amélioration de la relation client-agence.

« *Tout doit évoluer vers quelque chose de nouveau, vers quelque chose d'étrange.* »
– Henry Wadsworth Longfellow

Dans les années 50 – période longtemps considérée comme la plus prospère de l'industrie de la publicité en Amérique du Nord (se reporter à l'émission télé *Mad Men* qui porte sur Madison Avenue en 1960) –, les affaires étaient bien différentes de ce qu'elles sont aujourd'hui. Prévalait alors le modèle de gestion américain.

- Les entreprises étaient très autonomes. En effet, les organisations assumaient la quasi-totalité de leurs opérations à l'interne, sauf dans quelques secteurs de service comme le contentieux, la vérification et la publicité. Mais même pour ces services, les organisations avaient tendance à disposer de ressources à l'interne capables de s'acquitter des fonctions courantes.
- La fabrication était quasiment toujours assurée à l'interne. Les alliances stratégiques étaient rares, à quelques exceptions près comme Corning qui a eu recours à des alliances pour trouver de nouvelles applications à son produit de base, le verre.
- La concurrence prévalait surtout entre les organisations installées aux États-Unis et dans une certaine mesure, en Europe de l'Ouest.
- Les modèles de gestion dominants consistaient en une division « travail – commandement et contrôle ». Il existait des services spécialisés en comptabilité, en administration/informatique, en finances, en marketing, en ressources humaines, en production, en approvisionnements et en ventes. Dans les faits, le mode de prise de décision était de type « hiérarchique ».
- Bien que le marketing en ait été à ses tout débuts, il dominait parce qu'il donnait la priorité à la croissance des ventes.
- Les décisions en matière de développement de produits, d'établissement des prix et de distribution semblaient relever systématiquement de la gestion de la marque (ou du produit), et ce, malgré le fait que cette pratique ait été surtout courante dans l'industrie de consommation.
- On confondait souvent le marketing et la publicité. Et alors que le publipostage direct et les relations publiques étaient considérés comme des secteurs d'activité en croissance (et que le marketing associé commençait à prendre son essor), toute l'attention était portée sur la publicité dans les principaux médias. Et les plus importantes dépenses étaient par conséquent engagées à ce titre.
- La connaissance du consommateur était considérée comme importante et la segmentation de masse – égalée par les grandes marques et des volumes stables – s'imposait.

Quel contraste avec la réalité d'aujourd'hui, alors que les organisations se concentrent sur ce dans quoi elles excellent et impartissent le reste – non seulement à des sous-traitants situés à 50 kilomètres, mais aussi à des entreprises situées à l'autre bout du monde.

Les alliances stratégiques s'avèrent maintenant essentielles, la concurrence ne se faisant plus entre des entités distinctes, mais entre des réseaux d'organisations. La concurrence provient de toutes les régions du monde et plus seulement des États-Unis, des pays importants de l'Europe de l'Ouest, du Japon ou de la Corée du Sud. À preuve, les progrès enregistrés par Coles Myer (vente au détail) d'Australie, Embraer (secteur aérospatial) du Brésil, Hisense et TCL (électronique grand public) et Lenovo (matériel informatique) de Chine, CP Group (conglomérat agroalimentaire) de Thaïlande, CRH (matériaux de construction) d'Irlande, Ericsson (télécommunications) de Suède, Foxconn/Hon Hai (fabrication de matériel électronique) de Taiwan, ING (services financiers) de Hollande, Koc (conglomérat industriel) de la Turquie, A.P. Moller-Maersk (conglomérat dans le domaine des transports) du Danemark, Nestlé de Suisse, Nokia de Finlande, Cemex (matériaux de construction) du Mexique, Tata (conglomérat comprenant Tata Motors, Consulting Services et Tetley Tea) et Wipro (informatique) de l'Inde. Et la liste est longue.

Dans un monde axé sur le capital intellectuel, les enjeux en matière de gestion consistent à accroître l'innovation et à trouver des solutions pour se démarquer, se surpasser et répondre de plus en plus rapidement au marché en réduisant les niveaux hiérarchiques et en gérant plus efficacement des équipes interfonctionnelles.

Ironiquement, la fonction marketing a été largement acceptée par tous les secteurs d'activité, mais il semble qu'elle ait été très mal comprise. Aussi, les principes de base du marketing – tels qu'une approche très fortement axée sur le client, le besoin d'actions intégrées pour construire des marques solides et le besoin d'effets de rétroaction et de mesures – ont également été adoptés par d'autres disciplines. Il en résulte que le marketing en tant que discipline est remis en question parce qu'il est jugé dépassé et plus suffisamment rigoureux pour le nouveau contexte commercial.

Et les changements que connaît le marché en tant que tel servent de toile de fond à ces enjeux, en raison de ce que j'appelle les quatre fragmentations :

- Le marketing a dû faire face à la fragmentation de son public cible. Aujourd'hui, les consommateurs exigent que l'on réponde à leurs désirs et à leurs besoins spécifiques au moment et à l'endroit qui leur conviennent. Pour y parvenir avec succès, ils doivent être ciblés dans des segments plus petits, plus nombreux et plus homogènes. Le marketing a dû également faire face à la démocratisation des communications provoquée par la technologie et qui permet aux consommateurs de produire et de contrôler des contenus à l'aide d'i-Pods, de vidéos numériques et autres du même genre. Ces changements technologiques ont entraîné le besoin d'une segmentation encore plus pointue.

- Le marketing a également dû faire face à la fragmentation des canaux de distribution. Les anciennes spécialités n'existent plus – les épiceries ne vendent plus seulement que des denrées alimentaires, les pharmacies ne vendent plus seulement que des médicaments et des produits de beauté et les librairies ne vendent plus seulement que des livres. De plus, il existe entre autres de nouveaux canaux clic et mortier et des canaux de distribution à domicile. Il en résulte que les spécialistes du marketing font appel aux canaux de distribution qui conviennent aux consommateurs, mais pas nécessairement à leurs besoins à eux. Aussi, la gestion des canaux est devenue une compétence clé.
- En outre, le marketing a dû faire face à la fragmentation des moyens de communication marketing, ce qui a rendu plus difficile l'atteinte de clients potentiels. En plus de la fragmentation des médias traditionnels et des médias Internet, de nombreux développements sont survenus entre autres au chapitre des commandites, du buzz marketing, du réseautage personnel, des relations publiques et des nouvelles formes de marketing direct.
- Finalement, le marketing a dû faire face à la fragmentation des fournisseurs de communications marketing et de leur propre structure organisationnelle verticale. Malgré des offres de service en communications marketing intégrées, la réalité veut qu'aucun fournisseur n'ait pu être en mesure d'offrir un guichet unique. Aussi, les spécialistes du marketing doivent choisir parmi un certain nombre de fournisseurs variés et tentent de procéder à l'intégration eux-mêmes. Ils font affaire avec des agences de publicité créative, médias, Web, de marketing direct, de promotion, de relations publiques, de réseautage personnel/buzz marketing de même qu'avec des consultants en marque spécialisés en communications directes avec le consommateur, en valorisation de la marque auprès des employés, en gestion de la réputation auprès des investisseurs et en communications avec la communauté et autres. De plus, les clients ont eux-mêmes procédé à la fragmentation des responsabilités quant aux activités de communications marketing auprès de plusieurs services (cloisonnement). Souvent, la publicité relève d'un groupe et les relations publiques, d'un autre; le marketing direct d'un autre groupe et les communications marketing relatives à la valorisation de la marque auprès des employés, d'un autre groupe. Cette fragmentation à la fois de la structure du fournisseur et de celle du client constitue le seul plus gros enjeu en matière de communications marketing intégrées.

En raison de ces quatre nouveaux développements, tant la partie « client » que la partie « agence » de la relation client-agence fonctionnent dans un contexte totalement différent de celui qui prévalait il y a 50 ans. C'est ce que nous devons comprendre pour revoir le modèle de la nouvelle relation client-agence.

Il est à noter qu'un client peut faire appel à plusieurs agences partenaires, dotées de styles de travail et de relation différents bien que correspondants. Il en va de même pour une agence qui offre une gamme de services et qui peut entretenir plusieurs types de relations différentes avec ses clients. L'évaluation de la relation client-agence doit refléter la nature unique de chaque relation et doit être abordée dans ce contexte. Il n'existe pas de solution unique.

« La qualité d'un produit ou d'un service ne tient pas à ce que le fournisseur y met, mais à ce qu'en retire le client et au prix que celui-ci est disposé à payer. Un produit n'est pas de qualité parce qu'il est difficile à fabriquer et qu'il coûte cher, comme le croient généralement les fabricants. Cela relève de l'incompétence. Les clients paient seulement pour ce qui leur est utile et qui leur procure de la valeur. La qualité ne tient à rien d'autre. »
– Peter Drucker, auteur sur la gestion d'entreprise

1. Contexte

Il y a cinquante ans, les relations client-fournisseur étaient gérées principalement par les services des approvisionnements. Malgré le nombre élevé de relations stables, la « raison d'être » d'un directeur des achats se résumait essentiellement à réduire les coûts. Ce fut particulièrement le cas pendant les cycles économiques de la « stagflation » des années 50 et 60.

Cependant, bien que les pressions aient été grandes pour maintenir les coûts des fournisseurs à un niveau stable, il n'existait pas de rôle stratégique correspondant permettant de trouver des façons de structurer les fournisseurs en ce qu'on appelle aujourd'hui la chaîne d'approvisionnement. Des concepts comme le « juste-à-temps », le kaizen, les cercles de qualité et la catégorisation des fournisseurs étaient peu documentés et peu connus. Les fournisseurs étaient sans lien de dépendance, même ceux qui étaient dans des relations à long terme. Leur valeur consistait à fournir au client ce qu'il demandait, à un prix concurrentiel et selon un calendrier de livraison qui permettait de maintenir les stocks dans les entrepôts à leur maximum.

Mais, il y a eu des exceptions, notamment dans cette curieuse industrie que l'on appelle la publicité.

2. Modification des relations client-agence

Les agences de publicité ont vu le jour au 19^e siècle. Qui de N.W. Ayer ou de J. Walter Thompson fut la première agence, on se le demande encore. On s'entend cependant pour affirmer que les premières agences ont été créées vers 1864.

À cette époque, les agences étaient essentiellement des courtiers en publicité. Elles sollicitaient un certain nombre de propriétaires de médias, habituellement des propriétaires de journaux, et leur offraient de leur trouver des annonceurs moyennant une commission. Elles sollicitaient ensuite des annonceurs et leur offraient de l'espace publicitaire à meilleur prix et plus facilement que s'ils s'en étaient chargés eux-mêmes.

De ces débuts en courtage en publicité, les agences ont gravi la chaîne de valeur. Elles ont reconnu rapidement qu'avec de nombreux fournisseurs, elles pouvaient constituer d'importantes entreprises de courtage en publicité et offrir des prix avantageux. Mais elles ont reconnu également qu'en élargissant leur offre de service en vue d'offrir en plus un travail de création, elles ajoutaient un volet artistique et un volet de vente plus difficiles à répliquer. Elles accroissaient ainsi leur valeur.

L'historique des agences jusqu'à la fin des années 50 consiste par conséquent à offrir des services à valeur ajoutée – création, recherche, analyse des consommateurs –, tout en étendant leurs compétences en courtage en publicité afin de faire face à un contexte média de plus en plus complexe.

À cette époque, d'autres agences représentant diverses disciplines – notamment le marketing direct, les relations publiques et la promotion – voient le jour. Mais la publicité est alors l'outil vedette des communications marketing, et les agences de publicité sont les papes de la vente auprès de qui les clients viennent chercher le salut. La bonne publicité devient la véritable « icône » du secteur commercial et permet aux bonnes agences de publicité de se construire une réputation et de générer ainsi des revenus et des profits fondés sur cette réputation. Les agences ont presque atteint le statut de professionnels du droit et des finances, sans toutefois en posséder officiellement la formation rigoureuse adéquate.

Les compétences qu'affichent les agences de publicité sont telles que le terme « partenariat » commence à être beaucoup utilisé et remplace peu à peu le terme « fournisseur » dans le vocabulaire des communications marketing. À cette époque :

- Les agences de publicité jouent souvent un rôle dans la stratégie *marketing* et dans le processus de planification, et dans certains cas célèbres (comme celui de De Beers et de JWT ou de Kellogg et de JWT et Leo Burnett pour n'en nommer que deux), elles donnent véritablement le ton au processus.
- À peu de choses près, les agences font toujours partie intégrante de la stratégie de *communication marketing* et du processus de planification, quand elles ne les dictent pas. Nul besoin de préciser que la publicité est toujours le moyen le plus souvent utilisé.
- Souvent, le travail d'équipe est tel qu'il est difficile de distinguer le client de l'agence. La plupart du temps, les efforts de cette équipe s'alignent invariablement sur les objectifs du client, les objectifs généraux de croissance (dans ce que l'on considère alors comme une économie en croissance) étant relativement faciles à harmoniser.
- En raison de ces conditions, une carrière en agence de publicité est fort attrayante. La publicité est perçue comme un facteur contributif important au succès commercial d'entreprises réputées et prospères. En outre, elle constitue un savant mélange d'art et de science et est entièrement axée sur la croissance et le travail d'équipe et surtout, elle est très intéressante sur le plan de la rémunération.

Que s'est-il passé?

Tel que mentionné précédemment, des changements majeurs sont survenus au sein des entreprises en général et du marketing en particulier. Entre autres :

- La prédominance de la publicité et par conséquent, des agences de publicité, s'est estompée. D'autres formes de communications marketing ont pris rapidement de l'expansion et par conséquent, les agences qui en faisaient leur spécialité.
- Conscients de cette nouvelle réalité et axés sur les objectifs financiers, d'importants groupes de communications marketing, tels que Dentsu, Interpublic, Omnicom, Publicis et WPP, ont vu le jour. Ces conglomérats ont acquis ou établi des entreprises qui offraient une gamme complète de services de communications marketing. Le but était d'offrir aux clients des services intégrés au sein d'un même groupe d'entreprises. Cela s'est avéré une réussite davantage en théorie qu'en pratique, chaque entreprise distincte du groupe ayant tendance à privilégier sa propre discipline en communication marketing. Aucun groupe d'agences n'a pu offrir de services intégrés au sens propre du terme (*se reporter à Middleton 2003, sous Bibliographie*).
- Les clients ont apporté d'énormes changements à d'autres processus d'affaires, notamment à l'impartition et à la gestion des fournisseurs et de la chaîne d'approvisionnement, et ont obtenu des résultats positifs (*voir section suivante*).
- Il devait en être de même pour le marketing, mais sans succès. Fondamentalement, les relations client-agence et les modes de fonctionnement n'ont pas changé, ce qui ne constitue pas un problème en soi sauf lorsque vient le temps d'évaluer le rendement du capital investi.
- En plus d'améliorer les processus d'affaires, les clients sont devenus beaucoup plus aptes à mesurer les investissements et le rendement, et ce, pour une vaste gamme d'activités. Le niveau de sophistication des moyens de gestion et de mesure des principaux investissements d'une entreprise a cru de manière géométrique de même que la compréhension de la façon dont ces derniers influent sur la croissance de l'avoir des actionnaires. La publicité était perçue comme un domaine où les dépenses étaient très importantes et où la mesure des résultats finaux, très peu présente. Il s'agissait là d'une importante lacune par rapport à ce qui se passait ailleurs dans l'entreprise, ce qui a porté atteinte à la crédibilité du marketing et en particulier, de ses fournisseurs (agences).

- Parallèlement, la consolidation des agences a fait intervenir des propriétaires davantage axés sur les résultats financiers. Combinée à une croissance plus faible des marchés établis d'Amérique du Nord et d'Europe de l'Ouest, la pression pour améliorer les revenus s'est accrue. Cela s'est concrétisé par plus de discussions sur les honoraires avec les clients, des réductions de personnel et, au fil du temps, des réductions de salaires par rapport à d'autres industries. Parce que les méthodes de travail demeuraient intactes, ces changements ont engendré un climat de suspicion parmi les clients quant à la gestion de leurs investissements dans la publicité, et ont rendu l'industrie moins attrayante pour les meilleurs et pour les plus doués de la profession.
- Non seulement le secteur des agences a très peu fait pour soutenir l'efficacité de la publicité sur le plan des résultats d'affaires, mais des systèmes de rémunération tels que la rémunération au rendement, davantage centrés sur l'alignement de la rémunération des agences avec les objectifs d'affaires du client, ont rencontré a priori une certaine résistance.

Par conséquent, le partenariat traditionnel client-agence a subi énormément de pressions. Les clients n'étaient plus convaincus de la valeur ajoutée de leur relation avec leur agence. Cela s'est avéré particulièrement difficile pour les agences, les personnes ressources chez le client – soit le service du marketing – subissant elles-mêmes des pressions pour justifier les dépenses et démontrer l'amélioration des processus déjà en cours dans d'autres secteurs de l'organisation

3. Modification des relations client-fournisseur au sein des entreprises

Au cours des années 80 et 90 et au début des années 2000, des changements majeurs se sont opérés dans les relations client-fournisseur. L'Amérique du Nord suivant l'exemple notamment des Japonais, des relations étagées et planifiées avec les fournisseurs ont entraîné une baisse des coûts de la chaîne d'approvisionnement, une réduction encore plus marquée des coûts d'inventaire et, grâce à une utilisation adéquate des spécifications et des mesures, une nette amélioration de la qualité par rapport aux dollars investis.

Avec un accent plus marqué sur les compétences essentielles et avec la consolidation des fournisseurs externes, les dépenses au titre des matières et services externes ont excédé les dépenses au titre des effectifs en tant que seul élément de coût le plus important d'une entreprise – dans certains cas, de 70 à 80 % du prix livré final.

Cette situation a accru le besoin de réexaminer la relation avec de nombreux fournisseurs. En Amérique du Nord, la plupart des relations reposaient sur un système d'appel d'offres où les contrats étaient attribués aux fournisseurs pratiquant les prix les plus bas. Cela ne pouvait plus constituer la seule base des relations client-fournisseur, et la notion d'un partenariat avec les fournisseurs vit le jour, comme le décrit si bien Partnership Sourcing Ltd., cité et commenté par Burnes et Dale (pp. 92 et 93), (voir Bibliographie) :

« On parle de partenariat avec un fournisseur lorsque le client et le fournisseur développent une relation tellement étroite et à long terme que les deux travaillent ensemble comme des partenaires. Il ne s'agit pas de philanthropie : le but est d'assurer le meilleur avantage commercial possible. Le principe est que le travail d'équipe est plus efficace que le combat. Si l'on veut servir le mieux possible le client ultime, les parties à une entente doivent alors travailler de concert – et chacune doit y trouver son compte. Le partenariat avec les fournisseurs fonctionne bien parce que chacune des deux parties a intérêt à ce que l'autre réussisse. »

Selon Burnes et Dale, ce partenariat n'a pas fonctionné dans tous les cas, et les conditions suivantes devaient être réunies pour réussir :

- Un engagement à long terme
- Le client et le fournisseur doivent être tous deux proactifs
- Les deux parties doivent intégrer les fonctions et les activités clés
- Elles doivent être résolues à développer et à maintenir des relations étroites et de coopération
- Elles doivent établir un cadre de travail clair et bien structuré qui leur permettra de déterminer les coûts, les prix et les profits pour chacune des parties
- Elles doivent adopter une philosophie gagnant-gagnant – les deux parties doivent chercher à tirer avantage de cette approche visant le développement des fournisseurs
- Elles doivent rechercher l'amélioration continue dans toutes les sphères de leurs activités.

De manière empirique, il s'est avéré qu'un partenariat stratégique n'était pas l'idéal dans toutes les situations. Certains préfèrent une relation client-fournisseur plus traditionnelle, qui repose sur un processus d'appel d'offres pour chaque projet. Toutefois, toujours selon l'exemple des Japonais, ce style de relation a révolutionné une grande partie de l'industrie automobile, comme en témoignent les différences suivantes :

Relations traditionnelles	Relations de partenariat
<ul style="list-style-type: none"> • À court terme, par projet • Mesure des succès/échecs • Prix • Opacité • Prix proposés en fonction des spécifications • Travail en parallèle • Intentions cachées • Confrontation • Respect des spécifications 	<ul style="list-style-type: none"> • À long terme • Amélioration continue • Coûts • Calcul des coûts à livre ouvert • Intervention en début de processus • Travail d'équipe • Objectifs communs • Coopération • Satisfaction du client

Source : Grove, *Analysis of the Automotive Industry* dans Burnes et Dale, page 52

Les avantages que présente pour un client un partenariat avec un fournisseur sont nombreux :

- Réduction du volume des pièces et de matériel fournis et élimination de l'inspection de ces derniers
- Amélioration de la qualité des produits et services, des délais de livraison et de la rapidité de réaction
- Productivité accrue, baisse des coûts de stockage et des coûts par pièce
- Achats visant l'optimisation des ressources
- Sécurité et stabilité des approvisionnements
- Transfert des idées et de l'expertise entre le client et le fournisseur, et diffusion des pratiques exemplaires
- Résolution commune des problèmes et par conséquent, solutions plus faciles aux problèmes
- Intégration des pratiques commerciales et des processus opérationnels
- Réseau global client-fournisseur qui permet une meilleure planification du travail et une plus grande souplesse
- Client et fournisseur mieux disposés à revoir les processus en place à des fins d'amélioration
- Contribution du fournisseur aux processus de conception et de développement du client
- Croissance durable du fournisseur, qui participe à la stabilité du marché
- Actualisation mutuelle quant aux nouvelles technologies et aux nouveaux procédés – supérieure à une actualisation unilatérale

Ce ne sont pas toutes les organisations qui ont opté pour un partenariat stratégique, mais ces changements ont eu quelques répercussions importantes sur la structure globale des organisations :

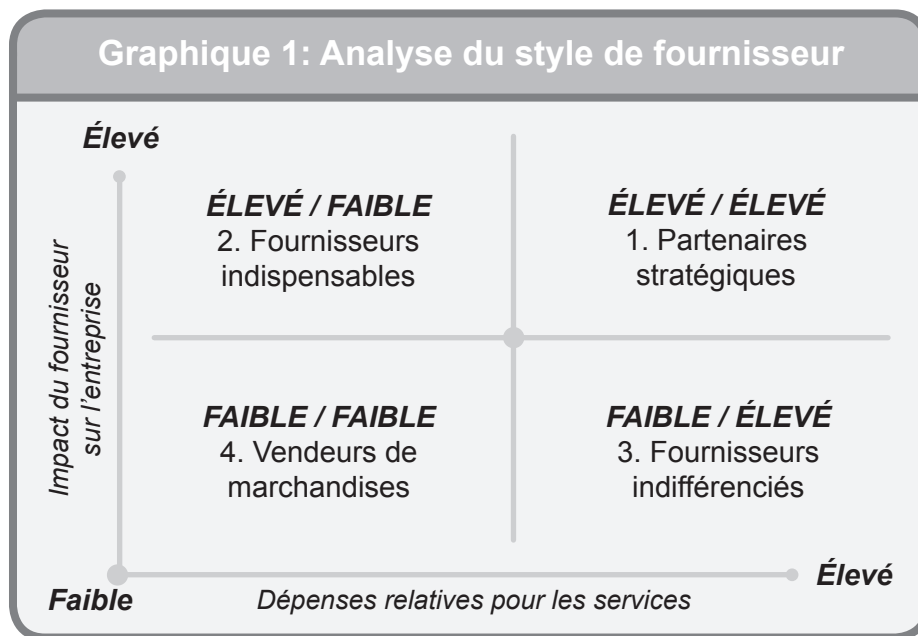
- L'importance accrue du service des approvisionnements qui joue désormais un rôle stratégique parce qu'il couvre l'ensemble des autres fonctions, produits et lieux en vue de maximiser la valeur de l'ensemble des dépenses. Ce service recommande maintenant la meilleure façon d'intégrer les processus externes et internes à la chaîne d'approvisionnement.
- Une segmentation des fournisseurs et des stratégies appropriées, les organisations tentant de concevoir les processus appropriés.

Si l'on tente d'appliquer ces changements à l'industrie des communications marketing, des principes semblables s'appliquent.

4. Répercussions de l'expérience générale client-fournisseur sur l'avenir des relations client-agence

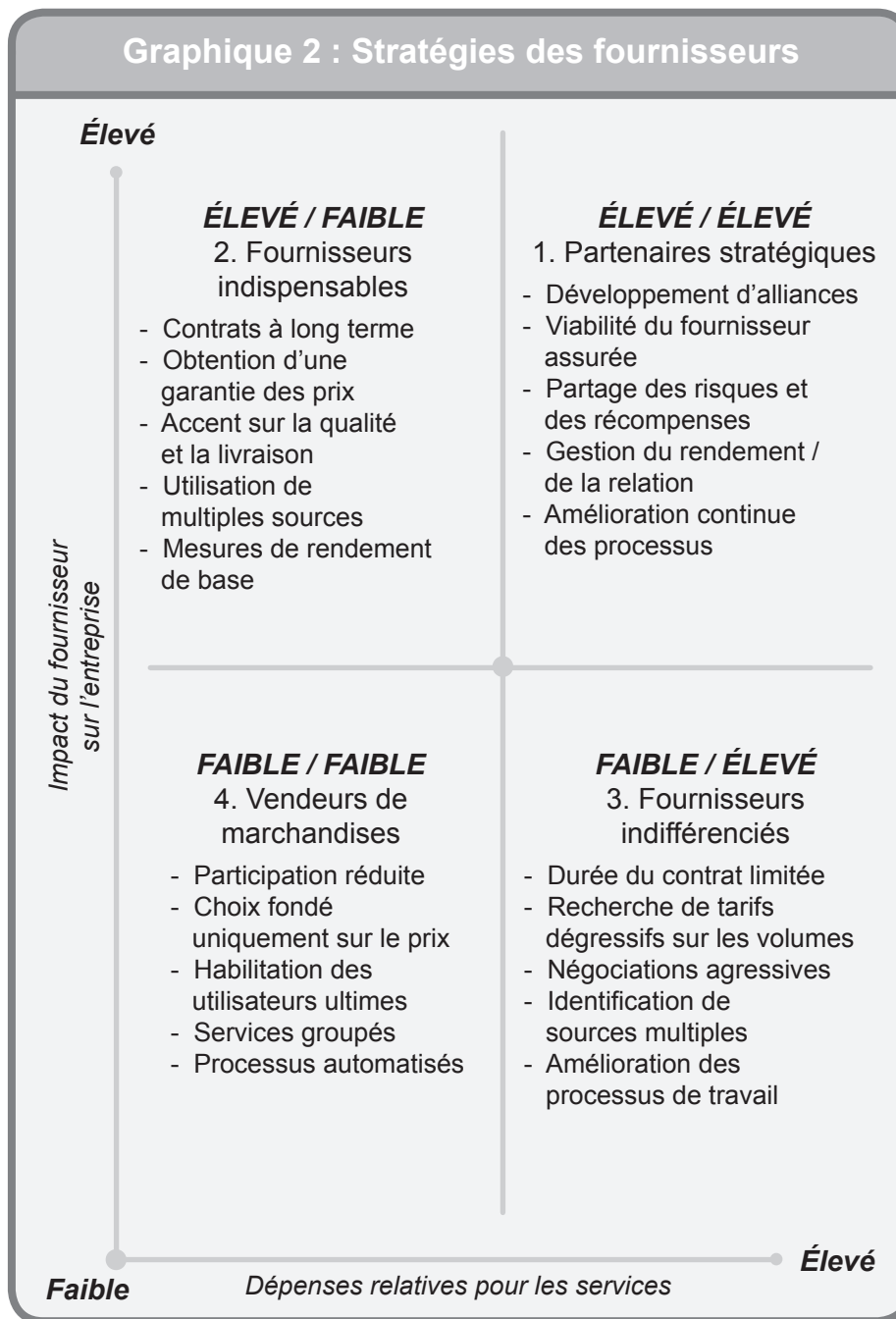
La première répercussion est qu'un modèle de relation unique ne s'applique pas à toutes les situations. Le modèle du fournisseur partenaire s'applique aux situations où le client se concentre à construire sa marque et reconnaît que cette démarche nécessite plus qu'une campagne de promotion à court terme. Il reconnaît également qu'un fournisseur externe peut ajouter de la valeur par son bon travail et par la continuité.

Les conséquences de la segmentation pour les fournisseurs et pour les agences de l'industrie des communications marketing sont décrites en détail dans la publication de l'ANA 2005 par Francisco Escobar (*mentionnée dans la Bibliographie*). Celle-ci décrit l'impact des services fournis sur l'entreprise dans l'axe vertical et le niveau de dépenses sur le fournisseur en fonction des revenus totaux dans l'axe horizontal. Ainsi, l'importance stratégique de la relation avec le fournisseur peut être illustrée dans un graphique qui indique le style approprié du fournisseur.



Escobar traite également des stratégies d'approvisionnement qui s'appliquent à chaque quadrant. Les éléments importants servent à déterminer la façon dont le client souhaite fonctionner de même que la capacité du fournisseur à fonctionner efficacement et de manière rentable dans cet environnement.

Graphique 2 : Stratégies des fournisseurs



La sélection des fournisseurs et des processus de travail est devenue, pour les entreprises modernes, l'une des plus importantes fonctions. Les pratiques exemplaires dans ce domaine laissent suggérer ce qui suit :

- Le fournisseur doit se concentrer sur les priorités d'affaires du client.
- Le fournisseur doit travailler de concert avec le client pour identifier les secteurs où des améliorations de la qualité peuvent générer des économies importantes pour l'ensemble des systèmes du client. Il doit également identifier les secteurs où un processus de livraison amélioré ou des coûts plus bas permettent à eux seuls un rendement plus grand. Il doit ensuite se concentrer sur les mesures appropriées à prendre. Pour ce faire, il existe un certain nombre de méthodes, allant notamment d'évaluations techniques et d'évaluations sur le terrain aux méthodes d'enquêtes en passant par l'étalonnage et par le classement des attributs.
- De nouveaux produits ou systèmes plus novateurs peuvent être proposés par l'utilisateur final ou par une étude sur le contexte commercial de même que par une rétroaction directe du client.
- Le fournisseur doit démontrer une certaine constance dans son comportement, dans des secteurs comme la qualité, la livraison et l'établissement des prix.
- Si le fournisseur souhaite une relation de type 1 ou de type 2 et qu'il considère que celle-ci est un objectif viable pour son client, il doit alors :
 - i. Être disposé à investir dans l'acquisition de connaissances spécialisées, de processus et/ou de biens matériels pertinents au secteur d'activité de son client.
 - ii. Constituer une équipe capable d'offrir une expertise constante et stable au client.
 - iii. S'assurer, en plus des points ci-dessus, qu'il veillera à consentir les efforts voulus pour améliorer l'entreprise de son client.
 - iv. Être transparent quant à ses pratiques de rémunération et les harmoniser avec les objectifs de son client.

Il s'agit là d'éléments formels nécessaires aux fondations d'une relation. Mais pour y ajouter les notions émotionnelles de respect, d'appréciation et de confiance, il faut faire preuve de cohérence dans son comportement. Celui-ci doit être en lien avec l'atteinte des objectifs du client et l'établissement d'un rapport interpersonnel qui crée un environnement propice à la résolution des problèmes en équipe lorsque les choses ne vont pas comme elles le devraient.

Cet élément émotionnel est important parce que sans lui, aucun des éléments formels n'a suffisamment de profondeur. Si le partage et l'écoute ne sont pas totalement présents, la compréhension des problèmes demeurera incomplète et donnera lieu alors à des malentendus.

Tout comme dans l'étude sur les alliances stratégiques, la question n'est pas d'éviter les conflits, mais de savoir comment les traiter. Les conflits, les désaccords ou les erreurs sont inévitables dans toute relation. Les très bonnes relations client-fournisseur n'en sont pas exemptes, mais en raison de la confiance et de l'esprit d'équipe qui se sont développés, ces conflits sont traités efficacement, avec des résultats bénéfiques pour les deux parties.

« Les suppositions sont les termites des relations. »

– Henry Winkler, comédien américain

L'équation servant à construire de solides relations client-fournisseur et par conséquent, de solides relations client-agence, est simple :

Atteinte des objectifs du client + Promotion et réalisation d'idées novatrices + Atteinte des objectifs du client quant à la qualité, aux coûts et à la livraison des communications marketing + Bonne compréhension et bonne gestion des processus de communications marketing client-agence au fil des ans + Système de rémunération en ligne avec les objectifs du client et considéré par les deux parties comme équitable et motivant + Travail d'équipe fondé sur la confiance et le respect = d'excellentes relations client-agence

Mais si seulement c'était aussi simple !

Peter Drucker a déjà affirmé : « Ça ne prend qu'une journée pour enseigner le marketing, mais ça prend toute une vie pour l'apprendre. » Le même commentaire s'applique aux relations client-fournisseur réussies et particulièrement, aux relations client-agence.

1. Quelques pratiques exemplaires

Les pratiques exemplaires visent trois résultats :

- a) *Être clair sur ce que peuvent livrer les communications marketing et la publicité et sur ce qu'elles ne peuvent livrer.*

Dans l'industrie, il y a malheureusement beaucoup d'ignorance au sujet du rôle que jouent les communications marketing en général et la publicité en particulier. Sans objectifs ni stratégies clairs et réalistes, les communications marketing éprouvent deux problèmes opposés qui mettent à très rude épreuve la relation client-agence.

Le premier problème résulte d'attentes trop basses face à ce que peuvent accomplir des communications marketing efficaces. Cela donne lieu à des décisions quant au message, aux médias, au budget et aux relations, qui sont à trop court terme, qui sont trop variables et qui ne sont pas assez rigoureuses pour améliorer le rendement. Le second problème résulte d'attentes trop élevées face aux communications marketing en vue de soutenir le relâchement du reste du marketing mix. Il en résulte des objectifs impossibles à atteindre pour les communications marketing seules, ébranlant ainsi la stabilité des relations alors que la quête du rêve impossible se poursuit.

Bien que la compréhension et la mesure des effets des communications marketing s'améliorent grâce à des recherches plus approfondies et à l'adoption de processus tels que le tableau de bord de gestion des communications marketing, il y a place aux progrès. Il peut s'agir de l'amélioration continue des paramètres et des connaissances, mais surtout d'une diffusion plus grande de ces connaissances au sein de l'organisation cliente et de l'agence.

Cette diffusion se doit d'être à la fois informelle (mentorat, apprentissage et apprentissage général en milieu de travail) et formelle. La formation formelle en marketing n'a jamais été, en règle générale, aussi bien développée que dans d'autres secteurs d'affaires comme la comptabilité, le droit ou les ressources humaines. Mais dans le domaine des communications marketing, la situation est pire encore. Comprendre comment fonctionnent les communications marketing dans cette ère de changement rapide est encore plus important. La formation en communications marketing s'avère une pratique exemplaire essentielle.

b) Atteindre un rendement optimal du capital investi par le client dans les communications marketing en s'assurant que les relations client-agence fonctionnent à un niveau optimal

Dans l'étude Salz réalisée aux États-Unis en 2005, les clients ont attribué une cote de 7,1 sur 10 à leurs agences, cote qui n'a pas beaucoup changé depuis les années 90. Au Canada, l'étude Longwoods, menée en 2005, révèle que les clients éprouvent un haut taux de satisfaction envers le travail de leurs agences de publicité et les considèrent beaucoup plus que comme de simples fournisseurs. Cependant, ils ne croient pas obtenir un excellent produit de leur agence et n'ont pas l'impression que celle-ci connaît bien les groupes de consommateurs et que la publicité à elle seule suffit pour construire leurs marques.

Les conclusions révèlent que les clients souhaitent que leurs agences fassent face aux nouveaux enjeux associés à la valorisation de leur marque et offrent une meilleure coordination des activités de communication marketing, soit directement, soit par le biais d'une meilleure collaboration avec d'autres agences.

Le fait de s'assurer que les relations client-agence fonctionnent bien ne signifie pas qu'il faille éliminer les conflits et les problèmes. Cela signifie que la résolution des tensions associées à la qualité des communications marketing se fait de manière constructive et efficace. Un client a décrit une bonne relation comme étant « une capacité mutuelle à provoquer » (Ford, 2005). Cependant, quelle que soit la relation, le fait de la faire fonctionner à un niveau optimal constitue une pratique exemplaire essentielle.

c) Atteindre une certaine stabilité et une certaine continuité dans la relation client-agence.

Changer d'agence entraîne une perturbation énorme au niveau de la continuité dans le travail et dans les relations et, bien que ce changement puisse s'avérer nécessaire dans certains cas, il devrait se produire le moins possible. Des données amassées de par le monde révèlent que les clients ont de plus en plus souvent tendance à changer d'agence. Aux États-Unis, une étude de la AAAA indique qu'entre 1976 et 1996, la durée moyenne des relations avec les agences est passée de 7,2 ans à 5,1 ans. En 1999, des données britanniques révélaient que seulement 22 % des relations s'étaient sur plus de 10 ans.

Cette « tendance au court terme » dans les relations indique non seulement une déficience des processus (tel que mentionné ci-dessus), mais aussi un manque, de la part des clients, à régler la cause plutôt que les symptômes des problèmes qu'ils éprouvent dans leur relation avec leur agence de communication marketing. Cette tendance au très court terme témoigne non seulement de la courte durée des mandats de nombreux chefs du marketing, mais aussi de processus de sélection d'agences déficients, d'une absence d'engagement de la part du client à résoudre les problèmes et d'une tendance à changer trop rapidement une ressource précieuse, elle-même indicative d'une impatience malsaine en ce qui a trait aux activités de valorisation de la marque.

La recherche et l'expérience tirée d'autres relations client-fournisseur et client-agence suggèrent trois pratiques exemplaires clés :

- S'assurer des connaissances et de l'apprentissage continu du sujet par les deux parties de même que de la formation continue et d'une large diffusion de ces connaissances entre les organisations.
- S'attendre à un haut niveau de collaboration de la part des fournisseurs, particulièrement dans la relation client-agence, et à des efforts pour y parvenir. Le client doit accepter la responsabilité de faire en sorte d'obtenir cette collaboration de ses agences. Pour ce, il doit s'assurer que les compétences et les connaissances de ces dernières sont à jour et qu'elles sont appliquées de manière appropriée.
- S'assurer de la continuité de la collaboration des agences comporte en réalité deux volets :
 - la sélection, et
 - la gestion

Il importe que le processus de sélection d'agences identifie clairement le type d'agence compatible avec les buts et objectifs du client de même qu'avec les valeurs et la culture de ce dernier, et qu'il permette de la trouver. Le présent rapport n'a pas pour but de revoir le processus de sélection d'agences; la publication de l'ACA, *La recherche d'une Agence de Communications Marketing*, publiée en 2003, a déjà traité du sujet.

Cependant, lorsque nous passerons brièvement en revue le Code de conduite client-agence figurant au prochain chapitre, nous insisterons sur le choix d'un partenaire fondé sur la matrice d'Escobar, illustrée aux graphiques 1 et 2.

Le présent rapport porte principalement sur la gestion de la relation et encore une fois, en tirant parti des pratiques exemplaires en matière de relations client-fournisseur et client-agence, la responsabilité doit incomber surtout au client. Bien que ce ne soit pas tous les clients qui acceptent d'être le principal agent de changement, il est pratique pour eux d'assumer ce rôle en vue d'influer positivement sur les résultats.

Cette responsabilité nécessite à la fois des actions axées sur les systèmes et des actions axées sur les ressources humaines. Ces actions seront décrites aux chapitres suivants.

2. Relations client-agence aux États-Unis

Dans une étude américaine réalisée par Prince et Davies en 2006, on demandait aux annonceurs de décrire leurs besoins – leurs besoins en matière de « produits », leurs besoins en matière de « services » de la part de leurs ressources ainsi que dans la relation et leurs besoins en matière de « processus » – de même que les points qui posent problème dans leurs relations.

Les besoins des clients en matière de « produits » étaient classés hiérarchiquement comme suit, bien que tous aient été importants :

- Efficacité des campagnes
- Conseil stratégique
- Mise en œuvre exceptionnelle
- Idées exceptionnelles
- Créativité supérieure
- Planification du compte
- Solutions intégrées

Au tout début de la relation, les clients étaient vraisemblablement moins critiques face à « l'efficacité des campagnes » ou aux « idées exceptionnelles ». Mais plus la relation progressait et plus leurs attentes étaient élevées. Ce qui indique qu'on reconnaît clairement que l'agence a besoin de temps pour apprendre à connaître l'entreprise du client.

Pour ce qui est des besoins en matière de « services » de la part des ressources et dans la relation en tant que telle, les besoins suivants constituaient ceux qui étaient importants pour eux :

- Bonne collaboration
- Bonne compréhension de mon entreprise
- Anticipation de mes besoins
- Service exceptionnel
- Stabilité du personnel
- Participation des cadres supérieurs
- Meilleure équipe de l'agence
- Traitement digne du meilleur client

Pour ce qui est des besoins en matière de « processus », les répondants ont mentionné les besoins principaux suivants :

- Réceptivité
- Développement rapide de solutions
- Contrôle des dépenses comme si c'était les leurs
- Optimisation des ressources

Cette étude a démontré que des problèmes avec une agence ne mettent pas nécessairement fin à la relation tant et aussi longtemps qu'on tente de les régler. Il n'y a rien d'étonnant à ce qu'il existe des tensions entre des entreprises indépendantes; l'important, c'est que ces tensions soient résolues. Comme le faisait remarquer un commentateur en parlant du mariage, la question n'est pas d'éviter les conflits, mais de les régler d'une manière qui soit bénéfique aux deux parties en cause.

Dans cette étude, environ 25 % des clients ont évalué les problèmes comme graves au cours des trois dernières années.

Il n'est pas étonnant de constater que les zones d'insatisfaction ont trait aux besoins de la relation que le client juge comme importants. Les problèmes suivants ont été les plus fréquemment cités et figurent par ordre de fréquence de mention :

- Déconnexion entre la stratégie et la création
- Travail pas toujours conforme à la stratégie
- Coûts de production trop élevés
- Délais trop longs / trop de corrections
- Honoraires trop élevés
- Absence de leadership éclairé
- Absence de résultats au niveau des ventes
- Arrogance au niveau de la création
- Roulement de personnel trop important
- Non-utilisation des meilleures ressources

L'étude américaine a également révélé que les problèmes rencontrés évoluaient en fonction de la durée de la relation. La relation comprenant trois étapes – le stade initial (entre 0 et 3 ans), le stade de transition (entre 3 et 5 ans) et le stade de relation bien établie (5 ans et plus) –, l'étude a révélé que bien que les principaux problèmes demeurent les mêmes tout au long de la relation, on note certains contrastes.

« Au stade initial de la relation, les problèmes tournent autour de la pensée stratégique et des connaissances/sophistication des agences. Certains problèmes spécifiques propres à ce stade consistent en « l'ignorance face à l'entreprise du client », « l'absence de pratiques exemplaires » et la « négociation inefficace des ententes ». Au stade de transition, les problèmes portent surtout sur la pensée stratégique combinée au choix des ressources. Il peut s'agir de la « non-utilisation des meilleures ressources » et du « sentiment qu'elles ne travaillent pas pour moi ». Au stade de la relation bien établie, le problème le plus courant réside dans les capacités de coordination de l'agence, comme « le travail inefficace avec des partenaires en CMI », des « délais d'exécution trop longs » et « un manque d'intégration du travail. »

Dans cette étude, on a demandé aux clients quels étaient les problèmes qui relevaient surtout de la responsabilité de l'annonceur et quelles étaient les mesures correctives proposées ou mises en œuvre pour y remédier. Voici les principales mesures proposées :

- Donner une rétroaction honnête
- Fournir un énoncé clair du travail à réaliser
- Améliorer les breffages
- Procéder à des évaluations mutuelles
- Partager les objectifs
- Travailler davantage en équipe avec l'agence
- Donner de meilleurs brefs
- Éduquer les responsables de la marque
- Procéder à des évaluations annuelles
- Améliorer les communications

Les mesures prises par les agences dans cette étude comprenaient le « changement de l'équipe chargée du compte », la « modification de nos processus » et la « participation des cadres supérieurs ». La seule autre action d'importance mentionnée est la « formation professionnelle », bien qu'elle ait été de moindre importance que les trois autres points. Deux aspects intéressants ont été mis en valeur dans les conclusions de cette étude :

- Les clients ont fourni spontanément une série de solutions beaucoup plus large que les agences. Deux raisons peuvent l'expliquer : premièrement, les clients disposent d'une gamme d'options beaucoup plus vaste que les agences et sont davantage en contrôle de ces options; deuxièmement, ces conclusions révèlent peut-être un certain degré de passivité chez les agences face aux changements à apporter ou encore, un optimisme débordant quant à l'état actuel de leurs relations.
- Les mesures proposées visaient à la fois les systèmes (portée claire du mandat, évaluations mutuelles, partage des objectifs, éducation des responsables de la marque et évaluations annuelles) et les ressources humaines (rétroaction honnête, travail d'équipe plus intense avec l'agence, amélioration des communications). Les problèmes relatifs aux systèmes et aux ressources sont profondément interreliés comme le mentionnait David Milne dans *Admap* en mai 2006 : « L'érosion graduelle de la confiance due aux processus déficients et à la mauvaise gestion des ressources du client altérera les fondations de la relation. »

Ces deux aspects paraissent être des éléments importants de la situation qui prévaut au Canada.

3. Relations client-agence au Canada

Si l'on examine la situation au Canada, comme il fallait s'y attendre, les recherches indiquent des tendances semblables à celles qui prévalent aux États-Unis. L'annexe 1 décrit la portée de l'étude de même que les conclusions détaillées de cette dernière.

Comme dans les conclusions de l'étude américaine, les clients parlent à la fois de problèmes systémiques et de problèmes liés aux ressources humaines, tandis que les agences se concentrent sur des problèmes de ressources humaines. Bien qu'il existe des raisons valides qui justifient cet écart, l'absence de suggestions de la part des agences pour modifier le système peut nuire à leur capacité de s'adapter au nouveau contexte commercial décrit précédemment.

La liste des mesures appropriées, recommandées pour améliorer les relations client-agence, est non seulement semblable aux données américaines, mais reflète aussi ce que nous apprend la documentation générale sur les relations client-fournisseur et client-agence dont il a été fait mention plus tôt dans le présent rapport :

- Le besoin de disposer et de partager des objectifs d'affaires clairs et des objectifs de communication marketing qui s'inscrivent bien dans ces objectifs d'affaires. Ceux-ci doivent être à court terme et à long terme, représenter une valeur à la fois pour la marque et pour les ventes, et doivent être réalistes.
- Un ensemble semblable de valeurs sur la façon dont les activités de communication marketing peuvent aider à construire l'entreprise.
- Un ensemble de systèmes intégrés entre le client et l'agence qui facilitent :
 - Le partage des objectifs d'affaires et des stratégies clés, y compris les communications marketing
 - Une communication ouverte qui réduit au minimum la bureaucratie et les rapports hiérarchiques
 - Un breffage et un débreffage tant formels qu'informels
 - Une planification conjointe des activités de communication marketing, y compris la façon dont ces activités intégrées cadrent avec les autres activités de marketing
 - Une gestion de projet conjointe en vue d'une intégration et d'un calendrier des activités efficaces
 - Des processus de budgétisation, d'estimation et de facturation qui favorisent la transparence

- Des boucles de rétroaction formelles, non seulement pour le rendement de l'agence mais aussi pour l'évaluation distincte de chaque campagne. Ici, un tableau de bord de gestion des communications marketing, développé par les deux parties, serait des plus utiles. (Voir la publication de l'ACA, *Measuring MarCom Returns – ROI or Dashboard?*, 2005)
- Un système de rémunération de l'agence qui soit équitable et motivant pour elle, tout en étant axé sur l'atteinte des objectifs d'affaires et de communications marketing du client. Bien que les systèmes de rémunération au rendement ne soient pas appropriés dans tous les cas, ils valent la peine d'être examinés. (Voir la publication de l'ACA, *Pour augmenter la valeur des communications marketing - Un regard sur le rôle du paiement basé sur les résultats*, 2001)
- Un processus d'évaluation périodique de l'agence par l'ensemble de l'entreprise cliente
- Un ensemble de processus au sein des deux parties, qui permettent l'acquisition de connaissances sur l'entreprise et le breffage de campagnes antérieures de manière à ce que tout roulement de personnel n'entraîne pas de perte de connaissances et d'expérience.

Nous donnerons suite à cette liste au prochain chapitre alors que nous développerons un Code visant à aider d'une part les clients à améliorer le rendement du travail effectué avec leurs agences partenaires et d'autre part, les agences à améliorer leurs relations de travail et leur situation économique.

« Les grands esprits discutent d'idées; les esprits moyens discutent d'événements et les petits esprits discutent de gens. »

– Eleanor Roosevelt, diplomate, réformatrice, épouse de Franklin D. Roosevelt et nièce de Theodore Roosevelt

D'après mes recherches et mon expérience, j'ai dressé une liste de 20 résultats ou livrables. Je l'ai appelé le Code de conduite client-agence.

Il existe de nombreux documents qui ramènent le problème de la relation client-agence à un problème de ressources humaines, de chimie et de confiance. Comment nous le verrons, ces trois éléments sont en effet critiques. Cependant, l'application de systèmes et de procédures appropriés s'avère également essentielle. Outre sa valeur intrinsèque, ce dernier élément accélère le rendement positif des bonnes ressources, de la chimie et de la confiance.

Nombre des problèmes de relation client-agence dans l'industrie des communications marketing proviennent de deux secteurs :

- Les clients n'ont pas accepté d'être les principaux responsables du bon fonctionnement de leurs relations. L'expérience avec d'autres cas client-fournisseur suggère que les clients doivent être les premiers à proposer des changements positifs. La relation de pouvoir qui existe entre le client et le fournisseur indique bien que l'acceptation de cet état de fait est essentielle au succès.
- Trop peu d'importance a été accordée aux éléments systématiques de la relation de sorte que dans ce contexte, la qualité des ressources humaines, de la chimie et de la confiance n'a pu se développer autant que voulu.

Aussi, le Code inclut des éléments touchant à la fois aux systèmes et aux ressources humaines et tient compte du fait qu'il est de la responsabilité première du client d'imposer ces changements à ses agences.

Point 1 : Le client doit disposer par écrit d'un énoncé clair de ses objectifs d'affaires et de marque, à court terme (sur un an) et à moyen terme (sur 3 ans), et l'agence doit s'assurer d'en obtenir copie.

Une équipe interfonctionnelle composé de cadres supérieurs de la société cliente doit déterminer si l'organisation est claire quant à deux points (ou si elle est disposée à travailler pour atteindre un niveau de clarté) :

- Ses objectifs d'affaires : non seulement ses objectifs financiers, mais aussi ses objectifs en matière de marketing stratégique et de catégories
- Ses objectifs de marque : non seulement ses objectifs en matière de volume et de rentabilité, mais aussi en matière de « santé » de la marque ou de « capital » de marque (notoriété, image, essai, répétition des achats, volume, part de marché, etc.)

Il est essentiel pour les services des finances et du marketing de collaborer, étant donné l'importance manifeste et accrue que représentent les actifs incorporels comme les marques et le mouvement de la valeur pour l'actionnaire, qui porte davantage sur la disponibilité du flux de trésorerie à long terme. Le groupe devrait proposer un énoncé clair de ses objectifs d'affaires et de marque qui servira de base à l'orientation des activités de communication marketing.

Cet énoncé fait peut-être déjà partie de la planification stratégique et de la planification des affaires. Cependant, il peut nécessiter une révision de manière à le rendre accessible et motivant; il doit être dans une forme qui puisse être partagée à l'interne et avec les partenaires stratégiques. Cet énoncé doit être partagé avec les agences que le client considère comme des partenaires stratégiques (type 1) ou comme des fournisseurs indispensables (type 2). Les agences qui s'inscrivent dans ce type de relations devraient demander à discuter de ces objectifs avec la haute direction.

Point 2 : Le client doit disposer par écrit d'un énoncé clair de ses stratégies commerciales, de marque, de marketing et de communications marketing, et l'agence doit s'assurer d'en obtenir copie.

Dans ce cas-ci, les stratégies clés sont d'abord établies, puis délimitées. Idéalement, la planification des affaires, du marketing et des communications marketing doit s'inscrire dans un processus itératif de manière à ce qu'il y ait une réelle intégration des efforts. Ainsi, les stratégies de communication marketing sont intimement liées à l'ensemble des actions de l'entreprise.

Selon la relation actuelle avec l'agence, les gestionnaires clés de cette dernière devraient participer au processus.

À tout le moins, l'énoncé de stratégie qui résulte de ce processus devrait refléter clairement la stratégie d'entreprise, la stratégie de marque de même que le rôle que le marketing et les communications marketing y jouent. Il peut s'agir d'une stratégie globale de communications marketing pour l'entreprise ou pour la marque. Quelle qu'elle soit, elle peut servir de toile de fond à tout bref complémentaire pour n'importe quelle campagne de promotion d'un produit ou d'un service en particulier, requise sous l'égide de l'entreprise ou de la marque dans son ensemble.

Une fois de plus, les versions intégrales de la stratégie marketing et de la stratégie de marque doivent être partagées avec les agences de types 1 et 2. Toutes les agences doivent recevoir un breffage à partir de l'énoncé de stratégie de communication marketing et du matériel qui s'y rapporte.

Point 3 : *Le client doit déterminer le « style de relation » qu'il veut entretenir avec son agence et qui correspond le mieux à son modèle de gestion, à ses processus et à sa culture. L'agence doit déterminer quant à elle le « style de relation » avec lequel elle souhaite se mesurer à la concurrence.*

Le client doit déterminer le style d'agence avec lequel il souhaite travailler. Il doit tenir compte non seulement de l'étendue des compétences/de l'expérience requises, mais aussi du type de relation qu'il souhaite avoir avec son agence. Par ailleurs, les agences doivent déterminer comment elles souhaitent se mesurer à la concurrence, quel style de clients elles souhaitent servir et à quels types d'attentes elle souhaite répondre.

Le problème, c'est qu'il existe de nombreuses relations client-agence inadaptées parce qu'aucune des deux parties n'a appliqué de modèle de segmentation ou de gestion de base ni aucun principe de culture à leurs propres relations interentreprises.

La version suivante de la matrice d'Escobar, dont il est fait mention à la page 38, a été adaptée pour mieux répondre aux problèmes client-agence soulevés au cours des recherches qui sous-tendent le présent rapport.

Graphique 3. Styles de relations client-agence



Manifestement, il ne s'agit pas de types purs; ils se chevauchent souvent. Cependant, il est à espérer que ce tableau guidera certaines décisions quant au choix agence-client. Il y est proposé entre autres :

- **Type 1: Partenaire stratégique.**
Pour les clients qui accordent de l'importance aux activités de communication marketing et pour qui les sommes engagées par rapport à leurs revenus sont élevées; pour qui l'importance de la réputation des marques/de l'entreprise est primordiale et le besoin d'un réseau de partenaires talentueux, impérieux.
- **Type 2: Fournisseur indispensable – une relation intégrée.**
Pour les clients qui accordent de l'importance aux activités de communication marketing, mais dont les dépenses sont relativement faibles par rapport à leurs revenus; pour qui l'importance de la réputation des marques/de l'entreprise est élevée; et qui ont besoin de partenaires en communications marketing fiables et à long terme.
- **Type 3: Fournisseurs selon la valeur.**
Pour les clients dont les activités de communication marketing ont moins d'impact que d'autres activités, mais dont les dépenses à ce titre sont relativement élevées; pour qui la réputation de la marque/de l'entreprise prend peu à peu de l'importance en vue de se démarquer; et où certains contrats d'approvisionnement sont octroyés selon un système d'appel d'offres, mais au sein desquels quelques relations contractuelles se développent.
- **Type 4: Relation vendeur-acheteur basée sur les coûts.**
Pour les clients dont les activités de communication marketing ont moins d'impact que d'autres activités (p. ex., les ventes directes) et dont les dépenses à ce titre sont relativement faibles; pour qui la réputation de la marque/de l'entreprise n'est pas aussi critique et pour qui un processus d'appel d'offres et de contrats plus traditionnel est la relation qui prévaut avec les fournisseurs.

Bien que certaines industries aient tendance à être servies essentiellement par un type de fournisseurs ou que certains spécialistes en communications marketing relèvent essentiellement d'un seul type, il est dangereux d'en présumer et d'utiliser la grille de cette façon.

La grille vise plutôt à inciter les clients à se demander quel type cadre le mieux avec leur organisation, et les agences, à réfléchir à la façon dont elles veulent se mesurer à la concurrence. Plusieurs combinaisons sont possibles. Cela dépend en partie de la nature des activités, mais surtout de la culture et des valeurs de l'entreprise cliente et de la façon dont celles-ci influent sur l'utilisation de ressources externes. Il en va de même pour l'agence.

Il importe de se faire une idée claire et détaillée du style de fournisseur de communications marketing qui répond le mieux aux besoins de l'entreprise cliente.

Point 4 : Le client/l'agence doit disposer d'un modèle de breffage efficace en matière de communications marketing.

Il ne s'agit pas d'un document long ou complexe. Il se doit d'être court et illustré au besoin et d'identifier clairement les mesures à prendre, les personnes ressources et les budgets.

Il faudra développer un modèle de breffage des campagnes qui :

- s'inspire de l'ensemble des documents portant sur les objectifs et les stratégies élaborés dans le cadre des points 1 et 2 du Code
- définit clairement des objectifs, une stratégie, un contexte et des conditions spécifiques en matière de communications marketing (budget, calendrier, coordination avec les autres activités marketing)
- qui décrit précisément le groupe ciblé
- qui décrit précisément la marque
- qui décrit précisément la façon dont la campagne sera évaluée à court terme (sur moins d'un an) et à moyen terme (entre 1 et 3 ans)
- se veut autant que possible neutre sur le plan des médias. Ce bref doit pouvoir s'appliquer à toute la gamme d'outils de communication marketing.

Dans le cas des agences de types 1 et 2, ce modèle doit être conçu à la fois par le client et par la principale agence de communication marketing.

L'un des éléments clés du bref consiste à intégrer d'emblée (et non une fois que tous y auront travaillé) dans les données d'entrée, la réflexion et les essais (de l'argument et de la recherche). Dans les discussions que nous avons eues avec les agences, leur plainte principale portait sur les changements arbitraires apportés à l'orientation stratégique. On admet en général qu'il est difficile d'atteindre ce but à 100 %. En effet, certains changements légitimes doivent être apportés en raison des activités de la concurrence, des changements consommateur-client et de la conjoncture du client.

Cependant, ces changements provoqués par ces divers événements devraient être une exception et non la règle. Les changements résultant de l'absence d'une discussion exhaustive et rigoureuse chez le client, frustrent tous les intervenants et réduisent l'efficacité de tout le processus de communication marketing.

Point 5 : Le client/l'agence doit disposer d'un modèle de gestion de projet commun et efficace en matière de communications marketing.

Celui-ci doit comprendre :

- un calendrier pour l'ensemble du projet de même que la responsabilité de la supervision
- un calendrier et une description des étapes importantes/ points d'évaluation des critères du projet qui permettent d'aller de l'avant ou non
- les responsabilités de chacun
- une budgétisation par étape
- les étapes critiques qui requièrent un chevauchement avec d'autres activités commerciales

L'une des deux critiques les plus constantes et les plus sévères que formulent les clients à l'encontre de leurs agences a trait aux délais de réponse et au contrôle des coûts. Le client doit prendre le contrôle de ces éléments en insistant sur une gestion de projet commune et efficace. Les agences doivent comprendre la pleine portée des échéances non respectées et des dépassements de devis. Et un système de gestion de projet géré adéquatement est l'un des moyens d'y parvenir.

Les problèmes qui perdurent une fois ce système bien en place, devraient donner lieu à des pénalités ou au besoin, au changement du personnel de l'agence, voire même au changement d'agence. Par ailleurs, les clients doivent comprendre que le fait de prendre six mois pour définir une stratégie et de n'accorder qu'une semaine pour s'acquitter du travail créatif et de la planification média est également inacceptable et peut nuire tant à la relation qu'à la qualité du travail.

Une fois de plus, dans les relations de type 1 et de type 2, ce modèle doit être approuvé à la fois par le client et par l'agence, et le calendrier pour l'ensemble du projet doit être utilisé par les systèmes internes de chaque organisation.

Point 6 : Le client/l'agence doit disposer d'un modèle d'évaluation rigoureux des campagnes de communication marketing.

Celui-ci doit comprendre :

- les objectifs à court terme réalisés ou non et les raisons (il s'agit surtout de données tirées des suivis publicitaires, d'un audit externe et de données internes sur les ventes, la part de marché et les activités commerciales)
- les effets à court terme et à moyen terme sur la marque (il s'agit surtout d'essais, de la répétition des achats, du volume et de données sur la part de marché et sur la notoriété, l'image et la valeur de la marque)
- les données sur l'entreprise et sur la marque, à moyen terme et à plus long terme, obtenues par le biais d'un tableau de bord de gestion pour déterminer si la marque/l'entreprise est en voie d'atteindre ses objectifs

Au Canada, l'étude Longwoods de 2005 a révélé que seulement 9 % des annonceurs avaient l'impression que les mesures du rendement étaient adéquates. Aussi, cet élément clé doit faire l'objet de plus d'attention. Une fois de plus, dans le cas des relations de types 1 et 2, cet élément doit être développé conjointement avec l'agence principale.

Point 7 : Le client/l'agence doit disposer d'un contrat d'agence de communication de marketing détaillé.

Ce contrat doit correspondre au type de relation d'agence que le client souhaite développer avec ses fournisseurs de communications marketing. Il doit couvrir :

- la portée précise du mandat (marques, activités et outils de communications marketing à utiliser : publicité, marketing direct, RP/publicité, promotion, valorisation de la marque à l'interne)
- les responsabilités de chacun (brefpages, continuité, etc.)
- les questions de planification de la relève – ce que les deux parties feront pour assurer la continuité du personnel et/ou la formation/le partage des connaissances sur le compte
- les questions financières – le détail de l'entente de rémunération (voir point suivant)
- la valeur ajoutée – qui paie quoi, par ex., la formation, de nouveaux systèmes TI, le développement de nouvelles idées, les déplacements/conférences/séminaires, etc.

Note : Tandis que l'on s'attend à ce que dans le cas des relations de types 3 et 4, les clients ne paient que pour ce qu'ils reçoivent, dans le cas des relations de type 2 et plus particulièrement de type 1, les clients doivent être incités à financer des activités conjointes à valeur ajoutée.

Point 8 : Le client/l'agence doit disposer d'une entente de rémunération détaillée, pertinente aux agences de communication marketing.

Cette entente doit établir en détail l'accord financier passé entre les parties.

Pour certaines relations de type 1 et pour toutes les relations de type 2, l'accord doit comporter une discussion à livre ouvert et transparente quant aux données portant sur la situation financière de l'agence par rapport à l'entreprise cliente. Il est fortement recommandé, peu importe s'il s'agit d'une rémunération à honoraires fixes seulement ou à commission majorée d'honoraires ou d'une rémunération au rendement, que la rémunération soit suffisante afin de :

- couvrir les coûts associés à l'affectation de ressources chevronnées au compte et non seulement à du personnel débutant
- permettre à l'agence de réaliser un profit équitable
- inciter l'agence à effectuer un travail et à recourir à des processus qui sont en ligne avec les objectifs du client

La clé de pratiques saines de rémunération tient à trois choses :

- l'équité de l'entente, qui a été mutuellement convenue
- la transparence des données de part et d'autre
- un stimulant pour l'agence qui l'incite à produire un excellent travail, en ligne avec les objectifs du client

Pour plus d'information sur les systèmes fondés sur les stimulants, se reporter à la publication de l'ACA intitulée « *Pour augmenter la valeur des communications marketing – Un regard sur le rôle du paiement basé sur les résultats* ».

Point 9 : Le client/l'agence doit disposer d'un processus d'évaluation client-agence détaillé, pertinent aux communications marketing.

L'auteur est d'avis qu'il ne devrait jamais s'agir uniquement de l'évaluation de l'agence, même dans les relations de types 3 et 4. Les évaluations devraient toujours sonder et évaluer les propres actions du client autant que celles de l'agence.

Le processus d'évaluation ne devrait pas porter uniquement sur les procédés, comme le prévoient tant de modèles d'évaluation, mais aussi sur l'atteinte des objectifs. Il doit être semblable aux bonnes évaluations de personnel et porter à la fois sur l'atteinte des objectifs, sur l'évaluation des procédés et des secteurs susceptibles d'être améliorés et sur la façon dont le client doit travailler avec l'agence pour améliorer ces secteurs. L'évaluation doit :

- être périodique – soit officiellement une fois l'an, et plusieurs fois de façon informelle (version abrégée)
- faire appel à plusieurs répondants – à la fois des cadres supérieurs et des cadres intermédiaires qui sont en relation de gestion directe ou indirecte avec l'agence
- être mutuelle – particulièrement dans les relations de types 1 et 2 où l'avis de l'agence à propos du client est requis
- comporter les quatre éléments suivants :
 - l'atteinte globale des objectifs d'affaires dans les secteurs qui relèvent de l'agence de communication marketing
 - l'atteinte (ou non) des objectifs et des stratégies de communication marketing établies
 - le processus client-agence – la qualité du conseil et du travail, la rapidité d'exécution et le respect des coûts
 - l'état de la relation
- comporter une section sur ce qu'il faut faire de mieux et de différent pour améliorer la relation et la faire progresser; s'assurer de bien identifier qui, combien et quand

Point 10 : Le client doit intégrer autant que possible certains de ses systèmes TI dans ses principales agences de communication marketing.

Ce point s'applique tout particulièrement aux relations de type 1 et peut-être à certaines relations de type 2. La question est de savoir quels sont les systèmes qui peuvent être intégrés, tout en respectant le niveau de confidentialité requis.

- Les communications – courrier électronique, partage de fichiers, gestion d'agenda, etc.
- Les systèmes de facturation et les systèmes comptables
- Les systèmes de gestion de projet
- Le partage des nouveaux médias/simulations Web 2.0

Les papiers encombrants ou les processus électroniques mal adaptés chez les fournisseurs et chez les clients clés peuvent donner lieu à des malentendus et à des conflits ou, à tout le moins, engendrer de l'inefficacité.

Point 11 : Le client/l'agence doit réduire au minimum « les procédures bureaucratiques d'approbation ».

L'une des principales frustrations face aux organisations clientes est reliée aux niveaux hiérarchiques d'approbation du travail. Il en va de même pour les importants groupes d'agences de communication. Il n'y a rien de plus débilisant pour une relation client-agence que de devoir traiter avec de multiples niveaux administratifs susceptibles de désapprouver, alors qu'un seul niveau peut donner son approbation.

Qui plus est, les clients éprouvent énormément de frustration face aux groupes d'agences qui prétendent offrir des communications marketing intégrées, alors qu'elles font appel à de nombreux directeurs « non coordonnés » provenant de diverses filiales.

Il existe toujours une certaine hiérarchie au sein des organisations. Celle-ci s'inscrit dans un processus d'apprentissage et de mentorat approprié et connaît une certaine légitimité lorsqu'il s'agit d'une hiérarchie de prise de décision et d'autorité. Cependant, les hiérarchies bien établies, qui caractérisent les anciennes cultures de « commandement et contrôle », sont complètement déconnectées des besoins actuels en matière de souplesse et de rapidité, quand vient le temps de prendre des décisions en réaction à l'évolution rapide du marché.

Dans de nombreuses organisations, non seulement le processus d'approbation demeure encore long et quelque peu détaché des discussions sur le partage des objectifs et sur l'établissement des stratégies. Il s'agit là non seulement d'une mauvaise pratique de communication marketing, mais aussi d'une mauvaise prise de décision organisationnelle en général.

L'une des plus grandes améliorations qu'un client peut apporter au niveau des systèmes consiste à réduire au minimum les niveaux hiérarchiques d'approbation. Le fait de rassembler *tous* les décideurs clés à toutes les réunions (qui seront moins fréquentes) est une façon plus saine de travailler en général. Il en va de même pour les agences.

Point 12 : Le client doit s'assurer que le service des approvisionnements comprend bien les processus de marketing et de communication marketing.

Selon la Fédération mondiale des annonceurs, en 2003 aux États-Unis, 18 des 25 plus importants annonceurs ont eu recours à un cadre/service des approvisionnements pour leur processus de communication marketing.

La question est de savoir s'il s'agit d'un processus éclairé et efficace ou seulement de l'application maladroite d'un processus d'approvisionnement général, semblable à tous les autres processus d'approvisionnement. Dans le monde des affaires actuel, l'approvisionnement fait appel à des techniques professionnelles de sélection des fournisseurs qui redéfinissent le processus d'achat dans son ensemble. On utilise actuellement ces techniques :

- pour la sélection d'agences et pour leurs contrats – elles comprennent une analyse des dépenses actuelles en communications marketing et des relations avec les agences; une analyse de l'offre du marché; les taux de rémunération; l'étalonnage du ratio de marge bénéficiaire ainsi que le mappage de la chaîne d'approvisionnement
- la recherche d'occasions de coordination et d'efficience des procédés comme la négociation de processus communs en matière de conception et d'appel d'offres
- la création d'un écosystème pour les fournisseurs de communications marketing – un groupe de fournisseurs qui travaillent ensemble et collaborent avec le client, et qui croissent et évoluent avec l'entreprise du client et avec le marché
- l'approbation de mesures de rendement

Selon la FMA, voici les comportements souhaités pour les professionnels des approvisionnements qui s'occupent de communications marketing :

- Qu'ils se sentent concernés par l'industrie
- Qu'ils rompent la glace avec les agences
- Qu'ils aident l'agence à comprendre les personnes clés chez le client
- Qu'ils soient clairs quant aux outils de mesure utilisés
- Qu'ils soient transparents quant aux attentes
- Qu'ils partagent leur expertise
- Qu'ils forment les agences quant aux exigences requises
- Qu'ils partagent leurs responsabilités

Bien que les approvisionnements aient un rôle à jouer qui est, la plupart du temps, bien accepté par les agences canadiennes (comme le démontre l'Annexe 1), ils doivent être très au fait de la façon dont le marketing et les communications marketing fonctionnent réellement. Cette compréhension ne se limite pas aux coûts, mais doit surtout porter sur la construction de la valeur de la marque pour le client.

Point 13 : Le client est responsable des communications marketing intégrées (CMI) ou est clair quant à ses attentes face aux agences externes

L'un des besoins émergents pour les annonceurs, au cours des dernières années, porte sur une gamme plus large de services de conseil, d'exécution et de réalisations en communication marketing. Selon le sondage Longwoods de 2005, seulement 39 % des annonceurs perçoivent la publicité traditionnelle comme le plus important élément de la valorisation de la marque.

La critique la plus fréquente à l'encontre des agences de publicité est qu'elles sont trop centrées sur la publicité (55 % le prétendent dans le sondage Longwoods). Ce sondage révèle en outre que la plupart des clients ne veulent pas assumer seuls la responsabilité des CMI, mais souhaitent que des fournisseurs de communications marketing collaborent (à 71 %) et que les agences de publicité leur fournissent des outils d'intégration (à 60 %).

La question pour le client est de savoir ce qu'il souhaite vraiment ou ce dont il a vraiment besoin. Voici une liste d'options :

- Faire appel à un groupe d'agences capables de lui fournir des CMI. Comme l'indique l'étude canadienne de l'Annexe 1, certains réseaux d'agences offrent différents services au sein de leur groupe. Il s'agit là d'une solution possible, ceux-ci offrant de multiples services en matière de communications marketing
- Travailler avec plusieurs fournisseurs spécialisés et assumer lui-même la coordination
- Travailler avec une agence principale et la former afin qu'elle puisse assumer la coordination des autres agences. Cette formule n'est pas encore très courante au Canada, mais gagne en popularité au sein des agences du Royaume-Uni. Toutefois, deux choses sont essentielles :
 - que le personnel de l'agence principale ait de l'expérience dans plus d'une forme d'activité de communication marketing;
 - qu'un modèle de breffage et de gestion de projet, neutre au niveau des médias, soit développé. Ce besoin a déjà été mentionné plus haut au point portant sur le modèle de breffage en communication marketing.

Quelle que soit l'orientation prise, il faudra un modèle de breffage et de gestion de projet. En effet, ce modèle – neutre au niveau des médias – deviendra essentiel dans une approche méthodique des CMI.

Les agences devraient déterminer avec réalisme l'étendue de leurs compétences. Et si elles souhaitent offrir la gamme complète de services de communication marketing, elles devraient travailler avec des filiales ou des partenaires stratégiques en vue d'intégrer leurs compétences et leurs connaissances acquises.

Points 14 à 20

Problèmes de ressources humaines – une question de respect et de confiance

Il va de soi que les très bonnes relations client-agence ne sont pas uniquement le fruit de systèmes. Il en va de même de la confiance nécessaire aux excellentes relations. Toutefois, sans ces systèmes, les problèmes humains pris isolément ne peuvent se régler de manière permanente. Tel que mentionné précédemment, le succès des relations client-agence doit provenir d'actions combinées, axées à la fois sur les systèmes et sur les ressources humaines.

La plus grande partie de la documentation et des discussions qui traitent des relations client-agence portent surtout sur les problèmes humains liés à l'établissement du respect et de la confiance. Comme le mentionne Patrick Lencioni (*voir Bibliographie*) dans son étude portant sur la façon dont les équipes fonctionnent :

« Sans la confiance, le travail d'équipe est impossible. La confiance est la certitude, pour les membres d'une équipe, que les intentions de leurs pairs sont bonnes et qu'il n'y a pas de raison pour eux de se protéger ou de se méfier lorsqu'ils sont en groupe. Ainsi, ils peuvent concentrer entièrement leur énergie et leur attention sur le travail en cours plutôt que de se montrer de mauvaise foi ou politique envers les autres. »

Le problème tient au fait que différentes organisations poursuivent différents objectifs et que différentes personnes qui jouent différents rôles poursuivent différents objectifs. Ces différences ne peuvent jamais être complètement surmontées. Cependant, en favorisant le partage des systèmes, tel que mentionné précédemment, nous pouvons progresser vers une compréhension mutuelle et des objectifs communs.

Les autres éléments nécessitent une sensibilité humaine et une capacité à comprendre les modèles mentaux des autres de façon à voir les problèmes d'un autre point de vue ou comme le dit si bien le dicton, à « se mettre à la place de l'autre ».

Cela est d'autant plus vrai dans un environnement axé sur la création et sur les idées. Là, les relations sont vraisemblablement mises à l'épreuve face à ce qui constitue un « bon travail de création ». Voilà pourquoi l'élément de confiance est si important. Certes, des briefings clairs et des systèmes transparents peuvent aider, mais il faut plus que cela. Voilà ce dont il sera question dans les points du Code qui suivent.

Point 14 : Le client reconnaît pourquoi il fait appel à des agences et pourquoi il apprécie leur travail.

Peu importe à quel point une agence est utile à son client, elle n'est pas là pour devenir un prolongement de ce dernier. L'erreur que commettent beaucoup de personnes au sein d'organisations clientes est de s'attendre à ce que le personnel de l'agence partage exactement les mêmes points de vue sur l'entreprise. Ce n'est pas le cas et ça ne devrait jamais l'être, notamment en ce qui concerne le travail de création. Comme le faisait remarquer une équipe de recherche (Devinney, Dowling et Collins 2005) :

« C'est lorsque le client veut modifier les idées créatives de l'agence... que la plupart des conflits surviennent... c'est lorsque le client n'est pas d'accord avec l'agence quant aux objectifs de la campagne et quant à ce qui est créatif et ce qui ne l'est pas. »

Il existe une tension naturelle dans cette relation. Les recherches indiquent qu'il existe différents niveaux de ce qui est perçu comme créatif par les gens de création et de ce qui est perçu comme créatif par le client ou par le public. C'est dans la résolution de cette tension que réside surtout la capacité à bien gérer la relation client-agence. Un client de longue date (Ford 2005) décrit ce rôle comme celui de devoir combler l'écart qui existe entre les nombreuses approches génératives axées sur les idées et ce qui doit devenir une mise en œuvre convergente et déterminante. Il s'agit là d'un rôle difficile.

On accuse très souvent les agences de faire de la « création pour de la création ». Même les bons créatifs le reconnaissent, comme Rosenburg et Jurisic (*voir Bibliographie*) qui rappelaient à leurs collègues que « *ce ne sont pas les publicités qui comptent, mais bien l'entreprise.* »

Peu importe les critiques, les clients identifient à juste titre la créativité pertinente comme correspondant à ce qu'ils veulent, reconnaissant celle-ci comme un avantage concurrentiel potentiellement puissant (comme en témoigne la récente campagne de marque « Dove » de Unilever Canada par exemple). Tous les sondages indiquent que des « campagnes efficaces » et des « idées exceptionnelles » demeurent prioritaires sur la liste de souhaits des clients.

Les tensions présentes dans la relation de création résultent de l'absence d'écoute et d'un entêtement irraisonné. Ces tensions seront toujours présentes, Mais le fait de suivre certains points du Code portant sur les actions axées sur les systèmes, aidera à établir la confiance nécessaire pour rendre ces tensions gérables et constructives.

La clé pour gérer efficacement la relation comporte trois éléments :

- S'attendre à ne pas être d'accord tout le temps, mais à être *entendu*
- Être confiant que le travail trouvera écho auprès du groupe cible et pas nécessairement auprès des groupes de pairs
- Toujours rechercher un travail créatif et des idées de communication qui comportent un niveau acceptable de risques et non seulement une sécurité dénuée d'inspiration

Point 15 : Le client/l'agence doit se concentrer sur l'atteinte de la qualité et de la continuité de son personnel.

C'est une lapalissade que d'affirmer que les communications marketing sont une affaire de gens. Ses concepts avant-gardistes proviennent de gens talentueux et motivés qui travaillent au sein d'équipes efficaces et axées sur un objectif commun. Cette « formule » comprend deux éléments clés : la qualité et la continuité du service.

La qualité est un concept difficile à isoler dans un secteur d'activité comme les communications marketing. Elle possède de nombreuses facettes : des aptitudes et une compréhension stratégiques, de la discipline et de la créativité aux moments opportuns, des aptitudes à la gestion de processus et de ressources humaines, des aptitudes à la recherche d'idées, une maîtrise de l'écriture, de la direction artistique et de la planification et des achats média, un flair financier, des aptitudes à l'écoute et à la synthèse, des aptitudes à communiquer, des aptitudes à négocier, des aptitudes en consolidation d'équipe et surtout, des compétences en leadership.

De plus, ce n'est pas seulement une ou deux personnes exceptionnelles qui déterminent la qualité des activités de communication marketing, mais bien toute l'équipe.

Il n'existe pas de formule simple pour juger de la qualité. Cependant, tant les clients que les agences peuvent rechercher des indices de qualité au sein des entreprises avec lesquelles elles font affaire et chez les personnes qui travaillent au sein de ces entreprises. Les sceaux de qualité comprennent :

- l'expérience antérieure
- l'éducation et la formation professionnelle
- des aptitudes confirmées à résoudre les problèmes
- des aptitudes confirmées en leadership
- des aptitudes confirmées en créativité et en innovation
- un jugement confirmé pour les questions de stratégie et de création
- des réalisations et des accomplissements confirmés

Mais il y a un hic : juger de la qualité du personnel et des organisations n'est pas chose facile. Cela requiert non seulement le type de prudence utilisé dans le processus de sélection décrit ci-dessus, mais aussi de voir les gens agir et de voir comment ils apprennent, comment ils appliquent ce qu'ils viennent d'apprendre et comment ils s'améliorent.

Dans notre étude canadienne, les deux parties ont critiqué le recours à des débutants en raison surtout de l'absence apparente de direction et de la piètre compréhension de ce qui est requis. En fait, les deux parties doivent utiliser et former des débutants. Toutefois, aucune d'elles ne devraient permettre que des débutants seulement participent aux réunions et prennent des décisions. Ces derniers devraient toujours être accompagnés de cadres plus chevronnés et plus expérimentés.

Et puis, il y a la question de la continuité.

Dans les sondages effectués auprès des agences et des clients, les deux groupes ont identifié le roulement de personnel comme mettant à rude épreuve la relation. Pour construire une relation client-agence solide et continue, quatre éléments s'imposent :

- Bien que l'argent soit un élément de motivation, il n'est pas le seul, et dans la plupart des cas, ni le plus important. Les défis quotidiens et l'accomplissement personnel au travail occupent une place importante. Bien qu'il incombe surtout à l'agence partenaire d'assurer ces deux éléments, le client peut y contribuer en rendant son « compte » intéressant, excitant et gratifiant. Le roulement peut être ainsi réduit.
- Toutefois, il y aura toujours un roulement de personnel. Aussi, la qualité dépendra de la façon dont ce roulement est géré. Ce qu'il y a de plus frustrant dans le roulement, c'est la perte de connaissances et d'expérience. Cela peut être en partie atténué par une bonne planification des suppléants et de la relève. La fonction ressources humaines (RH) n'est jamais très bien développée au sein des agences. Elle doit le devenir. En pensant aux cheminements de carrière et à l'expérience requise, le client et l'agence peuvent tous deux rendre le roulement de personnel moins gênant. Ils doivent tous deux penser à des plans de relève pour leurs activités clés de valorisation de la marque et de communications marketing. Les RH et le marketing se rapprochent dans bien des secteurs (valorisation de la marque à l'interne par exemple); il s'agit là d'un secteur où ils doivent travailler conjointement.
- Une autre façon d'atténuer les pires effets du roulement de personnel est de s'assurer que les connaissances sur l'entreprise et sur les activités antérieures sont accessibles et peuvent être facilement partagées par l'agence et par le client. Les percées technologiques peuvent faciliter cet échange : il suffit d'un plan et de la volonté d'y parvenir.

- Et puis il y a la formation. L'ensemble des connaissances et des compétences doit être à jour. Les clients doivent s'assurer que non seulement leur équipe, mais aussi le personnel de leur agence clé actualisent leurs compétences dans plusieurs secteurs, qu'il s'agisse des affaires, du marketing et des communications marketing. Les entreprises canadiennes en général investissent beaucoup moins dans la formation – 852 \$ par employé au Canada comparativement à 1 176 \$ par employé aux États-Unis selon une étude du Conference Board réalisée en 2007. Ces programmes de formation peuvent être généraux, spécifiques au client ou à une discipline ou être conjoints et porter sur les compétences nécessaires dans la relation. Par exemple, selon l'étude Longwoods menée en 2005, 63 % des annonceurs avaient l'impression que la formation des ressources de l'agence était trop restreinte pour la gamme actuelle de solutions disponibles en communication marketing.

Les bonnes relations commencent par la qualité et par la continuité au sein de l'équipe du client et de celle de l'agence. Autrement dit, les personnes compétentes aiment travailler avec d'autres personnes compétentes.

Point 16 : Le client/l'agence doit tendre vers une communication ouverte.

De tous les attributs susceptibles de créer d'excellentes relations client-agence, la communication ouverte est sûrement la plus facile à articuler, mais la plus difficile à atteindre. Les communications ouvertes comportent plusieurs dimensions :

- Avoir une écoute ouverte et active des autres. Et comme l'ont fait remarquer plusieurs commentateurs, l'écoute ne se réduit pas à entendre seulement. On doit porter attention à ce qu'on veut dire et non pas seulement à ce qui est dit.
- Disposer d'objectifs, de stratégies, de directions et d'attentes claires à tous les niveaux de l'agence et du client.
- Fournir une rétroaction claire et honnête. (Note : Des outils et un langage pour une rétroaction et un dialogue efficaces et constructifs doivent être développés.)
- Affronter les problèmes.
- Être accessible tant pour les cadres supérieurs que pour les personnes qui gèrent le compte au quotidien.
- Être ouvert à de nouvelles idées et être constructif.
- Rendre le travail agréable.
- Et plus que tout, faire preuve de respect de part et d'autre.

Il s'agit là de caractéristiques personnelles, donc il est difficile de prescrire un comportement spécifique. Toutefois, le client et l'agence peuvent tenir compte de ces caractéristiques dans le choix du personnel avec lequel ils doivent traiter de part et d'autre.

Point 17 : Le client doit prendre les devants quant à la consolidation de l'équipe client-agence.

Fondamentalement, la relation client-agence est fonction de la formation d'une équipe commune efficace. Une équipe peut être décrite comme un groupe ayant une passion pour un objectif commun et collectif qui repose sur une très grande interdépendance des différentes compétences. Le leadership d'une équipe est difficile car il nécessite un équilibre entre la gestion des tâches et la gestion de la relation. On doit tenir compte de cette aptitude dans le choix du cadre supérieur qui sera responsable de la relation.

Drake (*voir Bibliographie*) donne des conseils quant aux rôles que l'on retrouve au sein d'équipes performantes. Il ne s'agit pas des seules qualifications requises; nous en avons couvert d'autres précédemment. Cependant, elles valent la peine d'être considérées par le client dans la constitution de l'équipe client-agence. Drake énonce huit caractéristiques essentielles au sein des équipes, qui ne doivent pas être nécessairement présentes en même temps. Ces caractéristiques sont les suivantes : pratique, de bon conseil, dynamique, avec de nouvelles idées, qui donne le ton, critique, coopératif et axé sur les détails.

Transformer le groupe client-agence en une équipe productive nécessite la prise en compte de ces caractéristiques, mais cela nécessite surtout de porter une attention particulière à la fois aux personnes et à leurs compétences, à la composition de l'équipe et à son leadership.

Point 18 : Le client/l'agence doit aborder la relation avec engagement et enthousiasme.

L'étude de Golhaber et Rotgen réalisée en 2004 (*voir Bibliographie*) auprès de 1 695 chefs d'entreprise dans 14 pays, révèle que l'enthousiasme fait partie des dix principaux critères de sélection d'une agence. Rien d'étonnant, l'enthousiasme combiné à un engagement confirmé représentant une autre façon de décrire un haut niveau de motivation.

Un haut niveau de motivation est nécessaire dans une relation client-agence efficace. Vous pouvez l'envisager comme une formule :

Talent x motivation, combiné à une direction et à des systèmes adéquats = communications marketing efficaces

L'engagement et l'enthousiasme signifient que les personnes rechercheront de nouvelles façons inventives d'aider l'entreprise cliente. Il s'agit de la « carte frimée » du rendement. Peu importe combien les systèmes et les talents sont bien organisés, à moins qu'il n'y ait un certain niveau d'engagement et d'enthousiasme, il est peu probable que l'agence excède les efforts courants et de tous les jours.

Comme l'a déjà fait remarquer le président des Hôtels Marriott, si vous voulez de l'enthousiasme et de l'engagement, embauchez des gens qui en font preuve.

Point 19 : Le client/l'agence doit relancer constamment la relation.

Dans le sondage Ballester effectué auprès d'agences (*voir Bibliographie*), les raisons suivantes ont été invoquées pour justifier la révision d'un compte publicitaire :

- Compte devenu trop gros pour l'agence – 28 %
- Insatisfaction généralisée – 26 %
- Dissipation de l'enthousiasme – 12 %
- Consolidation d'agences – 9 %
- Consolidation du client – 6 %
- Changements à la direction du client – 5 %
- Changements à la direction de l'agence – 4 %
- Objectifs non atteints – 3 %

La continuité dans la relation avec l'agence et au sein du personnel de cette dernière procure d'énormes avantages au client. Elle est associée à de meilleurs rendements des communications marketing. Cependant, elle peut comporter certains aspects négatifs comme la complaisance et la lassitude.

Le danger, c'est que les organisations viennent à manquer d'idées ou d'énergie – et que l'enthousiasme se dissipe.

La façon de surmonter cette situation est de tenir chaque année des séances de « relancement » que peut convoquer le client ou l'agence. L'important est de gérer ces séances de relancement de façon à ce que les agences ne les perçoivent pas comme une menace, mais plutôt comme une mise à jour bénéfique des connaissances et de la motivation de tous les intervenants.

Ces séances doivent comporter un aperçu de l'ensemble des activités du client et de la façon dont l'entreprise atteint ou non ses objectifs de même qu'un examen du marché, axé sur les changements au sein des consommateurs et de la concurrence. Elles doivent aussi permettre l'examen des activités de marketing et de communication marketing de même que favoriser des discussions ouvertes sur le succès (ou non) de ces activités.

L'important est de rendre ces séances instructives, excitantes et motivantes – il s'agit d'énoncer à nouveau les bons coups et les défis rencontrés par les deux partenaires tout au long de la relation. Ainsi, comme dans tout bon mariage et dans toute bonne gestion de la marque, il y a une continuité mêlée à un nouvel enthousiasme et à de nouveaux défis.

Point 20 : Tous doivent prendre au sérieux le processus de gestion de la relation client-agence.

Il doit ressortir de ce qui précède qu'il s'agit là d'une tâche de gestion sérieuse. Afin de maximiser le rendement des dollars investis dans les communications marketing de même que la relation client-agence liée à cette activité et de réduire au minimum les inconvénients associés à de faibles rendements et à un bouleversement de la relation client-agence, le processus en entier requiert une gestion adéquate.

Voilà pourquoi une application occasionnelle, sporadique ou ponctuelle du Code ne suffit pas, ni un nombre accru de systèmes ou de rencontres « optimistes ». L'affectation du plus jeune cadre au compte ne sera pas plus efficace. C'est pourquoi le vieux style qui consiste « à blâmer et à changer » ne fonctionne plus.

Le Code énoncé requiert des actions axées à la fois sur les systèmes et sur les ressources, et ce, d'une manière continue et planifiée. Les investissements que font les clients en communication marketing et les sommes qu'ils versent à leur réseau d'agences sont suffisamment importants et stratégiques pour qu'aucun effort ne soit ménagé, et ce, de part et d'autre de la relation.

Le Code doit être pris en charge par un cadre supérieur qui travaille en étroite collaboration avec une équipe interfonctionnelle – composée de membres de l'organisation cliente et des principales agences – pour le faire respecter. Ce Code fait autant partie du processus de gestion que les activités mêmes de marketing et de communication marketing.

“On ne reçoit pas la sagesse. Il faut la découvrir soi-même, après un trajet que personne ne peut faire pour nous, ne peut nous épargner.”
– Marcel Proust

Inspirées des 20 points du Code, les étapes suivantes permettront d'améliorer le RCI du client dans son agence de même que les relations avec l'agence et la rentabilité de cette dernière. La bonne nouvelle, c'est que la plupart des annonceurs et des agences disposent déjà de nombreux ingrédients nécessaires au succès.

Le secret pour de bonnes relations client-agence réside dans le respect systématique du Code, assorti d'une dose d'humour et de bonne foi. L'annonceur, soit le client, doit accepter la responsabilité de s'assurer que la relation fonctionne. Après tout, c'est lui qui détient le pouvoir principal dans la relation et c'est lui qui a le plus à gagner.

» Phase I. Audit et évaluation des besoins

La première étape consiste à examiner ses propres besoins afin de répondre aux questions ci-dessous. Il s'agit d'une étape déterminante car elle nécessite une introspection franche, tant de la part du client que de l'agence, quant à ce qui fonctionne et à ce qui ne fonctionne pas et pourquoi.

Il s'agit de déterminer s'il y a un problème systématique – soit un décalage entre les besoins du client et le style de culture de l'agence – ou un problème spécifique à l'agence ou au client, tel que des problèmes de processus ou humains. Cette démarche est au cœur même de la première étape de la quête pour des relations client-agence plus productives.

Voici matière à réflexion pour le client :

- Dans le cas de notre agence principale de communication marketing, quel est, selon nous, le style de relation optimal client-agence : fournisseur indispensable, partenaire stratégique, fournisseur offrant les plus bas prix, fournisseur offrant la meilleure valeur?
- Comment cela s'applique-t-il aux relations avec les agences secondaires?
- D'après notre évaluation, comment les relations actuelles fonctionnent-elles?
- Correspondent-elles aux réponses que nous avons données en 1 et en 2 ci-dessus? Dans la négative, qu'est-ce qui est le plus viable : notre classification ou notre expérience? Il faudra réviser en conséquence.

Pour l'agence :

- Avec quel style de client souhaitons-nous traiter? Peut-on se permettre des relations de type 1 ou de type 2?
- Comment le style que nous avons choisi répond-il aux besoins de nos clients actuels?
- Comment cette analyse est-elle compatible avec notre modèle de gestion et avec nos objectifs commerciaux?
- Comment ce style est-il compatible avec les compétences de notre personnel?

» Phase II. Examen de l'alignement actuel agence-client pour déterminer si le style de chacun répond à vos besoins.

Cette deuxième étape est la suite de la première, mais alors que la première est surtout axée sur l'identification du meilleur modèle, la deuxième porte surtout sur l'évaluation des clients-fournisseurs actuels et sur l'identification des problèmes structurels qui aident ou qui nuisent à la relation. Pour répondre aux questions, vous devriez avoir accès à des évaluations antérieures de l'agence de même qu'aux points de vue du personnel en place :

- Est-ce que la relation actuelle client-agence partenaire correspond au style optimal identifié à l'étape 1? Dans la négative, pourquoi?
- S'agit-il d'une question de style ou du non-respect de la totalité des 20 points du Code? Si elle correspond, identifiez les points susceptibles d'être améliorés

» Phase III. Examen de vos systèmes et processus internes pour déterminer quels sont les points du Code que vous avez couverts et ceux que vous avez négligés.

Établissez la liste des points du Code que vous croyez couvrir et ceux que vous avez négligés. Identifiez les actions requises, la séquence et les ressources nécessaires. Partagez cette réflexion avec vos clients-agences clés, particulièrement avec ceux que vous avez identifiés comme « fournisseurs indispensables » et comme « partenaires stratégiques ».

Convenez ensemble des prochaines étapes à suivre, par ordre de priorité, pour mettre en œuvre le Code dans son intégralité, y compris le calendrier et l'identification des responsables. Mais surtout, fixez des objectifs mesurables quant à l'amélioration des relations client-agence.

» Phase IV. Mise en application du Code

Procédez à la mise en œuvre du Code dans son intégralité.

» Phase V. Révision des processus en vue de mesurer les progrès et l'amélioration.

Réviser les changements de même que les progrès enregistrés quant à l'amélioration des relations client-agence et rajustez au besoin les points du Code. Un petit tableau de bord de gestion peut s'avérer utile dans ce cas – une représentation graphique de l'atteinte des objectifs du client de même que des mesures des processus client-agence – de manière à suivre l'évolution des améliorations.

*« Il ne suffit pas de créer de la magie. Vous devez également créer un prix pour cette magie.
Vous devez créer des règles. »
– Eric A. Burns, auteur*

Nous avons décrit dans le cadre du présent rapport, le contexte nécessaire aux changements à apporter aux relations client-fournisseur en général et aux relations client-agence dans le domaine des communications marketing en particulier. D'après nos recherches, il a été clairement identifié qu'une « collaboration » dans les relations client-agence s'imposait pour améliorer le RCI du client dans les activités de communication marketing. La clé de cette « collaboration » réside dans quatre points :

- L'harmonisation des objectifs du client et de l'agence
- Des « styles de relation » qui cadrent entre le client et l'agence
- Des efforts soutenus de part et d'autre pour atteindre une relation de travail productive
- Une attention particulière à la fois à l'aspect systèmes et à l'aspect humain de la relation.

Pour vous aider, un Code de conduite client-agence en 20 points a été développé.

Pour réussir, le client doit assumer entièrement et périodiquement la gestion de ce Code. L'agence doit y adhérer pleinement et collaborer. Le Code est un mélange volontaire d'actions axées sur les systèmes et d'actions axées sur les ressources humaines. C'est ce qui fait sa force. Certains commentateurs ont par le passé tenté de mettre l'accent sur un aspect ou sur l'autre. Cela ne suffit pas.

Tandis que le respect et la confiance sont des éléments clés d'une relation productive, le fait de l'énoncer ne suffit pas pour les atteindre. Le respect du Code le permettra.

Étude canadienne sur les relations client-agence

*« La recherche est un processus qui consiste à emprunter des ruelles pour voir
s'il s'agit d'impasses. »*

– Marston Bates, auteur américain

I. Contexte

Entre mai et septembre 2007, l'AAPQ, l'ACA et l'ICA ont effectué, à l'échelle nationale, une série d'entrevues avec certains de leurs membres respectifs sur la question des relations client-agence. Le guide d'entrevue était pré-établi et de nature qualitative. Les entrevues ont eu lieu en personne ou par téléphone avec divers représentants des organisations suivantes. L'identité de ces personnes n'est pas divulguée pour des raisons de confidentialité. Les groupes de participants sont les suivants :

Annonceurs – 25 :

- V.-p./chef du marketing : 19
- V.-p./directeur des communications marketing : 4
- Autres : 2

Agences – 27 :

- Président : 14
- DG/Vice-président directeur/Premier v.-p. : 7
- V.-p./Directeur de compte : 5
- Autres : 1

Annonces interrogés

- Alimentation Couche-Tard
- ATB Financial
- BC Dairy Foundation
- BMO Groupe financier
- British Columbia Lottery Corporation
- Cara Operations Limited
- Coca-Cola Ltd.
- Commission canadienne du tourisme
- Compagnie Campbell du Canada
- Compagnie Pétrolière Impériale Ltée
- Fédération des caisses Desjardins du Québec
- Fido Solutions Inc.
- Ford du Canada Limitée
- General Motors du Canada Limitée
- Kraft Canada Inc.
- La Compagnie de la Baie d'Hudson
- Les restaurants McDonald du Canada
- Loto-Québec
- L'Oréal Canada inc.
- Petro-Canada
- Panasonic Canada Inc.
- Scotts Canada Ltd.
- Sico Inc.
- S.C. Johnson & Son Limited
- Visa Canada Corporation

Agences de publicité interrogées

- Agence Amalgame
- Alfred
- Allard Johnson
- Amen
- BBDO
- Bristol
- Cossette Montréal
- Cundari
- DDB
- Due North
- Egzakt
- Enterprise JWT - Montréal
- Genesis
- Grey
- GWP
- John Street
- Leo Burnett
- Marshall Fern
- The Media Company
- PHD
- Quarry
- Red Communications
- Ryan Partnership
- Sid Lee
- TAXI
- TBWA
- Wasserman
- Zig

Il y a eu un très grand chevauchement entre ce qu'ont répondu les annonceurs interrogés et ce qu'ont répondu les agences de publicité interrogées. Cependant, les annonceurs participants ont parlé davantage d'objectifs, de stratégies et de processus clairs comme principaux facteurs de succès. Les agences participantes ont, quant à elles, parlé davantage de chimie et de communication.

Voici les thèmes généraux :

- Harmonisation et établissement par entente mutuelle des objectifs et des valeurs
- Systèmes entre le client et l'agence qui établissent une planification et des calendriers d'exécution clairs et qui permettent une collaboration et une consultation entières
- Communication ouverte à tous les niveaux – « réduire au minimum les intentions cachées »
- Données transparentes, qu'elles portent sur le marché, la recherche ou les finances
- Continuité du personnel et des connaissances/apprentissage sur l'entreprise en cas de roulement de personnel
- Partage par les parties des boucles de rétroaction; processus d'amélioration continue dûment établis
- Rémunération équitable, liée d'une certaine façon aux résultats et/ou à la valeur de la propriété intellectuelle générée
- Excellence de la gestion de projet de façon à ce que les budgets et les calendriers soient respectés
- Collaboration horizontale des deux parties en vue d'éviter les breffages et les réponses contradictoires et décalés
- Évaluations périodiques et franches

II. a. Thèmes des annonceurs

« Un respect mutuel entre le personnel du client et celui de l'agence, fondé sur leurs compétences. »

– Chef du marketing d'un annonceur

1. Les annonceurs font appel à une vaste gamme de fournisseurs de communications marketing.

Le client type fait appel à diverses organisations pour la stratégie publicitaire/création, la planification/les achats média, la promotion, les RP, le marketing direct, l'Internet/le Web; les commandites, le bouche-à-oreille/le buzz marketing, le marketing mobile et le marketing numérique. Certains clients continuent de s'acquitter de certaines de ces tâches à l'interne. Parmi les 25 annonceurs interrogés, l'écart en ce qui a trait au nombre de fournisseurs utilisés est énorme, allant d'un fournisseur principal à 10. La moyenne est de 4 à 5 fournisseurs. L'agence de relations publiques, l'agence de promotion de même que les agences responsables du marketing numérique et du bouche-à-oreille sont presque toujours indépendantes de la famille d'agences principales responsables de la stratégie/création et de la planification/achats média.

2. Les annonceurs perçoivent leur(s) agence(s) responsable(s) de la stratégie/création comme leurs principaux fournisseurs de communications marketing et continuent d'entretenir des relations à long terme avec elles.

Ce qui est frappant, c'est que parmi les 25 annonceurs interrogés, plus longue est la relation, mieux elle est cotée. Ceux qui attribuent une cote d'au moins 8 sur 10 au rendement de l'agence le font pour des agences avec lesquelles ils entretiennent une relation à long terme (8 ans et +). Comme l'a si bien dit un annonceur qui fait appel à la même agence depuis 30 ans :

« Elle a eu une cote aussi basse que 2 et une cote aussi élevée que 9. Cette relation connaît des hauts et des bas. Cela dépend vraiment des gens. Actuellement, elle obtient une très bonne cote, le client menant très bien la relation. »

La plupart des annonceurs ont attribué une cote de 7, parfois de 8 au rendement de leurs agences. Certains ont mentionné quelques problèmes constants. La plupart des problèmes identifiés portent principalement sur l'absence de compréhension, de la part de l'agence, du modèle de gestion et de la culture du client.

3. **Toute la discussion entourant les attentes face aux agences fournisseurs est étayée par le besoin évident, pour les fournisseurs, de « monter la barre » quant au service qu'ils offrent à leurs clients. En effet, c'est exactement ce qui s'est passé dans le milieu des fournisseurs en général.**

À quelques exceptions près, le ton des entrevues en était un de satisfaction et non pas d'enchantement. Cela est dû au sentiment que le modèle d'agence fournisseur n'a pas changé fondamentalement, qu'il est déficient et qu'il ne permet pas de meilleures relations. Ce besoin de « monter la barre » au chapitre de la création de la valeur pour le client a été exprimé de trois façons principales :

- Une meilleure intégration des messages des communications marketing et des médias – le besoin pour les agences de briser le cloisonnement administratif ou les divisions entre les groupes responsables des différentes parties du « mix » de communications marketing.
- Une meilleure gestion des RH afin d'assurer une plus grande continuité au niveau des connaissances de l'agence et une meilleure formation/apprentissage des débutants de façon à ce qu'ils ne soient pas les seules ressources affectées au compte du client (tous les services : comptabilité, création, médias et autres).
- Une valeur accrue, notamment au niveau de la gestion des coûts.

« Les jeunes entreprises à fort potentiel de croissance remportent des comptes parce qu'elles n'ont pas à supporter une bureaucratie lourde. Elles ont faim et elles connaissent leur seuil de rentabilité quant aux honoraires exigés pour leurs services, qui est bien en deçà de celui des agences traditionnelles. »

4. Tel qu'indiqué dans la partie sur les partenariats stratégiques, alors que la « chimie » entre les personnes est l'élément clé de toute relation solide, d'autres éléments systématiques qui contribuent également aux bonnes relations n'ont pas été mentionnés dans le cas des relations plus précaires.

En plus de la chimie personnelle, les autres aspects mentionnés dans les relations solides étaient les suivants :

- L'engagement de l'agence, y compris des cadres supérieurs appropriés, dans le processus global d'affaires et de marketing

« Nous les accueillons dans notre entreprise et partageons avec eux nos plans; ils assistent à nos réunions de planification stratégique. (Nous) leur demandons conseil quant à la planification à long terme; l'agence apprécie cette participation, ce qui nous rend « prévisible » comme client. (Nous) donnons d'excellents breffages et croyons aux recherches rigoureuses et en effectuons. (Nous sommes) très disciplinés. »

- Des objectifs d'affaires clairs dès le début du processus et dont les deux parties assument la responsabilité
- Une entente sur les indicateurs de rendement clés, particulièrement sur les paramètres de la marque
- Idéalement, l'anticipation par l'agence des besoins à venir et de l'orientation stratégique des communications marketing
- Une vision partagée de ce qu'est un bon travail
- La prise de risques par l'agence pour atteindre les objectifs d'affaires; le client et l'agence reconnaissent et apprécient tous deux la tension alors que l'agence tente de réaliser un travail plus distinctif mais qui est en ligne avec la stratégie et avec la marque
- Des évaluations annuelles, mais également des séances informelles où les deux parties écoutent et font le nécessaire pour améliorer certains secteurs
- Un respect mutuel de la part des équipes responsables, notamment au niveau de la haute direction

- L'accès pour le client aux meilleures ressources (ressources « brillantes »)
- L'assurance qu'il y a harmonisation entre la stratégie, le travail créatif et la planification média de l'agence; idéalement, les responsables devraient participer aux mêmes réunions
- Une bonne gestion de projet quant à la planification et une exécution conforme aux délais et aux budgets impartis de part et d'autre
- Un processus de rémunération qui reflète la volonté de l'agence à assurer la transparence et l'alignement des coûts par rapport aux objectifs clairement définis
- Une relation où les deux parties célèbrent les succès ensemble, se concentrent sur la rétroaction et cherchent à apprendre de leurs échecs

5. Les obstacles aux bonnes relations sont bien connus. Certains résident dans l'absence d'un alignement approprié des systèmes, mais la plupart résident dans le mésalignement des personnes – une absence de chimie entre les personnes à laquelle les directions semblent peu disposées à remédier.

Les plus grandes sources de frustration sont bien connues, mais elles continuent de nous surprendre :

- Le roulement de personnel. Il ne s'agit pas seulement du roulement en tant que tel, mais aussi de l'absence, au sein de l'agence, du transfert des connaissances aux nouvelles personnes chargées du compte.

« Le roulement de personnel qui engendre une si grande perte de temps pour nous. Le fait de répéter et de former à nouveau est tellement frustrant, sans oublier le risque d'erreur qui y est associé. Finalement, le roulement a un impact sur toute la relation, sans parler de la perte de patience. Vous appréhendez les breffages parce que vous savez que vous devrez recommencer advenant un changement dans l'équipe responsable. Ce n'est plus très agréable. Lors des breffages, je souhaiterais fournir l'information à une agence et non à une personne! »

- L'absence d'une évaluation adéquate des succès et des échecs et d'une application rigoureuse des leçons apprises
- La proposition d'idées par des ressources inexpérimentées, qui ne sont pas en ligne avec les objectifs d'affaires ou avec la marque, particulièrement lors de la présentation du travail créatif et lorsque ce dernier est défendu avec entêtement
- L'incapacité de l'agence à accueillir les changements et/ou à adapter son modèle à la culture du client
- L'absence de toute conscience des coûts au nom du client : l'absence d'innovation, de la part de l'agence, dans les modèles financiers

- L'absence de capacité à aider le client à intégrer les communications marketing. Le cloisonnement tant chez le client qu'à l'agence nuit à la bonne coordination du travail; le modèle « agence unique » semble correct en théorie, mais il ne fonctionne pas en pratique.
- Une passivité de la part de l'agence face aux demandes et aux brefs du client; une absence de réponse à valeur ajoutée

6. Il existe une expérimentation intensive avec les systèmes de rémunération et une tendance générale vers le modèle de rémunération au rendement.

On reconnaît largement que non seulement une agence doit être rémunérée de manière équitable, mais que de plus :

- Le plan de rémunération doit autant que possible être en ligne avec les objectifs d'affaires du client
- Le plan de rémunération doit inciter l'agence à affecter ses meilleures ressources au compte du client et à faire de son mieux pour ce dernier
- Le plan de rémunération ne doit pas empêcher l'agence de rechercher des moyens d'améliorer les coûts et la valeur
- Le plan est souvent un travail en cours, qui doit être rajusté afin d'être équitable et de répondre à l'évolution de la conjoncture. Cependant, il doit être autant que possible simple et direct.

7. Un grand nombre de répondants ont eu recours, d'une manière ou d'une autre, à la fonction approvisionnement, et nombre d'entre eux effectuent désormais des audits périodiques.

Le recours à la fonction approvisionnement varie beaucoup, de la participation totale à l'établissement des contrats d'agence à la participation partielle. De plus, certaines activités d'approvisionnement ont lieu au sein du service de marketing ou de communications marketing et d'autres, à l'extérieur – habituellement au sein du service des approvisionnements. Tous ont trouvé cette fonction des plus utiles, notamment dans le traitement des détails pour la vérification des références et l'établissement des contrats et des modèles de rémunération.

« Nous avons un spécialiste des approvisionnement en permanence dans notre équipe. Il voit à l'établissement des contrats (avec les agences). Il est très utile parce qu'il s'occupe des formalités administratives et non de marketing. »

Toutefois, la plupart des répondants ont ressenti le besoin pour « l'expert en la matière » de participer activement aux négociations clés et aux discussions avec les agences. Certains des principaux annonceurs disposent d'un très grand nombre de fonctions de vérification en lien avec les fonctions approvisionnement et comptable.

« Les vérificateurs de l'entreprise se rendent à l'agence tous les deux ans et y passent plus d'un mois. Nous procédons également à des audits médias. »

II. b. Thèmes des agences

*« Beaucoup de communication... »
– Président d'une agence de publicité*

- 1. Les agences ont commenté expressément la performance de leurs services/produits; cependant, aucune n'a commenté les besoins globaux du client en matière de communications marketing. Elles considèrent leur relation avec leurs principaux clients comme étant meilleure que ce qu'en disent les annonceurs face à leurs agences clés.**

Aucune agence n'a commenté ses responsabilités face au client en dehors de son rôle spécifique. Aucune n'a commenté le besoin de coordonner son travail avec d'autres fournisseurs de communications marketing en vue de construire la marque du client. Bien que cette tendance, au sein des agences de publicité, à se concentrer surtout sur leurs activités contraste avec le souhait exprimé par les annonceurs, les agences évaluent de manière constante leur rendement au-delà de ce qu'en disent les annonceurs. Quatre d'entre elles se sont même attribuées un 10 et neuf d'entre elles, un 8,5-9,5. Aucune d'entre elles ne s'est attribuée une note inférieure à 8, ce qui contraste totalement avec l'évaluation qu'en font les annonceurs.

- 2. Les agences en général ont le sentiment d'offrir une forte valeur ajoutée à leurs clients, mais tout comme l'échantillon d'annonceurs interrogés, elles considèrent que les attentes à leur égard sont plus grandes.**

La plupart des agences ont parlé des bonnes relations qu'elles entretiennent avec leurs clients, de leur compréhension de l'entreprise de ces derniers et de leur bon travail. Presque toutes ont décrit les changements survenus au cours des dernières années comme ayant resserré les pratiques client-agence et ayant précisé les attentes. Toutes ont parlé des pressions grandissantes exercées sur elles quant à leur responsabilisation face aux résultats. Nombre d'entre elles ont affirmé que c'était souvent la structure et la culture du client qui nuisaient à un alignement clair face aux résultats et à leur mesure précise. Il a été beaucoup question de la transparence des attentes face aux résultats et à l'état de la relation.

De plus, la reconnaissance de la valeur a été souvent abordée. Les agences sont souvent frustrées parce qu'elles ont le sentiment qu'elles offrent une valeur ajoutée, mais qu'elles ne sont pas rémunérées ou reconnues en conséquence. D'autres ont reconnu l'enjeu que constitue pour elles le fait de s'assurer qu'elles offrent une valeur ajoutée.

« ...l'écart de valeur. Pour nombre d'entre nous, nous offrons au début une foule de solutions pour très peu d'argent. Au fil du temps, nous demandons une rétribution plus importante en contrepartie d'un nombre plus restreint de solutions, créant ainsi un écart de valeur. »

3. Tout comme l'échantillon d'annonceurs, les agences ont beaucoup parlé de partenariats. La plupart ont décrit ce type de relation comme idéal; certaines croient même l'avoir atteint. Aucune n'a parlé d'autres modèles de relation possibles.

- Le mot « partenariat » a été utilisé le plus souvent lorsque l'agence offrait à son client la gamme complète de services de communication marketing et qu'elle avait l'impression qu'elle avait atteint un certain niveau de confiance avec son client.

« C'est un partenariat qui évolue et non une sorte de relation client-fournisseur dictée par les approvisionnements. Nous participons à tous les aspects de l'entreprise – des réunions du personnel de vente à la prise en compte des besoins des concessionnaires et aux campagnes Web, intégrées et grand public... Le travail que nous effectuons est finalement un sous-produit de la confiance. Nous ne pouvons faire ce que nous avons à faire sans nous investir et gagner la confiance du client. Une fois que vous l'avez acquise, vous êtes perçue comme un partenaire de confiance. Le client ne vous questionne plus sur les détails; vous ne vous battez plus pour des questions de budget ou d'optimisation des ressources. Le client obtient de bons rendements et des résultats tangibles. C'est une position très confortable. »

- Certaines ont fait ressortir que l'engagement de l'agence face à la croissance de la marque était plus grand que celui de chacun des directeurs de l'entreprise cliente.

« ... mais il y a tant de niveaux et de personnes qui doivent vendre des produits et obtenir des résultats, et ce, sans être en relation étroite avec la marque. Nous sommes entièrement d'accord avec cet état de fait; cependant, cela doit être fait quand même avec la voix et avec la personnalité de la marque... Nous connaissons davantage la marque que certaines des nouvelles ressources du client. Souvent, nous les éduquons à ce chapitre. »

4. **Les agences voient les mêmes obstacles à l'atteinte du statut de partenaire que les annonceurs. Cependant, il arrive parfois que ce soit d'un point de vue totalement contraire à celui des annonceurs.**
 - Le RCI et les pressions exercées sur les résultats financiers. Ceux-ci engendrent souvent des compressions budgétaires qui rendent alors l'atteinte des objectifs ciblés impossible. Les agences expriment peu de confiance quant à leur capacité de démontrer leur influence sur le RCI.

- Le transfert du contrôle et des prises de décisions à des bureaux situés à l'étranger (surtout aux États-Unis). Les stratégies élaborées à l'étranger et mises en œuvre localement ne sont pas perçues comme une combinaison optimale.
- Le roulement de personnel chez le client non seulement au niveau de la gestion de la marque, mais aussi au niveau des chefs de marketing. Les agences ont formulé sensiblement les mêmes commentaires que les annonceurs quant au roulement de personnel chez leurs clients.

« Chez tous les clients importants, le roulement est beaucoup plus important qu'avant. Le système de gestion de la marque qui veut que les gens soient transférés tous les douze mois ruine toute possibilité d'établir une bonne relation. L'agence assure la continuité; le nouveau personnel doit être éduqué, et nous devons rétablir la confiance. »

- L'absence de collaboration de la part des clients quant aux explications et aux discussions formelles et informelles sur leurs activités.

- Les directeurs des entreprises clientes ne sont pas toujours chevronnés, expérimentés ou compétents. Ce sont eux qui tendent à blâmer l'agence pour tout.

« Nous constatons que nos clients ne sont pas toujours suffisamment compétents ou expérimentés pour occuper leur poste. Ils nous demandent de nous acquitter de tâches qui relèvent d'eux et ils ne comprennent pas suffisamment leur travail. (Par conséquent) leur briefage est de piètre qualité. »

- Le temps. Les pressions de plus en plus fortes ne sont plus exercées seulement pour l'argent, mais aussi pour le temps. Plus courts sont les délais et moins la réponse est innovatrice et plus elle est de type « formule ».

5. La rémunération demeure un « point sensible » pour les agences même si presque toutes reconnaissent et acceptent la tendance aux modèles axés sur le rendement.

- Des modèles axés sur la rémunération au rendement sont de plus en plus acceptés, même s'ils ne semblent pas atteindre toujours un objectif important, soit l'harmonisation des objectifs.

« Notre expérience avec la rémunération au rendement est positive, mais cela dit, nous n'avons pas noté de différence majeure dans le niveau de satisfaction du client, que nous soyons rémunérés au rendement ou non. Pour les clients qui souhaitent ce type de rémunération et qui croient qu'une prime est une façon de motiver l'agence, nous avons fait bonne figure et recevons habituellement la totalité de la prime prévue. Mais nous ne pouvons affirmer que nous voyons une réelle différence lorsque nous évaluons le degré de satisfaction des clients. »

- D'autres systèmes d'honoraires continuent d'être utilisés, mais parce qu'ils reposent sur les heures, il est difficile de faire comprendre au client ce pour quoi il a accepté de payer et ce qui n'est pas inclus.

« Le problème, c'est d'évaluer correctement les honoraires. Il faut tenir compte des frais généraux, des ressources, etc. Il faut évaluer les tendances au fur et à mesure que vous les adoptez. Au départ, vous devez vous demander ce qu'ils (le client) veulent. Au sujet des livrables aussi, vous devez savoir ce dont ils ont vraiment besoin et ce que vous êtes prêts à donner. »

6. Le recours aux services des approvisionnements n'est pas très bien accueilli, en raison surtout de l'ignorance perçue face à la façon dont les communications marketing fonctionnent réellement.

- Il semble y avoir un écart réel entre le rôle traditionnel des approvisionnements et la tentative de construire de solides partenariats.

« Le problème que j'ai, c'est que la plupart des gens des approvisionnements au sein des organisations clientes, n'ont aucune idée de ce que nous faisons. Ils ne comprennent pas le côté plus « tendre » de nos activités, la dimension humaine. Ils ne comprennent pas vraiment comment nous sommes rémunérés. Ils tentent de nous comparer à d'autres industries de service, et je remets en question la pertinence de leurs données. Leur travail consiste à « fouetter » les gens. Ils ne sont pas dans le domaine des partenariats, mais dans celui des fournisseurs. Ils ne sont pas vraiment compatibles avec la façon dont les bonnes relations sont structurées, cultivées, construites et entretenues. »

« En général, les agences voient les approvisionnements comme purement un moyen de maintenir les coûts au plus bas. Et cela peut nuire finalement à la qualité du service que reçoit le client. Si ses tarifs horaires sont trop réduits, l'agence pourra n'avoir d'autres choix que de faire appel à du personnel débutant afin de réduire ses coûts. »

- Cependant, certaines agences vivent une expérience plus positive lorsque le personnel des approvisionnements réussit enfin à comprendre ce qu'elles font.

« Les rôles varient, du choix de l'agence à une plus grande participation tout au long de l'année. Cela revient aux dollars investis et à la valeur obtenue. Ne croyez pas que beaucoup d'agences comprennent le rôle... Les spécialistes des approvisionnements avec lesquels nous travaillons activement s'occupent de la valeur que nous offrons au client. »

« Nous avons travaillé avec le service des approvisionnements de nos clients dans 60 % des cas. L'expérience s'est avérée moins pénible que prévu. Les approvisionnements interviennent parfois en début de mandat (lors de la négociation du contrat), d'autres sur une base annuelle en prenant part au processus de révision du compte. »

Bibliographie

« *Il est bon pour un homme qui n'est pas instruit de lire des livres de citations.* »

– Sir Winston Churchill

ANA Joint Position Paper (2002),

« Effective Advertiser / Agency Compensation Agreements », Octobre

Astle, K. (2003), « The Shaky Stated of Marketer-Agency Relations », *Marketing Magazine*, 24 nov., pp. 18 à 22

Bacci Mirque, B. (2005), « Procurement: Blessing or Curse? », *The Advertiser*, ANA, Août

Ballester Consulting (2003), « *Ballester US Advertising Agency Survey 2002-2003* »

Bell, S. (2003), *La Recherche d'une Agence de Communications Marketing*, ACA

Belmonte, J., Krinsky, A. & Roth, D (2004), « Evaluating Agency Performance-Consultant Round Table », *ANA Agency Relations*, 22 sept.

Bension, C. (2005), « What's keeping today's Clients up at night? Managing your Agency for Maximum Results », *ANA West Coast Agency Relations*, 25 janvier

Burnes, B. & Dale, B. (1998),

Working in Partnership – Best Practice in Customer-Supplier Relations, Gower

Conference Board du Canada, *Étude sur la formation 2007*, avril

Crowe, C. (2004), « The Price of Value », *Financial Times*, 26 avril

Davis, J. (2004), « Maximizing Effectiveness in the Client Agency Relationship », *ANA Agency Relations Forum*, 20 avril

Davis, J. (2004), « Optimizing Client Agency Relations », *The Advertiser*, ANA, Octobre

Davis, J. (2004), « Optimizing Advertiser / Agency Relations », ANA

Davis, J. & Kushins, J. (2003),

« Build a better Financial Relationship with Your Agencies », ANA

Davies, M. & Prince, M. (1999), « Examining the Longevity of New Agency Accounts: A Comparative Study of US and UK Advertising Experiences », *The Journal of Advertising*, Vol. 28, no 4, Hiver, pp. 75-89

Bibliographie (suite)

Devinney, T., Dowling, G. & Collins, M. (2005), « Client and Agency Mental Models in Evaluating Advertising », *International Journal of Advertising*, Vol. 24, no 1

Escobar, J.F. (2005), « Marketing Communications Procurement », *The Advertiser*, ANA

Ford, B.M. (2005), « Encouraging Provocateurship », *The Advertiser*, ANA, Février

Georgson, M. (2001), « *Evaluating Agency Performance* », Admap Seminar, 10 mai

Goldhaber Research & Rogen International,
Global Survey, Financial Post, 13 déc. 2004

Gray, B. (2003), « Behind Great Client/ Agency Relationships », *The Advertiser*, ANA, Février

Hanna, J. & Middleton, A.C. (2008), « *Ikonica – A Fieldguide to Canada’s Brandscape* », Douglas & McIntyre

Harris, J. & Taylor, K.A. (2003), « The Case for Greater Agency Involvement in Strategic Partnerships », *The Journal of Advertising Research*, Vol. 43, No 4, Décembre, pp. 346-355

Hendrikson, T. & Ratansi, Z., « The keys to happiness », *Marketing*, 20 février, p. 24

Jardine, A. (2003), « Mutual Respect Key to Agency Relationships », *Marketing (UK)*, 13 nov., p. 10

Koslow, S. Sasser, S.L. & Riordan, E.A. (2006), « Do Marketers Get the Advertising They Need or the Advertising They Deserve? »
The Journal of Advertising, Vol. 35, no 3, Automne, pp. 81-101

Lamons, B. (2003), « Find Agency Partners with Right Mix of Talents », *Marketing News*, Vol. 37, No 24, 24 nov., p. 8

Langton, C. (2003), « Advertiser/ Agency Marriages: a look at the state of the Relationship », *The Advertiser*, ANA, Janvier

Lencioni, P. (2002), « *The Five Dysfunctions of a Team* », John Wiley & Sons

Longwoods, AdTrac 2005 Industry Report

Lysyj, L. (2005), « Communicating – one client’s perspective », *Marketing*, 28 nov., p. 26

Bibliographie (suite)

- Madmen*, émission télé, www.amctv.com/originals/madmen
- Middleton, A.C. (2005), *Measuring Marketing Communications Returns – ROI or Dashboard?*, ACA
- Middleton, A.C. (2003), « Integrated Marketing Communications », chapitre tiré de *Excellence in Brand Communication*, ICA
- Middleton, A.C., Kay, A. & Wolfe, R. (2001), *Pour augmenter la valeur des communications marketing – Un regard sur le rôle du paiement basé sur les résultats*, ACA
- Middleton, A.C. & Dalla Costa, J. (1997), *Advertising Works II*, ICA / ACA
- Osborne, J (2007), *Comment les annonceurs canadiens rémunèrent leurs agences de communication marketing*, ACA
- Parekh, R. (2007), « Agencies to Clients: Why Don't You Talk About Your Feelings? » *Advertising Age*, 5 nov.
- Prince, M. & Davies, M. (2006), « *Inside Advertiser and Agency Relationships* », ANA
- Reinhard, K. (2004), « A Conversation with a Very Important Client about Client/ Agency Relations », *The Advertiser*, ANA, Février
- Rendon, P.M. (2005), « Steel relations », *Marketing*, Mai 23/30, p. 6
- Robitaille, M. (2004), « Fixing Our Problem », *Marketing*, 8 mars, p. 7
- Rosenberg, D. & Jurisic, S. (2005), « What clients think about when they're not thinking about ads », *Marketing*, 28 nov., p. 27
- Rutherford, D. (2001), *L'évaluation client-agence : Guide pratique et grilles d'évaluation*, ICA, Décembre
- Sark, A. & Reynolds, D. (2005), « Make the Right Choice », *Marketing*, 31 janvier, pp. 15-16
- Salz, N., « 2005 Salz Survey of Advertiser-Agency Relations »
- Salz, N., « 2003 Salz Survey of Advertiser- Agency Relations »
- Séminaires en ligne de Drake, www.drakeintl.com

Bibliographie (suite)

- Siegel, M. & Johnson, J (2005), « 10 Guidelines for a Successful Client/ Agency Relationship », ANA Southern Region meeting, 31 mars
- Solomon, R. (2008), *The Art of Client Service*, Kaplan
- Spake, D.F., D'Souza, G., Crutchfield T.N. & Morgan R.M. (1999), *The Journal of Advertising*, Vol. 28, no 3, Automne, pp. 53-72
- Stephens, J. (2004), « Procurement and Marketing », *The Advertiser*, ANA, Octobre
- Strategy*, « Marketer Survey 2006 », Mars 2006, pp. 34-37
- Taney, C. (2002), « Agency Revival versus Agency Review », *ANA Advertising Financial Management*, 5 mars
- Tatham, C. and Longwoods International (2001), « *Ad Trac 2001* »
- The Advertiser (2005), « What is the Single Most Important Factor in Client/ Agency Relations – a Panel », *The Advertiser*, ANA, Février
- Tylee, J. (2003), « ISBA finds rise in Procurement Activity », *Campaign*, 7 nov., p.7
- Warren, M. (2003), « What Marketers Want », *Marketing*, Vol. 108, No 40, 24 nov., p. 15
- Weilbacher, W.M., « Formal Appraisals of the Advertiser-Agency Relationship », Chapitre 9 – *Managing Agency Relationships: Maximising the Effectiveness*, ANA
- Wood, D., « Coping with the Revolution in Advertising Agency and Advertiser Relationships », *The Advertiser*, ANA, Février

Au sujet de l'ACA

POUR MIEUX RÉUSSIR SON MARKETING

Le succès de l'Association canadienne des annonceurs (ACA) tient à la réussite marketing de ses membres, seuls en tant qu'entreprises individuelles et collectivement, en tant qu'industrie. Aussi, l'ACA, seule association canadienne représentant exclusivement les clients annonceurs, se consacre entièrement à aider ses membres à maximiser la valeur de leurs investissements dans toutes les formes de communications marketing. Pour ce, elle :

- Met de l'avant des initiatives qui enrichissent le savoir et la compréhension des pratiques favorisant la croissance des marques, des entreprises et de l'avoir des actionnaires.
- Défend la liberté d'expression commerciale des annonceurs, tout en les informant des responsabilités qui en découlent.
- Crée des forums permettant à ses membres d'acquérir la formation, d'établir des réseaux et de se développer professionnellement pour renforcer leurs compétences en gestion des communications marketing.
- Offre à ses membres une gamme de services propriétaires ou de solutions personnalisées sur lesquels ils peuvent compter.

Sa vision est qu'elle est la ressource de « première ligne » des annonceurs à la recherche d'un leadership fiable et crédible de même que pour des conseils et un soutien en matière de communications marketing. Pour ses membres, l'ACA constitue un investissement essentiel au succès de leur mise en marché.

Qui plus est, l'ACA a élaboré une série de valeurs d'entreprise qui sont au cœur même de sa pratique. Il s'agit des valeurs suivantes :

- **Intégrité**
Elle travaille dans le plus strict respect de l'intégrité, de la transparence et de l'imputabilité.
- **Leadership**
Elle prend l'initiative en vue de promouvoir les intérêts des annonceurs.
- **Partenariat**
Elle collabore volontiers avec les autres intervenants de l'industrie dans des dossiers communs.
- **Responsabilité**
Elle encourage l'adoption de pratiques responsables en matière de communications marketing.

Fondée en 1914 et incorporée en 1917, l'ACA est un organisme national sans but lucratif, voué exclusivement à défendre les intérêts des entreprises qui vendent et qui annoncent leurs produits au Canada. Ses membres – plus de 200 entreprises et divisions – proviennent de tous les secteurs économiques et affichent un chiffre d'affaires combiné estimatif d'environ 350 milliards de dollars par année.

Nous vous invitons à communiquer avec nous pour toute demande d'information sur la valeur et sur les avantages d'être membre de l'ACA. Visitez notre site Web à www.ACAweb.ca ou communiquez avec nous à Toronto, au 416 964-3805 ou au 1 800 565-0109, et à Montréal, au 514 842-6422 ou au 1 800 883-0422.

Au sujet de l'ICA

Fondé en 1905, l'Institut des communications et de la publicité représente les agences de communication et de publicité canadiennes. Les agences membres de l'ICA et leurs filiales représentent à elles seules plus de 75 % de la publicité au Canada. L'ICA favorise des normes élevées de même que des pratiques exemplaires et constitue la plus grande source d'information, de conseil et de formation de l'industrie canadienne de la publicité et des communications, qui pour sa part génère des retombées économiques annuelles de l'ordre de 15 milliards de dollars. Par ailleurs, chaque année, les agences membres de l'ICA font don de millions de dollars en travail bénévole, dans le but d'aider plus d'une centaine d'œuvres de charité et d'organismes sans but lucratif locaux, régionaux et nationaux.

L'ICA a pour mission d'améliorer le rôle de l'industrie des communications et de la publicité et de promouvoir la valeur de ses produits créatifs tout en protégeant l'environnement dans lequel il œuvre. Il cherche à :

- Réaliser pour ses membres ce qu'ils ne peuvent accomplir seuls et/ou ce qui est réalisé plus efficacement par l'Institut en tant que groupe.
- Promouvoir les intérêts de l'industrie des communications et de la publicité.

L'ICA développe des initiatives, des programmes et des lignes directrices en matière de pratiques exemplaires en vue d'aider ses membres à devenir de meilleures agences et ainsi, améliorer leur valeur réelle et perçue pour les clients. L'ICA offre également un service de recherche d'agences axée sur les pratiques exemplaires et est l'un des présentateurs clés du concours annuel des CASSIES – seuls prix au Canada à reconnaître l'efficacité et la rentabilité confirmés de la publicité, en se basant sur des cas rigoureusement documentés et publiés.

L'ICA offre également des cours de perfectionnement professionnel à tous les niveaux de personnel de l'industrie de la publicité afin d'améliorer les compétences et d'accroître la concurrence au Canada.

Des événements novateurs sur le leadership, tels que *FutureFlash*, sont un exemple de la valeur que l'ICA offre à ses agences membres. En outre, l'ICA a initié au sein de l'industrie la mise sur pied de la première « Semaine de la publicité » au Canada, qui se tiendra en janvier 2009. L'Institut est fier d'utiliser la Semaine de la publicité pour galvaniser l'industrie et démontrer la valeur économique importante qu'elle offre.

Pour plus d'information sur la valeur et sur les avantages d'être membre de l'ICA, visitez le www.icacanada.ca ou communiquez avec nous au 416 482-1396 ou au 1 800 567-7422.

Au sujet de l'AAPQ

Fondée en 1988, l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ) réunit 60 agences de communications marketing qui génèrent plus de 80 % du chiffre d'affaires de la publicité réalisée par les agences au Québec – ce qui en fait l'association la plus représentative de l'industrie publicitaire.

En tant que représentant de l'industrie, l'AAPQ :

- Défend et promeut les intérêts des agences auprès des organismes et milieux gouvernementaux, milieux d'affaires, associations de médias ou médias particuliers, syndicats, organismes de protection du consommateur et autres associations du monde de la consommation, au Canada comme à l'étranger.
- Contribue à l'amélioration de la publicité au Québec.
- Sensibilise le public en général à l'importance du rôle des agences de publicité.
- Gère un code de déontologie régissant les diverses agences de publicité œuvrant au Québec.

L'AAPQ dispense par ailleurs un grand nombre de services à ses membres :

- En tant que partenaire de l'Association des producteurs conjoints – négociation de l'entente collective avec l'Union des artistes et service de conseiller aux annonces.
- En effectuant de la recherche et du développement et en investissant dans des formations spécialisées – en publicité et en communication marketing – HEC Montréal, UQÀM.
- En offrant des programmes d'assurances collectives et de responsabilité professionnelle.
- En collaborant à la réalisation des Prix Cassies, Renard et Créa.
- En développant des outils de communication afin de créer de nouvelles opportunités d'affaires – gestion d'un site web promotionnel (aapq.ca), réalisation de missions commerciales, surveillance des appels d'offres, etc.
- Et, en établissant un programme de visibilité et de rayonnement des agences québécoises – Montreal.ad.

Aujourd'hui, les marques outrepassent les spécificités culturelles. La communication régionale a de moins en moins de place face à la globalisation des marchés. Dans ce contexte, les firmes québécoises de communication marketing doivent, elles aussi, se positionner à l'échelle internationale et concurrencer d'autres agences ailleurs dans le monde.

L'AAPQ vise l'essor de l'industrie publicitaire québécoise en proposant des mesures concrètes pour le renforcement de la situation des agences de communication marketing au Québec. Ainsi, elle élabore de nouveaux partenariats avec différents intervenants de l'industrie.

Au sujet de l'auteur

« La discrétion n'est pas la partie la plus intéressante d'une biographie. »

– Lytton Strachey, *Biographe britannique*

Formé à Londres (sa ville natale) et à Brighton, en Angleterre, Alan C. Middleton possède un baccalauréat ès sciences avec distinction en sociologie de la *London School of Economics and Political Science* de l'université de Londres. Il possède également une maîtrise (M.B.A.) et un doctorat en administration des affaires de la *Schulich School of Business* de l'université York de Toronto.

Après avoir travaillé pour le compte de la Universal Oil Products Company (UOP Inc.) à Chicago et pour Esso Petroleum à Oslo, en Norvège, Alan a entrepris une carrière en publicité au sein de l'agence de publicité J. Walter Thompson (JWT) à Londres, en Angleterre. Après avoir travaillé pendant quatre ans pour des clients tels que la carte de crédit Access, Dunlop, la division Elida-Gibbs de Unilever, Kodak et RHM Bakeries, Alan a émigré au Canada.

À Toronto, Alan a occupé le poste de président et d'associé d'Amca Marketing Inc., une agence de consultation en marketing desservant des clients dans le domaine de la restauration, des marchandises emballées et des services. Il s'est ensuite joint à JWT Toronto et a occupé éventuellement les postes de vice-président et de directeur du service à la clientèle, où il était responsable des comptes de la Banque de Montréal, de Kodak, de Pepsi Canada et de Ralston Purina. En 1982, il a occupé le poste de président de Enterprise Advertising Associates, une filiale de JWT. Pendant les sept années où il a été président de cette filiale, les revenus et les profits ont plus que doublé et l'agence a remporté d'importants comptes tels que IBM, Melitta, Pitney Bowes, Samsung et Speedy Muffler.

En 1989, il a été nommé président et chef de la direction de JWT Japon, le troisième plus important bureau de JWT dans le monde, après ceux des États-Unis et du Royaume-Uni. Parmi les clients de JWT Japon figurent DeBeers, Esso, Ford, Kelloggs, Kodak, RJ Reynolds, Shiseido, Suntory, Toyo Jozo, Unilever et Warner Lambert. Pendant sa présidence, le bureau a remporté les comptes de Kraft General Foods, de Nestle-Macintosh, de Haagen-Dazs, de la Banque Sakura et de Sumitomo Trading. En 1990, Alan a été nommé vice-président exécutif et membre du Conseil de cette société internationale.

Après son départ de JWT, Alan a travaillé comme consultant en Chine et au Canada avant d'entreprendre un doctorat en administration des affaires, avec spécialisation en marketing, à la *Schulich School of Business* de l'université York. Il a défendu avec succès sa thèse sur les marques et sur les marchandises emballées, étiquetées individuellement devant un comité international en 1996, recherche qu'il poursuit toujours.

Depuis 1992, Alan a donné les cours suivants : Comportement du consommateur et de l'acheteur organisationnel, Marketing international, Stratégie internationale, Communications marketing, Marketing philanthropique et Gestion du marketing dans les programmes de B.A.A et de M.B.A. de la *Schulich School of Business*. En 1998, il est devenu professeur adjoint. À ce titre, Alan a remporté de nombreux prix d'enseignement.

Depuis 1992, Alan a également travaillé au sein du *Schulich Executive Education Centre* (SEEC), présentant des séminaires aux dirigeants sur la publicité et la promotion, le marketing international, la gestion du marketing, la stratégie de marketing et le développement de nouveaux produits. De 1998 à 2001, il a occupé le poste de Directeur associé – International du SEEC, et en septembre 2001, il est devenu Directeur général. Le SEEC est l'une des plus importantes organisations de formation en management du Canada, offrant chaque année des programmes ouverts et personnalisés ne menant pas à un grade à plus de 16 000 cadres supérieurs provenant d'Amérique du Nord et du monde entier.

Il a été consultant en marketing pour le compte de Bell Canada, de Escalator Handrail Company, de Financière Manuvie, de MDC Corporation, de Manta Testing Systems, de Molson International, de ACNielsen, de Ontario Hydro, de Pfizer Warner-Lambert, de Quaker Canada et de Saatchi & Saatchi (USA). Il a collaboré à des séances de créativité/résolution de problèmes pour ACNielsen, Fonds mutuels RBC et la Banque Scotia. Il a dispensé de la formation aux décideurs de AT&T, de Bell Canada, du programme NEXPRO de la Banque de développement du Canada à l'intention des exportateurs canadiens, du groupe responsable des ventes et du marketing de la SRC, de CIT Group (USA), de Emco Custom Products Group (Amérique du Nord), de Globe Information Systems, de Goddards (Antilles), de Long Automotive ACNielsen, de Nortel (USA), de Pfizer Warner-Lambert, de Sprint Canada, de Statistique Canada, de Stentor, du Toronto Star, de Thomson Newspapers, de Unilever, de Whitehall-Robins et de YTV.

Alan est président du conseil du *Literacy Foundation Board* de ABC CANADA et est membre du Comité de direction des administrateurs honoraires du Musée royal de l'Ontario (ROM), ayant été lui-même administrateur de 1996 à 2002. Il a également fait partie du Comité de marketing du ROM. Il siège au Conseil d'administration national de AIESEC-Canada de même qu'au conseil de AIESEC -York. Il est membre du Comité de marketing de Centraide pour la région du Grand Toronto. Par ailleurs, il est membre du Comité de l'évaluation du groupe consultatif « SantéOntario.com » du ministère de la Santé de l'Ontario. De plus, il est membre du groupe de travail sur la marque du Festival international du film de Toronto, du Comité sur les communications de la Toronto Financial Services Alliance de même que du Comité académique de Léger Marketing.

Il a été directeur de la *Canada-Japan Society* et vice-président de cette dernière de 1993 à 1997. Il est co-fondateur des prix CASSIES – seuls prix au Canada à reconnaître l'efficacité et la rentabilité confirmés de la publicité –, et a été juge lors de la première édition de ce concours; il a coédité le livre sur les cas gagnants. De 2003 à 2007, il a été président du Conseil du Comité consultatif de rédaction de la revue *Marketing Magazine*.

Il a coécrit *Advertising Works II* de même que *Pour augmenter la valeur des communications marketing – Un regard sur le rôle du paiement basé sur les résultats* (2001) et *Measuring Marketing Communications Returns – ROI or Dashboard?* (2005) pour le compte de l'Association canadienne des annonceurs. Il a également coécrit un livre sur les marques, intitulé *Ikonica – a Fieldguide to Canada's Brandscape*, qui est paru en juin 2008.

En janvier 2005, Alan a été le premier à avoir été intronisé au *Canadian Marketing Hall of Legends* dans la catégorie Mentor.

