

Meilleures Pratiques en recherche & en sélection d'Agences*

*« Le Guide pour choisir le bon
partenaire en communication marketing. »*

Un rapport de
Sark & Reynolds Management Consultants



Commandé par l'Institut des communications et de la publicité.
2300 Yonge Street, Suite 3002-Box 2350, Toronto, Ontario M4P 1E4 CANADA
Telephone: 416-482-1396 www.icacanada.ca
Septembre 2004

*** Par Agence, on entend une agence de publicité à service complet ou ses composantes, que celle-ci soit affiliée ou indépendante, comme les agences conseils en marketing ou en création, les entreprises en gestion des médias et toutes les autres agences en communication marketing comme celles œuvrant en gestion de la relation client, l'internet, le marketing direct, les relations publiques, la promotion des ventes, etc.**

Tous droits réservés. Aucune partie de cette publication ne peut être reproduite ni retransmise sous quelque forme que ce soit et par aucun procédé, électronique ou mécanique, y compris la photocopie, l'enregistrement, et tout système de stockage ou de récupération de l'information sans l'accord préalable écrit de l'éditeur.

MEILLEURES PRATIQUES EN RECHERCHE ET SÉLECTION D'AGENCE

TABLE DES MATIÈRES

Contenu	Page #
Introduction	4
À propos des auteurs	5
Résumé	6
Le Service ICP de recherche d'agence – un aperçu du processus	7
Chapitre 1	8
Recherche et Réconciliation	L'intérêt des évaluations de rendement Médiation
Chapitre 2	10
Le début	Choisir l'équipe décisionnelle Définir l'étendue des travaux
Chapitre 3	12
Le processus de recherche	3.1 Étape 1 – Préparation 3.2 Étape 2 – Expressions d'intérêt 3.3 Étape 3 – Établir une liste longue 3.4 Étape 4 – Visites d'agences 3.5 Étape 5 – Présentation des qualifications (Optionnelle) 3.6 Étape 6 – Séance de travail (Optionnelle) 3.7 Les désavantages des présentations spéculatives 3.8 Confidentialité et droits d'auteur 3.9 Étape 7 – Sélection finale
Chapitre 4	35
Rémunération de l'agence et ententes	Entente de principe Entente contractuelle agence/annonceur
Annexes	38
	1 Listes de pointage de l'étendue des travaux 2 Questionnaire initial 3 Notation des soumissions initiales de qualifications 4 Ordre du jour des réunions de visites d'agences 5 Notation des visites d'agences 6 Notation des présentations de qualifications 7 Notation des séances de travail 8 Entente réciproque de confidentialité 9 Le Service ICP de recherche d'Agence

REMERCIEMENTS

Les auteurs sont très reconnaissants des appuis, des conseils et des idées qui ont rendu possible la création de ce rapport.

Nous aimerions remercier les organisations et les publications suivantes :

- Advertising Age
- American Association of Advertising Agencies (AAAA)
- Association canadienne des annonceurs (ACA)
- Association of National Advertisers (ANA)
- Campaign
- L'Institut des communications et de la publicité (ICP)
- Institute of Practitioners in Advertising (IPA)
- KPMG
- Marketing Magazine
- Sark & Reynolds
- The Direct Marketing Association (DMA)
- The Incorporated Society of British Advertisers (ISBA)
- The Marketing Communication Consultants Association (MCAA)
- The Public Relations Consultants Association (PRCA)

Nous aimerions également exprimer notre reconnaissance aux individus suivants qui nous ont fait part de leurs idées et de leurs points de vue quant à ce rapport sur les meilleures pratiques :

- Marsha Andrews, Tourisme de la Nouvelle-Écosse
- W.A. Band (Boston, MA)
- Robert Clarkson, Carlson Marketing Group Canada Ltd. (Mississauga, ON)
- O. Burtch Drake, AAAA (New York, NY)
- Barbara Fraser, American Express Financial Advisors (Toronto, ON)
- Stephen Graham, CIBC (Toronto, ON)
- Mary Lee Keane, New York American Marketing Association (New York, NY)
- Hamish Pringle, IPA (London, UK)
- Lauren Richards, Groupe Cossette Communication (Toronto, ON)
- Nancy L. Salz (New York, NY)
- Eymbert Vandearing, Shell Canada Projects
- David Wethey, Agency Assessments (London, UK)

INTRODUCTION

Ce rapport mise sur trois facteurs déterminants quant au choix de partenaires en communications. Ces trois facteurs sont repris dans les trois questions suivantes :

1. Sont-ils en mesure de bien faire le travail ?

2. Le courant passe-t-il bien entre nous ?

3. Travaillons-nous bien ensemble ?

Lorsqu'on fait des affaires, il est devenu de plus en plus difficile de pouvoir compter sur l'avantage durable que procure un produit ou un service. Au fur et à mesure que les améliorations de produits sont égalées, les marques gagnantes sont celles qui gèrent tous les points de contact avec les clients mieux que leurs concurrents. C'est d'ailleurs pourquoi la stratégie de marque et les communications persuasives¹ sont si importantes. Par conséquent, on peut comprendre que la pression pour soutirer le maximum de chaque dollar investi en communication s'accroît de jour en jour. Aussi, choisir le bon partenaire en communication marketing est l'une des décisions d'affaires les plus importantes que vous aurez à prendre.²

Ce guide a donc pour objectif de vous aider à trouver le partenaire d'affaires qu'il vous faut et ce, de la façon la plus efficace qui soit. Ce guide s'appuie sur quatre sources principales.

- Les meilleures pratiques au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Pour le Canada, nous avons puisé à même notre expérience collective. Pour les États-Unis, nos sources ont été *Selecting an Advertising Agency* de la US Association of National Advertisers, et *Guidelines for the Pursuit of New Business* par la American Association of Advertising Agencies. Pour le Royaume-Uni, nous avons consulté *The Guide*, une publication exhaustive de tous les secteurs de l'industrie qui traite de la recherche, de la sélection et de la gestion de la relation avec une Agence.
- La contribution de professionnels chevronnés provenant des trois pays. Les résultats de nos recherches documentaires ont ainsi été comparés et validés avec les opinions de nos experts dans les trois pays et ce, dans les domaines du marketing, de la publicité et du conseil en matière de recherche d'Agence.
- Les enseignements glanés du Service de recherche d'agence de l'ICP, un service personnalisé pour le marché canadien.
- Les enseignements tirés de la pratique de la Sark & Reynolds Agency en recherche d'agence. Les approches et la méthodologie préconisées sont le fruit d'une expérience empirique et ont été validées par les expériences vécues sur le marché par des entreprises à la recherche de partenaires en communications marketing dans les domaines de la publicité, de la promotion et des médias.

Bien que ce rapport ait été commandé par l'ICP, nous tenons à souligner qu'il considère les besoins des Annonceurs et des Agences, convaincus que nous sommes partenaires dans la mise en place d'un meilleur modèle pour bâtir des entreprises et des marques.

Adrian Sark. Dan Reynolds.

¹ Communications persuasives n'est pas un terme très élégant, mais nous avons besoin d'un terme qui réfère à une réalité plus étendue que celui de publicité.

² Ce document s'applique à toutes les disciplines : agences de publicité, marketing direct et interactif, promotion, relations publiques, gestion des médias, marketing événementiel, etc. Le vocable « Agence » est utilisé parce que plus pratique en lieu et place de « partenaire en communication marketing ».

À PROPOS DES AUTEURS

Sark & Reynolds

La firme de consultants Sark and Reynolds détient une perspective unique sur la recherche d'Agence, basée sur leur expérience en marketing, leur gestion d'Agences et leur pratique principale en recherche d'Agence. Les associés ont également rédigé plusieurs énoncés de politiques et exposés de principes pour L'Association canadienne des annonceurs et l'Institut des communications et de la publicité. Comme tel, Dan et Adrian ont tous deux une connaissance approfondie des industries de la publicité et des communications marketing, et une perspective très claire quant aux grands enjeux auxquels sont confrontés ces industries comme la rémunération, les ententes contractuelles, le personnel et la structure organisationnelle, la gestion des processus de travail, les systèmes et les procédures.

Les deux associés ont fondé leur agence de marketing conseil en 1996. Depuis, ils ont été impliqués dans des dizaines de recherches d'agences, ils ont négocié de nombreuses ententes de services et de rémunération aussi bien dans le secteur public que privé, et ils ont eu l'opportunité de gérer de très nombreuses relations avec des Agences. Au cours des huit dernières années, Sark & Reynolds a collaboré avec plus de 60 entreprises clientes et agences de publicité au Canada et aux États-Unis.



Adrian Sark compte 30 ans d'expérience en marketing comme client, administrateur et président du conseil d'administration de l'Association canadienne des annonceurs (1990-1995) et plus de 5 ans comme conseiller en gestion. Débutant sa carrière en 1972, Adrian a travaillé en gestion de la marque pour Procter & Gamble au Canada et en Europe; comme directeur du marketing pour PepsiCo International; comme vice-président du marketing pour Canada Systems Group; et comme vice-président du marketing pour Hershey Canada inc. En plus des fonctions assumées en marketing et en

gestion, Adrian a apporté une contribution importante au domaine de la publicité en tant que membre fondateur des *CASSIES* – des prix qui requièrent de leurs récipiendaires qu'ils rédigent une étude de cas qui inclut une preuve à l'effet que leurs interventions ont été efficaces. Depuis 1996, Adrian se consacre surtout à prodiguer des conseils au plan de la stratégie, du marketing et de la planification d'affaire à ses clients du secteur gouvernemental ainsi que du monde du spectacle, de la technologie et des biens de consommation.



Dan Reynolds mise sur 30 ans d'expérience, partagés également entre une expérience en agence et une expérience comme client en marketing. Au cours des 12 dernières années, il a agi comme consultant au Canada et aux États-Unis auprès de plus de 60 entreprises en marketing et agences de publicité. Dan a également collaboré étroitement avec L'Institut des communications et de la publicité dans la création d'énoncés de politiques. Dan a débuté sa carrière en 1972 chez Gillette pour ensuite transférer en agence cinq ans plus tard. Par la suite, il a travaillé sur les marques de General Foods chez MacLaren; comme vice-président chez DMB&B sur le compte de Procter & Gamble; comme superviseur et directeur de compte mondial chez Foote, Cone & Belding avec la responsabilité d'un compte majeur en technologie dans six pays; comme vice-président principal et directeur des services à la clientèle chez Saatchi & Saatchi. En 1985, Dan devient directeur de la publicité et des promotions chez Petro-Canada, où il travailla surtout sur la stratégie institutionnelle, le positionnement et l'image de l'entreprise. En 1989, Dan fonde sa firme-conseil en marketing et en communication.

RÉSUMÉ

« *Peut-être devrions-nous considérer changer d'Agence.* »

Ces quelques mots pourraient marquer le début d'une quête des plus gratifiantes ou d'une participation à un jeu de serpents et d'échelles dont la conclusion pourrait vous laisser dans une situation encore plus précaire. Ils pourraient aussi vous inciter à réexaminer la situation et à réaliser que la meilleure solution pourrait consister en une nouvelle relation, mais avec la même Agence.

De façon assez superficielle, choisir un partenaire pour ses communications peut sembler un exercice comparable à embaucher un employé-clé ou à requérir les services d'un fournisseur important. Par ailleurs, prendre la BONNE DÉCISION relève d'un processus bien plus complexe, sujet à interprétation et comportant des risques plus élevés. En effet, il s'agit d'une décision d'affaires des plus importantes qui aura des conséquences sur les ventes, le capital de marques, le positionnement et la fidélisation des clients d'une entreprise.

Considérant l'importance de l'enjeu, les recherches d'Agence sont trop souvent menées de façon inefficace et improvisée. La publication de ce guide est le résultat d'une volonté de changer cette situation et d'aider à comprendre *pourquoi* autant de recherches laissent à désirer. Ces raisons, qui ne profitent à personne, sont souvent les suivantes :

- On veut faire vite et, ce faisant, on ne fait pas les choses correctement.
- Ne pas anticiper les conséquences d'une recherche bâclée – occasionnant des pertes potentielles catastrophiques en temps, en efforts et en argent en plus de pertes liées à votre capital de marques.
- Des comportements difficiles à gérer liés au plaisir de la chasse à l'Agence.

Nous avons donc commandé à Sark & Reynolds une étude des pratiques en cours au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni. Cette étude se veut un complément à notre propre Service de recherche d'agence de l'ICP.³

Dans un monde idéal, les relations se bonifieraient au gré du temps. Mais il arrive qu'un changement soit souhaitable. Ce constat nous a menés à notre objectif :

**Doter les Annonceurs d'un guide de meilleures pratiques
pour les aider à se trouver une nouvelle Agence
(si véritablement c'est d'une nouvelle Agence dont ils ont besoin).**



Jani Yates
Vice-présidente exécutive



³ Il s'agit d'une alternative à mener sa propre recherche; le service est décrit dans tous ses détails à www.agencysearch.ca. Un résumé est présenté à l'Annexe 9 de ce rapport.

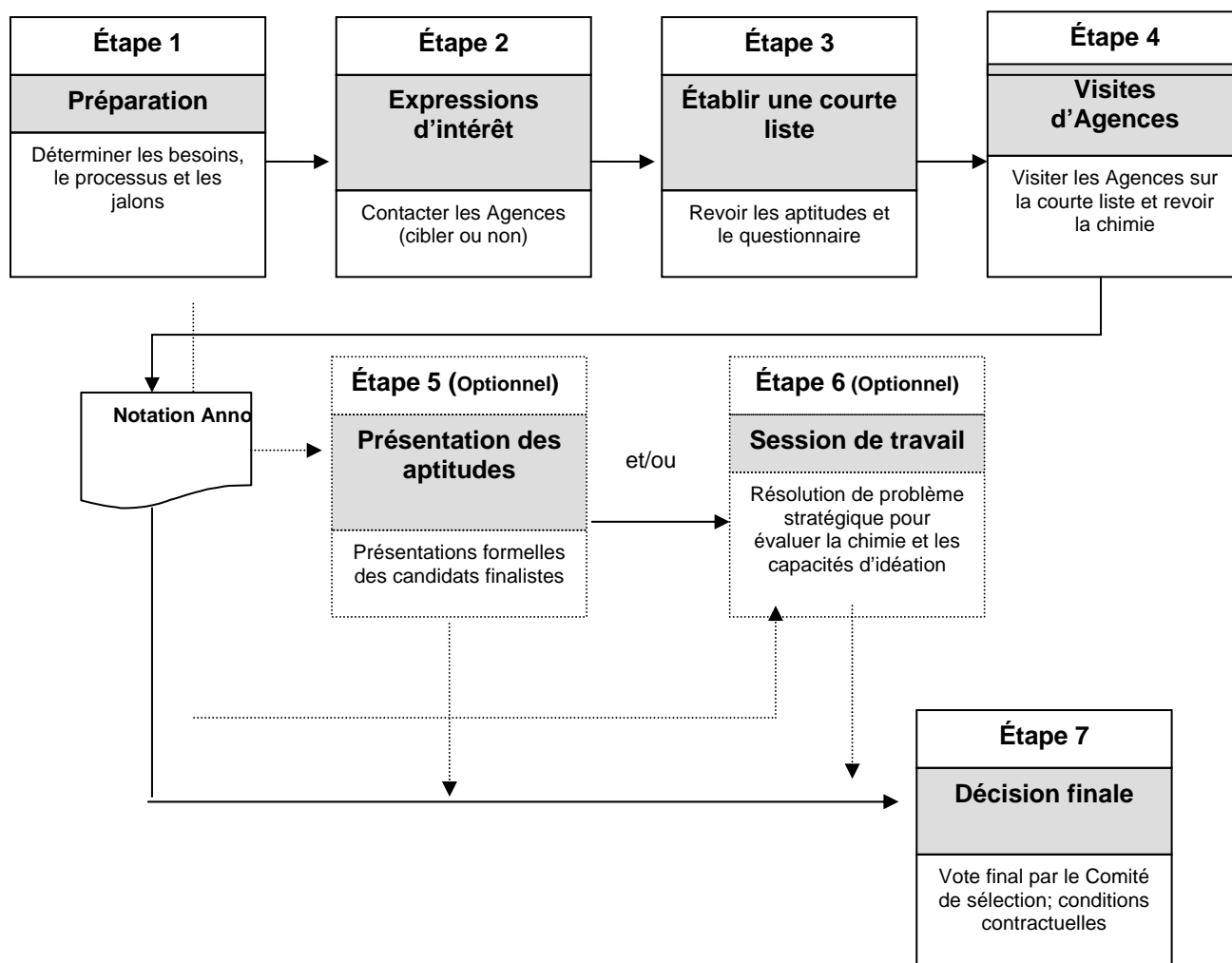
LES MEILLEURES PRATIQUES DE L'ICP EN RECHERCHE ET EN SÉLECTION D'AGENCE

UN APERÇU DU PROCESSUS

Le processus dans tous ses détails vous est présenté plus loin dans ce document, mais le schéma suivant vous donne un aperçu des étapes que comporte le processus.

Il importe de mentionner que le processus pourra inclure jusqu'à sept étapes distinctes ou seulement cinq, selon la complexité de vos besoins, la différenciation des Agences et les opinions de votre Comité de sélection.

Dans certains cas, la décision pourra être prise immédiatement après les visites d'Agences. Dans d'autres cas, en raison de la dimension de l'Agence ou d'autres facteurs, on voudra procéder à une présentation des qualifications ou à une séance de travail avant de prendre une décision finale.



CHAPITRE 1. RECHERCHE vs RÉCONCILIATION

Déterminer si une recherche doit être entreprise ou si la relation présente peut être réparée.

Si vous ne faites pas d'affaires avec une Agence, la décision est vite prise. Mais si vous faites des affaires avec une Agence, vous devrez alors déterminer si votre relation d'affaires est irrémédiablement compromise. Il pourra être plus intéressant pour vous de rétablir cette relation que de courir le risque de procéder à un changement de fournisseur. Ceci étant dit, les raisons qui motivent une recherche d'Agence sont les suivantes :

- L'émergence d'un conflit.
- Vos besoins ont changé de façon importante et votre Agence n'est plus en mesure de les satisfaire.
- Vous avez donné l'opportunité à votre Agence de remédier la situation mais celle-ci n'a pas été en mesure de le faire.
- Il existe un conflit qui ne peut être résolu. Des parties prenantes importantes (concessionnaires, franchisés, etc.) ont perdu confiance.
- Il existe un désaccord fondamental quant à votre stratégie d'affaires et de marques. Aucun partenariat ne peut réussir si les partenaires ne sont pas sur la même longueur d'onde.

Les principales raisons qui justifient qu'on a intérêt à remédier le problème plutôt que de se lancer dans une recherche de nouvelle Agence sont :

- Un processus de recherche requiert beaucoup d'efforts à tous les niveaux de l'entreprise —des énergies détournées qui serviraient mieux l'entreprise dans l'atteinte de ses objectifs d'affaires.
- Inévitablement, il y aura perte de mouvement et de progression quant à la marque.
- Bien que personne ne veuille l'admettre, il existe toujours un risque de faire un mauvais choix. Un tel choix sera néfaste pour le moral du personnel et pourra résulter en une mauvaise publicité.
- Avec une nouvelle Agence, on perd toujours un peu de l'historique de la marque malgré tous les efforts consentis à faire en sorte que la nouvelle Agence soit bien au fait de notre situation.
- La nouvelle Agence requerra du temps pour fonctionner à plein régime et avec un maximum d'efficacité.
- Il est plutôt ironique d'observer dans le secteur des communications, que lorsqu'une situation se gâte, les Annonceurs, typiquement, sont d'avis qu'ils se sont clairement exprimé, alors que les Agences prétendent au contraire qu'elles n'étaient aucunement au courant de la situation. Et lorsqu'elles réalisent le sérieux de la situation, les Agences, plus souvent qu'autrement, seront des plus motivées à trouver une solution.
- Il y a toujours le risque que la nouvelle Agence ne réussira pas à améliorer le capital de marque.
- Il est possible que l'Agence ait reçu des consignes/un breffage/des informations inadéquates. Dans un tel cas, le fait de changer d'Agence ne résoudra pas la situation.

Évaluations de rendement réciproques

La meilleure façon d'éviter des problèmes avant qu'ils ne se manifestent est de réaliser des évaluations de rendement ouvertes, candides et réciproques (bidirectionnelles) sur une base régulière. Voir *L'évaluation client/Agence –Guide pratique et grilles d'évaluation*, disponible sans frais auprès de l'ICP ou à l'adresse www.icacanada.ca sous publications de l'ICP.⁴ La situation pourra aussi être résolue en ayant recours à un processus de médiation. L'ICP pourra également vous informer quant aux meilleurs professionnels dans ce domaine.

⁴ Aussi, consulter le *Joint Industry Guidelines on Agency Search, Selection and Relationship Management* (R.-U.) publié par le consortium composé des organismes suivants : The Incorporated Society of British Advertisers (ISBA), The Institute of Practitioners in Advertising (IPA), The Marketing Communication Consultants Association (MCCA), The Public Relations Consultants Association (PRCA), et la Direct Marketing Association (DMA).

L'intérêt des évaluations de rendement réciproques

Des évaluations réciproques de rendement annuelles Annonceur/Agence sont essentielles à la réussite et la longévité de partenariats d'affaires. Il existe de nombreux cas où les évaluations réciproques de rendement ne sont pas utilisées et ce, même dans des entreprises qui ont recours à des systèmes sophistiqués d'évaluation de rendement de gestion par objectif de leur propre personnel. Les cadres au sein des Annonceurs et des Agences se devraient à tout le moins de mener des évaluations de rendement sur une base annuelle, de façon à détecter les problèmes potentiels dès leur apparition. Les problèmes ainsi identifiés, ils pourront ensuite y remédier aussi tôt que possible et, également, rendre crédit à ceux et celles dont le rendement est méritoire.

Plus souvent qu'autrement, ce sont les Annonceurs insatisfaits de leurs Agences qui ont recours à des évaluations réciproques de rendement. Une communication bidirectionnelle efficace est nécessaire à toute relation.

Le *Institute for Practitioners in Advertising* (l'organisme du Royaume-Uni) mentionne que les problèmes entre Annonceurs et Agences relèvent d'un ou de plusieurs des domaines suivants :

- Travail inefficace pour la marque ou l'entreprise; rendement insatisfaisant sur le marché; les objectifs de la marque ne sont pas atteints; retour sur investissement inadéquat.
- Problèmes financiers – dépassements budgétaires; factures comportant des descriptions ou des justifications insuffisantes; perceptions quant à un rapport qualité prix insatisfaisant (de la part des Annonceurs) et une rentabilité insatisfaisante (de la part des Agences).
- Manque de proactivité de la part de l'Agence; pas assez de nouvelles idées ou d'initiatives; une apparence de méconnaissance des conditions concurrentielles sur le marché; un sentiment de nonchalance quant au secteur de marché et les clientèles d'un Annonceur.
- Problèmes d'interrelations avec le personnel clé de l'Agence créant une distance et des problèmes de communication entre les deux équipes.
- Manque de confiance et perception de problèmes conflictuels avec les autres Annonceurs de l'Agence.

Comme la relation Annonceur/Agence est fondée sur les gens en poste, les problèmes susmentionnés peuvent souvent être résolus en changeant de personnel à l'intérieur de l'Agence existante plutôt qu'en changeant d'Agence.

Médiation

Lorsqu'une relation peut être qualifiée de « difficile », plusieurs partenariats Annonceur/Agence décident d'avoir recours à une tierce partie pour mener des évaluations de rendement ou encore, pour les aider à résoudre des problèmes relationnels ou de rendement ou d'autres situations conflictuelles. Il y a toujours deux côtés à une médaille et une relation d'affaires mérite qu'on l'analyse attentivement avant de procéder à un changement d'Agence. Une tierce partie pourra fournir des conseils objectifs et isoler les parties l'une de l'autre de façon à permettre un processus de recherche d'information. Pour autant que l'Annonceur ne soit pas engagé dans une recherche d'Agence, les deux parties devraient partager également les frais de la médiation.

L'ICP peut aider les clients et les Agences à identifier des expertises en médiation.

CHAPITRE 2. LE DÉBUT

S'il ne subsiste plus aucune possibilité de sauver votre relation avec votre partenaire en communication et que la décision a été prise à l'effet d'amorcer un processus de recherche d'Agence, un travail important de planification, de préparation et de gestion des attentes devra être mené à terme avant même de lancer un tel processus.

L'équipe décisionnelle/Le comité de sélection

De façon générale, un processus de recherche requiert un chef d'équipe, un comité de recherche et des appuis logistiques.

Le processus doit aussi détenir un mandat de la haute direction.

- *Mandat* – La haute direction ne voudra peut-être pas être impliquée dans le processus de recherche, mais il est essentiel qu'elle donne son accord quant au lancement du processus. Aussi, compte tenu des répercussions importantes sur l'organisation (pour et contre), il serait souhaitable qu'ils collaborent aux principales étapes, y incluant l'identification des besoins de l'organisation, la détermination de la liste courte des candidats et la décision finale.
- *Chef d'équipe* – Il s'agit normalement du responsable du marketing ou de la publicité qui a initié la décision à l'effet d'amorcer une recherche d'Agence. Le chef d'équipe s'assure que le processus est ouvert et équitable, en plus d'agir comme agent de liaison auprès des Agences participantes. (Déléguer cette responsabilité à un subalterne ne constituerait pas une meilleure pratique en la matière. Le chef d'équipe coordonne le tout et en fait rapport périodiquement aux dirigeants de l'entreprise. Le chef d'équipe décide du processus, de l'échéancier et des critères d'évaluation, et agit normalement comme porte-parole à l'externe.
- *Comité de recherche* – Les membres du comité se penchent sur les candidatures, visitent les Agences pour évaluer leurs qualifications, participent aux présentations, notent le rendement des Agences et participent à la décision finale. Les membres du comité représentent ceux qui auront à travailler avec l'Agence et, le cas échéant, les concessionnaires/franchisés, et possiblement des parties concernées des Affaires publiques et des Ressources humaines. Un groupe de 4 à 7 personnes semble l'idéal, un chiffre beaucoup plus important entraînant souvent des problèmes de gestion.
- *Logistique* – On ne doit pas sous-estimer la charge de travail. Celle-ci inclut la production de tous les documents nécessaires pour la recherche, la planification des rencontres, les réponses à apporter aux questions des Agences, l'analyse de leurs soumissions, la réservation des salles de réunion et des équipements requis, la commande des rafraîchissements, etc.

Déterminer l'étendue des travaux

Vous ne voudrez examiner que les Agences qui se qualifient. Le point de départ du processus consiste donc à déterminer vos besoins. Tel que mentionné précédemment, votre recherche sera guidée par les réponses à trois questions déterminantes :

- 1. Sont-ils en mesure de bien faire le travail ?**
- 2. Le courant passe-t-il bien entre nous ?**
- 3. Travaillons-nous bien ensemble ?**

L'étendue des travaux à réaliser constitue la première étape pour ce qui est de déterminer si l'Agence sera en mesure de bien faire le travail. De façon générale, vous voudrez trouver une combinaison d'habiletés stratégiques et de capacités de réalisation dans plusieurs champs d'activité. Les possibilités sont nombreuses et, dans le cadre d'un partenariat, vous et l'Agence aurez à jouer différents rôles. À l'Annexe 1, vous trouverez un tableau qui vous aidera à définir :

- Les domaines fonctionnels qui sont importants pour vous
- Le rôle de l'Agence dans chacun de ces domaines
- La quantité/fréquence de travail requise

Remplir cette grille peut être un exercice révélateur. L'exercice pourra susciter des opinions divergentes quant aux besoins réels de l'organisation. Une fois remplie, la grille permet à l'organisation de bien cibler l'objet de sa recherche.⁵

Gérer les attentes

Une recherche exhaustive d'Agence nécessitera un investissement important en temps, en énergie et en ressources de la part de l'Agence. Dans l'ensemble, la recherche pourra nécessiter de 2 à 4 mois. Les membres du Comité de sélection devront être disponibles pour participer à TOUTES les rencontres, lire TOUTES les soumissions d'Agences et participer PLEINEMENT ET ENTIÈREMENT au processus de sélection. Règle générale, chaque membre aura à consacrer de 5 à 10 jours au processus de sélection jusqu'à son aboutissement.

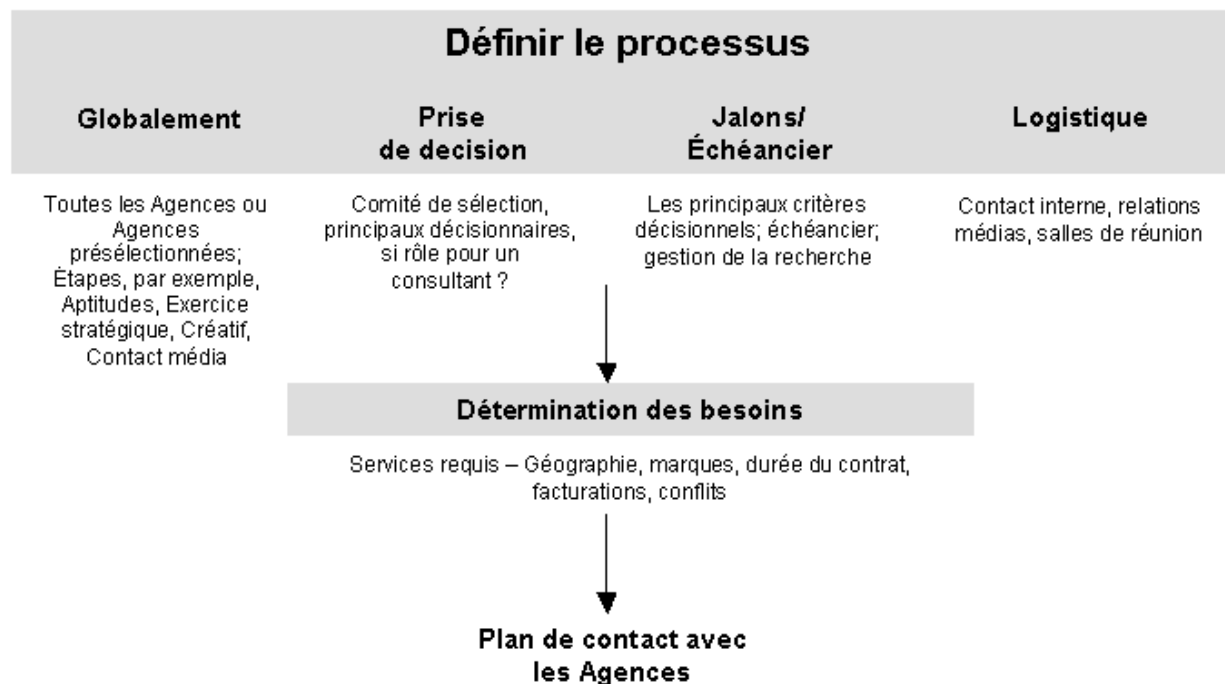
⁵ L'Annexe 1 convient à la plupart des recherches.

CHAPITRE 3. LE PROCESSUS DE RECHERCHE

3.1 Étape 1 –Préparation antérieure (2-3 semaines)

Se préparer et s'organiser à l'avance sont absolument essentiels à une recherche d'Agence réussie.

Étape 1
Préparation
Déterminer les besoins, le processus et les jalons



Directives générales concernant la recherche : L'Annonceur détermine si la recherche doit être la plus étendue qui soit (toute Agence pouvant offrir ses services) ou si la recherche doit être réalisée avec une liste restreinte, seules les Agences répondant à certains critères minimum étant contactées (e.g., dimension, aptitudes, compétences, expertise sectorielle, etc.). De façon générale, les recherches les plus exhaustives sont menées d'office dans le secteur public, par les gouvernements désirant s'assurer que tous puissent offrir leurs services, et dans le secteur privé par certaines entreprises qui ne font pas de relations d'affaires avec une Agence.

Une décision devra également être prise quant au processus, à savoir si la décision ne considérera qu'une évaluation des qualifications ou si un exercice en séance de travail pourra être requis dans le but de décider entre deux Agences également qualifiées. L'on voudra peut-être aussi intégrer un exercice rémunéré au processus de sélection. De cette façon, l'Annonceur sera en mesure de breffer adéquatement les Agences participantes quant à toutes les étapes du processus et de gérer leurs attentes, leur permettant ainsi de s'engager dans le concours avec une connaissance pleine et entière de l'étendue des exigences.

Prise de décision : Identifiez les principaux décisionnaires et les parties prenantes, et nommez un Comité de sélection qui sera responsable de la décision finale. À ce stade-ci, l'Annonceur devrait décider s'il fera appel aux services d'un consultant externe.

Jalons/Échéancier : Déterminez le processus et l'échéancier dans tous ses détails; identifiez les éléments qui nécessiteront l'implication du Comité. En compagnie des membres du Comité de sélection, notez à votre agenda des moments pour les principales rencontres.

Une fois que le plan de travail aura été convenu avec le Comité de sélection, le chef d'équipe le passe en revue avec tous les membres de façon à ce qu'ils prennent connaissance de l'échéancier et des contraintes sur leur temps. Cette démarche est très importante, non seulement pour les cadres, mais également pour l'équipe responsable de la logistique qui sera soumise à une pression très forte. L'échéancier approximatif qui suit démontre bien qu'une recherche d'Agence peut nécessiter de 8 à 16 semaines (ou plus longtemps encore), dépendamment du nombre d'étapes qui seront nécessaires pour en arriver à une décision finale :

ÉTAPE	DURÉE ESTIMÉE (SEMAINES)
Étape 1 – Préparation	2-3
Étape 2 – Expressions d'intérêt	2
Étape 3 – Établir une longue liste d'Agences potentielles	2-3
Étape 4 – Visites/Vérification au préalable	1-2
Étape 5 – Présentation des qualifications (optionnelle)	2
Étape 6 – Session de travail (optionnelle)	2-3
Étape 7 – Décision finale	1
TOTAL	8-16 semaines

Soutien logistique : Tout au long du processus de recherche, on devra faire face à de nombreux enjeux organisationnels et communicationnels ainsi qu'au plan des activités de soutien. Une personne chez l'Annonceur devra assumer la responsabilité de l'ensemble de la logistique, de la coordination des rencontres, des réponses à apporter aux Agences participantes, de la réservation et de l'organisation des salles de réunion et des équipements, y incluant les rafraîchissements, etc. De plus, l'Annonceur devra avoir une stratégie pour répondre aux médias, puisqu'il est presque certain qu'il y aura des fuites, indépendamment des précautions qui auront été prises.

Détermination des besoins : L'Annonceur devra développer une brève description des besoins à satisfaire par l'Agence. La recherche devra également indiquer si tous les services (services regroupés) doivent être fournis par un seul fournisseur ou si des Agences en communication indépendantes spécialisées (services non regroupés) peuvent soumissionner. Un système de notation pour les soumissions des Agences devra être développé à ce stade-ci, lequel devra tenir compte de tous les besoins, et la base de rémunération de l'Agence identifiée et communiquée aux Agences.

Les éléments importants sont :

- *Services Requis* - e.g. créatif, média, gestion des relations avec les clients, RP, etc. (regroupés ou non regroupés).
- *Géographie* – Le mandat est-il de portée mondiale, nationale ou locale? Quelles sont les habiletés linguistiques?
- *Emplacement* – L'Agence doit-elle être située à proximité?
- *Agence de référence* – Service complet, créatif seulement, gestion des médias, etc.
- *Dimension* – Quel sera votre positionnement? Des mandats importants requièrent généralement des Agences de grande taille.
- *Conflits* – Vous ne voulez pas de candidats qui présentent un conflit d'intérêt évident, mais vous ne voulez pas non plus être si rigides que vous vous priviez des meilleurs candidats. Il existe différents moyens pour pallier des situations de conflit d'intérêt. Ces moyens vous sont-ils acceptables? À vous d'établir les paramètres.
- *L'importance du budget* – Il peut exister d'excellentes raisons pour ne faire des affaires qu'avec une Agence pour de petits ou moyens budgets.
- *Expertise sectorielle* – Il s'agit souvent d'un critère de sélection (biens emballés, institutions bancaires, commerce de détail, etc.) mais, de temps à autre, un Annonceur voudra se distancier de cette approche traditionnelle en faisant appel à un regard nouveau.

En plus de ces exigences fonctionnelles, des considérations qualitatives doivent également être prises en compte dans l'évaluation des Agences candidates. Il s'agit des compétences ainsi que de la culture et de la personnalité de l'Agence.

Déterminer les compétences requises

Avec l'expérience, nous avons identifié les compétences suivantes :

- *Compétences stratégiques* – Questionner pour déterminer la contribution exacte de l'Agence.
- *Compétences créatives* – Au-delà des productions présentées par l'Agence, soyez à la recherche du génie et de l'imagination manifestés par l'Agence dans tous les aspects de la solution de problèmes.
- *Compétences au plan des médias* – Stratégique, Planification, Placement/Achat, Réponse directe, Expertise en ligne.
- *Compétences au plan des processus* – La capacité à livrer la marchandise de façon efficace dans le respect des échéanciers et des budgets.
- *Proactivité* – Identifier de nouvelles opportunités. Surpasser les attentes.
- *Compétences interrelationnelles* – Trouver la culture, la relation et l'ADN qui vous conviennent.
- *Un bilan solide* – Regardez au-delà des apparences et soyez à la recherche de résultats concrets.
- *Compétences administratives* – Facturation, reddition de comptes et un œil attentif aux détails.

Cette énumération devrait suffire pour la plupart des recherches, mais si vous avez besoin d'une liste de pointage plus détaillée, veuillez référer aux modèles fournis par l'ICP dans *L'évaluation client/agence - Guide pratique et grilles d'évaluation* à l'adresse www.icacanada.ca.

Déterminer la culture et la personnalité qui s'agencent le mieux avec les nôtres

Ce critère n'est pas le plus critique en début de recherche, là où l'accent est mis sur les qualifications, les compétences et l'expérience. Cependant, au fur et à mesure que la recherche rentre dans les étapes décisives, la question à savoir si le courant passe bien devient critique. **La AAAA considère cette question de compatibilité au 13^e rang au moment de préparer la longue liste de candidats mais au 1^{er} rang au moment de prendre une décision finale.** Salz en vient à des conclusions similaires dans son analyse des relations entre Annonceurs et Agences américaines.⁶

Dans la préparation de formulaires d'évaluation, il peut être très difficile de décrire la question de « courant qui passe bien » en autant de mots. Par ailleurs, il semblerait qu'il ne soit pas nécessaire de le faire, en ce qu'il s'agit d'une question d'instinct et que les décisionnaires ont normalement l'expérience voulue pour exercer un jugement en la matière (les vérifications de références venant confirmer ou infirmer ce jugement).

Considérer une aide extérieure

Vous pouvez très bien effectuer votre recherche strictement avec des ressources internes, mais plusieurs personnes qui sont passées par là voient maintenant l'intérêt de faire appel à une ressource externe. Une telle décision dépendra de la complexité de votre projet et de votre degré de confiance envers vos ressources internes. Au Canada, en plus du Service de recherche de l'ICP que nous avons déjà mentionné, il existe quelques individus et quelques organisations qui fournissent des services de recherche d'Agence parmi les autres services conseils qu'ils offrent à leurs clients. Les avantages à considérer sont les suivants :

- Les connaissances, l'expérience et le point-de-vue d'une personne de la profession.
- L'objectivité et la crédibilité d'une tierce partie, et l'assurance d'un processus équitable pour tous.
- Un projet bien géré. Les projets menés à l'interne démarrent avec des attentes élevées mais peuvent être compromis dus aux pressions du quotidien et un manque d'expérience.
- Des opinions et des points de vue informés et éclairés sur les candidats.

⁶ SALZ, N.L. 2003 *Payment by Results - The Salz Survey of Advertiser-Agency Relations*, Nancy L. Salz, New York

- L'intervention comme médiateur advenant que des questions controversées surgissent.
- L'impartition des activités d'organisation et de logistique.
- Dénicher des renseignements sur les candidats qui ne seraient pas dévoilés lors de rencontres où chaque candidat fait l'impossible pour se présenter sous son meilleur jour.
- Aider à diriger le processus au-delà d'une courte liste et finaliser les questions importantes liées à la négociation d'une entente contractuelle.

En matière d'assistance extérieure, il existe deux options principales :

a) Le Service de recherche d'agence de l'ICP. Ce service vous est présenté à l'Annexe 9.

L'ICP a réalisé plus de 100 recherches pour le compte d'annonceurs et son service est gratuit (sauf pour des frais administratifs modiques). Pour plus amples renseignements, veuillez contacter Jani Yates au (416) 482-1396 ou visiter le site de recherche de l'ICP à l'adresse www.agencysearch.ca.

b) Des consultants professionnels en recherche

Les coûts pour des services complets de la 1^{re} à la 6^e étape peuvent se situer dans les 10 000 \$ à 40 000 \$. La prise en charge d'une négociation détaillée d'entente contractuelle (au-delà des titres de sections) serait en sus. Les coûts pour une participation moindre seraient évidemment inférieurs.

Les conseillers en gestion, les firmes de recrutement et les conseillers indépendants offrent tous des services d'aide à la recherche, mais au Canada il ne s'agit pas là de leurs activités exclusives. Cette situation peut entraîner une apparence ou de réels conflits d'intérêts, en que ces firmes ont souvent des Agences parmi leurs clients. Les firmes de recrutement qui travaillent avec des Agences ont souvent des relations d'exclusivité avec elles en termes de recrutement de personnel. À tout le moins, cela peut créer une apparence de conflit d'intérêt et compromettre l'objectivité et la crédibilité du processus de recherche. **Il faudrait demander aux Consultants de signer une entente garantissant qu'ils n'ont aucun intérêt direct ou indirect dans l'affaire.**

Confidentialité

Les recherches d'Agence attirent souvent l'attention des médias et de la presse spécialisée. Habituellement, l'Annonceur et les Agences voudront éviter toute couverture de presse avant que le processus de recherche n'arrive à terme. Les Annonceurs devraient exiger la confidentialité de tous les participants, bien qu'on se doive d'être en mesure de faire face à des fuites.⁷ Toutes les Agences participantes devraient signer une entente de confidentialité. Le chef d'équipe agirait normalement comme porte-parole et devrait décliner les demandes des médias.

Il demeure aussi la question à savoir quoi dire à l'Agence en poste

Il n'y a aucun doute que la meilleure pratique veuille qu'on les notifie à l'avance qu'un processus de recherche sera amorcé. Aussi, autant il s'agit de la chose correcte à faire en termes d'étiquette en affaires, autant il sera pratiquement impossible de tenir le secret quant à une telle décision.⁸ L'autre question qui demeure est à savoir si on doit inviter l'Agence en poste à participer dans le processus. Il s'agit là d'une question très délicate et les meilleures pratiques en la matière doivent s'appliquer en toute objectivité et rigueur.

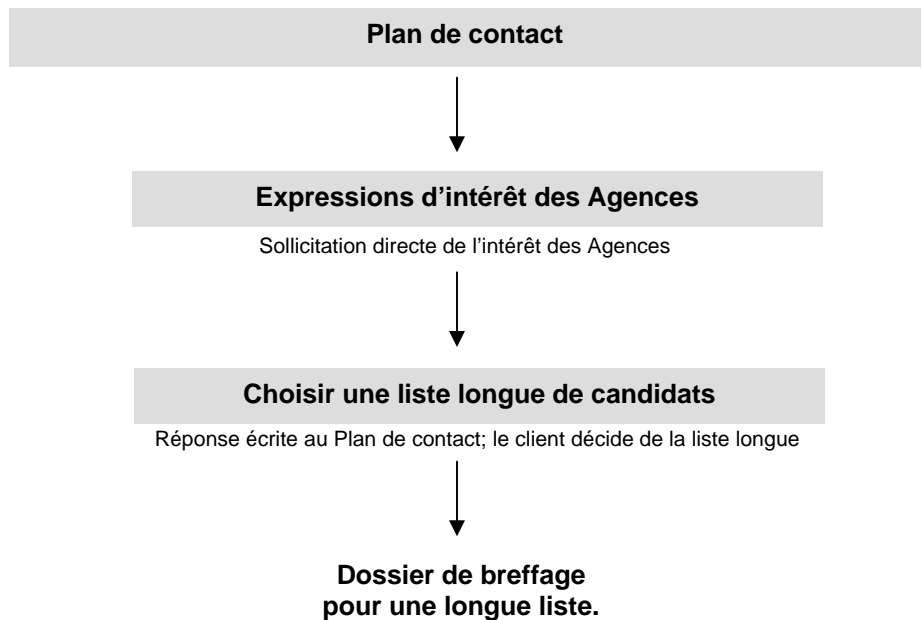
⁷ Dans un processus typique d'appel d'offres, le Client est identifié lors d'une des étapes préliminaires, ce qui fait qu'il pourra faire face à un barrage de questions et de requêtes. Dans le processus de l'ICP, la présélection est effectuée sans que le client ne soit identifié. Leur identité n'est révélée qu'aux 5 à 6 Agences qui se rendent sur la courte liste.

⁸ L'ICP n'amorcera pas de recherche tant et aussi longtemps que l'Agence en poste n'aura pas été informée.

3.2 Étape 2 – Solliciter des expressions d'intérêt (2 semaines)

Développer une liste longue des Agences candidates ayant les qualifications, les capacités et l'expérience requises.

Étape 2
Expressions d'intérêt
Contacter les Agences (cibler ou non)



Le Plan de contact

Vous cherchez à obtenir des expressions d'intérêt de candidats intéressants sans pour autant être submergés par des candidatures inintéressantes. Décider des Agences auxquelles vous allez demander leurs qualifications peut être aussi simple que de compiler une liste basée sur l'expérience des membres du Comité de sélection — quoiqu'il subsiste le risque que vous n'obteniez pas un portrait à jour et complet des Agences à considérer. Vous auriez donc avantage à considérer une liste d'Agences déjà existante.

Vous voudrez également éliminer ces Agences qui seraient clairement en conflit d'intérêt et toutes autres Agences qui ne se qualifieraient pas. Si vous avez recours à un appel d'offres public, vous recevrez presque certainement un grand nombre de candidatures, plusieurs ne se qualifiant pas. Il s'agit d'une situation difficile à éviter quoique vous pourrez limiter les dégâts quelque peu en utilisant les bons mots dans votre appel d'offres.

Si vous ne recourez pas à un appel d'offres public, comme Annonceur vous aurez besoin d'une liste exhaustive de toutes les Agences de publicité. Les deux meilleures sources sont le site web www.icacanada.ca ou contacter Jani Yates au (416) 482-1396 ainsi que le Marketing Magazine (www.marketingmag.ca). L'ICP fournit une liste de ses 95 Agences membres qui représentent plus de 85 % de tout le placement média au Canada. Les Agences mettent à jour régulièrement leur information sur le site web de l'ICP, alors que cette information est mise à jour moins souvent sur Marketing Magazine.

Expressions d'intérêt des Agences

L'appel pour des expressions d'intérêt nécessite suffisamment de détails pour servir d'outil intéressant de sélection — suffit normalement de bien définir le mandat/les besoins. Les expressions d'intérêt peuvent être obtenues à la suite d'une entrevue téléphonique ou une soumission écrite des Agences. Les principaux facteurs à considérer lors de l'évaluation des expressions d'intérêt sont :

- i. Historique, positionnement et points de différenciation de l'Agence
- ii. Dimension, employés, revenus
- iii. Services rendus à l'interne
- iv. Techniques/recherches brevetées
- v. Principaux Annonceurs
- vi. Conflits potentiels
- vii. Expérience pertinente dans la catégorie
- viii. Contributions à valeur ajoutée
- ix. Autres critères déterminés par le Comité de sélection

Si vous demandez aux Agences de soumettre leur expression d'intérêt par écrit, voici les éléments que vous voudrez considérer.

- Décidez si vous voulez recevoir toutes les réponses dans un même format. **Voir l'Annexe #2 à titre de référence.**
- Autrement, vous préférerez peut-être laisser la nature de la réponse libre aux répondants, de telle sorte que les Agences seront amenées à être plus proactives et créatives dans leurs réponses.
- Soyez clair à savoir si vous préférez un document en main propre et/ou par courriel.
- Établissez un délai — deux semaines devrait être suffisant.
- Soyez prêt à répondre aux questions des Agences.

Une fois les expressions d'intérêt reçues, vous serez en mesure de passer à l'étape suivante, soit de choisir les candidats pour la longue liste et les contacter.⁹

Déterminer la liste longue

Le résultat de l'Étape 2 est une longue liste de 8 à 12 Agences candidates qui procéderont à la prochaine étape du processus – la soumission de leurs qualifications. Déterminer cette liste se fait sur la base des compétences, capacités et expérience pertinente démontrées dans l'expression d'intérêt.

⁹ Le processus de l'ICP élimine l'étape de la liste longue. Le questionnaire initial de présélection est conçu de telle sorte que seulement les *Agences éminemment qualifiées* y répondront. Ceci permet au client de déterminer sa courte liste d'autant plus facilement.

3.3 Étape 3 – Soumissions des qualifications des Agences - De la liste longue à la liste courte (2-3 semaines)

Évaluer les soumissions des qualifications à la lumière de critères de sélection prédéterminés et décider de la courte liste d'Agences devant se rendre à la prochaine étape

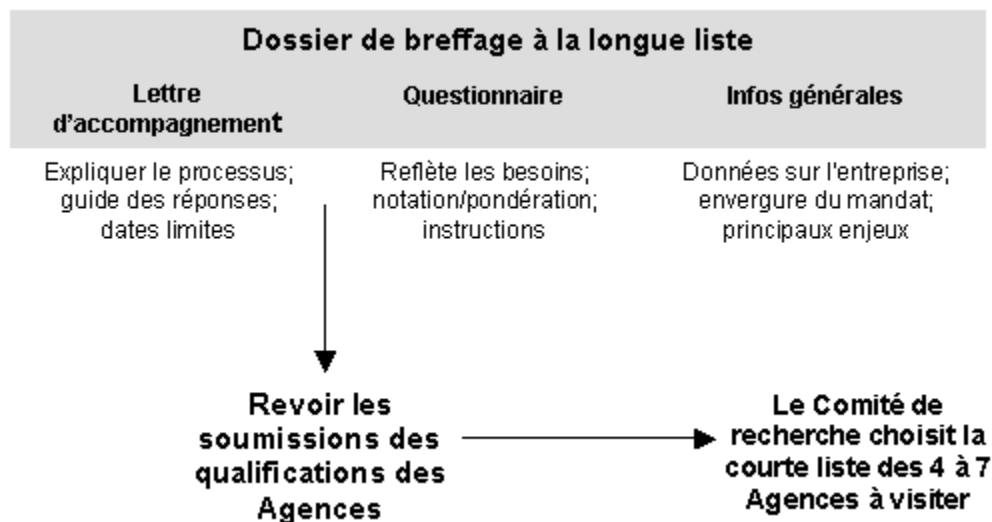
Étape 3
Choisir la liste courte
Revoir qualifications & questionnaire

L'étape 3 consiste en trois composantes séquentielles :

- 1) Le dossier de breffage que l'Annonceur fournit aux Agences sur la liste longue.
- 2) Les soumissions de qualifications des Agences en réponse au dossier de breffage.
- 3) L'évaluation des qualifications des Agences sur la longue liste et le choix de 4 à 7 Agences à figurer sur la courte liste pour l'étape des visites.

Note : à ce stade-ci du processus, une **entente de non-divulgaration (END)** aura été fournie à tous les participants. Un modèle d'END se trouve à l'Annexe 8.

Obtenir les qualifications de la liste longue et décider de la courte liste des 4 à 7 Agences.



1. Le dossier de breffage des Agences

- a. **La lettre d'accompagnement** : Vous les remerciez de votre intérêt, vous leur expliquez les prochaines étapes, vous leur soulignez les instructions particulières, vous leur apprenez de façon sommaire comment leurs réponses seront jugées, vous spécifiez quelle forme devra prendre leurs réponses, vous leur faites part des « règles de contact » claires,¹⁰ et vous les informez de la date limite pour le dépôt des soumissions.

¹⁰ Vous voudrez éviter une flopée d'appels téléphoniques. Tel que mentionné précédemment, le processus habituel consiste à nommer le chef d'équipe et non un subalterne comme agent de liaison. Une telle décision envoie un signal important aux Agences.

- b. Le questionnaire :** Il existe deux approches distinctes à considérer ici :
- Une approche strictement encadrée et formatée.
 - Une approche plus ouverte, moins rigide, que favorise l'ICP en ce qu'ils sont d'avis qu'une telle approche permet aux Agences plus de latitude pour se différencier. (Un questionnaire modèle est joint à l'Annexe 2.)
- c. Informations générales :** De meilleurs renseignements mènent à de meilleures réponses. Si votre entreprise est identifiée, vous ne voudrez pas donner trop de détails, mais vous pouvez quand même donner des informations de base sur l'entreprise et ses marques, l'envergure du mandat, les principaux enjeux, etc.

Une question requiert toute notre attention ici. Les Annonceurs semblent hésitants à fournir des renseignements aux Agences qui leur permettraient d'estimer leurs revenus potentiels. Une telle situation mène à une impasse.

Les Annonceurs aimeraient bien que les Agences les informent des ressources qu'ils ont l'intention d'engager. Mais les Agences ne sont pas sûres comment répondre sur la base de l'information disponible. Les meilleures pratiques sont à l'effet de donner aux Agences une estimation des revenus potentiels — bien qu'il ne soit évidemment pas question de s'engager outre-mesure. Une telle estimation peut être très générale, ainsi « Pour vous aider dans votre planification de ressources, vous pouvez considérer que le compte pourrait générer des revenus, très approximativement, de l'ordre de XX \$ - bien que ce chiffre ne soit évidemment qu'une approximation. »¹¹

2. Soumissions de qualifications des Agences

Les soumissions fournies par chacune des Agences consisteront habituellement en une réponse écrite au questionnaire (voir l'Annexe 2) et le dossier des qualifications des Agences. Le dossier des qualifications inclut normalement des informations générales et un historique, les services fournis, une liste d'Annonceurs, le personnel-clé, des productions créatives et des études de cas. À noter : certains des dossiers de qualifications sont plutôt volumineux et toutes les soumissions incluront de nombreuses productions.

3. Qualifications, évaluation et prise de décision

L'évaluation des soumissions de qualifications des Agences peut nécessiter beaucoup de temps, soit environ une heure par dossier. Les qualifications doivent être évaluées à la lumière d'une liste prédéterminée de critères pondérés (voir l'Annexe 3). Le score total des membres du Comité de sélection devrait déterminer quelles Agences avanceront à l'Étape 4 : les visites d'Agences (habituellement de 4 à 7 Agences candidates).

¹¹ Des termes et conditions plus formels peuvent attendre à plus tard - voir au Chapitre 4.

3.4 Étape 4 – Visites d’agences (1-2 semaines)

Visiter les Agences faisant partie de la courte liste à leurs bureaux de façon à évaluer si leur personnalité et leur culture s’agencent bien avec les vôtres, et faites votre choix ou décidez quelles Agences se rendent à la prochaine étape.

Étape 4
Visites d’agences
Visiter les Agences sur la courte liste; voir si le courant passe bien

L’objectif principal des visites d’Agences est de vous assurer que le courant passe bien et que la culture de l’Agence est compatible avec la vôtre. Après ces visites, plusieurs Annonceurs sont en mesure d’en arriver à une décision finale et de procéder à l’Étape 7, la vérification de références et la conclusion d’une entente de service.

Les visites d’Agences prennent de 1 heure et demie à 2 heures et ont lieu dans les bureaux de l’Agence. Il est important qu’elles aient lieu dans leurs bureaux de façon à vous permettre de mieux comprendre la culture de l’Agence et son environnement de travail. À ce stade-ci du processus, les Agences en lice devraient toutes avoir les compétences, les capacités et l’expérience requises et l’Annonceur devrait être satisfait que toutes aient répondu positivement à la première question : « **Sont-ils en mesure de bien faire le travail ?** »

La question primordiale est maintenant « **Le courant passe-t-il bien entre nous ?** »

Ici encore, il y a plusieurs questions à considérer :

- La composition de l’équipe de visite de l’Annonceur est de la toute première importance.¹² Celle-ci devrait comprendre (à tout le moins) le chef d’équipe et des représentants du marketing qui auront à collaborer avec l’Agence.
- La compréhension et l’enthousiasme de l’Agence envers les affaires de l’Annonceur.
- L’idée étant de bien comprendre si vos ADN s’agencent bien, convenez d’un ordre du jour souple, non limitatif — laissez les Agences se révéler, qui elles sont et en quoi elles sont différentes de leurs concurrents. Voir les Annexes 4 et 5.
- Compétences stratégiques/Planification/Achat/Méthodologies/Résultats.
- Contribution de l’équipe de direction de l’Agence et de l’équipe affectée au mandat.
- Processus et résultats stratégiques et créatifs.
- Évaluez à quel point le courant passe bien – un critère des plus importants : si l’on partage la même vision, les mêmes valeurs, la même philosophie d’affaires et si nos deux cultures s’agencent bien.
- Observez comment l’Agence pense durant une session Questions & Réponses.
- Assurez-vous qu’ils ont bien les compétences et les ressources que vous recherchez.
- Identifiez les Annonceurs à des fins de références.
- Discutez (possiblement en groupe plus restreint) l’approche de l’Agence en matière de conflits et de rémunération.

¹² Si l’équipe de visiteurs de l’Annonceur n’est pas sensiblement la même pour chaque visite d’Agence, particulièrement en ce qui concerne les « joueurs vedettes », le mot pourrait se passer rapidement comme quoi la situation n’est pas équitable pour tous.

Les visites d'agences : Le premier critère de décision

Si vous trouvez qu'il vous manque toujours des renseignements pour prendre une décision éclairée, passez à l'Étape 5 et demandez aux candidats toujours en lice, 2 ou 3 au maximum, de vous présenter leurs qualifications.

Les vérifications de références

Aucune recherche d'Agence n'est complète sans une vérification des références. Celle-ci est un gage d'honnêteté dans le processus. La vérification pourra identifier des enjeux et des problèmes, et aussi confirmer (ou infirmer) les opinions et les interprétations subjectives du Comité de sélection. Idéalement, les vérifications doivent être menées auprès de la personne responsable de la publicité chez des Annonceurs clients ou anciennement clients de l'Agence candidate.

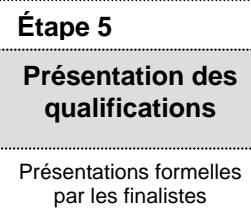
Quels Annonceurs doit-on choisir? Demandez à l'Agence candidate une liste d'Annonceurs qui vous ressemblent – à ce titre, pensez taille, complexité et similarité du modèle de service ou de la relation client. Vous voudrez peut-être allonger cette liste de références en choisissant au hasard des Annonceurs de la liste de clients de l'Agence ou encore, contacter un Annonceur qui viendrait de se départir récemment de ses services si cela vous semble approprié. Le cas échéant, une telle référence devra être considérée avec beaucoup de prudence vu qu'il existe toujours deux côtés à une médaille. Dans tous les cas, l'Agence devra être notifiée à l'avance à savoir quels Annonceurs seront contactés à des fins de références afin de lui permettre de les informer qu'il est de votre intention de les contacter.

Considérez faire réaliser la vérification de référence par une tierce partie pour des raisons d'objectivité et afin de protéger la confidentialité du répondant. Les commentaires seront d'autant plus candides qu'ils ne seront pas identifiés quant à leur source. De toute façon, considérez la vérification de références de la même façon que vous considéreriez une vérification de références quant à un employé que vous vous apprêtez à embaucher.

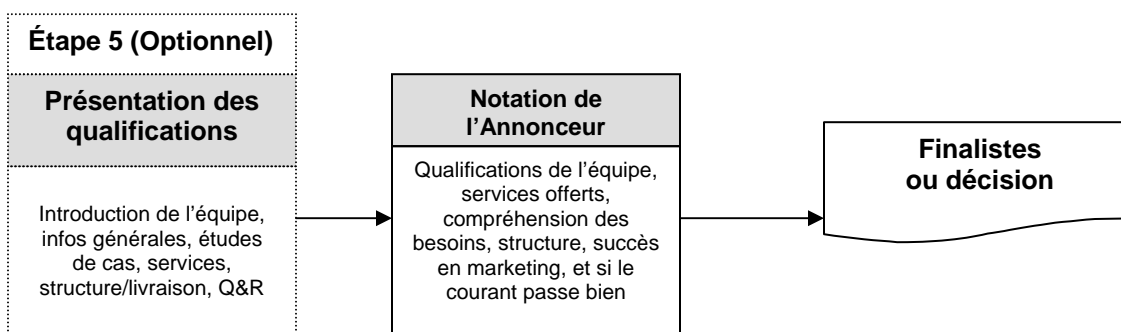
- Assurez-vous que la personne à contacter ait une expérience personnelle directe avec l'Agence ou ait été suffisamment impliquée pour commenter de façon adéquate.
- Prenez rendez-vous pour l'appel – cela permettra à votre interlocuteur de préparer ses réponses et vous aurez ainsi droit à leur pleine attention.
- Posez des questions non limitatives comme les suivantes :
 - Quelles sont vos impressions générales du candidat comme Agence?
 - Quelles sont leurs forces et leurs faiblesses?
 - Qu'est-ce que vous aimez le plus du candidat? Ce que vous aimez le moins?
 - Pouvez-vous commenter leur contribution au plan stratégique ou de la planification?
 - Veuillez commenter leurs compétences en matière de gestion de compte, de création, de média et de gestion en général.
 - Veuillez commenter leur service à la clientèle.
 - Veuillez commenter la visibilité/la présence de leurs dirigeants sur le compte.
- Prenez des notes détaillées.
- Partagez les principales conclusions du processus de vérification des références avec le Comité de sélection et la personne qui prendra la décision finale.

3.5 Étape 5 –Présentation des qualifications (2 semaines) (Optionnelle)

Les présentations des qualifications des Agences ont pour but de leur permettre de faire valoir leurs compétences et leur expérience pertinentes ainsi que des études de cas en lien avec les enjeux auxquels fait face l'Annonceur.



Cette étape optionnelle est prévue dans ces situations où les visites d'Agences ne permettent pas d'éliminer un nombre suffisant d'agences et que vous voulez explorer leurs qualifications de façon plus formelle — par exemple en faisant participer des membres de la haute direction de l'Annonceur qui n'auraient pas participé aux visites d'Agences. Le nombre d'Agences à ce stade-ci peut varier, mais il devrait se limiter à un maximum de cinq.



Tel que mentionné précédemment, vous devriez contacter les Agences non retenues au moyen d'un appel téléphonique (offrir de la rétroaction est toujours apprécié) et d'une lettre de remerciement, toujours la bienvenue. Pour ces Agences retenues à l'étape des qualifications, vous aurez à considérer ce qui suit :

a. Instructions aux Agences

Celles-ci doivent être suffisamment spécifiques pour permettre aux Agences de comprendre les champs d'intérêt de l'Annonceur mais suffisamment flexibles pour leur permettre de faire valoir ce qui les différencie de leurs concurrents. Les instructions doivent inclure :

- Un contenu qui aille au-delà de ce qui a déjà été couvert lors des visites d'agences. Il pourrait s'agir de « votre aptitude à “sauver” une marque » ou « votre aptitude à réussir dans des situations de David et Goliath » ou « vos opinions quant à la meilleure façon d'élargir la portée d'une marque sans la diluer » ou toute autre situation d'intérêt pour vous qui permette aux Agences de faire valoir leurs compétences.
- Une stipulation à l'effet que la présentation soit effectuée par les personnes qui seraient affectées au compte.¹³
- Une stipulation à l'effet que les études de cas sont pertinentes.
- Une liste des participants du côté de l'Annonceur avec les titres de chacun.
- Une bonne planification doit prévoir 25 % du temps de réunion à consacrer aux Q&R, durant la présentation ou à la fin de celle-ci.

¹³ Vous voulez éviter d'être complètement subjugué par une équipe de présentation que vous ne verrez jamais par la suite. D'autre part, il faut être réaliste et comprendre que les Agences n'ont pas d'équipes entières qui attendent d'être affectées à un compte. Au moment de la présentation, plusieurs des membres de l'équipe proposée travailleront déjà sur d'autres comptes clients. Une fois le mandat obtenu, les Agences s'ajustent en conséquence. (C'est pourquoi la question « quelle est votre disponibilité en termes de % de votre temps ? » ne peut se qualifier comme une meilleure pratique. La formulation appropriée est : « Si vous remportez le mandat, quel pourcentage de votre temps comptez-vous y consacrer ? »)

- Des directives explicites à savoir que des présentations spéculatives sur le marketing/la création/les médias ne seront pas acceptées, et pourraient entraîner la disqualification de l'Agence.¹⁴
- L'endroit — de préférence à l'Agence.

b. Durée de la présentation

Si la rencontre a lieu dans les bureaux de l'Agence, celle-ci pourrait avoir une durée de 2 heures selon les enjeux ainsi que l'envergure et la complexité du mandat. S'il s'agit d'une journée de présentations chez l'Annonceur, il vaudrait mieux prévoir de 2 heures et demie à 3 heures, de façon à laisser le temps à chaque Agence de monter et de démonter l'équipement servant à la présentation :

- Au moins 15 minutes d'intervalle entre les présentations (de façon à s'assurer que les présentations ne se chevauchent pas)
- 15 minutes pour permettre à l'Agence de compléter ses préparatifs
- 90 minutes pour la présentation
- 30 minutes pour la séance de Q&R
- 15 minutes pour laisser le temps à l'Agence de démonter sa présentation et quitter la salle

Un modèle de formulaire d'évaluation est présenté à l'Annexe 6.

Dans presque tous les cas, une décision finale quant à l'Agence à privilégier pourra être prise après cette étape de présentation des qualifications. Après celles-ci, si la décision quant à l'Agence gagnante était prise, le processus nous amènerait alors à l'Étape 7, soit l'entente de principe et l'entente contractuelle, les Agences non choisies ayant été contactées au préalable. Veuillez noter que les vérifications de références doivent être menées avant l'étape des qualifications de façon à vous permettre de prendre une décision finale dès après les présentations.

¹⁴ Voir la discussion en pages 26-30.

3.6 Étape 6 – La séance de travail (Optionnelle)

La séance de travail a pour but d'évaluer la qualité du travail en équipe et de voir si le courant passe bien, des indicateurs prédictifs d'une collaboration éventuelle entre le Client et l'Agence. Ce qui importe c'est moins la solution ou le résultat que le processus et le cheminement parcouru pour y arriver.

Étape 6
Séance de travail
Résolution de problème pour évaluer la stratégie et si le courant passe bien

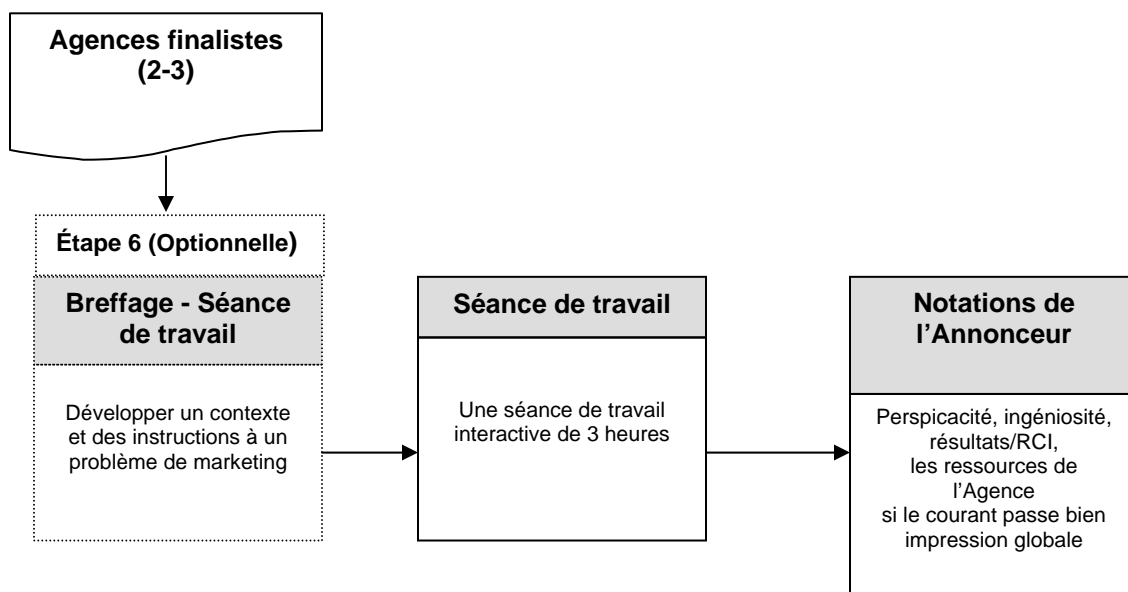
La séance de travail constitue l'étape finale (une étape optionnelle) pour choisir entre deux finalistes. Il s'agit de reproduire la relation de travail qui s'installerait entre l'Annonceur et l'Agence en ayant recours à une étude de cas. Comme tel, la séance de travail s'intéresse aux interactions, à la compatibilité des personnalités, au style professionnel et à l'approche « affaires » des personnes qui auraient à collaborer sur une base quotidienne. La séance de travail vise à répondre à la question « **Travaillons-nous bien ensemble ?** ». Par conséquent, la séance de travail a plus à voir avec les interactions, le processus et la dynamique de la rencontre que la solution à l'étude de cas développée par le groupe. Elle permet de répondre à cette interrogation à savoir comment l'équipe travaillerait ensemble pour réaliser les objectifs d'affaires et de communication de l'Annonceur.

La séance de travail peut être programmée après les visites d'Agences ou, dans de rares circonstances lorsqu'il est décidé que les sept étapes du processus sont nécessaires, à la suite des présentations des qualifications.

La séance de travail met donc l'accent sur deux questions critiques pour un travail d'une qualité exceptionnelle, soit la productivité et la longévité.

1. **Comment l'Agence pense et travaille.**
2. **Les relations personnelles et professionnelles entre le personnel de l'Annonceur et celui de l'Agence.**

L'Agence ne doit pas être informée au préalable de la teneur de l'étude de cas spécifique ou du défi présenté au plan du marketing, afin de s'assurer que les idées qui sortiront de la séance de travail reflèteront bien les qualifications, au plan de la réflexion stratégique, de l'équipe de l'Agence qui serait assignée à l'Annonceur.



L'intention ici est de se faire une idée assez juste des véritables compétences des Agences. Il s'agit là d'un enseignement de meilleure pratique qui justifie la tenue d'une telle séance de travail.

- La séance de travail est basée sur un véritable problème d'affaires ou de communication important pour l'Annonceur (stratégie de marque, positionnement, création d'achalandage, stratégie créative, etc. — et non sur une présentation spéculative).
- Il s'agit d'une rencontre de planification interactive entre l'équipe de marketing de l'Annonceur et l'équipe de l'Agence qui aurait à travailler sur le compte. Les deux équipes doivent être « complètes » des deux côtés, y incluant les conseillers principaux.
- L'Agence ne reçoit aucune information préalable quant au problème qui sera abordé. (Ceci afin d'éviter cette situation où l'Agence pourrait faire appel à des consultants externes ou à une assistance de son réseau international qui ne feraient pas partie de l'équipe qui serait affectée au compte.)
- L'Annonceur présente le cas au moyen d'un breffage exhaustif. (15–30 min.)
- L'Agence mène les discussions pour trouver des solutions et des idées avec le concours de tous les participants.
- L'objectif est d'en arriver à un consensus raisonnable à l'intérieur d'un délai convenu (généralement de 3 heures).

En termes d'évaluation, la séance de travail est un microcosme intéressant quant aux trois grandes questions auxquelles nous désirons trouver une réponse, à savoir : **Sont-ils en mesure de bien faire le travail ? Le courant passe-t-il bien entre nous ? Travaillons-nous bien ensemble ?** Elle jette un éclairage sur les personnes (compétences, expérience, personnalités), leurs capacités de réflexion (perspicacité, discipline, ingéniosité), comment elles travaillent (leadership, écoute, collaboration) et leur esprit d'équipe. Il s'agit là, bien entendu, de questions bien plus pertinentes qu'une simple réponse « vrai ou faux ». Voir l'Annexe 7 pour le Formulaire de notation.

Un avantage additionnel qui en découle est que la séance de travail n'occasionne pas de perte de temps ou d'argent pour l'Annonceur ou les Agences vu qu'on ne s'attend pas à ce que l'Annonceur rémunère les Agences.

3.7 Les désavantages d'une présentation spéculative

1. Présentations spéculatives en création

Les meilleures pratiques au Canada, aux États-Unis et au Royaume-Uni (sauf dans de rares circonstances discutées ci-après) déconseillent le recours aux présentations spéculatives. « Voyons ce que les Agences trouveront ? » peut sembler logique a priori, et il n'est pas immédiatement évident pourquoi il s'agit d'une mauvaise idée. C'est pourquoi nous tenons à traiter de cette question dans le détail. L'objection la plus sérieuse est possiblement la suivante :

Choisir une Agence sur la base d'une présentation spéculative c'est comme se choisir une fiancée sur Internet — vous n'avez aucune idée de ce que l'avenir vous réserve.

Peter Elwood, ancien président, Lever and Lipton

Toute présentation spéculative partage les mêmes désavantages. Elle ne reflète pas ce que vous recherchez — à savoir comment serait une relation durable. Les Annonceurs qui travaillent maintenant du côté des Agences sont étonnés de l'importance des ressources consacrées à des présentations spéculatives, souvent réalisées par des pigistes ou des personnes qui ne font pas partie de leur équipe régulière. Ce sont autant de ressources disponibles en moins pour leurs Annonceurs clients qui, de toute façon, se trouvent à payer pour de tels exercices.

Les compétences aux plans de la stratégie, de la création et des médias sont évidemment critiques dans le choix d'une Agence, mais comment donc évaluer celles-ci ? Les meilleures pratiques sont claires à cet égard. Demandez à l'Agence de vous montrer son meilleur travail et explorez avec eux (dans le degré de

détails qui vous satisfait) tout ce qui concerne ce travail, depuis la façon dont ils ont identifié le problème ou l'opportunité, en passant par la stratégie et leurs perceptions, jusqu'à la mise en oeuvre du plan, ses résultats et les enseignements qu'ils en ont tirés. Cette approche des plus rigoureuses et des plus méthodiques est bien supérieure à celle d'une présentation spéculative et ce, pour les raisons suivantes :

- Une présentation spéculative — à cause du recours exhaustif à des ressources externes — donne un portrait non prédictif des réelles compétences d'une Agence en matière de création et d'interventions médias stratégiques.
- La présentation spéculative est rarement basée sur des renseignements en profondeur, lesquels (pour des raisons de confidentialité) ne sont pas habituellement révélés lors d'un breffage.
- Le projet est rarement mis en oeuvre. Pour cette seule considération, il s'agit d'un mauvais outil de comparaison.
- Les créatifs peuvent influencer les équipes de recherche de façon disproportionnée — menant ainsi à des décisions regrettables. Les Annonceurs devraient plutôt s'attarder aux bienfaits d'une recherche compétente — là où des efforts considérables sont déployés pour s'assurer que des facteurs liés à la mise en oeuvre ne viennent pas fausser la réalité de ce qui est étudié.

Les présentations spéculatives augmentent considérablement les coûts d'une Agence. Bien que vous puissiez considérer qu'« il s'agit de leur décision », le fait est que différentes Agences prendront des décisions différentes. Tel que démontré par « Le dilemme du prisonnier », les meilleurs résultats *ne* sont pas obtenus en laissant les choses suivre leur cours naturel.¹⁵ Une Agence pourra faire mieux, un jour donné, que ses concurrents mais, une fois le compte approprié, elle pourra chercher à trouver des moyens pour récupérer son investissement. Il peut s'agir d'une approche capitaliste valable, mais elle ne vous aidera pas nécessairement à trouver le meilleur partenaire.

Mandats au plan de la stratégie, des médias et de la création

La présentation spéculative ne devrait pas être considérée comme une meilleure pratique aux fins d'un processus de recherche d'Agence, sauf dans de rares circonstances où :

1. l'Agence reçoit une rémunération équitable pour ses efforts;
2. le breffage par l'Annonceur est efficace et il s'établit un dialogue continu entre les parties;
3. le travail effectué sera utilisé et non pas tabletté.

2. La présentation spéculative au plan de la stratégie ou de la planification et de l'estimation des coûts en placement média

Plus commun qu'un exercice en création, une telle approche ne se qualifie toujours pas de meilleure pratique. En effet, malgré les meilleures intentions de cette approche, celle-ci comporte des risques majeurs. Étant donné l'enjeu, une ou plusieurs Agences pourront être tentées de faire appel à des ressources consacrées aux présentations d'agence (qu'il s'agisse de pigistes, de consultants ou de personnel faisant partie de leur réseau international) qui ne participeront pas à la livraison des services pressentis. L'exercice n'est donc pas prédictif. Aussi, et bien que le breffage puisse être compétent, les contraintes de temps et de confidentialité font en sorte que, plus souvent qu'autrement, il n'est pas complet. Par conséquent, les solutions trouvées se rendent rarement sur le marché — occasionnant une perte de temps et d'argent pour les deux parties.

Si le processus comprend un exercice de stratégie ou de planification et d'établissement des coûts en placement média, les directives suivantes sont recommandées.

¹⁵ Deux prisonniers sont accusés d'un crime. Ils sont interrogés séparément et on leur offre diverses sentences selon ce que l'autre choisit. Craignant ce que l'autre va dire, ils vont, presque invariablement, *ne pas* choisir la meilleure réponse.

- On doit proposer aux Agences un « problème réel » spécifique aux activités de l'Annonceur, leur accorder un délai pour le solutionner et demander leurs recommandations de stratégies et de tactiques pour régler le problème.
- L'objectif est de voir comment l'Agence pense et planifie, son flair pour établir des budgets et un retour sur le capital investi (RCI), son esprit d'initiative, son bilan en la matière, etc.
- Toutes les Agences reçoivent un document contextuel et participent à une rencontre de breffage et de questions et réponses (cette rencontre regroupera souvent tous les finalistes de façon à éliminer toute ambiguïté et s'assurer d'un même accès à l'information).
- Un délai est établi, généralement de 3 semaines.
- Les formats peuvent varier, mais il s'agit généralement d'une présentation de 90 minutes suivie d'une session de questions et de réponses de 30 minutes. (La durée totale est de 2 heures et demie, ce qui inclut un temps de montage et de démontage de présentation de 15 minutes.)
- Les créatifs sont expressément exclus de l'exercice.
- Il est exigé des Agences que les solutions à concevoir et à présenter ne doivent l'être que par des personnes appelées à travailler sur le compte.
- Les Annonceurs offrent une rémunération juste et équitable aux Agences pour les aider à compenser leurs coûts et établir les droits de propriété de l'Annonceur quant aux solutions recommandées.

3. Le coût économique des présentations d'agence

Le facteur économique inhérent aux présentations d'agence est si important qu'il mérite de plus amples explications. L'avantage pour l'Annonceur réside dans son propre intérêt, i.e. plus vous rendez votre recherche efficace (pour vous et les Agences), le mieux ce sera pour vous.

En 1997 et 1998, KPMG a complété une étude¹⁶ des coûts encourus par 36 Agences ayant participé dans 12 revues de comptes différentes. Le tableau qui suit montre les coûts les plus élevés, les moins élevés ainsi que les coûts moyens encourus par les Agences. Ces coûts sont basés sur les déboursés et la dépense en temps selon le type de présentation.

- Présentation de qualifications seulement
- Présentation de qualifications et présentation stratégique
- Présentation de qualifications, présentation stratégique et projet gratuit en création

Rapport KPMG : Coûts des Agences en présentations d'agence

Coûts des Agences en 000 \$	Élevés	Peu élevés	Moyenne
Qualifications	14,4	2,4	6,7
Qualifications / Stratégique	96,9	12,0	30,5
Présentation spéculative en création	591,0	12,5	169,1

N.B. L'ICP est en train de mettre à jour ces données qui sont vieilles de près de 10 ans. Sur le marché d'aujourd'hui, ces données sous-estiment les coûts de présentations stratégiques qui ne sont souvent que des présentations spéculatives en création déguisées.

Le tableau montre les conséquences explosives des présentations spéculatives en création (et, à moindre titre, des présentations stratégiques) sur les coûts. Même en considérant que certains coûts sont internes, la dépense moyenne de 169 000 \$ doit servir d'avertissement. Certains Annonceurs se demandent bien comment cet argent est dépensé. Le fait est que la concurrence en développement des affaires s'apparente à une course qui ne consacre qu'un seul gagnant. Et dans l'excitation d'une telle

¹⁶ Les services de KPMG ont été retenus par l'ICP pour réaliser une étude sur la dimension économique du secteur de la publicité au Canada intitulée « *Economic Impact of the Canadian Advertising Industry* » et publiée en juin 1999.

course (particulièrement en ce qui concerne les présentations spéculatives avec créations), les coûts peuvent s'envoler de façon exponentielle.

Un président d'Agence, après avoir remporté un compte majeur grâce à une présentation très onéreuse, a mentionné, quelque peu embêté : « Évidemment que nous sommes heureux d'avoir remporté le compte, mais c'est comme d'avoir gradué avec un énorme prêt étudiant. Ça va nous prendre un temps fou pour récupérer ce que nous avons dépensé. »

Cette façon de faire n'est recommandée ni pour les Agences ni, en bout de ligne, pour les Annonceurs. C'est pourquoi les Annonceurs peuvent se rendre service en éliminant les présentations spéculatives de leur répertoire.

3.8 Ces cas spéciaux qui requièrent une présentation au plan de la stratégie, de la création ou du média

Il existe de rares circonstances où une présentation au plan de la stratégie, de la création ou du média peut être requise – par exemple, dans le cas du lancement d'un nouveau produit qui utiliserait la proposition gagnante à cause d'un échéancier très serré.

La situation est très différente de « Voyons ce que les Agences sont en mesure de nous montrer ». Vous recherchez la meilleure solution qui prend en compte les réalités de la situation et il est de votre intérêt de reproduire la réalité aussi fidèlement que vous pouvez le faire.

Dans le cadre d'une relation continue dans le temps avec une seule Agence, un projet de création comme celui-ci exigera déjà beaucoup du temps d'un Annonceur. Vu que l'exercice implique plus d'une Agence, il sera important d'être sélectif quant au choix des Agences invitées à participer, lesquelles devraient être limitées à deux ou trois tout au plus. Vous aurez ensuite à effectuer les tâches suivantes :

- Breffer les Agences sur la base d'une divulgation complète.¹⁷
- Être très disponibles pour elles au fur et à mesure qu'elles travailleront sur leur soumission.
- Être conscients des préoccupations des Agences quant aux questions de confidentialité. Il s'agit là d'une question très délicate, mais il faut comprendre que des fuites peuvent survenir dû aux nombreuses rencontres qui seront tenues. Les Agences doivent savoir que leur réflexion sera reçue dans la plus grande confidentialité.
- Demander aux Agences participantes de vous procurer des idées ou des concepts stratégiques dans un état assez brut, et non un travail créatif, du placement média ou des campagnes intégrées bien léchés.
- Protéger l'intégrité des contributions des Agences, ainsi si une Agence vous fait part d'une initiative qui échappe aux autres, il n'est pas approprié de partager celle-ci avec les autres.

Il est important que les Agences soient remboursées de façon juste et équitable pour leur temps et leurs débours.

Il n'est que juste et équitable de rémunérer les Agences participantes quant aux coûts encourus lors de présentations au plan de la stratégie, de la création ou du média dans le cadre d'un processus de recherche d'Agence. Les meilleures pratiques suggèrent de considérer les coûts directs de main-d'oeuvre et les débours, et de rembourser ceux-ci à 100 % dans le cas des gagnants et à 50 % pour le(s) finaliste(s).

Au moment de budgéter ces coûts, la réalité (et l'étude citée de KPMG) veulent que l'Annonceur considère un ordre de grandeur qui avoisine, non pas les 5 000 \$, mais davantage les 150 000 \$.

¹⁷ Il vous faudra évidemment leur faire signer des ententes de confidentialité si ce n'est déjà fait.

Discutez donc de l'envergure des travaux avec les finalistes et obtenez d'eux des estimations budgétaires avant de lancer le concours à proprement dit.

Parce que vous avez l'intention d'utiliser le plan gagnant de création stratégique/planification média, la situation ressemble beaucoup à celle qui prévaut en architecture, lorsqu'il y a appel d'offres pour le design d'un nouvel édifice et que les propositions reçues se méritent alors une rémunération. Il s'en suit la situation suivante calquée sur les règlements d'un concours en architecture développé par L'institut royal d'architecture du Canada.

RÈGLEMENTS DE LA COMPÉTITION : LE MODÈLE DE L'INSTITUT ROYAL D'ARCHITECTURE DU CANADA

- Limitez le nombre d'Agences à deux ou trois.
- Compensez l'Agence qui remporte le concours au taux du marché et chacun des autres finalistes à la moitié de ce taux. Cette rémunération, juste et équitable, pourra représenter des montants considérables (voire même dans les six chiffres), mais cet investissement n'est jamais tout à fait « perdu » puisque vous n'aurez pas à réinventer la roue après avoir choisi le gagnant du concours.
- Donnez le même breffage détaillé à tous les participants.
- Revoquez et convenez avec chacune des Agences de la direction stratégique qu'elles proposent avant qu'elles ne passent à l'étape du développement créatif (accordez 3 semaines pour cette révision).
- Accordez suffisamment de temps pour des productions en création (3 semaines ou plus).
- Publiez à l'avance vos critères de sélection ainsi que les noms et les titres des membres du comité de sélection.
- Définissez, précisément, le niveau de finition auquel vous vous attendez.
- Convenez et publiez les pénalités qui s'appliqueront aux Agences qui enfreignent les règlements du concours.
- Discutez et convenez au préalable des droits de propriété avec chacune des Agences. (L'ICP déconseille le transfert de droits de propriété à un prix moindre que celui en vigueur sur le marché).
- Ne demandez que des livrables que vous avez l'intention d'utiliser.

CONFIDENTIALITÉ ET DROITS DE PROPRIÉTÉ

Les énoncés et les points de vue suivants sont de Rafe Engle, conseiller juridique, pour l'Institut des communications et de la publicité.

Si une recherche doit comprendre une séance de travail, un exercice stratégique ou le développement de productions créatives, il est sûr qu'à un moment ou l'autre les Services juridiques de l'Annonceur vont vous questionner à propos de confidentialité et de droits de propriété associés à tous les livrables développés par l'Agence.

Ententes de confidentialité

Dans le cas d'un exercice basé sur des faits réels, une Agence devra être breffée de façon adéquate, ce qui impliquera le partage d'une information confidentielle. Étant entendu qu'il est tout à fait normal de vouloir conclure une entente de confidentialité, de façon à établir les droits et responsabilités réciproques des deux parties, il importera de respecter un certain nombre de principes.

De façon générale, les ententes de confidentialité devraient être réciproques. Souvent, une Agence préférera ne pas divulguer ses outils et sa recherche maison, des informations financières ou des arrangements commerciaux, parce que la divulgation de tels renseignements pourra être aussi dommageable à l'Agence que la divulgation de secrets d'affaires de l'Annonceur à l'Agence. On peut raisonnablement s'attendre à ce qu'une entente réciproque comprenne :

- Aucune divulgation d'information à des tierces parties à moins d'autorisation par le divulgateur.
- Aucune copie – électronique ou mécanique – à moins d'autorisation et un processus bien défini de destruction des documents.
- Aucune responsabilité lorsque l'information est du domaine public, qu'elle est déjà connue du récipiendaire ou qu'une autorisation écrite a été obtenue.
- Aucune responsabilité pour les erreurs et omissions.
- Une période établie de non-divulgation.

Fort probablement, qu'il ne sera pas raisonnable de vouloir tout considérer ce qui aura été produit par une Agence participante comme étant confidentiel. On devra soigneusement veiller à ce que l'entente fasse la différence entre des éléments incluant des données associées avec l'Annonceur et des éléments basés sur de telles données (tels que des concepts ou des réalisations créatives, ou des plans et des stratégies à l'état projet). Les Agences voudront possiblement réutiliser certains de ces éléments présentés lors de concours qu'ils n'auront pas remportés, et les conditions générales dans les ententes de confidentialité qui incluent, volontairement ou non, des éléments qui ne révèlent pas d'information confidentielle de l'Annonceur, placent probablement un fardeau injuste et inutile sur les Agences.

Un modèle d'entente de confidentialité ou de non-divulgation est fourni à l'Annexe 8

Il est tout à fait raisonnable pour des Annonceurs et des Agences, lors d'une étape avancée du processus de recherche, de vouloir discuter de leurs besoins réciproques en matière de confidentialité avant même qu'une entente quelconque soit signée.

Droits de propriété

Il n'y a aucune raison pour laquelle un Annonceur ne devrait pas détenir les droits de propriété de tous les matériaux développés par une Agence, pourvu que la production et les droits associés à ces matériaux aient été payés adéquatement par l'Annonceur. Ces dispositions font partie intégrante de toute entente de service conclue entre un Annonceur et une Agence après que le compte ou le mandat ait été attribué à une Agence. La question des droits de propriété peut cependant poser problème durant cet intervalle, c'est-à-dire tout au long du processus de recherche et jusqu'à ce qu'un gagnant ait été choisi.

Dans ce rapport sur les meilleures pratiques, d'excellentes raisons sont mentionnées à l'encontre du recours aux présentations spéculatives en création, à savoir que les Annonceurs sont rarement consentants à verser une rémunération juste et équitable pour ces produits et exercices et, malgré tout, qu'ils tenteront de faire en sorte que les Agences leur cèdent la propriété de ces productions créatives comme s'il existait une véritable entente de service entre les deux parties. Les mêmes préoccupations sont présentes quant au développement « d'exercices stratégiques », aussi discutés dans les Étapes 5 et 6 de ce rapport.

En matière de droits de propriété, les Annonceurs et les Agences doivent garder deux choses présentes à l'esprit en relation avec la question de droits de propriétés :

1. Il est raisonnable pour les Annonceurs de revendiquer un droit de propriété pour des éléments qui ont fait l'objet d'un paiement. Par ailleurs, les principes d'équité exigent qu'un paiement juste et raisonnable soit une condition préalable au droit de propriété. Les droits de propriété ne devraient pas être réclamés ou transférés gratuitement ou pour un paiement symbolique.

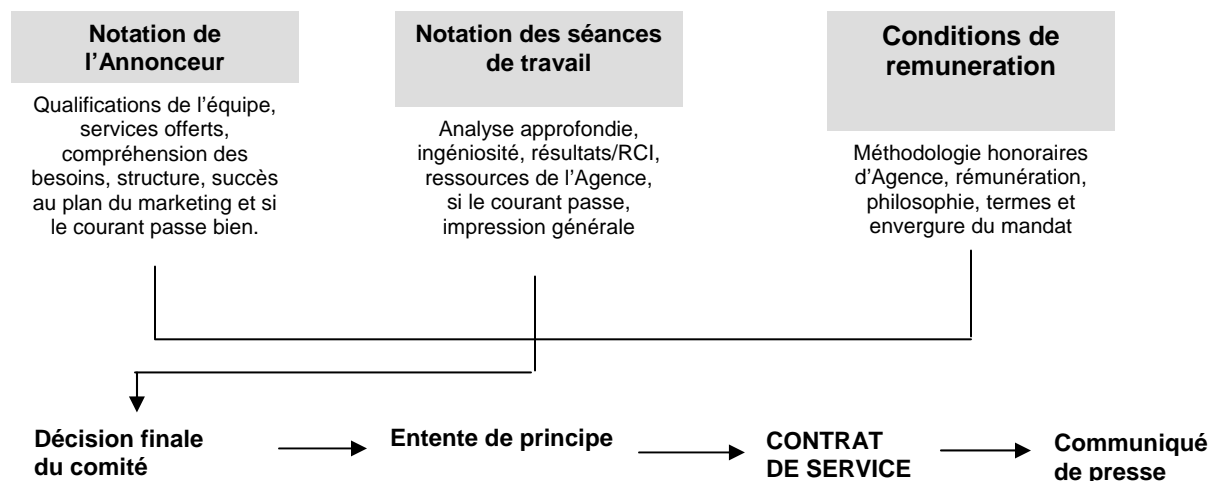
2. Les Annonceurs et les Agences doivent se rappeler que les droits de propriété doivent être très spécifiques. Pour ce qui est d'éléments créatifs comme les photographies, les images et, occasionnellement, d'autres propriétés intellectuelles sous licence, et non de la propriété des Agences, celles-ci ne pourront transférer aux Annonceurs un droit de propriété, même s'ils sont prêts à leur verser une compensation importante pour ce droit.

Des conseils additionnels à propos de ces questions sont disponibles auprès de l'ICP.

3.9 Étape 7 – Sélection finale et Termes (1 semaine)

Finaliser la décision/sélection et convenir d'une entente contractuelle entre les parties.

Étape 7
Décision finale
Vote final par le Comité de sélection. Entente contractuelle.



À cette étape-ci, vous avez toute l'information nécessaire pour prendre une décision (les références ayant déjà été prises à l'Étape 4). Il vous reste donc à accomplir les tâches suivantes :

a. Entente de principe

Tel qu'il est mentionné dans le prochain chapitre, nous recommandons que l'Annonceur et l'Agence gagnante signent une entente de principe – avant de procéder à quelque annonce que ce soit.

b. Notification

Une fois l'entente de principe signée, vous devriez notifier les autres finalistes, par appel téléphonique et une lettre de remerciement. Il vous faut agir rapidement parce que les nouvelles voyagent très vite.

c. Communiqué de presse

Vous et l'Agence gagnante devriez diffuser un communiqué de presse conjoint pour annoncer la conclusion d'une entente contractuelle.

d. Rétroaction

Vous devriez offrir une rétroaction aux Agences participantes en reconnaissance du temps et des énergies qu'elles ont consacrées au processus de recherche.

e. Contrat de service

Plusieurs semaines seront requises pour convenir d'une entente contractuelle en bonne et due forme. L'ICP a un contrat modèle accessible sur son site web à l'adresse www.icacanada.ca.

f. Évaluations réciproques de rendement

Au moment de finaliser le contrat, vous et l'Agence devriez vous entendre quant à vos attentes respectives. Il sera important de convenir d'une rétroaction continue entre les deux, en plus d'une évaluation réciproque informelle après 3 et 6 mois, et d'une évaluation réciproque formelle après 12 mois.

Définir le processus		
Globalement	Prise décision	Jalons
Toutes les agences ou limité; étapes, par exemple, qualifications, exercice stratégique, créatif	Comité de sélection, principaux décisionnaires et si rôle pour consultant?	Principaux points de décision; échéancier; gestion de la recherche

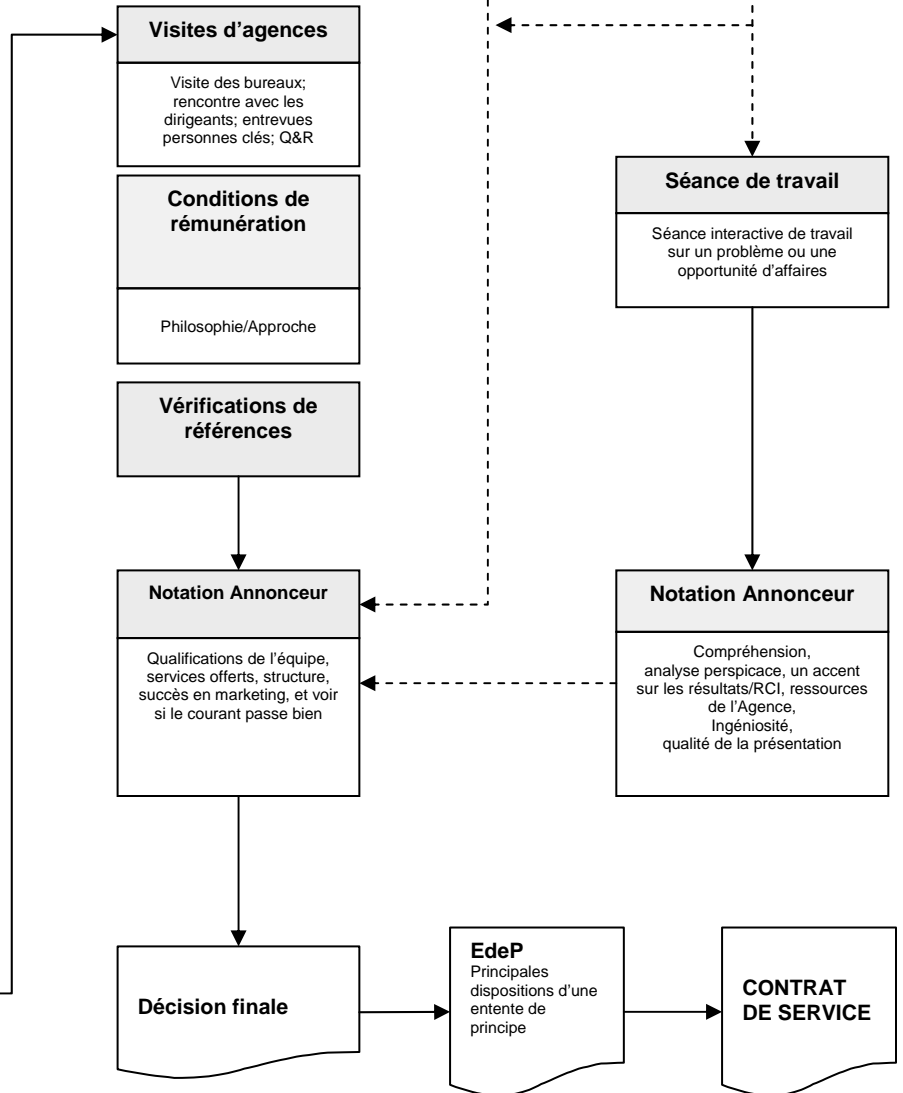
Détermination besoins	Plan de contact
Services requis – géographie, marques, durée du contrat, factures, conflits	Contact direct avec l'Agence ; publicité (appel d'offres); contact ICP et Marketing

Expressions d'intérêt d'Agences
Réponse écrite au plan de contact et si prêt à participer à une présentation de qualifications

Décider de la longue liste (de 10-12)		
Lettre	Questionnaire	Contexte
Expliquer le processus; guide de réponse; échéances	Reflète les besoins; notation/pondération; instructions	Données sur la cie; étendue du mandat; principaux enjeux



PROCESSUS DE RECHERCHE ET DE SÉLECTION D'AGENCE



CHAPITRE 4. RÉMUNERATION DE L'AGENCE & ENTENTES

Une fois qu'une Agence a été sélectionnée, il est important de conclure une entente de service (idéalement dans un délai d'un mois). Bien que cela puisse sembler assez évident, ce ne sont pas toutes les relations Agence/Annonceur qui font l'objet d'une entente, ce qui peut présenter des risques importants pour les deux parties. Une entente en bonne et due forme requiert l'aide de conseillers juridiques pour les deux parties et même les dispositions les plus usuelles peuvent donner lieu à des négociations corsées. Il arrive qu'on perde de vue l'entente dans l'urgence du quotidien et que celle-ci demeure en suspens pendant trop longtemps. De façon à accélérer le processus, vous voudrez peut-être consulter les documents suivants, lesquels sont disponibles sans frais auprès de l'ICP ou sur le site www.icacanada.ca :

- *Modèle de contrat ICP*
- *Guidelines for Effective Advertiser/Agency Remuneration*
Une publication conjointe de l'ICP et de l'Association canadienne des Annonceurs (ACA).
- *Paiement par résultats 2 – Meilleures pratiques* (également par Sark & Reynolds)
Ici, une partie de la rémunération est basée sur les résultats ou d'autres rendements, tels que mesurés selon des critères prédéterminés. Il est à souligner qu'il est normalement assez difficile de prévoir des paiements selon les résultats lors d'une première année de la relation, vu qu'il existe alors trop d'inconnus. Par conséquent, nous ne recommandons pas cette approche à cette étape-ci de la relation.

Tel que mentionné précédemment, la relation devrait débuter avec une entente de principe. Une telle entente pourra être conclue assez rapidement avant de procéder à quelque annonce que ce soit.

L'entente de principe

1. *Étendue des travaux*
Principaux services requis, géographie, rôle de l'Agence, capacités fonctionnelles, activités planifiées de communications marketing, etc.
2. *Le budget au plan des communications marketing*
3. *Le personnel et la structure organisationnelle de l'Agence*
Le personnel-clé de l'Agence assigné au compte et la structure organisationnelle.
4. *Rémunération de l'Agence*
Il y a six facteurs à considérer à l'étape de l'entente de principe :
 - Si la rémunération est basée sur des honoraires ou une commission, ou une combinaison des deux.
 - Lorsqu'applicables, les taux de commission et d'honoraires.
 - L'envergure des travaux ou services requis.
 - Le budget de rémunération de l'Annonceur.
 - Le coût à l'Agence de fournir du personnel et des services.
 - La durée de l'entente.
5. *Droits d'auteur/droits de propriété intellectuelle*
Les droits d'auteur de tous les livrables développés pour l'Annonceur doivent être clairement établis dès le début de la collaboration afin d'éviter toute complication à cet égard. De façon générale, les droits d'auteur reviennent à l'Annonceur dès que l'Agence a reçu la rémunération totale prévue pour le travail réalisé. La situation est évidemment plus compliquée dans les cas d'entente à commission, alors que les revenus de l'Agence peuvent être différés. Il existe également des situations où l'Agence est rémunérée par des méthodes comme des redevances sur les ventes et que les droits d'auteur demeurent sous contrôle de l'Agence, mais de telles situations sont assez rares. Mais dans tous les cas, les droits d'auteur doivent être une priorité au niveau de l'entente de principe.

6. *Préavis*

Une fois la décision prise quant au choix d'une Agence, aussi ironique que cela puisse paraître, on devra négocier les termes et conditions d'un accord de séparation. Si cela peut sembler étrange dans l'euphorie d'une nouvelle relation, il n'y a pourtant pas de meilleur moment pour négocier une terminaison avant terme d'une entente contractuelle. À moins que l'Agence ne soit en violation de contrat et ait été congédiée pour cause, l'Agence a droit à une certaine compensation pour la période visée par le préavis.

Les principales dispositions eu égard à la terminaison de l'entente contractuelle incluent : la période et le préavis de terminaison, la rémunération durant la période de préavis, la terminaison du projet, les derniers comptes à régler, la passation des « pouvoirs » et la transition à la nouvelle Agence, les documents et dossiers, les relations publiques/communiqués de presse et questions liées aux ressources humaines.

Comme chaque relation d'affaires et ses circonstances sont différentes, il n'existe pas de dispositions générales s'appliquant à toutes les ententes de terminaison, mais un principe demeure, soit que les termes et conditions d'un tel accord de séparation doivent être équitables envers les deux parties.

Le client doit s'assurer d'une transition ordonnée vers la nouvelle Agence et l'Agence doit être traitée équitablement durant la période de transition ou de préavis. De la même façon qu'un employé a droit à une prime de licenciement, l'Agence aussi doit faire face à des obligations vis-à-vis le personnel embauché pour travailler sur le compte du client, des engagements contractés quant à l'espace de bureau, etc. Une fois la relation terminée, l'Agence devra souvent licencier des membres de son personnel et assumer les coûts de ces terminaisons d'emploi tels que prescrits en loi et les conditions ayant cours dans l'industrie. En général, les termes et conditions de l'entente contractuelle devraient définir la rémunération à laquelle aura droit l'Agence, pendant combien de temps et quelles seront ses responsabilités durant la période de transition ou de préavis.

La norme dans l'industrie quant au préavis de séparation est de 90 jours. Durant ce délai, l'Agence continuera souvent à travailler sur de nouveaux mandats ainsi que sur les travaux en cours, tout en collaborant avec la nouvelle Agence de façon à assurer une transition tout en douceur. Si l'Agence est rémunérée sur la base d'honoraires mensuels fixes, ses revenus durant la période de préavis pourront correspondre à la prestation de travail rendue. Dans le cas d'une rémunération basée sur des commissions ou lorsque le travail est immédiatement transféré à la nouvelle Agence ou encore, qu'aucun travail en cours n'occupe l'Agence durant la période de préavis, des approches alternatives de rémunération devront alors être considérées.

L'entente contractuelle entre l'Annonceur et l'Agence (Principales dispositions)

1. *Étendue des travaux* – La nature des services à rendre, qu'il s'agisse de productions pour une télédiffusion, une radiodiffusion ou pour un site web, du conseil stratégique, du marketing direct, etc.
2. *Rémunération* – Celle-ci dépendra de la décision de base concernant la commission et/ou les honoraires. De plus, plusieurs arrangements pourront être basés sur une estimation de la charge de travail (y incluant des provisions pour des tâches stratégiques, des rencontres et la gestion de compte). On pourra ainsi convenir d'honoraires fixes, lesquels seront ensuite ajustés en fonction de la prestation réelle de travail.
3. *Dépenses liées à des déplacements* – Un énoncé est requis quant aux dépenses qui sont remboursables (incluant des conditions quant à la catégorie de billets remboursables, le taux de kilomètre pour l'utilisation d'un véhicule personnel, etc.)
4. *Personnel et structure* – Confirmation du personnel-clé de l'Agence assigné au compte.
5. *Acquisition de services à l'extérieur* – Les besoins de soumissions concurrentielles, etc.
6. *Estimations, factures et paiements* – Incluant le traitement des escomptes et rabais.

7. *Réconciliation et exigences en matière de rapports* – La fréquence de réconciliation des heures avec les estimations et les attentes concernant les médias, pré et post-analyse, etc.
8. *Le droit de procéder à un audit* – Une disposition de plus en plus courante tient à un audit par des vérificateurs (généralement indépendants) des temps facturés, des appels d’offres pour tout travail de production, le contrôle des dépenses, le placement média, etc.
9. *Coordination et synergie entre l’Agence responsable et d’autres partenaires/affiliés* – Cet aspect sera particulièrement important si, par exemple, le média et le créatif sont séparés.
10. *Évaluations de rendement* – Spécifiant la nature et la fréquence.
11. *Confidentialité*
12. *Terme, terminaison, annulation et Droits d’auteur et droits de la propriété intellectuelle* – en conformité avec l’entente de principe.

En plus de ces dispositions, les conseillers juridiques des deux parties voudront ajouter des dispositions standards quant à la juridiction, d’éventuels amendements à l’entente, etc.

INDEX DES ANNEXES

Annexe #	Titre	Page
1	Listes de pointage ICP de l'étendue des travaux i) Service complet ii) Agence média iii) Principaux services promotionnels iv) Interactifs/en ligne v) Gestion des relations avec les clients vi) RP	39
2	Questionnaire initial	46
3	Notation des soumissions initiales de qualifications	47
4	Ordre du jour des réunions de visites d'Agences	48
5	Notation des visites d'Agences	49
6	Notation des présentations de qualifications	50
7	Notation des séances de travail	51
8	Entente réciproque de confidentialité	52
9	Le Service ICP de recherche d'Agence	54

DÉFINIR L'ÉTENDUE DES TRAVAUX

Une description claire des services requis en communications, présentement et à l'avenir, est essentielle à la réussite du processus de recherche et de sélection d'agence, que les services recherchés concernent la publicité, les campagnes promotionnelles, les relations publiques, les médias interactifs, etc. Aussi, cette description aidera les Agences considérées à répondre plus précisément aux besoins de l'Annonceur. Le degré avec lequel les Agences devront pouvoir satisfaire ses besoins devra également être identifié de façon à repérer les meilleurs candidats et se doter de critères d'évaluation adéquats. L'étendue des travaux à réaliser sera unique à chaque Annonceur. Ci-après, vous trouverez deux listes de pointage de l'ICP qui identifient plusieurs des compétences que vous voudrez possiblement identifier chez d'éventuels partenaires en communications :

i) Liste de pointage ICP pour une agence à service complet

C = Responsabilité du client; **A** = Responsabilité de l'Agence; **J** = Responsabilité conjointe; **O** = Autre entreprise (Identifier); **N** = Aucun besoin.

	C	A	J	O	N	COMMENTAIRES SUR QUANTITÉ/FRÉQUENCE DES PROJETS
PLANIFICATION STRATÉGIQUE ET GESTION DE COMPTE						
MARKETING GÉNÉRAL ET CONSEIL STRATÉGIQUE						
ÉTUDE CLIENTÈLE, INFORMATION CONCURRENTIELLE						
ANALYSE VENTES, DISTRIBUTION, DONNÉES CLIENTS						
PLANS MARKETING, OBJECTIFS, STRATÉGIES						
ANALYSE DE MARCHÉS CIBLES						
STRATÉGIES DE COMMUNICATION; PERCEPTIONS DU CONSOMMATEUR						
DESCRIPTIF DES AFFAIRES; NOUVELLES OPPORTUNITÉS						
COORDINATION DES AUTRES SERVICES "NON-MÉDIAS"						
EXTENSIONS DE GAMMES, SEGMENTATION, NOUVEAUX PRODUITS						
FORMATION EMPLOYÉS/MOTIVATION/ÉNONCÉS DE MISSION						
PARTICIPER AUX RÉUNIONS DES VENTES, VISITES SUR LE TERRAIN, RP						
REPRÉSENTATION LOCALE OU RÉGIONALE						
RECHERCHE						
ÉTUDES DE MARCHÉS, HABITUDES ET PRATIQUES						
RECHERCHE PERCEPTION DES CONSOMMATEURS; TEST CONCEPT PUBLICITAIRE						
TEST CRÉATIF PRÉ ET POST						
ÉTUDES DE SURVEILLANCE DE LA PUBLICITÉ						
CRÉATIF ANGLAIS; FRANÇAIS						
IMPRIMÉS, RADIO, TV, PUBLICITÉS EXTÉRIEURES						
CONSOMMATEUR, IMAGE, POSITIONNEMENT DE MARQUE						
COMMERCE INTERENTREPRISES, SPÉCIALISÉ, INDUSTRIEL						
DÉTAIL, PROMOTIONNEL, PRIX ET PRODUIT						
COOP/CONCESSIONNAIRE/FRANCHISÉ/ SERVICE MATRICE						
SOINS DE SANTÉ/PHARMACEUTIQUE						
RECRUTEMENT/AVIS DE NOMINATION						
GROUPE DE PRESSION, CORPORATIF, FINANCIER						
ETHNIQUE						
PAGES JAUNES/PUBLICITÉ ANNUAIRE						
COMMUNICATIONS INTERNES (RESS. HUMAINES)						
NOUVEAUX MÉDIAS INTERACTIFS; PUBLIREPORTAGES						
NON MÉDIATIQUE						
COMMERCIALISATION EN MAGASIN						
BROCHURES, SPÉCIALISÉ/CONSOMMATEURS						
THÈMES DE RÉUNIONS DE VENTES, TEXTES						
NOM/ DESIGN EMBALLAGE (PRODUITS, COMPAGNIE, VÉHICULES)						
VIDÉOS; COMMENT FAIRE; EN MAGASIN; CORPORATIF						

	C	A	J	O	N	COMMENTAIRES SUR LA QUANTITÉ/FRÉQUENCE DES PROJETS
MÉDIA						
STRATÉGIE						
PLANIFICATION						
ESTIMATIONS/CONTRÔLE BUDGÉTAIRES						
RECHERCHE						
PLACEMENT (DOMESTIQUE/À L'ÉTRANGER)						
DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMATIONS OU DE PROPRIÉTÉS MÉDIATIQUES						
VÉRIFICATIONS D'AFFIDAVITS OU DE PAGES JUSTIFICATIVES						
ANALYSE POST PLACEMENT						
CALENDRIERS DES VENDEURS						
ANALYSE TRIMESTRIELLE/ ANNUELLE TENDANCES MÉDIAS						
AGENCE DE RÉFÉRENCE (PLACEMENT POUR AUTRES AGENCES)						
PRODUCTION ET ACHALANDAGE						
OBTENIR AUTORISATIONS GOUVERNEMENTALES POUR LES TEXTES						
ESTIMATION ET CONTRÔLE D'UNE COMMANDE						
ACHAT, SUPERVISION PHOTOS, ART						
DISTRIBUTION ARTISTIQUE, NÉGOCIATION DE CONTRATS						
PAIEMENT ARTISTES/RÉSIDUELS						
PROGRAMMATION MULTI-MARQUES ET ROTATION						
EXPÉDITION DES MATÉRIAUX AVEC INSTRUCTIONS						
IMPRESSION; PRODUCTION EN SÉRIE DE BANDES VIDÉOS						
VIDÉOS DÉMOS POUR CAMPAGNE SPÉCULATIVE						
FINANCIER						
COMPARER FACTURES AUX CONTRATS, VÉRIFICATIONS						
PAYER MÉDIAS, FACTURER CLIENTS						
FOURNIR INSTALLATIONS POUR VÉRIFICATION ANNUELLE						
COMPTABILITÉ DE GESTION POUR BÉNÉFICES /PERTES						
PROMOTION DES VENTES						
STRATÉGIES CONSEILS, TACTIQUES, PLANS						
CONCEPTS ET IDÉES PROMOTIONNELS						
POINTS DE VENTE, PUBLIPOSTAGES, PUBLICITÉS PROFESS.						
MATÉRIEL DE PROMOTION DES VENTES						
RABAIS INCITATIFS, APPROVISIONNEMENTS, GESTION OPTIMALE DES COMMANDES						
AUTORISATION DU CONTENTIEUX						
SPÉCIALISTES COMMERCIALISATION, APPELS MAGASINS, ÉCHANTILLONNAGE						
RELATIONS PUBLIQUES						
AUDITS EN COMMUNICATION						
RAPPORTS ANNUELS						
PUBLICITÉ CIBLÉE; FILMS, AUDIO-VISUEL, CLIPS, RADIO						
FORMATION COMMUNICATION CADRES; GESTION CRISE						
PROGRAMME DE PORTE-PAROLE						
ÉVÉNEMENTS SPÉCIAUX, COMMÉMORATIONS, ETC.						
AUTRES						
MARKETING DIRECT						
TÉLÉMARKETING EN AMONT & EN AVAL						
MARKETING ÉVÉNEMENTIEL, COMMANDITES						
EXPOSITIONS SALONS, AFFICHAGES						
RÉUNIONS VENTES, CONVENTIONS, SCÉNARIOS, AV						
INTERNET/NOUVEAUX MÉDIAS						

ii) Liste de pointage de l'étendue des travaux pour une agence média

	REQUIS	COMMENTAIRES SUR LA QUANTITÉ/FRÉQUENCE DES PROJETS
PRINCIPAUX SERVICES MÉDIAS		
PLANIFICATION STRATÉGIQUE – ANGLAIS ET/OU FRANÇAIS		
PLACEMENT MÉDIA SUR LE MARCHÉ LOCAL (SI AUTRES MARCHÉS?)		
ESTIMATIONS ET CONTRÔLE BUDGÉTAIRES		
ACHAT (DOMESTIQUE/À L'ÉTRANGER)		
VÉRIFICATION D'AFFIDAVITS ET DE PAGES JUSTIFICATIVES		
ANALYSE POST PLACEMENT DE TV, RADIO, IMPRIMÉS DE PUB EXTÉRIEURE, INTERNET		
CALENDRIERS DES VENDEURS		
ANALYSE CONCURRENTIELLE E.G. NIELSEN, BBM		
RECOURS À DES OUTILS DE RECHERCHE MAISON		
TRAFFICKING DE VOS (MESSAGES) SPOTS		
COMPTABILITÉ, PAIEMENT DE FACTURES		
LIAISON AVEC RESSOURCES CRÉATIVES		
SERVICES MÉDIAS ADDITIONNELS		
RECHERCHE SOUSCRITE		
DÉVELOPPEMENT DE MODÈLES DE RECHERCHES MÉDIAS PROPRIÉTAIRES; E.G. ÉCONOMÉTRIQUES		
DÉVELOPPEMENT DE PROGRAMMATIONS OU DE PROPRIÉTÉS MÉDIATIQUES		
ANALYSE TRIMESTRIELLE (?)/ANNUELLE DES TENDANCES MÉDIAS		
AGENCE DE RÉFÉRENCE (ACHATS POUR AUTRES AGENCES)		
SERVICES DE DOUBLAGE		
SESSIONS DE FORMATION MÉDIA		
LIAISON AVEC ÉQUIPES DE VENTES		
PROMOS RADIO CIBLÉES		
ADAPTATIONS CRÉATIVES		
ADAPTATIONS EN FRANÇAIS/EN ANGLAIS		
GESTION SAG, ACTRA, UDA		
PLANS MÉDIAS INTERNET		
AUTORISATION CONTENTIEUX MESSAGES PUBLICITAIRES		
COMMUNICATIONS INTRANET		
ANALYSE CONCURRENTIELLE – EN PROFONDEUR INCLUANT SURVEILLANCE /COTES D'ÉCOUTE		

iii) Liste de pointage de l'étendue des travaux pour les principaux services promotionnels

	REQUIS	COMMENTAIRES SUR LA QUANTITÉ/FRÉQUENCE DES PROJETS
PRINCIPAUX SERVICES PROMOTIONNELS		
PLANIFICATION STRATÉGIQUE		
DÉVELOPPEMENT DE CONCEPTS		
EXÉCUTION DE PROGRAMME		
COMMERCIALISATION AU DÉTAIL /MATÉRIAUX POUR POINTS DE VENTE		
PROMOTIONS SPÉCIFIQUES AU COMPTE		
DÉVELOPPEMENT ET RÉALISATION DE PROGRAMMES EN MARKETING ASSOCIÉ		
MATÉRIAUX POUR LANCEMENT DE NOUVEAU PRODUIT		
PUBLICITÉ PROMOTIONNELLE POUR IMPRIMÉS, PUBLIPOSTAGE, PUBLICITÉ EXTÉRIEURE		
DÉVELOPPEMENT ET GESTION DE PROGRAMME D'ÉCHANTILLONNAGE		
CONCEPTION DE CONDITIONNEMENT PROMOTIONNEL		
WEB CRÉATIF PROMOTIONNEL		
PROMO RADIO		
SERVICES PROMOTIONNELS ADDITIONNELS		
GESTION DE TRADUCTIONS POUR PROGRAMMES NATIONAUX		
CONCEPTION ET DÉVELOPPEMENT D'AFFICHAGES TEMPORAIRES ET PERMANENTS		
DÉVELOPPEMENT ET NÉGOCIATION DE PARTENARIATS		
ANALYSE POST PROMOTIONS		
DÉVELOPPEMENT DE PRÉSENTATION DE PROGRAMME /CD ROM/DVD		
OUTILS ET INCITATIFS DE VENTES		
APPROVISIONNEMENT EN PRIX/INCITATIFS		
OCTROI DE PRIX		
GESTION DE RÉGLEMENTS DE CONCOURS		
GESTION DE REGISTRES DE CONCOURS		
NÉGOS ET GESTION DE PRODUCTION DE L'IMPRIMEUR		
GESTION DE DISTRIBUTION DES MATÉRIAUX		
DÉVELOPPEMENT DE LOGO		
CONCEPTION D'EMBALLAGE		
PUBLICITÉ IMPRIMÉE		
PUBLIPOSTAGE		
PUBLICITÉ EXTÉRIEURE		

iv) Liste de pointage de l'étendue des travaux pour des services interactifs/enligne

	REQUIS	COMMENTAIRES SUR LA QUANTITÉ/FRÉQUENCE DES PROJETS
DESIGN ET DÉVELOPPEMENT DE SITES WEB		
DESIGN DE SITES WEB/INTERFACE		
ANIMATION NUMÉRIQUE		
PROGRAMMATION/ENCODAGE		
INTÉGRATION DE SYSTÈMES/LOGICIELS		
DÉVELOPPEMENT DE CE ET/OU DE SYSTÈME TRANSACTIONNEL		
GESTION DE CONTENU		
SERVICES DE CONVIVIABILITÉ		
ESSAIS D'UTILISATION		
ARCHITECTURE DE L'INFORMATION		
CONCEPTION DE L'INFORMATION (STRUCTURES D'INTERFACES UTILISATEURS)		
AUTRES SERVICES DE CONVIVIABILITÉ (HEURISTIQUES, CATÉGORISATION, ETC.)		
PUBLICITÉ EN LIGNE ET GESTION DE CAMPAGNES		
DÉVELOPPEMENT ET PRODUCTION DE CRÉATIF		
PLANIFICATION/STRATÉGIE MÉDIA EN LIGNE		
PLACEMENT/NÉGOCIATIONS MÉDIA EN LIGNE		
MESURE ET ANALYSE DE LA PUBLICITÉ		
SERVEUR DE PUBLICITÉS EN LIGNE		
AUTRES SERVICES NUMÉRIQUES		
MARKETING/BASES DE DONNÉES COURRIELS		
PROMOTIONS EN LIGNE		
DÉVELOPPEMENT DE CD-ROM/DVD		
COMMUNICATIONS DE SERVICES DE MESSAGES COURTS (SMS)		
DÉVELOPPEMENT D'INTRANET/D'EXTRANET		

v) Liste de pointage de l'étendue des travaux pour des services en gestion de relations avec les clients

	REQUIS	COMMENTAIRES SUR LA QUANTITÉ/FRÉQUENCE DES PROJETS
DÉVELOPPEMENT DE STRATÉGIES CLIENTS		
LA CRÉATION DE STRATÉGIES ET DE PROGRAMMES QUI EXPLOITENT LES DIFFÉRENCES TROUVÉES DANS LA BASE DE CLIENTS DE L'ENTREPRISE ET QUI TIRENT PROFIT DE LA SEGMENTATION POUR LES GÉRER DIFFÉREMMENT SELON LEURS VALEURS ET BESOINS		
SEGMENTATION EN GROUPES CLIENTS		
STRATÉGIES ET PROCESSUS POUR L'IDENTIFICATION, LA SEGMENTATION ET L'ÉVALUATION DES DIFFÉRENTS GROUPES DE CLIENTS DE L'ENTREPRISE		
CONSULTATION ET GESTION EN TECHNOLOGIE DE L'INFORMATION		
CAPTURE DE DONNÉES ET SYSTÈMES DE GESTION ET INFRASTRUCTURE POUR GÉRER LES CLIENTS À TOUS LES POINTS DE CONTACT		
COMMUNICATIONS MARKETING EN RENFORCEMENT DE RELATIONS D'AFFAIRES		
HABILITÉS À DÉVELOPPER ET À RÉALISER DES MESSAGES ALIGNÉS SUR LES MARQUES POUR DIVERS CANAUX ET AUDITOIRES. EMPHASE SUR DES STRATÉGIES DE MARKETING DIRECT DÉRIVÉES DES DONNÉES ET CIBLANT LA CONTINUITÉ		
GESTION DU CHANGEMENT		
STRATÉGIES ET PROGRAMMES POUR LES EMPLOYÉS, LES PARTENAIRES ET LES AUTRES PARTIES PRENANTES DE FAÇON À PROMOUVOIR L'ADOPTION DE NOUVEAUX MODÈLES ET PROCESSUS DE GESTION DES CLIENTS		
STRATÉGIES ET RÉALISATION DE MESURES		
LIER LES TACTIQUES EN GESTION DE RELATIONS CLIENTS AU RENDEMENT DES ENTREPRISES		
GESTION DE PROJETS EN IMPARTITION		
POUR DE NOMBREUX PROGRAMMES INDÉPENDANTS		

vi) Liste de pointage de l'étendue des travaux pour des services en RP

	REQUIS	COMMENTAIRES SUR LA QUANTITÉ/FRÉQUENCE DES PROJETS
COMMUNICATIONS INSTITUTIONNELLES		
COMMUNICATIONS FINANCIÈRES		
TRANSACTIONS D'AFFAIRES		
COMMUNICATIONS INTERNES		
FORMATION ET RELATIONS MÉDIAS		
RELATIONS GOUVERNEMENTALES		
AFFAIRES PUBLIQUES		
COMMUNICATIONS DE CRISE		
AUDITS, STRATÉGIES ET PLANS DE COMMUNICATION		
RELATIONS AVEC LES COMMUNAUTÉS ET LES PARTIES PRENANTES		
PROGRAMMES INSTITUTIONNELS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE		
GESTION DE LA RÉPUTATION – POSITIONNEMENT DES DIRIGEANTS		
MARKETING – RELATIONS PUBLIQUES		
DÉVELOPPEMENT DE MARQUES		
LANCEMENT DE PRODUITS - ÉVÉNEMENTS, MÉDIAS		
RELATIONS AVEC LES CLIENTS		
REPOSITIONNEMENT DE MARQUE		
MARKETING – COMMANDITES ET PARTENARIATS		
STRATÉGIE ET CONSEILS		
MARKETING – COMMANDITES		
GESTION DE PORTEFEUILLE		
DÉVELOPPEMENT DE PROPRIÉTÉS		
PROGRAMMES INSTITUTIONNELS DE RESPONSABILITÉ SOCIALE		

QUESTIONNAIRE INITIAL ¹⁸

Bien que la majorité des processus de recherche d'Agence débute avec une version du questionnaire suivant dans le breffage initial, il est à souligner que certains conseillers en recherche sont d'avis que les réponses à un questionnaire standard rendent plus difficile la tâche de différencier des Agences. La méthode ICP de recherche d'Agence laisse le soin aux Agences de décider ce qu'elles veulent bien transmettre en plus des deux pages motivant le choix de leur Agence. Au dire de l'ICP, cette approche amplifie les différences entre les Agences et atténue les ressemblances.

À l'autre extrême, les processus de recherche du gouvernement, comme ceux menés par la Commission de révision de la publicité du gouvernement de l'Ontario, font la promotion de la normalisation de façon à égaliser les chances pour tous et simplifier le processus de sélection (ils reçoivent régulièrement 50 soumissions ou plus d'Agences pour chaque appel d'offres).

Le choix de la stratégie à utiliser revient au responsable de l'équipe de sélection. Un questionnaire modèle vous est présenté ci-après (à modifier au gré de chaque situation) :

- 1 AGENCE
- 2 ADRESSE
- 2A NOMBRE TOTAL D'EMPLOYÉS
- 2B LIEU DU SIÈGE SOCIAL AU CANADA
- 2C LIEUX DES SUCCURSALES
- 3 DESCRIPTION DU PROPRIÉTAIRE
- 3A NOM DE LA SOCIÉTÉ MÈRE /LIEU
- 3B NOMS ET TITRES DES PRINCIPAUX ACTIONNAIRES /PARTENAIRES
- 3C SI MEMBRE DE L'INSTITUT DES COMMUNICATIONS ET DE LA PUBLICITÉ (ICP)
- 4 LISTE DE CLIENTS/DEPUIS QUELLE ANNÉE/PERSONNE RESPONSABLE DU COMPTE
- 4A POUVONS-NOUS LES CONTACTER ?
- 5 LISTE DE CLIENTS/MARQUES GAGNÉS AU COURS DES 24 DERNIERS MOIS
- 5A LISTE DE CLIENTS/MARQUES PERDUS AU COURS DES 24 DERNIERS MOIS /RAISONS
- 6 QUEL TYPE D'ARRANGEMENT DE RÉMUNÉRATION PRÉFÉREZ-VOUS ?
 ✍ COMMISSION ✍ HONORAIRES ✍ COMBINAISON ✍ AUTRES
 VEUILLEZ-VOUS EXPLIQUER SVP.
- 7 AVEZ-VOUS UN SYSTÈME FORMEL DE COÛTS DE REVIENT QUI VOUS PERMET DE
 CONNAÎTRE LA MARGE ET LA CONTRIBUTION DE CHAQUE COMPTE À VOS REVENUS ?
- 7A PASSEZ-VOUS EN REVUE LES GAINS ET PERTES DE CHACUN DE VOS COMPTES
 AVEC VOS CLIENTS ?
- 8 SVP COMMENTER CES COMPTES POUR LESQUELS VOUS JUGEZ AVOIR CONTRIBUÉ DE
 FAÇON IMPORTANTE AU SUCCÈS DE VOTRE CLIENT (E.G. CASSIES)
- 9 SVP COMMENTER LA PHILOSOPHIE D'EXPLOITATION DE VOTRE ENTREPRISE.
- 10 SVP NOUS RÉSUMER TOUTE AUTRE INFORMATION PERTINENTE À PROPOS DE VOTRE
 AGENCE.
- 11 AUTRES RESSOURCES (MARKETING DIRECT, RELATIONS PUBLIQUES, PROMOTION DES
 VENTES, ETC.)
- 12 EXPÉRIENCE DANS LE DÉVELOPPEMENT DE COMMUNICATIONS EN LANGUE FRANÇAISE
- 13 RÉFÉRENCES DE CLIENTS
- 14 POURQUOI ÊTES-VOUS INTÉRESSÉS À FAIRE AFFAIRE AVEC NOUS ?

¹⁸ La méthode de l'ICP est plus ouverte en ce qu'ils sont d'avis que leur approche peut susciter plus de révélations de la part des Agences. L'ICP demande aux Agences intéressées de soumettre un résumé de leur expérience, qualifications et aptitudes à réaliser le mandat tel que décrit dans le breffage ainsi qu'une page indiquant pourquoi ils sont les plus aptes à ce faire.

NOTATION DES SOUMISSIONS INITIALES DE QUALIFICATIONS

L'exemple suivant pourra servir à évaluer les dossiers de qualifications des Agences. On devra possiblement modifier cette fiche de façon à tenir compte des besoins particuliers des Annonceurs.

	Score Potentiel	Score de l'évaluateur
CAPACITÉS – L'AGENCE OFFRE-T-ELLE LES SERVICES NÉCESSAIRES POUR RÉALISER LE MANDAT?	20 %	
CONFLITS/PRÉOCCUPATIONS QUANT AU PROPRIÉTAIRE – EXISTE-T-IL DES PRÉOCCUPATIONS À CE CHAPITRE? IL EST À NOTER QUE CE CRITÈRE NE FAIT PAS L'OBJET D'UNE NOTATION MAIS POURRAIT ÉLIMINER UN CANDIDAT.	NS	
DIMENSION – L'AGENCE A-T-ELLE LA DIMENSION VOULUE POUR PRENDRE CE COMPTE?	5 %	
EXPERTISE – L'AGENCE A-T-ELLE LES COMPÉTENCES NÉCESSAIRES POUR SATISFAIRE NOS BESOINS?	10 %	
CRÉATIVITÉ – L'AGENCE A-T-ELLE UN BON BILAN EN TERMES DE CRÉATIVITÉ (RÉSULTATS, RECHERCHE, PRIX)?	10 %	
PROMOTION DES AFFAIRES – L'AGENCE A-T-ELLE DÉMONTRÉ SA CAPACITÉ À LIVRER DE BONS RÉSULTATS (SUCCÈS, ÉTUDES DE CAS) ET CEUX-CI SONT-ILS PERTINENTS POUR NOUS?	15 %	
STRATÉGIE – EXISTE-T-IL DES SIGNES DE RÉFLEXION STRATÉGIQUE, DE RAISONNEMENTS INTUITIFS ET UN BILAN INTÉRESSANT EN TERMES DE PERSUASION/MOTIVATION?	15 %	
GÉOGRAPHIE – L'AGENCE SERA-T-ELLE EN MESURE DE SATISFAIRE NOS BESOINS EN TERMES DE COUVERTURE DE MARCHÉ ET DE SERVICES AU PLAN LOCAL/RÉGIONAL?	10 %	
VALEUR AJOUTÉE – EXISTE-T-IL DES CAPACITÉS, UNE EXPÉRIENCE OU DES COMPÉTENCES UNIQUES QUI AJOUTERAIENT DE LA VALEUR À NOTRE RELATION AVEC CETTE AGENCE?	5 %	
PRÉSENTATION – LA DOCUMENTATION A-T-ELLE ÉTÉ BIEN PRÉSENTÉE? L'AGENCE A-T-ELLE RESPECTÉ LE DOCUMENT DE BREFFAGE? ÉTAIT-CE INTÉRESSANT/STIMULANT?	10 %	
TOTAL	100 %	

ORDRE DU JOUR DES RÉUNIONS DE VISITES D'AGENCES

Ce document présente un modèle d'ordre du jour pour des visites d'agences.

Objectif : Vérifier si le courant passe bien, explorer les principaux enjeux

Structure : Amicale, informelle, peu de préparation au préalable

Durée : Environ 1-1½ heure

Réunion : Une façon de différencier les Agences consiste à voir comment ils structurent leur réunion. Ce qu'ils dévoilent, qui est impliqué, le genre de questions posées, etc.

Ordre du jour

1. Rencontre avec le président et le personnel-clé
2. Tournée de l'Agence/services/ressources
3. Breffage sur l'Annonceur (résumé, 20-30 minutes avec copie papier)
4. Points de discussion :
 - Définition de conflit
 - Discussion sur les principes et l'approche de rémunération
 - Les services requis (à l'interne/partenaires à l'externe)
 - Signature d'une entente de confidentialité
 - Développement d'un processus pour la création
 - Développement d'un processus pour les communications
5. Questions et réponses
 - Toute l'information doit être communiquée à toutes les Agences participantes
6. Clôture

ÉVALUATION DES VISITES D'AGENCES

On devra possiblement modifier cette fiche de façon à tenir compte des besoins particuliers des Annonceurs lors d'un processus de sélection d'Agence. L'exemple montre des scores d'échantillons. Les Annonceurs développent souvent leurs propres échelles selon des critères équivalents. Une fois toutes les rencontres terminées, demandez au Comité de sélection de donner un rang aux Agences rencontrées de façon à orienter la discussion sur les Agences les plus intéressantes et les justifications ayant mené à ce classement.

	Notation de l'évaluateur (échelle de 1 à 10)	Pondération	Notation pondérée
L'AGENCE EST-ELLE EN MESURE DE RÉALISER LE MANDAT? Les domaines à considérer sont : <ul style="list-style-type: none"> • Stratégie (habiletés) • Créativité (réelle/approche) • Planification média/Achat • Stratégie de marque (habiletés, expérience, approche) • Personnel (gestion, leadership, génie particulier) • Services (forces/faiblesses) • Valeur ajoutée (capacités uniques) 	8	40 %	32
LE COURANT PASSE-T-IL BIEN? <ul style="list-style-type: none"> • ADN/Chimie qui passe avec notre compagnie • Personnel – s'entendent-ils entre eux; nous entendons-nous avec eux? • Culture – comment nous interagissons? • Compatibilité – si nous prenons plaisir à nous côtoyer • Valeurs – style, croyances, attitudes et éthique? • Relations – si des liens se formeront? 	7	30 %	21
TRAVAILLERONS-NOUS BIEN ENSEMBLE? <ul style="list-style-type: none"> • Éthique de travail • Travail d'équipe • Un jugement à propos du long terme (très important bien que ce soit difficile à porter un tel jugement) 	6	30 %	18
SCORE TOTAL	s/o	100 %	71

ÉVALUATION GLOBALE DE L'AGENCE – Les chiffres ne reflètent pas toujours précisément ce que l'on pense. Veuillez inscrire une notation (A, B ou C) dans la dernière boîte. A : Je crois qu'on devrait sérieusement considérer cette Agence. B : Je suis confortable avec cette Agence. C : Je ne voterais pas pour cette Agence.	s/o	s/o	B
--	------------	------------	----------

COMMENTAIRES SUR LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES DE CETTE AGENCE :

ÉVALUATION DES PRÉSENTATIONS DE QUALIFICATIONS - Étape optionnelle

Le formulaire modèle d'évaluation suivant pourra servir lors de la notation des présentations formelles de qualifications. On devra possiblement modifier cette fiche de façon à tenir compte des caractéristiques particulières de l'Annonceur lors d'un processus de sélection d'Agence.

	Score Potentiel	Score de l'évaluateur
CAPACITÉS – L'AGENCE POSSÈDE-T-ELLE LES EXPERTISES ET LES SERVICES POUR RÉALISER LE MANDAT?	20 %	
EXPÉRIENCE – L'AGENCE A-T-ELLE DÉMONTRÉ QU'ELLE POSSÉDAIT UNE EXPÉRIENCE ET UN SAVOIR-FAIRE PERTINENTS?	20 %	
COMPRÉHENSION – L'AGENCE COMPREND-ELLE CLAIREMENT LE MANDAT OU LE PROJET DE L'ANNONCEUR?	15 %	
PRÉSENTATION – LE CONTENU ÉTAIT-IL BIEN PRÉSENTÉ? L'AGENCE A-T-ELLE RESPECTÉ LE BREF FOURNI? LA PRÉSENTATION ÉTAIT-ELLE INTÉRESSANTE/STIMULANTE?	10 %	
PERSONNEL/CULTURE – L'ÉQUIPE DE L'AGENCE SEMBLE-T-ELLE COMPATIBLE AVEC NOTRE ORGANISATION? LE COURANT PASSE-T-IL BIEN AU PLAN PERSONNEL?	20 %	
IMPRESSION GLOBALE – L'AGENCE ET SON PERSONNEL NOUS ONT-ILS IMPRESSIONNÉS TOUT AU LONG DU PROCESSUS?	15 %	
TOTAL	100 %	

ANNEXE 7

NOTATION DE LA SÉANCE DE TRAVAIL – Étape optionnelle

Cette fiche est similaire à celle recommandée pour noter les visites d'Agences. On devra possiblement la modifier de façon à tenir compte des besoins particuliers des Annonceurs lors d'un processus de sélection d'Agence. Une fois toutes les séances de travail terminées, demandez au Comité de sélection de donner un rang aux Agences rencontrées de façon à orienter la discussion sur les Agences les plus intéressantes et les justifications ayant mené à ce classement.

	Notation de l'évaluateur (échelle de 1 à 10)	Pondération	Notation pondérée
CAPACITÉS – L'équipe de l'Agence détient-elle les compétences nécessaires? son bilan est-il bon?; son offre de services est-elle complète et sera-t-elle en mesure de livrer les résultats attendus?	8	20 %	16
COMPRÉHENSION – L'Agence comprend-elle bien les exigences du mandat? Partage-t-elle notre système de valeurs pour livrer rapidement, un bon rapport qualité prix et un souci pour les détails?	7	20 %	14
SERVICE – Existe-t-il un bon esprit de partenariat et de service à la clientèle? L'Agence accueille-t-elle favorablement notre implication? L'Agence démontre-t-elle un souci d'efficacité?	6	20 %	12
PENSÉE STRATÉGIQUE ET TACTIQUE – Avons-nous été témoins d'une pensée claire et bien articulée? Les solutions de l'Agence étaient-elles innovatrices et ingénieuses? Pensent-ils en termes de notre succès en affaires?	7	20 %	14
PERSONNEL/CULTURE – L'équipe de l'Agence est-elle compatible avec notre organisation? Les deux personnalités sont-elles bien assorties?	7	20 %	14
SCORE TOTAL	s/o	100 %	70

ÉVALUATION GLOBALE DE L'AGENCE – Les chiffres ne reflètent pas toujours précisément ce que l'on pense. Veuillez inscrire une notation (A, B ou C) dans la dernière boîte. A : Je crois qu'on devrait sérieusement considérer cette Agence. B : Je suis confortable avec cette Agence. C : Je ne voterais pas pour cette Agence.	s/o	s/o	B
--	------------	------------	----------

COMMENTAIRES SUR LES PRINCIPALES FORCES ET FAIBLESSES DE CETTE AGENCE :

ENTENTE RÉCIPROQUE DE CONFIDENTIALITÉ

Cette **ENTENTE DE NON-DIVULGATION** est intervenue ce ____^e jour de _____, 20____, entre

**Nom de l'Annonceur,
Adresse,
Ville, Province, Code Postal**

(le « Divulgateur »)

- et -

_____,
_____,

(le « Récipiendaire »)

ATTENDU QUE **l'Annonceur - NOM** est à la recherche d'une Agence pour la prestation possible de services publicitaires (ci-après désigné: le « **Travail** »),

ET ATTENDU QUE les parties à la présente entente reconnaissent que **l'Annonceur – NOM** divulguera à , que ce soit verbalement ou par écrit, de l'information et des documents qui pourraient comprendre, sans s'y limiter, des secrets commerciaux, des données de recherche, des renseignements techniques, des systèmes et des logiciels informatiques, des dispositifs, des données financières et des plans d'affaires en lien avec ce Travail (ci-après collectivement et séparément désignés: « **l'Information** », et que les parties désirent définir et protéger leurs droits eu égard à cette Information, laquelle sera divulguée en vertu de la présente.

CONSÉQUEMMENT, en considération des obligations réciproques définies à la présente, les parties conviennent que:

1. Le Récipiendaire ne pourra, directement ou indirectement, utiliser, exploiter ou divulguer l'Information fournie par **l'Annonceur – NOM** en lien avec le Travail, et ce, à quelque tierce partie que ce soit, pour quelque motif que ce soit, à l'exception de ce qui est décrit dans la présente ou à moins d'y avoir été autorisé par écrit par le Divulgateur. Il est entendu que pour les fins de procédures en injonction, toute divulgation ou utilisation de l'Information ou du Matériel (tel que défini à l'article 6) par le Récipiendaire en violation de cette entente causera un préjudice irréparable au Divulgateur pour lequel des dommages ordinaires ne pourront constituer un remède adéquat.
2. Un Récipiendaire ne pourra divulguer l'Information communiquée en vertu de cette entente qu'à ses employés, agents et consultants qui ont besoin de connaître cette Information pour les fins recherchées par la présente et devra, avant de divulguer cette Information, obtenir leur consentement écrit à l'effet qu'ils acceptent de se conformer aux dispositions d'utilisation limitée et de non-divulgation énoncées à la présente entente.
3. L'information obtenue en vertu de cette entente ne pourra être reproduite mécaniquement ou autrement par un Récipiendaire sans le consentement écrit du Divulgateur, à l'exception des copies qui pourraient être nécessaires aux fins recherchées par la présente. Toutes les copies devront comprendre les mêmes désignations de propriété et de confidentialité apparaissant sur l'Information originale.
4. Aucune des parties à l'entente ne sera responsable envers l'autre partie pour une divulgation de l'Information obtenue en vertu de cette entente dans les cas où :
 - (a) l'Information fait déjà partie ou devient du domaine public sans violation aucune de cette entente;
 - (b) l'Information a été obtenue subséquemment et en toute légalité par le Récipiendaire d'une tierce partie établie comme un dépositaire légal de cette Information, et ce, sans qu'il n'y ait eu violation de cette entente par le Récipiendaire;
 - (c) l'Information était connue du Récipiendaire avant sa divulgation par le Divulgateur et cette connaissance préalable peut être établie; ou
 - (d) le Divulgateur a donné son consentement préalable écrit à ladite divulgation.
5. Cette entente ne constitue d'aucune façon une représentation ou une garantie quelconque en faveur du Récipiendaire par le Divulgateur eu égard aux questions de non-contrefaçon de brevets ou de tout autre droit de tierces parties.

6. Le Divulgateur ne pourra être tenu responsable envers le Récipiendaire pour toute erreur ou omission contenue dans l'Information divulguée en vertu de cette entente ni de l'utilisation ou des résultats de l'utilisation de cette Information par le Récipiendaire.
7. À la demande du Divulgateur, le Récipiendaire devra retourner ou détruire toute l'Information obtenue en vertu de cette entente et toutes les copies ou reproductions de cette Information.
8. Cette entente sera interprétée et régie par les lois de la province de Québec.
9. Chacune des parties à l'entente déclare qu'elle n'est présentement pas partie prenante ni ne deviendra une partie prenante d'une entente qui viendrait en conflit avec la présente entente.
10. Advenant qu'un tribunal de juridiction compétente déclare qu'une disposition de cette entente est invalide ou inapplicable, les autres dispositions demeureront en vigueur et tous droits découlant de ces dispositions applicables survivront audit jugement.
11. La présente entente est au bénéfice de et lie les parties ainsi que leurs successeurs et ayants droits respectifs.
12. Aucune modification à cette entente ne sera valide et ne pourra prendre effet à moins qu'elle ne soit faite par écrit et signée par un représentant autorisé de chacune des parties à l'entente.
13. Cette entente sera d'une durée d'un (1) an à compter de la première date établie ci-dessus.

EN FOI DE QUOI, [REDACTED] et **Annonceur – NOM ont conclu la présente entente.**

_____	_____
Par : _____	Par : _____
Nom : _____	Nom : _____
Titre : _____	Titre : _____
Date : _____	Date : _____



Jani Yates

L'alternative à mener sa propre recherche est de faire appel au Service de recherche d'Agence de l'ICP décrit intégralement à l'adresse www.agencysearch.ca et résumé ci-après.

LE SERVICE DE RECHERCHE D'AGENCE DE L'ICP

Introduction

Souvent, lorsqu'un Annonceur est insatisfait des services d'une Agence, la meilleure solution est que les partenaires discutent de la situation dans tous ses détails et que l'Agence en poste révise/améliore son offre de services. Dans un premier temps, nous recommandons toujours d'explorer cette avenue de solution. Par ailleurs, s'il était décidé malgré tout de procéder avec une recherche d'agence, l'approche mise de l'avant par le Service de recherche de l'ICP en est une qui a fait ses preuves et qui est des plus objectives.

Une recherche d'Agence, c'est souvent plus compliqué qu'on ne le penserait à première vue.

L'approche de l'ICP tire profit des meilleures pratiques aux États-Unis, au Royaume-Uni et, évidemment, au Canada. Voici donc les principaux éléments qu'un annonceur devra considérer :

- **Efficienc e et productivité.** Une recherche pourrait s'avérer plus exigeante que prévu initialement (il faudra libérer des personnes clés de l'Annonceur de leurs responsabilités d'affaires).
- **Le cadre de recherche.** L'objectif consiste à trouver le meilleur partenaire pour ses besoins immédiats et à long terme. Vu cet objectif, certaines des pratiques de recherche les plus courantes s'avèrent contre-productives.¹⁹
- **Objectivité.** Différentes personnes au sein d'une Agence pourraient avoir des points de vue différents. La pensée en silo pourrait entraîner des problèmes. L'émotivité pourrait être au rendez-vous.
- **Prévenir un cirque médiatique.** Une telle situation pourrait être très dommageable surtout s'il existe des doutes (même s'ils ne sont pas fondés) quant à l'objectivité de la recherche.
- **Des chances égales pour tous.** Le processus devra être juste et équitable.

Le service de recherche de l'ICP traite de toutes ces questions. De plus, son service est rapide et gratuit (sauf pour des frais administratifs modiques).

¹⁹ Nous référons aux mises en scène orchestrées, particulièrement celles qui font appel à des ressources externes qui ne seraient pas appelées à travailler sur le compte. Cette notion est discutée dans les pages 26 à 30 de ce document.

Aperçu du Service de recherche de l'ICP

Nous avons mené plus de 100 recherches d'Agence pour des Annonceurs dont les honoraires excédaient les 200 millions \$. Bien que certaines de nos recherches aient impliqué des Annonceurs dont les dépenses annuelles étaient de 15 millions \$, notre approche fonctionne tout aussi bien pour de plus petits Annonceurs en ce que l'approche prônée évite des recherches inutilement longues et impliquant des présentations spéculatives, lesquelles ne résultent qu'en un gaspillage de ressources sans être un indicateur valable des compétences des candidats. Notre service, qui a été peaufiné au fil du temps et au gré des mandats, se décline comme suit :

- Le service de l'ICP est confidentiel et gratuit (sauf pour des frais administratifs modiques).
- Le service est rendu sans vous identifier sauf à la fin du processus.
- Le processus vous permet d'économiser temps et argent en s'appuyant sur les meilleures pratiques et ne requiert pas le même niveau d'implication en temps de votre personnel que nécessitent les autres processus.
- Nous évitons l'approche mécanique des appels d'offres, qui souvent résulte en un trop grand nombre de propositions non qualifiées. En s'appuyant sur nos connaissances (en consultation avec vous), nous concevons un questionnaire de « Sollicitation d'expressions d'intérêt » qui procure aux candidats potentiels un breffage anonyme de vos besoins. Cette façon de faire n'encourage que les Agences les plus qualifiées à répondre à notre appel d'offres.
- Les Agences peuvent souvent se démarquer dès la première étape par le ton et le contenu de leur réponse au document de breffage, ce qui n'est pas le cas lorsqu'on les invite à remplir un questionnaire formaté qui résulte en des réponses très similaires.
- En transmettant un document de breffage à tous les membres de l'ICP, celui-ci se rend à un auditoire plus vaste d'agences, lesquelles peuvent ensuite décider objectivement si elles rencontrent les besoins des Annonceurs et s'assurer ainsi, le cas échéant, que leur proposition soit la plus à jour possible pour y répondre.
- La recherche englobe tous nos membres mais inclut aussi toute Agence que vous voudriez ajouter à la liste d'envoi.
- Par après, vous pourrez décider d'une courte liste de 4 à 6 candidats avant de publiciser votre recherche.
- Ensuite, nous attachons beaucoup d'importance à un enseignement capital. En effet, la meilleure évaluation d'une Agence procède d'une observation de qui ils sont — et non pas d'une mise en scène savamment orchestrée dans laquelle ils sont invités à se donner en spectacle. Et, la meilleure façon d'y arriver c'est de visiter les bureaux de l'Agence.
- Souvent, la décision finale est prise dès après la visite des Agences. Par ailleurs, si vous ressentez toujours le besoin d'une présentation, nous vous suggérons de procéder à une séance de travail. La caractéristique principale de cette formule est que l'Agence doit vous démontrer ses compétences en temps réel i.e. ils ne peuvent faire appel à des ressources externes qui ne participeraient pas à la réalisation du ou des mandats.
- L'ICP est là pour vous accompagner à chaque étape mais il est entendu que nous ne jouons *absolument aucun rôle dans la prise de décision*. Il s'agit là d'une affaire et d'une décision qui vous incombe à 100 %.
- Le recours au Service de recherche de l'ICP peut prévenir toute mauvaise presse en ce qu'il s'agit d'un processus ouvert, transparent et se fondant sur les meilleures pratiques.

Pour nous joindre, veuillez contacter Jani Yates (poste 230).

Leur adresse courriel est : jyates@icacanada.ca.