

# **L'évaluation client/agence**

## **Guide pratique et grilles d'évaluation**



**Par David Rutherford**

Pour l'Institut des communications et de la publicité

Décembre 2001



<b>TABLE DES MATIÈRES</b>	<b>Page</b>
<b>Avant-propos</b>	<b>3</b>
<b>L'auteur</b>	<b>3</b>
<b>Objectif</b>	<b>4</b>
<b>Introduction</b>	<b>5</b>
<b>Résumé des principes de base</b>	<b>6</b>
<b>Conseils et lignes directrices</b>	<b>7-9</b>
<b>Grilles d'évaluation</b>	<b>10-26</b>
<b>Annexe 1</b>	<b>27</b>
<b>(Comment obtenir un meilleur rendement de votre agence)</b>	

**Première publication :**

L'Institut des communications et de la publicité  
2300, rue Yonge  
Bureau 500, C.P. 2350  
Toronto (Ontario) M4P 1E4  
**ISBN 0-9697881-8-5**

## AVANT-PROPOS

Un paradoxe existe dans notre domaine. Pourquoi certains clients obtiennent-ils un meilleur produit des agences que leurs collègues, qui font pourtant appel aux mêmes agences, voire aux mêmes personnes ? David Ogilvy, avec sa concision habituelle, déclare : « Les clients obtiennent les campagnes qu'ils méritent ». Mais cela n'explique pas tout.

Clients et agences demandent souvent conseil à l'ICP en matière d'évaluation. Voilà pourquoi nous avons créé ce *Guide pratique d'évaluation*. Nous y abordons tous les aspects pertinents ; l'évolution de la publicité vers de nouvelles disciplines en communications l'exige.



Nous sommes guidés par une idée maîtresse : la relation client-agence est la clé du succès et mérite qu'on y accorde temps et efforts. Les clients qui savent obtenir le meilleur d'une agence sont d'accord.

Nous remercions tous ceux qui ont participé à ce projet, y compris l'Association canadienne des annonceurs.

Rupert Brendon  
Président et directeur général  
L'Institut des communications et de la publicité

## L'AUTEUR



David Rutherford a longtemps travaillé pour Procter & Gamble au Canada, puis a été président et vice-président du conseil d'administration d'Ogilvy & Mather à Toronto. Il est aujourd'hui conseiller ainsi que directeur des CASSIES, où les gagnants doivent prouver l'efficacité de leurs campagnes publicitaires par un plaidoyer écrit rigoureux.

Grâce à cette expérience diversifiée, il a constaté combien l'importance de la relation entre le client et son agence compte pour attirer les meilleurs talents du milieu et générer des résultats probants.

Ce guide s'inspire de la vaste expérience de l'ICP et des commentaires fournis par des clients et des agences. Nous soulignons également l'apport de l'excellent article de Herbert Zeltner, intitulé « Evaluating Agency Performance », publié par l'Association of National Advertisers aux États-Unis.

## OBJECTIF

Clients et agences partagent le même but : concevoir et réaliser des campagnes qui donnent des résultats probants. Et la relation entre le client et l'agence constitue l'élément clé pour l'atteindre. Une relation créée et entretenue de manière à attirer et à motiver les meilleurs talents des deux côtés.

Ce document donne les grandes lignes d'une méthode d'évaluation qui aidera à bâtir une relation client/agence la plus solide possible. Les deux parties doivent cependant y mettre du leur et agir en toute sincérité. À partir de cette idée de base, nous proposons un processus bidirectionnel dans lequel le client et l'agence s'évaluent mutuellement.

La première partie s'intitule *Conseils et lignes directrices*. Prenez le temps de bien la lire, même si vous avez déjà reçu l'« Évaluation de l'agence » et que le temps presse. L'effort que vous investissez dans l'évaluation et le temps que vous y consacrez reflètent l'importance que vous accordez à la relation client/agence et peuvent être tout aussi significatifs que la note que vous lui donnez.

Vous trouverez ici plusieurs grilles d'évaluation que vous pouvez adapter selon vos besoins. Elles couvrent les principales disciplines des communications d'aujourd'hui.

Remarque sur la terminologie :

Par souci de simplicité, nous utilisons ici les termes *client* et *agence* ; les termes *publicité* et *agence* sont parfois utilisés pour désigner les « activités de communication et de promotion » et les compagnies qui les offrent. Nous employons aussi le mot *marque* pour désigner « produit ou service ».

## INTRODUCTION

Au cours d'une discussion portant sur l'importance de la relation client/agence, le vice-président d'une grande entreprise canadienne lança à son groupe marketing :

« *Préférez-vous avoir une bonne relation avec votre agence de publicité ou en avoir une mauvaise ?* »

Sentant qu'il s'agissait d'une question-piège, le groupe se tut. Quelques mains se levèrent, sans plus.

« Voilà exactement ce que je voulais démontrer, dit-il. Pourquoi avons-nous *le moindre doute* qu'une bonne relation soit meilleure qu'une mauvaise ? Et pourquoi est-ce que clients et agences persistent-ils à brouiller cette relation ? »

Les évaluations – ce qu'elles disent et la manière dont elles sont menées – jouent un rôle crucial dans l'établissement d'une relation positive et productive et dans l'obtention de résultats probants.

Lorsque vous élaborerez votre processus d'évaluation, vous vous demanderez peut-être si le secret d'une excellente relation se résume en une seule idée. La réponse est non, mais les citations suivantes – l'une d'un client, l'autre d'une agence – y parviennent presque.

« Ce n'est pas à cause de notre envergure que les meilleurs talents veulent travailler avec nous, mais plutôt parce que nous valorisons et admirons leur travail. »

« Lorsque les clients disent du bien de nous à notre insu, nous avons la preuve que nous sommes sur la bonne voie. »

## RÉSUMÉ DES PRINCIPES DE BASE

Voici les thèmes essentiels servant à établir une bonne relation client/agence :

### La performance

- Le client et l'agence s'entendent mutuellement sur leurs attentes respectives *au début* de la période d'évaluation. Celles-ci sont bien comprises de tous les niveaux hiérarchiques.
- Dès le départ, chaque partie connaît les attentes de l'autre ; il n'y a pas d'entente implicite. Tout est dit.
- L'évaluation ne déroge pas des objectifs sur lesquels les deux parties se sont entendues.
- L'évaluation ne met pas l'accent sur les aspects négatifs. Elle cherche plutôt à *motiver* :
  - > Elle reconnaît et encourage ce qui fonctionne.
  - > Elle identifie ce qui doit être amélioré et définit des objectifs précis et mesurables.
- L'évaluation ne constitue pas le bulletin annuel de l'agence, suivi de longs silences. Elle fait plutôt partie d'un dialogue continu, sans surprises, entre le client et son agence.
- L'évaluation annuelle est l'occasion de mesurer le progrès, au fil du temps.

### La relation

- De part et d'autre, chacun doit faire comprendre à son équipe qu'un excellent rapport client/agence constitue la base d'une solide relation d'affaires.
- Le partenariat n'est pas un simple mot. C'est un engagement profond de la part de tous.
- La rétroaction (*feedback*) se fait d'un côté comme de l'autre : le client et l'agence doivent savoir comment encourager, inspirer et motiver leurs équipes respectives de manière à livrer un meilleur produit.
- Il faut identifier les problèmes le plus rapidement possible et non les garder pour l'évaluation.
- Il ne faut pas hésiter à aborder ouvertement et simplement des points sensibles avec la direction, surtout lorsqu'il s'agit des ressources humaines ou des aspects financiers.
- Il faut comprendre les attentes du client en matière de risques. Cela doit être clairement établi.
- Le processus est équitable et c'est la perception que doivent en avoir les deux parties.

### En cas de problème

- Les dirigeants des deux parties doivent se rencontrer *le plus tôt possible* pour éviter que les problèmes prennent de l'ampleur.
- La révision d'agence doit être utilisée en dernier recours pour régler des problèmes puisqu'elle affecte et peut déranger la planification d'une marque. Elle peut même entraîner la perte de ressources qui maîtrisent les enjeux liés à la marque pendant la réorganisation du compte client.\*

\* Lorsqu'un avis externe est nécessaire, l'ICP propose un processus de révision rigoureux et objectif.

## CONSEILS ET LIGNES DIRECTRICES

Les processus individuels peuvent varier, mais ce qui suit s'applique à toutes les situations.

- **Vue d'ensemble**

Avant de commencer, assurez-vous que les personnes concernées par l'évaluation partagent une compréhension commune et claire de ce qu'est une relation d'affaires saine et productive, de comment on en mesure le succès, etc. Cet effort initial est primordial puisque sans lui, la note obtenue ne signifiera pas grand chose et l'interprétation des résultats pourra être très variée.

- **La fréquence**

Habituellement, l'évaluation a lieu une fois par année à une date convenue d'avance. Elle peut aussi se tenir au début d'une nouvelle relation ou aux 6 mois, si les circonstances l'exigent. L'évaluation devrait *toujours* être accompagnée d'un *feedback* constructif de part et d'autre.

- **Les participants**

Règle générale, les membres de la direction des deux parties prennent part à la rencontre d'évaluation. De préférence face à face, dans une ambiance détendue.

La *cueillette de l'information* s'inspire généralement de l'une ou l'autre des philosophies suivantes :

**a) L'approche omnidirectionnelle (360°).** On demande l'opinion des membres de l'équipe (de différents niveaux et départements, du côté client et du côté agence) par l'intermédiaire d'une grille d'évaluation soigneusement préparée (ou d'un questionnaire). Pour le document final, données et commentaires sont regroupés et édités par un ou plusieurs dirigeants.

Cette approche permet d'obtenir un plus large éventail d'informations et procure un sentiment de participation. Cependant, il faut s'assurer que les difficultés mineures ou temporaires ainsi que les conflits de personnalité ne faussent pas l'évaluation.

**b) L'approche dirigeant à dirigeant.** Les dirigeants recueillent impressions et opinions de l'équipe, puis remplissent l'évaluation eux-mêmes.

Cette approche présente les caractéristiques opposées : les dirigeants sont généralement doués pour établir des relations productives, mais ils ne sont pas nécessairement au courant des questions quotidiennes auxquelles l'entreprise fait face.

- **Le système de pointage**

Il peut aller de l'échelle statistique complexe à une approche très simple du type « réussite/échec ». Le système le plus pratique semble cependant être celui de l'échelle de 3 ou de 5 points :

- > 3 points : en-dessous des attentes, conforme aux attentes, au-dessus des attentes ;
- > 5 points : inacceptable, amélioration souhaitée, bon, très bon, excellent. (Les grilles ci-jointes sont échelonnées sur 5 points, ce qui permet une évaluation plus précise.)

- **Commentaires en version intégrale et exemples**

D'une importance cruciale pour une pratique optimale, les commentaires devraient répondre aux critères suivants :

- > Ils doivent être précis et non biaisés.
- > Ils doivent porter sur toute la période d'évaluation et non pas se limiter aux faits récents ou à ce qui vient en premier à l'esprit.
- > Ils doivent vouloir dire quelque chose et illustrer un aspect plus large, et non un fait anecdotique ou sporadique.
- > Ils doivent porter tant sur les aspects positifs que négatifs.
- > S'ils sont négatifs, ils ne doivent pas surprendre.

- **La rétroaction bidirectionnelle**

En principe, les clients veulent bien recevoir du *feedback* de l'agence, mais leur opinion change lorsqu'ils sont entre eux. Et comme l'illustre la phrase « Les hommes viennent de Mars, les femmes de Vénus », il y a bel et bien des divergences de points de vue. Si votre travail est critiqué, sachez que vous n'êtes pas seul. De nombreux sondages ont été effectués pour trouver ce qui, dans la relation client/agence, correspond à un terrain favorable pour exprimer ses griefs. En voici le résumé :

**Mauvaises habitudes des agences selon les clients**

- Manque de compréhension et d'intérêt des activités du client.
- Trop de responsabilités confiées à des personnes inexpérimentées.
- Manque d'implication des dirigeants.
- Manque de personnel. Trop de roulement de personnel.
- Sur la défensive, surtout lorsque la création est critiquée ou rejetée.
- Peu de respect des délais et des budgets.
- Antipathie face à la recherche.

**Mauvaises habitudes des clients selon les agences**

- Ne partagent pas l'information.
- Attentes non réalistes par rapport à ce qui peut être accompli avec le budget.
- Stratégies floues.
- Réticents à approuver des idées avant-gardistes. Trop de niveaux d'approbation.
- Dépendance excessive envers la recherche.
- Ne comprennent pas l'avantage que le compte soit profitable.
- Ne saisissent pas l'importance d'être un grand « motivateur ».

À bien des égards, ces listes sont le miroir l'une de l'autre. Par ailleurs, ces différends peuvent être résolus. Reprenons les paroles de Zeltner, tirées de son article « Évaluation de la performance de l'agence » :

Un facteur de succès important dans l'évaluation est d'avoir une contrepartie honnête, soit établir une procédure permettant à l'agence d'évaluer vraiment le client et non de le faire par politesse, simplement pour le principe. Dans un esprit de franchise, avec l'engagement sincère d'établir un dialogue constructif, cette voie à deux sens peut être très utile pour améliorer l'efficacité des évaluations.

- **Des problèmes, pas des personnalités**

Qu'on le veuille ou non, la personnalité de chacun influence beaucoup l'évaluation. On s'entend cependant sur la meilleure façon de procéder lorsque les difficultés personnelles posent un problème : il vaut mieux s'en occuper en dehors du processus d'évaluation, de dirigeant à dirigeant, car le processus est trop ouvert pour régler ce genre de question.

- **Discrétion, professionnalisme et confidentialité la plus stricte**

Une évaluation peut profondément affecter une carrière. Empêchez toute fuite d'information durant le processus et évitez ainsi ce qui pourrait donner lieu à des commérages.

- **Si les choses vont mal, acceptez la responsabilité ou assignez-la avec honnêteté**

Aller plus loin suppose des risques. Les récompenses sont grandes, mais ça ne fonctionne pas toujours. De plus, de part et d'autre, il ne faut pas oublier la loi de Murphy, ni le fait que nous commettons tous des erreurs. Il existe plusieurs philosophies sur la manière de régler ces situations, mais le consensus est d'être ouvert et honnête, d'apprendre de ses erreurs et de se recentrer rapidement sur la tâche en cours.

- **L'occasion de répondre**

Même avec une méthode d'évaluation « sans surprise », il peut arriver que l'agence ne soit pas d'accord avec certains commentaires. Cela ne devrait pas devenir source de tension puisque l'on pourra tirer une leçon intéressante de la discussion qui suivra. Le client devrait modifier l'évaluation s'il apparaît qu'une critique particulière n'est pas honnête ou constructive.

## PRÉSENTATION DE L'ÉVALUATION

### Comment utiliser cette section

#### A. Personnaliser les grilles selon vos besoins

Cette section comprend des grilles d'évaluation s'appliquant aux principales disciplines de la publicité et des communications ainsi qu'une grille permettant de donner du *feedback* au client.

Chaque grille présente les qualités de base d'une performance solide et d'une bonne relation. N'hésitez pas à ajouter ou à retirer des éléments de la liste suivante selon vos besoins :

- page couverture ;
- instructions ;
- récapitulation ;
- service conseil/service à la clientèle (publicité générale) ;
- création (publicité générale) ;
- planification stratégique/recherche ;
- production ;
- planification média ;
- achat média ;
- suivi budgétaire et facturation ;
- gestion de l'agence ;
- marketing direct/marketing relationnel ;
- marketing interactif ;
- relations publiques ;
  
- *feedback* de l'agence.

#### B. Obtenir des informations chez le client

En général, on distribue une grille d'évaluation de base aux personnes qui ont travaillé assez étroitement avec l'agence en leur demandant de remplir les sections qui s'appliquent, en toute confidentialité.

#### C. Synthétiser les informations

Comme nous l'avons déjà mentionné, les commentaires ne seront pas tous utiles et ne serviront pas nécessairement à obtenir le meilleur résultat possible. Un dirigeant, ou un cadre supérieur connaissant à fond l'agence, devrait regrouper et éditer données et commentaires de façon à présenter une évaluation finale qui sera la plus constructive possible.

Logo de  
l'agence

Logo du  
client

**EXEMPLE DE PAGE COUVERTURE**

**ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AGENCE**

**Période évaluée :**

**Agence :**

**Marque(s)/Compte(s) :**

**Évaluation faite par (nom et titre) :**

**Date :**

**Signatures/Dates :**

---

---

---

---



Basé sur l'Évaluation client/agence  
Préparé pour L'Institut des communications et de la publicité  
2300, rue Yonge, bureau 500, C.P. 2350, Toronto (Ontario) M4P 1E4  
**ISBN 0-9697881-8-5**

Première édition, novembre 2001

## ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AGENCE

### Veillez lire les instructions suivantes avant de procéder à l'évaluation

- Soyez sincère, constructif, honnête et tenez-vous en aux faits.
- Évaluez l'agence sur *toute* la période d'évaluation et non sur ses activités les plus récentes.
- Évaluez l'agence sur ce qui a été convenu au préalable.\*
- Vos données et commentaires doivent être *strictement confidentiels*. N'en discutez pas avec vos collègues.
- N'accordez pas trop d'importance aux points négatifs – équilibrez vos réponses.
- Concentrez-vous sur l'aspect global. L'agence donne-t-elle de bons conseils ? De bonnes idées ? Les utilise-t-elles à profit pour développer des campagnes de qualité qui arrivent sur le marché à temps, en respectant le budget ? Aide-t-elle la croissance de vos activités et de vos marques ?
- S'il faut mentionner quelques petits problèmes, n'en exagérez pas les proportions.
- Si quelque chose ne va pas avec une personne en particulier, parlez-en d'abord à son supérieur avant d'écrire quoi que ce soit. Il est souvent plus facile de résoudre ces difficultés sans passer par le processus d'évaluation.
- Certaines sections de l'évaluation peuvent ne pas s'appliquer. Si tel est le cas, inscrivez s/o dans la case du milieu.
- N'oubliez pas de remplir la section *Commentaires*. Utilisez-la pour nuancer vos propos et qu'ainsi, une évaluation globale s'en dégage.
- Sous la section *Ce que nous aimerions voir*, mentionnez ce qui mérite d'être continué et ce qui devrait être changé.
- Remplissez les sections qui s'appliquent, y compris la section *Récapitulation*.

\* Par exemple, si vous avez engagé l'agence pour s'occuper uniquement de la publicité et du média, ne la dépréciez pas parce qu'elle ne vous propose pas des idées d'emballage ou de promotion des ventes pour votre produit. Cependant, si l'agence propose de telles idées, accordez-lui sans contredit une bonne note pour avoir été proactive.

### Signification du pointage

<b>Inacceptable :</b>	Problème sérieux. S'il s'agit d'une exigence de base, nous devons voir une amélioration immédiate et concrète (mesurable).
<b>Amélioration souhaitée :</b>	Problème agaçant. Veuillez le régler.
<b>Bon :</b>	En plein dans le mille. Répond à nos attentes.
<b>Très bon :</b>	Dépasse nos attentes. (Nous vous complimentons à votre insu.)
<b>Excellent :</b>	Nec plus ultra. Votre agence est l'une des meilleures, sinon <i>la</i> meilleure.







## ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AGENCE

*Note : Dans certaines agences, la planification stratégique est la responsabilité de ressources spécifiques alors qu'ailleurs, elle relève du Service Conseil/Service à la clientèle et de l'équipe de création. La recherche en tant que fonction intégrée au sein d'une agence est plutôt rare ; certaines sections font davantage référence à la façon dont l'agence interagit avec les fournisseurs extérieurs en recherche et avec le service de recherche du client.*

*Certains points peuvent ne pas s'appliquer.*

<b>PLANIFICATION STRATÉGIQUE/RECHERCHE</b>	Inacceptable	Amélioration souhaitée	Bon	Très bon	Excellent
• Comprend l'équité de nos marques					
• Comprend nos objectifs d'affaires					
• Comprend nos publics cibles					
• Connaît ce que la concurrence fait					
• vise à atteindre les objectifs fixés					
• Recommande des démarches structurées					
• Traduit l'analyse en recommandations concrètes					
• Présente des points de vue clairs et solides					
• Apporte des angles d'analyse nouveaux					
• Contribue à développer le positionnement et une solide stratégie					
• Se tient à jour et connaît les tendances du marché					
• Se tient à jour et connaît les nouvelles méthodes de recherche					
• Collabore efficacement avec notre service de recherche					
• Collabore efficacement avec nos fournisseurs externes					
• Respecte les délais					
• Respecte les budgets					
• Affecte une équipe expérimentée					
• Gère efficacement la charge de travail					
• Disponibilité					
• ÉVALUATION GLOBALE					

**Commentaires :** *Exemples positifs ou négatifs. Prenez plus d'espace si nécessaire.*

---



---



---

**Ce que nous aimerions voir :** *Deux ou trois points sur lesquels l'agence devrait s'améliorer.*

---



---



---



## ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AGENCE

*Note : La planification média et les achats média peuvent être effectués par des ressources différentes dans l'agence (publicité, marketing direct, média interactif, etc.) ou par des fournisseurs externes. Il faut donc faire l'évaluation en tenant compte de la situation qui s'applique à l'agence.*

<b>PLANIFICATION MÉDIA</b> (tous les médias)	Inacceptable	Amélioration souhaitée	Bon	Très bon	Excellent
• Comprend l'équité de nos marques/nos objectifs d'affaires					
• Comprend nos publics cibles					
• Connaît ce que la concurrence fait					
• Établit de solides objectifs média					
• Développe de solides stratégies et plans média					
• Innovateur et débrouillard					
• Utilise efficacement les données de recherche disponibles					
• Démontre un bon jugement dans l'interprétation des données					
• Respecte les budgets					
• Réagit positivement aux changements budgétaires					
• Respecte les délais					
• Collabore efficacement avec les autres agences/AOR					
• Affecte une équipe expérimentée					
• Gère efficacement la charge de travail					
• Disponibilité					
• ÉVALUATION GLOBALE					

**Commentaires :** *Exemples positifs ou négatifs. Prenez plus d'espace si nécessaire.*

---



---



---



---



---

**Ce que nous aimerions voir :** *Deux ou trois points sur lesquels l'agence devrait s'améliorer.*

---



---



---



---



---



## ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AGENCE

### SUIVI BUDGÉTAIRE ET FACTURATION

- Effectue un bon contrôle budgétaire
- Prépare des rapports précis et les présente au moment opportun
- Produit une facturation précise et régulière
- Présente les bons justificatifs avec la facturation
- Répond efficacement et rapidement aux demandes
- ÉVALUATION GLOBALE

Inacceptable	Amélioration souhaitée	Bon	Très bon	Excellent

**Commentaires :** *Exemples positifs ou négatifs. Prenez plus d'espace si nécessaire.*

---



---



---

**Ce que nous aimerions voir :** *Deux ou trois points sur lesquels l'agence devrait s'améliorer.*

---



---



---

### GESTION DE L'AGENCE

- S'engage vraiment dans la relation d'affaires
- Démontre un engagement réel à produire des résultats concrets
- Nous conseille objectivement face aux tendances du marché
- Agit en véritable partenaire d'affaires
- S'informe constamment des enjeux de nos marques
- S'assure de la qualité globale du produit
- ÉVALUATION GLOBALE

Inacceptable	Amélioration souhaitée	Bon	Très bon	Excellent

**Commentaires :** *Exemples positifs ou négatifs. Prenez plus d'espace si nécessaire.*

---



---



---

**Ce que nous aimerions voir :** *Deux ou trois points sur lesquels l'agence devrait s'améliorer.*

---



---



---

**Note :**

Les trois prochaines pages se consacrent au marketing direct/marketing relationnel, au marketing interactif et aux relations publiques.

Des services spécifiques au sein de l'agence, des compagnies affiliées et, dans certains cas, des compagnies indépendantes peuvent s'occuper de ces disciplines.

Une évaluation complète nécessiterait une analyse de chaque service, comme nous venons de le voir. Si vous le désirez, vous pouvez modifier les grilles fournies, selon vos besoins.

Cependant, pour éviter toute répétition, nous avons développé des grilles d'évaluation qui regroupent à la fois les caractéristiques propres aux spécialistes ainsi que les qualités générales qu'un bon communicateur doit présenter, peu importe sa discipline. Ces grilles devraient répondre à vos besoins.

## ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE DE L'AGENCE

*Note : Cette grille présente les caractéristiques spécifiques sur lesquelles le produit marketing direct/marketing relationnel devrait être évalué ainsi que les qualités générales telles que vues précédemment.*

<b>MARKETING DIRECT/ MARKETING RELATIONNEL</b>	Inacceptable	Amélioration souhaitée	Bon	Très bon	Excellent
• Comprend les stratégies de développement d'équité de nos marques et intègre sa vision à la nôtre					
• Collabore efficacement avec nos partenaires					
• Développe de solides structures de test pour les solutions présentées					
• Gestion et analyse de bases de données					
• Achat et gestion de listes					
• Recommande des stratégies innovatrices de communication directe					
• Exécute de façon performante chaque composante de la campagne					
• Effectue un suivi rigoureux et voit au retour sur l'investissement					
• Donne des résultats probants					
<i>Caractéristiques spécifiques :</i>					
• Propose des stratégies séquencées					
• Capable d'intégrer les approches interactives aux approches traditionnelles					
• Propose les technologies de personnalisation					
• Propose l'Internet et les technologies sans fil					
• Connaît la législation concernant le droit à la vie privée					
<i>Caractéristiques générales:</i>					
• Respecte les budgets					
• Réagit de façon positive aux urgences					
• Présente son point de vue de façon convaincante					
• Respecte les délais et le budget					
• Nous garde informés/fait des suivis efficaces					
• Affecte une équipe expérimentée					
• Gère efficacement la charge de travail					
• Disponibilité					
• Implication des dirigeants					
• ÉVALUATION GLOBALE					

**Commentaires :** *Exemples positifs ou négatifs. Prenez plus d'espace si nécessaire.*

---



---

**Ce que nous aimerions voir :** *Deux ou trois points sur lesquels l'agence devrait s'améliorer.*

---



---





## **FEEDBACK DE L'AGENCE**

*Note : La grille qui suit est conçue pour l'ensemble des clients. Vous pouvez créer d'autres pages, au besoin, pour des clients qui possèdent plusieurs services.*

**Période évaluée :**

**Agence :**

**Marque(s)/Compte(s) :**

**Feedback de la part de (nom et titre) :**

**Date :**

### **Instructions au client**

1. Veuillez répondre de manière constructive. Nous partageons un objectif commun : concevoir et réaliser des campagnes qui donnent des résultats probants. Tout commentaire doit viser à nous permettre de mieux atteindre ce but.
2. Permettez-nous de parler sans détour. Cela ne rendra service à personne si notre *feedback* renchérit sur la perfection.
3. Aidez votre équipe à comprendre que leur attitude fait toute la différence. C'est possible qu'à un moment donné, la pensée suivante ait traversé l'esprit des clients : « Nous payons suffisamment cette agence, il serait temps qu'elle s'y mette ! » Cependant, cela n'est pas très motivant et ne contribue pas à attirer les meilleurs talents à travailler sur votre compte.
4. Familiarisez-vous de nouveau avec les remarques du tableau ci-dessous et tentez de les contredire.

### **Instructions à l'agence**

1. Soyez réaliste et essayez de comprendre la pression du côté client.
2. Aidez le client à comprendre qu'il peut faire toute la différence. Plusieurs personnes qui passent du côté client à une agence sont véritablement étonnés de voir combien certains clients encouragent un travail de première classe, et l'obtiennent, alors que d'autres n'y arrivent pas.
3. Attention : la plupart des clients n'aiment pas se faire dire qu'ils sont trop conservateurs. Vous avez peut-être raison, mais préparez-vous à être mis à l'épreuve vous aussi lorsque le client vous demandera de songer à partager les risques.
4. Essayez, vous aussi, de contredire les remarques du tableau ci-dessous :

#### **Mauvaises habitudes des agences selon les clients**

- Manque d'intérêt et de compréhension des activités du client.
- Trop de responsabilités confiées à des personnes inexpérimentées.
- Manque d'implication des dirigeants.
- Manque de personnel. Trop de roulement de personnel.
- Sur la défensive, surtout lorsque la création est critiquée ou rejetée.
- Peu de respect des délais et des budgets.
- Antipathie face à la recherche.

#### **Mauvaises habitudes des clients selon les agences**

- Ne partagent pas l'information.
- Attentes non réalistes par rapport à ce qui peut être accompli avec le budget.
- Stratégies floues.
- Réticents à approuver des idées avant-gardistes. Trop de niveaux d'approbation.
- Dépendance excessive envers la recherche.
- Ne comprennent pas l'avantage que le compte soit profitable.
- Ne saisissent pas l'importance d'être un grand « motivateur ».



## COMMENT OBTENIR UN MEILLEUR RENDEMENT DE VOTRE AGENCE (PAR RUPERT BRENDON)

1. **Préparez des briefings complets, donnez suffisamment de temps et maintenez le contact.** Une fois le projet défini, assurez-vous que le brief est bien compris, à tous les niveaux, jusqu'aux dirigeants. N'ignorez pas les données existantes ; exploitez-les plutôt pour y trouver de nouvelles approches. Fixez des échéances réalistes, donnez assez de temps pour permettre aux idées de se développer. – Les agences sont souvent trop optimistes lorsqu'elles acceptent les échéanciers, surtout si elles subissent de la pression de la part du client. – Songez à cette merveilleuse phrase : « toutes les idées se noient à la naissance » et aidez les idées à survivre et à s'épanouir. Encouragez l'agence à viser haut et ne vous contentez pas d'attendre une fois que le briefing est terminé. Cherchez à démontrer à l'agence que le projet vous enthousiasme et que vous avez hâte de voir leurs idées.

2. **Prenez les devants.** Grâce à votre vision claire des objectifs de votre marque, vous êtes un leader dans votre domaine. Votre leadership au sein de l'équipe vient de l'exemple que vous donnez : vous gérez votre entreprise avec rigueur et obtenez des résultats tout en faisant preuve de respect envers vos employés. Être un leader signifie avoir la force de ses convictions, mais sans chercher à avoir raison à tout prix. Il faut savoir soutenir une recommandation d'agence à tous les niveaux hiérarchiques, sans changer d'idée dans les périodes difficiles. Il faut savoir s'incliner et permettre à l'agence de contacter la

direction en cas de d'impasse légitime, plutôt que de vider une recommandation de son essence par un compromis.

3. **Impliquez les membres de l'agence dans tous les aspects de votre entreprise.** Vous exploitez ainsi une des forces d'une agence : la diversité de son expérience en affaires et en publicité. Il ne s'agit pas simplement de les tenir au courant des dernières tendances en affaires. Il faut aussi leur parler des questions fondamentales qui vous affectent, vous et votre marque, sans hésiter à demander aux dirigeants de donner leurs commentaires. Certains clients ne sont d'accord qu'en paroles avec cette idée, ce qui n'est pas suffisant. Si vous vous intéressez réellement à l'opinion de l'agence, elle sera davantage motivée par l'environnement que vous créez.

4. **Commentez le produit proposé honnêtement, rapidement et objectivement ; encouragez l'expérimentation.** Si le résultat est bon, louez-le. S'il est mauvais, dites-le. Soyez positifs, mais restez toujours honnêtes et directs. Surtout, soyez constructifs. Justifiez toujours votre opinion et à défaut de pouvoir le faire, évitez de commenter. Faites des commentaires objectifs et méfiez-vous des particularités et des préjugés. Ne soyez pas pointilleux et ne mettez pas en veilleuse des projets qui plaisent à l'agence, mais que vous n'aimez pas ; mettez fin au projet ou faites-le progresser. On résiste difficilement à la tentation de retomber en territoire familial. Afin d'éviter cette tendance,

prévoyez un budget expérimental pour tester des propositions controversées. Vous stimulerez ainsi un sentiment de liberté créatrice responsable.

5. **Bâtissez des rapports personnels solides.** Vos chances d'obtenir alors un travail de qualité supérieure ne se calculeront plus. Un esprit d'équipe (la partage du succès lorsque la marque progresse, sans représailles en cas d'échec à court terme) assure un succès à long terme. Prenez le temps de connaître les membres de l'agence de manière informelle. Passez à leurs bureaux, à leurs foyers. Apprenez à vous apprécier mutuellement. En cas de problème, il sera alors plus facile de communiquer clairement et directement.

6. **Faites preuve d'enthousiasme et de confiance, proposez des défis, soyez élogieux et sachez prendre plaisir au travail.** Les gens travaillent selon les attentes, mais il faut songer au-delà de l'habituel « exigez l'excellence ». Votre attitude peut projeter avec puissance un enthousiasme et un dynamisme contagieux. Ceci s'applique aussi à la contribution de l'agence. Soyez élogieux lorsque la situation le justifie : c'est un remontant qui contrebalance la critique, même la mieux fondée et la plus constructive. Et prenez plaisir au travail. La publicité est un produit très humain. Elle doit faire preuve de chaleur et d'émotion et vous pouvez lui en fournir. Dans un tel contexte, l'agence se dépassera pour vous offrir son meilleur travail.



*« Le Guide pratique d'évaluation client/agence de l'ICP propose un modèle clair et précis permettant d'implanter un système d'évaluation efficace. Les clients et les agences devraient adopter sans hésiter les pratiques décrites dans ce document. »*

**American Association of Advertising Agencies**

*« La qualité de la relation client/agence est essentielle pour atteindre l'excellence en solutions de communications marketing. L'IPA endosse le Guide pratique d'évaluation client/agence de l'ICP, car il encourage l'établissement d'une relation transparente basée sur un feedback constructif bidirectionnel. »*

**Institute of Practitioners in Advertising**