

2ml. 3113.6

Université de Montréal

La création et la diffusion des marques dans les organisations
Le cas Air Canada

Par

Lamia Ben Achour

Département de communication
Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures
En vue de l'obtention du grade de
Maître es sciences
En sciences de la communication

Août 2003

© Lamia Ben Achour, 2003



P

90

U54

2004

v.004



Direction des bibliothèques

AVIS

L'auteur a autorisé l'Université de Montréal à reproduire et diffuser, en totalité ou en partie, par quelque moyen que ce soit et sur quelque support que ce soit, et exclusivement à des fins non lucratives d'enseignement et de recherche, des copies de ce mémoire ou de cette thèse.

L'auteur et les coauteurs le cas échéant conservent la propriété du droit d'auteur et des droits moraux qui protègent ce document. Ni la thèse ou le mémoire, ni des extraits substantiels de ce document, ne doivent être imprimés ou autrement reproduits sans l'autorisation de l'auteur.

Afin de se conformer à la Loi canadienne sur la protection des renseignements personnels, quelques formulaires secondaires, coordonnées ou signatures intégrées au texte ont pu être enlevés de ce document. Bien que cela ait pu affecter la pagination, il n'y a aucun contenu manquant.

NOTICE

The author of this thesis or dissertation has granted a nonexclusive license allowing Université de Montréal to reproduce and publish the document, in part or in whole, and in any format, solely for noncommercial educational and research purposes.

The author and co-authors if applicable retain copyright ownership and moral rights in this document. Neither the whole thesis or dissertation, nor substantial extracts from it, may be printed or otherwise reproduced without the author's permission.

In compliance with the Canadian Privacy Act some supporting forms, contact information or signatures may have been removed from the document. While this may affect the document page count, it does not represent any loss of content from the document.

Université de Montréal
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

La création et la diffusion des marques dans les organisations
Le cas Air Canada

Présenté par

Lamia Ben Achour

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Nicole Giroux
Président-rapporteur

André A. Lafrance
Directeur de recherche

Claude Martin
Membre du jury

Sommaire

La création et la diffusion de nouvelles marques sont des processus à travers lesquels l'organisation cherche à redynamiser ses stratégies, augmenter sa performance et capitaliser son image de marque. Ce sont aussi des processus d'innovation qui vont appuyer ses orientations sur les marchés et lui permettre de se différencier des organisations concurrentes. Somme toute, la marque confère à l'organisation à but lucratif, une image auprès de ses clients.

L'objet de ce travail est de comprendre la dynamique des processus d'élaboration et d'implantation des marques dans les organisations. Dans la construction de notre problématique, nous avons fait un constat de la réalité et des pratiques relatives à la gestion des processus de diffusion et d'implantation de nouvelles marques. La question de recherche que nous avons posée alors, était de comprendre comment les stratégies de création et de diffusion des marques dans les organisations sont d'une part gérées et implantées par les gestionnaires et d'autre part suivies et appliquées par les employés? Quels sont les enjeux reliés à l'implication du personnel lors de la création et de la diffusion de ces processus ?

Pour répondre à ces deux questions, nous avons adopté une approche théorique qui va servir de base à ce travail. Si, dans un premier temps, nous avons fait appel aux théories de la décision, dont celle de Simon, nous avons privilégié finalement les approches théoriques des processus des innovations.

Faisant écho à l'approche constructionniste, les travaux de Bouwen nous servent de point d'ancrage pour comprendre l'innovation comme processus de construction sociale. En effet, Bouwen pense qu'une organisation en phase d'innovation est confrontée à une situation paradoxale, caractérisée une tension entre « les logiques organisationnelles dominantes » et la logique nouvelle. Il propose une grille de quatre modèles pour les stratégies d'actions employées lors de situations d'innovation. Cette approche allait nous

permettre de porter une vision à la fois aux niveaux macro et micro de l'organisation. Le niveau macro apporte une connaissance de la stratégie dans une perspective processuelle alors que le niveau micro, nous renseigne sur les interprétations des actions entreprises (Giroux, et Demers, 1998).

En adoptant une méthodologie qualitative, nous avons effectué une étude auprès d'Air Canada, au cours de laquelle nous avons réalisé des entrevues semi-dirigées.

Au cours de l'analyse, nous avons mis à l'épreuve la grille d'analyse proposée par Bouwen. Nous avons alors constaté que les stratégies des marques conçues selon l'unique vision des dirigeants sont confrontées à une autre réalité organisationnelle lors de leur implantation. Nous avons aussi relevé que la nature et les objectifs des communications jouent un rôle primordial dans le processus d'introduction de nouvelles marques.

Mots clés : Marque, Stratégie, Innovation, Implantation, Air Canada.

Abstract

Creation and diffusion of new brands are processes through which the organization seeks to increase its performance and to capitalize its public image. In fact also processes of innovation will press its orientations on the markets and enable organization to be different from their concurrent.

This thesis raises the question of the development processes of brands in organizations. In the construction of our problems, we made a reality report and practices relating to management, diffusion and introduction of new brands processes. Then, we analyse how brands strategies are, on the one hand created and diffused in organizations by managers and in the other hand, carried out by employees? And what are the stakes connected to implication of the employees during creation and the diffusion of brand strategies?

To answer these questions, we adopted a theoretical approach which will be used as a basis for this work. Theoretical approaches of the innovations processes were privileged. Making echo with the constructionist approach, Bouwen's work was used with an aim to understand the innovation as a process of social construction.

By adopting a qualitative methodology, we carried out a study at Air Canada. We realise a semi-directed interviews. During the analysis, we tested the analysis grid suggested by Bouwen. Then we noted that branding strategies designed according to the single vision of the leaders are confronted with another organisational reality when they are introduced. The nature and the objectives of the communications play a paramount part in new brand's introduction processes.

Key words: Brand, Strategy, Innovation, Establishment, Air Canada.

Table des matières

SOMMAIRE.....	III
ABSTRACT.....	V
TABLE DES MATIÈRES.....	VI
LISTE DES TABLEAUX.....	VIII
LISTE DES FIGURES.....	IX
LISTE DES SYMBOLE.....	X
LISTE DES ANNEXES.....	XI
REMERCIEMENTS.....	1
AVANT-PROPOS.....	2
INTRODUCTION.....	3
1. CHAPITRE : LA REVUE DE LITTÉRATURE.....	5
1.1 LA NOTION DE MARQUE.....	5
1.1.1 <i>La marque une notion en évolution.....</i>	6
1.1.2 <i>La marque et l'organisation.....</i>	7
1.1.3 <i>La marque, entre l'identité et l'image.....</i>	9
1.2 LES APPROCHES DE LA GESTION DES STRATÉGIES DES MARQUES.....	10
1.3 LE RÔLE DU RESPONSABLE DES COMMUNICATIONS.....	12
1.4 MINIS CAS : STRATÉGIES DE GESTION DES MARQUES.....	14
1.4.1 <i>Le cas des Alouettes.....</i>	15
1.4.2 <i>Le cas de l'Université de Montréal.....</i>	16
1.4.3 <i>Le cas du C.H.U.M.....</i>	17
1.4.4 <i>Le cas de l'École Polytechnique.....</i>	18
1.4.5 <i>Le cas du Cirque du Soleil.....</i>	20
2. CHAPITRE : CADRE THÉORIQUE.....	22
2.1 L'APPROCHE DIFFUSIONNISTE : LA THÉORIE DE LA DIFFUSION DES INNOVATIONS DE ROGERS .	23
2.1.1 <i>La diffusion, un processus de communication.....</i>	24
2.1.2 <i>La diffusion appliquée aux organisations : le modèle révisé de Rogers.....</i>	26
2.1.3 <i>Limites du modèle de la diffusion des innovations.....</i>	30
2.2 LA PERSPECTIVE CONSTRUCTIONNISTE : L'APPROCHE DE BOUWEN, QUATRE MODÈLES DE DIALOGUE.....	32
2.2.1 <i>L'innovation, un construit social et un apprentissage organisationnel.....</i>	32
2.2.2 <i>Les processus d'innovation : Quatre stratégies d'action.....</i>	33
3. CHAPITRE : MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE.....	42
3.1 LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE.....	42
3.2 LE CHOIX DU CAS.....	43
3.3 LES TECHNIQUES DE COLLECTE DES DONNÉES.....	44

3.3.1	<i>Les entrevues</i>	44
3.3.2	<i>La grille des entrevues</i>	45
3.3.3	<i>La documentation</i>	46
3.4	L'ANALYSE DES DONNÉES	47
3.5	LA GRILLE D'ANALYSE	48
3.6	LA FIDÉLITÉ ET LA CONSTRUCTION DE LA VALIDITÉ DU CAS.....	48
3.6.1	<i>La fidélité</i>	48
3.6.2	<i>La construction de la validité</i>	49
4.	CHAPITRE : PRÉSENTATION DU CAS AIR CANADA	50
4.1	LA STRUCTURE D'AIR CANADA.....	50
4.2	LA FUSION AVEC CANADIAN AIR LINES	52
4.3	APPARITION DES DIFFICULTÉS, BESOIN D'UNE NOUVELLE SOLUTION.....	53
4.4	LA STRATÉGIE DES MARQUES CHEZ AIR CANADA : UNE PARTIE DE LA SOLUTION	56
5.	CHAPITRE : RÉSULTATS	62
5.1	PARTIE 1 : LES ACTIONS DES DIRIGEANTS	62
5.1.1	<i>L'élaboration du plan d'action et de communication</i>	62
5.1.2	<i>La phase du pré-lancement</i>	64
5.1.3	<i>Le lancement et l'implantation</i>	65
5.2	PARTIE 2 : LES RÉACTIONS DES EMPLOYÉS	69
5.2.1	<i>Les problèmes rencontrés</i>	69
5.2.2	<i>La communication perçue par les employés</i>	73
5.2.3	<i>La stratégie des marques perçue par les employés</i>	75
6.	CHAPITRE : ANALYSE	79
6.1	LES MODÈLES NON REPRÉSENTATIFS DU CAS.....	80
6.1.1	<i>Le cas d'Air Canada et le modèle du pouvoir</i>	80
6.1.2	<i>Le cas d'Air Canada et le modèle de l'expert</i>	81
6.1.3	<i>Le cas d'Air Canada et le modèle de l'apprentissage</i>	81
6.2	LE MODÈLE REPRÉSENTATIF DU CAS D'AIR CANADA : LE MODÈLE DE LA VENTE	82
6.2.1	<i>Les séquences d'action du processus de la stratégie de marque d'Air Canada</i>	85
6.2.2	<i>Les modèles communicationnels émergents</i>	88
6.2.3	<i>La tension principale</i>	89
6.2.4	<i>Les effets sur l'apprentissage</i>	92
6.3	SYNTHÈSE.....	93
	CONCLUSION GÉNÉRALE	97
	BIBLIOGRAPHIE	100
	ANNEXES	104

Liste des tableaux

Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques de quatre modèles d'innovation	35
Tableau 2 : Caractéristiques du modèle de la vente et du cas d'Air Canada	84
Tableau 3 : Caractéristiques des processus d'introduction des marques.....	91
Tableau 4 : Tableau synoptique des résultats.....	109

Liste des figures

Figure 1 : Le processus d'innovation dans les organisations, selon Rogers	29
Figure 2 : Organigramme d'Air Canada.....	51
Figure 3 : Les marques d'Air Canada.....	58
Figure 4 : Processus d'élaboration et d'implantation de la stratégie des sous-marques chez Air Canada	87

Liste des symboles

D.C.E : Direction de communication avec les employés

D.M.G.M. : Direction Marketing et Gestion de la Marque

Liste des annexes

Annexe 1– Grille des entrevues	104
Annexe 2 : Présentation synoptique des résultats selon les gestionnaires, les cadres moyens et employés	109

Remerciements

Je remercie, pour leur appui, toutes les personnes qui, de près ou de loin m'ont aidé dans la réalisation de ce travail.

Je tiens à remercier tout particulièrement M. André A. Lafrance, qui a été toujours présent pour me guider. Son aide et ses conseils sont pour beaucoup dans la réalisation de ce mémoire.

Mes remerciements et ma reconnaissance vont aussi à M. Luc Desautels pour m'avoir mis en contact avec les personnes rencontrées.

Mes remerciements vont à l'ensemble des personnes qui ont eu la générosité de m'accorder les entrevues. Je les remercie d'avoir répondu à mes questions en toute franchise et avec une grande ouverture d'esprit.

Avant-Propos

Choisir le processus de création et de diffusion des marques dans les organisations nous a amené, en premier lieu, à explorer les pratiques de gestion des stratégies de marques.

Nous avons réalisé que souvent, les professionnels utilisent un jargon fortement anglicisé. Des termes tels que *branding* ou *rebranding* se sont imposés à nous. En l'absence de traductions françaises satisfaisantes, nous utiliserons ces termes dans leur langue d'origine. En outre, nous préférons préciser dans cet avant-propos les sens qu'on leur attribue.

Le mot *branding* est employé pour désigner les processus de gestion des marques. Par ailleurs, il va au delà de la simple gestion des stratégies commerciales (*marketing*). Le *branding* relève de la gestion cohérente de l'ensemble des communications de l'organisation, dans le but d'appuyer la consolidation de la marque en place. Le terme *rebranding*, quant à lui est utilisé pour parler du même processus quant il vise la création d'une nouvelle marque.

Introduction

La marque requiert de plus en plus d'attention de la part des organisations à but lucratif car elle constitue un important capital dans lequel il devient primordial d'investir.

Les marchés financiers et la vive concurrence obligent les entreprises à développer la performance et à maximiser leurs rendements. La survie des organisations dépend alors de leur capacité d'innover dans tous les domaines, notamment en matière de stratégies de marque.

Redéfinir de nouvelles stratégies de marques constitue un réel défi pour les modèles organisationnels en place. Les processus de mise en oeuvre n'aboutissent pas toujours aux résultats souhaités par les gestionnaires. L'implantation de ces nouvelles idées constitue souvent un problème de communication (Lewis, Seibold, 1998). La qualité des interactions entre les acteurs dans l'organisation est un important facteur à considérer lors de la construction des processus organisants (Weick, 1970).

Les théories des organisations comportent un nombre important de travaux sur le rôle de la communication dans les processus organisationnels. Plusieurs chercheurs (Burgelman., 1983; Giroux et Demers, 1998; Mintzberg, 1988a, 1988b) ont aussi essayé de comprendre la diffusion et l'implantation des stratégies et des changements planifiés qu'elles apportent. Par ailleurs, on a constaté que la littérature consacrée à l'étude des marques, met l'accent sur les choix stratégiques au détriment des processus qui les conduisent. L'approche organisationnelle des marques s'attarde plus à définir le rapport entre l'identité, l'image, la culture organisationnelle et la marque. Peu de travaux dans le domaine de la communication organisationnelle ont été réalisés sur les stratégies des marques.

Il était donc pour nous pertinent de construire notre problématique autour des processus de définition et d'implantation des stratégies mettant en place de nouvelles marques.

Nous avons ainsi choisi d'effectuer une étude du cas Air Canada. Au cours des dernières années, cette dernière a procédé à la création de nouvelles marques; elle mettait ainsi en place une stratégie de famille de marques d'une grande envergure.

Par ailleurs, l'élaboration de notre question de recherche a fait suite à une prospection préliminaire sur les pratiques des organisations sur le terrain. Ainsi, nous avons présenté dans la problématique des minis cas, effectués grâce à quelques entrevues réalisées avec des responsables des communications dans des organisations québécoises. Cette approche nous a permis de comprendre les enjeux reliés au phénomène et de préparer notre étude du cas Air Canada.

Nous avons ainsi pu mieux formuler notre question de recherche. Nous voulions savoir comment les processus de création et d'implantation sont gérés par les dirigeants et réalisés par les employés ? Quels sont les enjeux reliés à l'implication des employés tout au long de ce processus ?

À l'aide, d'une approche constructionniste qui allie une vision micro et macro organisationnelles, nous allons pouvoir comprendre les processus de formulation et d'implantation des marques.

Nous avons articulé ce mémoire autour de sept principaux chapitres. Dans le premier nous avons apporté une présentation générale de la notion de la marque. Dans le deuxième, nous présentons le cas Air Canada qui va constituer notre terrain d'étude. Nous exposerons dans le troisième, quatrième et cinquième chapitres, les fondements de notre problématique, le cadre théorique et la méthodologie qui sous-tendent notre recherche. Nous consacrerons les deux derniers chapitres à la présentation des résultats et à l'analyse.

1. Chapitre : La revue de littérature

Pour les organisations à but lucratif, les activités de commercialisation constituent un outil stratégique pour assurer leur survie et leur développement. Aussi, font-elles tous les efforts nécessaires pour concevoir et implanter des stratégies efficaces quant à la création et à la gestion des marques.

Toutefois, il arrive que ces organisations soient confrontées à des problèmes de tout ordre : choix stratégiques, déficiences des réseaux de communication, mauvaise planification ...

Dans la construction de cette revue de littérature, nous avons eu recours à une approche empirique. Ainsi, des rencontres avec des responsables des communications dans quelques organisations nous ont permis de rédiger des minis cas sur les pratiques de gestion des marques. Nous nous sommes alors intéressée au rôle de la communication dans la création et la gestion des marques. Nous en sommes venus, au terme de cet exercice, à formuler notre question de recherche.

Dans ce chapitre, nous présentons d'abord la notion de la marque et les principales approches de la gestion des stratégies des marques. Nous verrons ensuite le rôle du responsable des communications dans la gestion de la marque. En dernier lieu, nous exposerons les minis cas qui nous ont conduit à formuler notre question de recherche.

1.1 La notion de marque

La marque en tant qu'outil commercial, est dotée d'une identité visuelle; elle permet de distinguer parmi les différents produits et services sur les marchés. Mais c'est surtout un outil important dans la création d'un *plus value* propre à chaque produit ou service.

Kapferer (1998 : 12) constate que la marque établie, a une valeur économique: une entreprise avec marques vaut plus que la même entreprise sans marque. Pour survivre à la concurrence, les organisations doivent développer des marques fortes capables de se distinguer du lot.

Si la marque a autant d'importance dans la vie d'une organisation, il convient d'abord de comprendre cette notion et son rapport à l'organisation.

Dans ce premier chapitre, nous allons exposer d'abord l'évolution de la notion de la marque et son importance pour l'organisation. Nous expliquerons par la suite la relation entre la marque et l'organisation et finalement nous verrons comment la marque peut servir d'outil de communication entre l'organisation et ses auditoires.

1.1.1 La marque une notion en évolution

Au Moyen Âge, la marque avait pour fonction d'identifier les produits défectueux ou provenant d'artisans indignes de confiance. De nos jours, elle est, au contraire, un actif immatériel, fondamental qui permet d'authentifier et de protéger les droits de propriété. Une protection garantie par des dispositions législatives. Elle est aussi une source d'information qui atteste l'origine et la qualité du produit et permet au consommateur d'orienter son choix d'achat. De plus, la marque permet également à une entreprise de différencier son offre et d'ajouter ainsi de la valeur à son produit.

Aujourd'hui, la marque est devenue un capital influant sur la situation financière d'un nombre important d'organisations. Olins (2000: 52) écrit à ce propos:

« Brands became dominant in the minds of the consumer and increasingly in the minds of all the other audiences of the corporation, including shareholders and employees. Financial audiences now know that brands are an intangible asset that raises share price. »

En effet, d'après la revue des affaires *Business Week* datée du 26 août 2002, l'importance des marques est telle que certaines compagnies ont recours à des consultants pour évaluer la valeur de leurs marques respectives. Certaines vont même jusqu'à inclure cette valeur dans leurs rapports annuel. Aux États-Unis, les lois dans certains États permettent aux entreprises de rapporter la valeur estimée de leurs marques dans leurs bilans comptables.

Bien des méthodes ont été développées pour tenter d'isoler les revenus provenant des marques. Certaines se basent sur la valeur boursière des firmes, d'autres sur des audits internes et externes comme le font certaines firmes spécialisées en gestion de la marque.

En général, leur but est d'estimer la force de la marque par rapport à la concurrence sur la base de critères tels que la notoriété, la familiarité de la marque ou la part de marché occupée par la marque.

Cette nouvelle tendance ne manque pas de consolider la raison d'être de la marque. Cette dernière ne peut plus se contenter du rôle d'outil de commercialisation de produits ou de services. Elle devient une entité importante de l'organisation. C'est un message, une image que l'organisation envoie à ses différents interlocuteurs, y compris ses employés, ses actionnaires, et ses clients.

On parle alors du *capital marque*. Il est constitué de la fidélité à la marque, de la qualité perçue, de la notoriété, de l'image de marque et de d'autres actifs attachés à la marque tels les brevets et les licences (Aaker, 1996).

1.1.2 La marque et l'organisation

La relation entre l'organisation et la marque est traitée différemment selon les domaines d'études : *marketing*, droit, communications, etc...

Si, par exemple, le droit considère une marque comme étant l'ensemble des signes distinctifs d'une organisation ou de ses produits et assimile la marque à l'organisation, les spécialistes en marketing proposent une autre définition. Ils s'appuient sur la distinction entre l'entreprise et ses marques. À ce propos, Van Krief (1985) indique que l'organisation et la marque sont construites l'une sur l'autre et qu'elles entretiennent des relations de dépendance ou d'indépendance existentielle d'une part et de subordination d'autre part. Les stratégies de commercialisation établissent ce rapport de différenciation ou de superposition.

Kapferer (1991 : 38) insiste sur l'importance de définir la relation entre l'entreprise et ses marques. Il identifie alors six stratégies qui déterminent ce rapport :

La marque-produit : elle consiste à affecter de façon exclusive un nom à un produit et à un positionnement.

La marque-ligne : elle vise à offrir sous la même marque des produits complémentaires. La marque de produits de beauté Studio Line en est un exemple.

La marque-gamme : c'est la stratégie pour désigner et promouvoir un ensemble de produits appartenant au même territoire de compétence. Les marques qui en découlent sont constituées du nom de la marque principale avec une dénomination produit. Nous pouvons citer en guise d'exemple : Pepsi, Pepsi Light et Pepsi bleu.

La marque-ombrelle : elle s'applique lorsqu'on commercialise un ensemble de produits hétérogènes. Elle se rapproche de la marque gamme à l'exception que la marque ombrelle présente une grande hétérogénéité des produits. C'est le cas pour Canon qui commercialise des imprimantes, des télécopieurs et des appareils photos.

La marque-mère : le principe est identique à celui de la marque ombrelle. Mais elle se différencie par le fait que les produits portent des marques prénoms à la place d'un nom générique. L'exemple le plus pertinent est celui de Procter & Gamble, qui a développé des marques comme allant du détergeant à lessive Ariel au parfum Hugo Boss.

La marque-caution : Le nom de l'organisation joue le rôle de signature. Elle est garante des marques-produits, des marques-lignes ou des marques-gamme. La marque Nestlé cautionne par exemple ses marques Nesquick, Nescafé,...

D'autres spécialistes comme Boistel (1995) parlent plutôt de *marketing* indifférencié lorsque le nom de l'organisation est utilisé comme marque-produit et de *marketing* différencié où les marques-produits sont différenciées de la marque-mère de l'entreprise. Le *marketing* concentré, quand à lui vise à doter l'organisation d'une gamme réduite de marques-produits, spécialisées et fédérées sous la notoriété de l'organisation. Nous citerons ici l'exemple de la marque Rolex.

La définition que nous offrent les spécialistes du *marketing* semble tenir au rapport de l'organisation avec ses marques à travers ses objectifs commerciaux. Cette dernière possède une identité corporative distincte des marques de ses produits et services.

Une autre école en marketing plaide pour une non différenciation entre le nom de l'organisation et ses marques. Elle s'appuie sur une gestion globale des communications organisationnelles. Ries (2000 : 18) dit à ce propos :

« La phrase « ils ont transformé leur nom en marque » n'a en réalité aucun sens. En effet, dans l'esprit du consommateur, il n'y a aucune différence entre le nom d'une entreprise (ou celui d'un produit) et la marque correspondante. Les spécialistes ont bien entendu, élaboré toute une batterie de définition permettant de faire la différence entre un nom de l'entreprise, un nom de division, un nom de marque et un nom de modèle. (...) Or ces variantes perdent toute signification dès lors qu'on s'intéresse à ce qui se passe dans l'esprit du prospect »

Cette perspective s'appuie sur une vision multidisciplinaire où on fait appel à des recherches en sociologie, en psychologie et en communication.

Selon cette approche, l'organisation entretient une relation de dépendance avec les marques qu'elle fabrique. On ne peut dissocier l'organisation de ses marques. En effet, l'organisation a besoin de la marque pour vendre son produit ou ses services et assurer sa raison d'être. La marque quant à elle, dépend de la stratégie de commercialisation adoptée par l'organisation. Cette relation s'installe alors dans un contexte où la marque peut être synonyme de l'organisation ou constituer un produit distinct.

1.1.3 La marque, entre l'identité et l'image

Les spécialistes attribuent à la marque une identité et une image. Kapferer (1998 : 26) définit l'identité de la marque comme un ensemble cohérent de signes visibles et durables qui véhicule un système de valeurs.

En créant des marques, les organisations veulent distinguer leur offre par rapport à celle de leurs concurrents. C'est une communication qui s'établit entre l'organisation et ses clients. Elle vise principalement la modification ou la consolidation des comportements d'achat du consommateur. C'est une communication basée sur un message véhiculé par l'intermédiaire de la marque et perçue à travers les images qu'elle suscite.

On ne peut parler de marque sans faire aussi référence à l'image qu'elle interpelle tant chez le consommateur que chez l'ensemble des acteurs sociaux. En effet, la notion de l'image de marque a été définie (Kapferer, 1998 : 12) comme l'ensemble des représentations mentales, tant affectives que cognitives qu'un individu ou un groupe d'individus associe à une marque ou à une organisation.

Selon Aaker (1996 : 80), l'image de marque est créatrice de valeur pour la marque. Elle aide le consommateur à traiter l'information sur le produit. Elle différencie le produit et le positionne. Elle fournit des raisons d'acheter. Elle tend à développer un sentiment positif à l'égard de la marque et elle permet des extensions de marque.

L'identité et l'image constituent donc deux concepts fondamentaux de la communication en boucle qui s'installent entre l'organisation et ses clients. L'organisation dote sa marque d'une identité propre qu'elle transmet aux différents types d'audiences au moyen de publicités, et autres moyens de communication et de promotion. Les récepteurs de cette communication quant à eux la reçoivent, via leurs cadres de références l'interprètent et s'en font des images propres à eux. Ces perceptions et ces images associées à la marque contribuent à leur tour à la formation de l'identité de la marque.

Si nous avons pu exposer, dans ce bref chapitre, l'importance de la marque et son rôle dans l'organisation, il reste que la marque est le résultat d'un processus de planification et de communication. Nous essayerons dans le chapitre suivant de présenter le cas d'Air Canada et sa stratégie en matière de marque avant de définir la problématique de la gestion de la marque et des processus qui la déterminent.

1.2 Les approches de la gestion des stratégies des marques

Dans la littérature spécialisée, les auteurs identifient deux principales écoles de gestion des marques : celle du *marketing* traditionnel et une autre du *brand* qui s'appuie sur les théories organisationnelles.

La première approche est basée principalement sur la valeur de la marque auprès du consommateur.

« The marketing perspective is based upon the primacy of customer value and the view that the brand is a strategic resource that can be used as architecture to guide the business, that generate brand value» (Macrae, 1999: 2)

Guidée par des impératifs de marché, cette perspective est orientée vers un public externe; l'organisation cherche à développer le capital *valeur* de la marque auprès de ses clients. Les processus de définition des stratégies *marketing* reposent sur une planification systématique isolée des autres fonctions de l'organisation.

Les études empiriques réalisées dans le cadre de cette approche sont de nature prescriptive et proposent des programmes standard de stratégies commerciales.

Ce modèle traditionnel a été critiqué par ce que, d'une part, il conçoit la stratégie des marques dans une fonction dissociée de l'ensemble des communications de l'entreprise. D'autre part, il ne s'intéresse qu'à la nature de ces stratégies et ne porte pas de réflexion sur la dynamique des processus qui les mettent en place.

Des études ont démontré par la suite que la gestion des stratégies de commercialisation ne peut être réduite à la seule fonction *marketing* dans l'organisation. Kennedy (1977) était la première spécialiste dans le domaine à insister sur le rôle primordial du comportement des employés dans la gestion de l'image de l'organisation et de ses stratégies commerciales.

Par ailleurs, plusieurs chercheurs en organisation (Hatch, et Schultz, 1997, 1998) ont démontré la relation entre l'identité, la culture et l'image de l'organisation et la nécessité pour l'organisation de procéder à une gestion intégrée de ses communications (Schultz, et Ervolder, 1998).

L'approche organisationnelle apporte donc une vision où les stratégies de marques reposent sur l'intégration des différents aspects de l'organisation.

«We believe that culture, identity and image from three related parts of a system of meaning and sense-making that defines an organizations to its various constituencies. Thus the mutual influences of organizational culture, identity and image suggest a specific model of ways in which properties and

processes, formerly seen as either internal or external aspects of organization, interpenetrate one another. » (Hatch et Schultz, 1997: 357)

La création et la gestion des marques requièrent alors une mise à niveau des stratégies *marketing* et de l'ensemble des communications organisationnelles. Une dysharmonie entre ces deux éléments comporte un risque pour la survie de l'organisation.

Cette approche s'inscrit dans une gestion participative, où les dirigeants vont être à l'écoute de l'organisation et de ses employés. La définition des marques requiert donc une attention particulière portée à l'identité organisationnelle, aux processus des communications internes et à la culture partagée entre les membres de l'organisation.

L'approche organisationnelle confie donc un important rôle au responsable des communications dans la gestion des processus de création des marques.

1.3 Le rôle du responsable des communications

Le rôle du responsable des communications dans la gestion de la marque peut varier d'une organisation à une autre. Selon l'importance des communications dans l'organisation, le directeur des communications peut avoir différents mandats dans les processus de création des marques, il peut être :

Opérateur : il va contrôler la conformité des communications aux normes de la marque, développer des outils de communication dans le but de consolider la marque de l'entreprise...

Ou stratège : il est alors impliqué dans le processus de définition de la stratégie de marque.

Dans cette dernière fonction, le directeur est appelé à concevoir et à réaliser des actions de communication stratégique qui vont accompagner les différentes étapes du processus de définition et de diffusion de la marque. Elles peuvent prendre un cheminement standard qu'on peut définir comme suit :

Étape 1 : Prise de conscience d'une insatisfaction vis-à-vis de l'image de marque existante. Le directeur des communications peut être chargé d'effectuer un sondage d'opinion publique, évaluer l'image de la marque de l'organisation auprès de ses interlocuteurs et communiquer en interne le besoin de la création d'une nouvelle marque. Enfin, le directeur des communications a le rôle d'informer le dirigeant de l'organisation des résultats obtenus.

Étape 2 : Le travail consiste à entreprendre une recherche active de nouvelles alternatives à l'ancienne marque. Pour des raisons multiples, certains directeurs de communication vont impartir cette étape; d'autres préfèrent fabriquer la nouvelle marque à l'interne. Dans les deux cas, le rôle du directeur est celui de communiquer aux concepteurs (internes ou externes) les valeurs et les caractéristiques de la culture organisationnelle. Il veille à ce que les propositions soient, le plus possible, en harmonie avec les croyances et la réalité de l'organisation.

Étape 3 : Les évaluations des propositions constituent une étape décisive pour le processus. Le directeur est appelé à jouer un rôle conseil auprès des décideurs, il procède avec l'aval de ses supérieurs à une prospection des différentes opinions susceptibles d'éclairer la prise de décision. Dans certains cas, la culture organisationnelle permet une gestion participative, où on va consulter les employés.

Dans d'autres cas, la décision est prise dans l'enceinte de la sphère stratégique. La décision est alors imposée, elle suscitera des réactions différentes : indifférence et rejet peuvent alors survenir.

Étape 4 : À ce stade, le processus aboutit à l'implantation de la nouvelle marque. Le directeur des communications va mettre en place un plan de communication qui guide et oriente les actions de toute sa direction.

La communication sur la stratégie de marque aura pour objectif de convaincre et de générer un discours cohérent autour de la nouvelle marque. Elle va être aussi à l'écoute d'éventuelles résistances.

À la fin du processus, une étape de routinisation commence. Elle est aussi importante que les autres. Car il faut amener les employés à s'adapter à la nouvelle identité en développant des communications sous la bannière de la nouvelle marque. À ce stade, le directeur des communications procède à une évaluation et dresse un bilan général de l'ensemble des démarches.

1.4 Minis Cas : stratégies de gestion des marques

Pour tenter de comprendre la problématique des stratégies de marques d'un point de vue des professionnels des communications, nous avons réalisé à titre exploratoire, des entrevues avec des responsables des communications dans des organisations.

Les minis cas ont été rédigés à la suite de rencontres avec des responsables des communications. Lors de ces entrevues, les personnes étaient invitées à nous faire part de leur expérience et des pratiques reliées à la gestion de la marque dans leur organisation. À l'aide des enregistrements effectués durant ces rencontres, nous avons pu rédiger les minis cas qui figurent dans les pages suivantes.

La présentation de ces minis cas nous semble capitale pour mieux décrire le cheminement suivi dans la construction de notre problématique. Après avoir défini la notion de la marque, les différentes approches dont elle fait l'objet et le rôle tenu par le responsable des communications, l'ébauche de ces exemples de cas va nous permettre de comprendre les pratiques reliées à la gestion de la marque, le rôle des communications et les problèmes auxquels les gestionnaires de la marque sont confrontés.

Certes, les conclusions tirées à la suite de ces minis cas ne peuvent constituer des résultats concrets, mais elles ont le mérite de démystifier pour nous le lien entre les pratiques de gestion de marques et la fonction des communications dans les organisations. Nous pourrons, ainsi mieux cerner les aspects et les problèmes de gestion de marques et construire notre question de recherche.

1.4.1 Le cas des Alouettes¹

Les Alouettes est une petite entreprise qui compte environ 100 personnes. La direction des communications se trouve sous le contrôle de la direction marketing et de la direction générale. Cette position contraint la direction des communications à adopter une démarche plus opérationnelle. Elle est plus exécutante que stratégique. De ce fait, le processus du *branding* est une affaire de la direction *marketing*. La direction communication est amenée alors à gérer, dans le feu de l'action, les dérapages d'ordre communicationnel qui pourraient survenir en cours de route.

Relativement aux définitions qui figurent dans le début de ce chapitre, l'organisation des Alouettes développe une gestion de marques à deux temps :

La saison des matchs est caractérisée par un déploiement d'une stratégie axée sur la marque produit. La direction marketing fait appel à des outils de commercialisation du produit (vente de billets, produit de promotion ...)

La saison morte, repose sur une stratégie de marque corporative, phase où l'équipe sportive ne dispute pas de match. Cependant, elle est amenée à collaborer au rehaussement de l'image de marque de l'organisation.

À cet effet, la direction marketing, en concertation avec la direction générale, va planifier une stratégie de marque corporative. On va demander aux joueurs locaux de donner des conférences dans des écoles, participer à une campagne contre l'alcool au volant, à des campagnes de sensibilisation auprès des jeunes...

L'utilisation d'un tel procédé permet à l'organisation de développer un capital marque où les membres de l'organisation, spécifiquement les joueurs, vont participer au processus. Ils vont prendre conscience de la nécessité d'y contribuer dans la mesure où leur image personnelle est dépendante de celle de l'organisation où ils évoluent.

¹ Rencontre avec M. Louis-Philippe Dorais, responsable des communications. Le 12 septembre 2001.

Ce qui se dégage de ce cas, c'est que le renforcement de l'image de marque de l'organisation passe par le capital de sympathie accordé par le public aux joueurs de l'équipe.

La direction marketing intègre ainsi dans ses pratiques une approche communicationnelle pour consolider son image de marque, via celle de ses stars, auprès des médias et de l'opinion publique.

1.4.2 Le cas de l'Université de Montréal²

Dans le premier cas, celui des Alouettes, la planification et l'adoption d'une stratégie *branding* semble relever des fonctions de la direction marketing. Dans d'autres cas, comme celui de l'Université de Montréal, la tâche relève plus de la direction des communications.

En effet, parmi les rôles de cette direction, nous avons pu identifier celui de la gestion de l'image de marque, du positionnement et de l'application des normes graphiques relatives à l'image visuelle de l'université.

Relativement à ces fonctions, il y a quelques années, la Direction des communications ainsi que toute l'organisation a connu un changement majeur : l'adoption d'une nouvelle identité visuelle. Donc, l'Université de Montréal mettait en marche tout un processus de marquage qui devrait permettre un repositionnement par rapport aux autres universités francophones du Québec.

Bernard Motulsky, Directeur des communications parle d'un « processus organisé où la Direction des communications est appelée à jouer un rôle déterminant quant à sa conception et surtout à son implantation. »

Nous pouvons résumer, ci-dessous, le processus de création de la nouvelle marque, en un enchaînement d'actions entreprises par la Direction des communications :

² Rencontre avec M. Bernard Motulsky, Directeur des communications. Le 26 septembre 2001.

Naissance d'un besoin : la Direction générale, ici, représentée par le Recteur de l'université, a fait appel à la direction des communications. Il était question de faire part d'une insatisfaction vis-à-vis de l'image visuelle de l'université et donc du besoin de la changer.

Le diagnostic : la Direction de communication a entrepris un diagnostic afin de savoir si un changement s'impose.

La prise de décision : la Direction des communications informait le Recteur et le Vice-recteur, des résultats du diagnostic. Le Directeur général a pris la décision de s'engager dans le changement de l'identité visuelle de l'université.

La mise en oeuvre : La Direction des communications, chargée du dossier, a procédé à des études préliminaires sur la fabrication d'une nouvelle identité.

Fabrication de la marque : un processus d'accréditation de services de graphisme et de publicité a été amorcé. L'agence accréditée, en coordination avec la Direction des communications, a procédé au développement et à l'implantation de la nouvelle marque.

Routinisation : la nouvelle marque a été routinisée à travers les communications de l'institution.

Le cas de l'Université de Montréal, nous démontre qu'il existe un cheminement logique qui implique des décisions stratégiques, suivies d'une phase d'implantation et de diffusion faisant appel à l'ensemble des employés de l'organisation.

1.4.3 Le cas du C.H.U.M³

Le Centre Hospitalier de l'Université de Montréal, est une institution qui a connu une fusion imposée des trois hôpitaux, Notre-dame, Saint-Luc et Hôtel-Dieu, qui éprouvaient des difficultés financières et organisationnelles. La fusion difficile des trois cultures organisationnelles, ne facilite pas l'émergence d'une marque corporative unifiée et partagée par l'ensemble des employés de la nouvelle organisation.

Souffrant d'un manque de financement, la Direction des communications avait du mal à mettre en place une stratégie de gestion de la marque. Cette absence de stratégie avait une dissonance sur l'ensemble des communications de l'organisation.

La Direction des communications ne pouvait avoir autre rôle, que celui d'un service, au détriment d'une fonction plus stratégique.

La difficulté d'instaurer une stratégie de gestion de la marque est aussi le résultat d'un ensemble de circonstances, notamment l'instabilité du poste du Directeur général (trois directeurs généraux en trois ans).

Le cas du C.H.U.M. montre combien, il a été difficile pour la Direction d'implanter une nouvelle marque, qui est en fait le symbole d'une fusion forcée et imposée par la Direction. Par conséquent, l'adoption de cette marque par les employés était compromise. Plusieurs mois après la fusion, chaque hôpital utilisait toujours l'ancien logo dans les documents de correspondance. C'est un processus marqué par l'échec et par l'absence de communication ouverte et de discussion entre les gestionnaires et les employés.

1.4.4 Le cas de l'École Polytechnique⁴

Institution affiliée à l'université de Montréal, l'École Polytechnique possède une Direction des communications relevant de la vice présidence. L'une de ses fonctions est celle de mener des actions de promotion et de gestion de l'image de marque de l'école.

Le directeur des communications définit la marque de l'école par une marque forte, ayant une aura de prestige qui se maintient. Mais elle peut être, certaines fois, associée à une école poussiéreuse et peu dynamique.

Lors d'une direction antérieure des communications, l'école a connu une tentative de *rebranding*. Le logo, représentant l'abeille industrielle, emblème d'un ensemble de valeurs partagées tant par les étudiants que par les professeurs, allait être écarté pour une nouvelle identité visuelle. La réaction du corps administratif, professoral et des étudiants

³ Rencontre avec M. Meunier, directeur des communications. Le 3 octobre 2001

fut telle que le projet a échoué. La nouvelle marque n'était pas en cohérence ni avec la réalité à l'interne ni avec la culture organisationnelle.

Par ailleurs, dans sa stratégie de promotion et de publicité, la Direction des communications avait toujours opté pour des campagnes de communication ciblées et peu vues à l'interne (tournée dans les Cégeps, Zoom média), sans pour autant avoir recours à de larges campagnes publicitaires.

En 2000, une nouvelle Direction des communications, dirigée par François Brochu, décide de réorienter la stratégie de gestion de la marque. Une nouvelle campagne publicitaire est diffusée à une plus grande échelle. Le slogan « La recherche nous allume. Polytechnique » est affiché dans plusieurs stations métro, l'objectif était de doter l'école d'une visibilité accrue. L'impact de cette publicité s'est fait sentir surtout à l'interne, selon François Brochu. Les gens ont eu des réactions mitigées et l'ont beaucoup critiquée. La publicité ne traduisait pas leur vision de leur école et, par le fait même, ils n'adhéraient pas aux efforts de la direction de faire valoir cette marque de l'école dynamique pour attirer les jeunes cégépiens fraîchement diplômés.

L'évaluation de cette campagne a permis à F. Brochu de réaliser l'importance d'une gestion intégrée des communications de l'organisation. Selon lui, la campagne publicitaire devait prendre en compte la culture de l'organisation.

En nous faisant part de cette expérience, M. Brochu croit fermement à l'importance de développer des campagnes de communication en lien direct avec les valeurs et la culture de l'organisation : « Ce que l'on va annoncer dehors, la façon dont on va se présenter dehors, il faut que les gens se reconnaissent à travers ça, par ce qu'ils y feront écho, s'ils soutiennent l'action de communication, ça en décuplera les effets positifs. » (F. Brochu, propos recueillis lors de la rencontre du 14 novembre 2001)

⁴ Rencontre avec M. François Brochu, directeur des communications. Le 14 novembre 2001

1.4.5 Le cas du Cirque du Soleil⁵

Spécialisé dans le divertissement, le Cirque du Soleil, société québécoise des plus florissantes, a réussi à vendre la magie du cirque à ses clients.

Ésotérisme, mysticisme, magie,... sont l'apanage de la marque du Cirque du Soleil. Son empreinte apparaît dans la production et la créativité des employés et elle est véhiculée dans les messages promotionnels.

L'expérience du Cirque du Soleil dans la gestion et l'innovation de la marque n'est plus à ses premiers balbutiements. La multinationale a vu l'importance de créer une direction *branding*. Ainsi, elle emprunte le pas à d'autres organisations innovatrices dans la définition et la gestion de la marque.

Il y a deux ans, le cirque du soleil a vécu une phase de diversification de sa production (spectacles, films en trois dimensions,...) une étude fut menée à l'issue de laquelle la Direction *branding* fut créée.

L'une des fonctions de cette direction fut de préserver et de veiller à la conformité des spectacles et des productions au principe d'intégrité artistique de l'entreprise. Les investisseurs et les bailleurs de fonds n'ont aucun droit de regard sur les contenus. Ce procédé vise à éviter toute éventuelle dérive qui pourrait nuire à l'image du cirque. Les pratiques relatives à la gestion de la marque chez le Cirque du Soleil traduisent une vision consensuelle. Les employés furent consultés sur la pertinence d'associer la marque du cirque avec des commanditaires. De fait, suite à la consultation des employés, la direction a procédé à l'élimination des compagnies qui pourraient amener une image toute autre que celle souhaitée. L'exemple que l'on pourrait donner est celui des sociétés d'alcool, de tabac,... Ces compagnies ne peuvent être commanditaires du cirque dans la mesure où celui-ci est destiné en premier lieu à une clientèle jeune (moins de 18 ans). C'est donc une question d'éthique. Par ces considérations, la compagnie Cirque du Soleil, vise d'une pierre deux coups. En impliquant ses employés dans ce processus décisionnel, elle tend à inculquer à ses employés l'importance de préserver les valeurs fondatrices de la société, de

⁵ Rencontre avec le directeur des communications internes. Le 6 décembre 2001.

susciter l'implication du personnel de toutes catégories (artistes, administrateurs), mais aussi de s'assurer une marque solide et cohérente avec l'image que le cirque veut dégager.

Il est vrai que les cas présentés ne nous permettent pas de procéder à des conclusions sur la problématique de la création et de la diffusion des marques. Ils ont, par ailleurs l'avantage de nous éclairer sur l'orientation à donner à notre question de recherche et de préparer le terrain à une étude plus approfondie du cas choisi.

Nous avons ainsi constaté que les stratégies de marques sont généralement confrontées à des problèmes d'implantation. Les marques sont déterminées par des stratégies, étudiées et figulées par des experts et approuvées par des décideurs. Toutefois, quand vient l'étape de la mise en œuvre, des problèmes surviennent, remettent en cause l'efficacité de ces stratégies. Par conséquent, nous avons formulé notre question de recherche comme suit :

Comment les stratégies de création et de diffusion des marques dans les organisations sont gérées et implantées par les gestionnaires, suivies et appliquées par les employés ? Quels sont les enjeux liés à l'implication du personnel dans l'élaboration et la réalisation de ces stratégies ?

2. Chapitre : Cadre théorique

En instaurant une stratégie de marque, l'organisation met en place une série de décisions. Orienter ou réorienter sa communication de marque devient, dès lors, tributaires de l'efficacité et de l'efficience des actions entreprises. La naissance de nouvelles marques, étant l'aboutissement de processus complexes et parfois diffus, nous essayerons de comprendre leur cheminement, depuis leur apparition en tant que notions abstraites, jusqu'à leur définition, diffusion et implantation au sein de l'organisation.

Nous pouvons concevoir la stratégie de marque à travers deux grandes étapes, plus ou moins distinctives, qui pourraient être successives ou qui pourraient, dans certains cas, se chevaucher. La première, la naissance de la marque, nécessite la prise de décision à un niveau stratégique, la deuxième, la diffusion de la marque, serait la mise en oeuvre de cette décision.

Dans la première étape, le sommet hiérarchique détermine les stratégies de marques et porte des décisions nécessaires à la gestion des marques. La deuxième étape serait essentiellement la diffusion et la communication de ces décisions. Pour comprendre ces deux composantes du processus, nous ferons appel aux théories des innovations.

Les organisations sont confrontées constamment à une concurrence féroce et à des changements avec lesquels elles doivent composer. Elles sont donc acculées à innover, à chercher de nouveaux procédés, autant en matière des nouvelles technologies qu'en organisation et gestion de leurs capitaux de marques.

Ce recours s'explique alors par notre conviction que la définition et la gestion des marques reposent en grande partie sur la capacité des organisations à innover en matière de gestion de leurs marques, et sur leurs aptitudes à diffuser ces innovations et surtout à rallier leurs ressources humaines autour de ces projets.

La création et la diffusion de nouvelles marques sont des processus à travers lesquels l'organisation cherche à redynamiser ses stratégies, augmenter sa performance et capitaliser son image de marque. C'est aussi des processus d'innovation qui vont servir ses orientations sur les marchés et lui permettre de se distinguer parmi ses concurrentes.

C'est ainsi que nous considérons la création et la diffusion des nouvelles marques comme des processus d'innovation, car elles apportent un lot de nouvelles idées et de pratiques qui redéfinissent la réalité organisationnelle.

Nous nous appuyons ici sur la définition de base d'une situation d'innovation donnée par Rogers, « an innovation is an idea, practice or object that is perceived as new by an individual or another unit of adoption » (Rogers, 1995 : 11)

La littérature consacrée aux innovations dans les organisations se distingue par deux approches différentes. La première adopte une approche diffusionniste, fonctionnaliste où

« La diffusion de la stratégie est une des phases du processus d'implantation et est conçue essentiellement comme un processus de transmission d'information à tendance unidirectionnelle. Cette conception se rapproche du modèle de communication traditionnel et de la perspective véhiculée par les études sur la diffusion des innovations (Rogers et Shoemaker, 1971) » Cité par Demers (1993 : 98)

La deuxième perspective prend ses racines dans le constructionnisme. L'innovation est avant tout un processus d'apprentissage où les individus s'engagent dans des interactions sociales en vue de développer des significations communes. Dans le présent chapitre, nous relèverons les principaux fondements de ces deux approches, nous essayerons de dégager leurs potentiels et limites avant de sortir avec un cadre théorique plus propice pour notre recherche.

2.1 L'approche diffusionniste : la théorie de la diffusion des innovations de Rogers

Au cœur du paradigme diffusionniste, la théorie de la diffusion développée par Rogers est une approche fonctionnaliste qui s'inscrit dans une longue tradition anthropologique, elle s'intéresse à la pénétration des innovations techniques dans la société.

Rogers conçoit une définition de la diffusion selon laquelle « diffusion is the process by which an innovation is communicated through certain channels over time among members of social system. » (Rogers, 1995: 14)

La diffusion est alors un processus reposant sur quatre éléments qui vont la déterminer, l'innovation, les canaux de communication, le temps et les individus qui composent le système social.

2.1.1 La diffusion, un processus de communication

2.1.1.1 L'innovation

Comme nous l'avons vu précédemment, l'innovation selon Rogers est une idée, une pratique ou un objet qui est perçu comme nouveau par des individus ou *des unités d'adoption*. Elle possède des attributs résumés en cinq critères : l'avantage relatif qu'elle peut offrir, sa compatibilité avec les valeurs des groupes d'appartenance, son degré de complexité, sa possibilité d'être testée et finalement sa visibilité. Ces caractéristiques vont influencer sur la décision d'adoption des individus et conditionner leurs comportements vis-à-vis de l'innovation.

2.1.1.2 Les canaux de communication

La communication est un processus à travers lequel les participants aux processus de diffusion vont créer et partager l'information entre eux en vue d'arriver à une compréhension mutuelle. Les canaux de communication utilisés peuvent être des médias de masse ou des réseaux interpersonnels.

La diffusion est une communication particulière par-ce qu'elle amène un échange d'idées nouvelles. Cet échange nécessite des canaux de communication capables de connecter deux catégories d'individus, ceux qui ont déjà adopté l'innovation, et ont eu des expériences en tant qu'usagers et d'autres qui ne l'ont pas encore adoptée.

En s'appuyant sur le modèle *Two-step flow* développé par Lazarsfeld et Katz, Rogers présente donc un modèle en deux étapes où il met en avant l'importance des leaders

d'opinion. Les messages des médias atteignent dans un premier temps un certain nombre de personnes plus exposées que d'autres de par leur intérêt et leur profession. Ces leaders, influencés directement par les médias, vont transmettre l'information aux membres du groupe.

Rogers reproche au modèle Two-step flow d'avoir négligé de définir les caractéristiques plus spécifiques aux médias de masses et aux communications interpersonnelles au moyen des leaders d'opinion.

« Mass media channels are primarily knowledge-creators, whereas interpersonal networks are more important in persuading individuals to adopt or reject. This notion was masked in the original statement of the two-step model because the time sequence involved in an individual's decision-making processes was ignored. » (Rogers, 1995: 16)

Les mass médias servent bien à la transmission de l'information sur l'innovation et la dissémination de nouvelles idées, alors que les réseaux de relations interpersonnelles sont plus adaptés à des communications de persuasion. De plus, le face-à-face d'une communication interpersonnelle va bonifier les interactions et accélérer l'adoption de l'innovation. Cet échange va permettre aux adoptants potentiels de s'informer des expériences de ces leaders d'opinion et de se projeter en eux. La persuasion est facile quand elle implique des individus partageant des conditions socioéconomiques et des valeurs similaires, Rogers emploie le terme *homophilie* pour décrire des caractéristiques similaires dans des groupes sociaux.

« Most people depend mainly upon a subjective evaluation of an innovation that is conveyed to them from other individuals like themselves who have previously adopted the innovation. This dependence on the experience of near peers suggests that the heart of the diffusion process consists of the modelling and the imitation by potential adopters of their network partners who have adopted previously...the transfer of ideas occurs most frequently between two individuals who are similar, or homophilous. » (Rogers, 1995: 18)

2.1.1.3 La diffusion, un processus à cinq étapes

La diffusion est un phénomène qui se réalise en une série d'actions. C'est un processus à cinq étapes, la connaissance, la persuasion, la décision, la mise en œuvre, l'implantation et la confirmation.

Le processus commence lorsque l'individu prend connaissance de l'innovation, et a quelques informations sur son fonctionnement. Vient ensuite la phase de la persuasion, pendant laquelle l'individu va se forger une idée positive ou négative sur l'innovation. La persuasion se fait en général par l'intermédiaire d'autres individus, des pairs, qui ont déjà eu des contacts avec l'innovation. C'est aussi à ce stade que les agents de changement vont entrer en action; ils vont essayer de vulgariser l'innovation, et d'orienter les comportements des individus.

La décision est alors une phase où l'individu va exprimer sa position par rapport à l'innovation : il va la rejeter ou l'adopter. Toutefois, le rejet de l'adoption peut se produire à tout moment du processus, même après la décision de l'adoption.

Rogers détermine deux types de rejets : actif, où l'adoption est considérée comme une possibilité; et un rejet passif, où l'adoption est écarté de prime abord.

Par ailleurs, la décision d'adoption donnerait suite à la phase de l'implantation, où l'individu va utiliser l'innovation, et à la dernière étape, celle de la confirmation, où l'innovation perdra son identité propre pour s'intégrer à la routine de l'individu.

2.1.2 La diffusion appliquée aux organisations : le modèle révisé de Rogers

La théorie de la diffusion de Rogers, est conçue premièrement dans le but d'expliquer le phénomène de l'innovation et sa diffusion dans la société, où la décision d'adoption ou de rejet incombe à un individu à la fois. Dans le cas des organisations, le processus devient plus complexe. L'innovation dans les organisations ne peut être conçue à travers un modèle purement diffusionniste.

D'une part la décision implique un ensemble d'individus, et son implantation nécessite une coordination des efforts de chaque intervenant, d'autre part les caractéristiques structurelles propres à chaque organisation vont influencer sur sa capacité de gérer des situations d'innovation.

Par ailleurs, Rogers définit l'organisation par un système stable d'individus travaillant ensembles pour réaliser des objectifs au moyen d'une structure hiérarchique et une division des tâches. Les comportements des individus au sein de l'organisation sont prévisibles, dans la mesure où la structure organisationnelle est caractérisée par des objectifs et des tâches prédéterminés, une autorité structurée, des règles et une régulation du système ainsi que des *patterns* informels. Cette stabilité relative va permettre l'insertion de l'innovation dans l'organisation.

2.1.2.1 Le processus d'innovation dans les organisations

La création et la diffusion de l'innovation dans les organisations est un processus qui englobe deux sous processus, l'*Initiation* et l'*Implantation*. La figure 1 (Rogers, 1995 : 393) illustre le processus d'innovation dans les organisations tel que conçu par Rogers. L'*Initiation* se fait à travers deux étapes : l'*Agenda-setting* et l'*association (matching)*.

Dans un premier temps, le dirigeant perçoit des problèmes généraux; leurs définitions peuvent mener à la perception d'un besoin d'innover, c'est la phase de l'*Agenda-setting*.

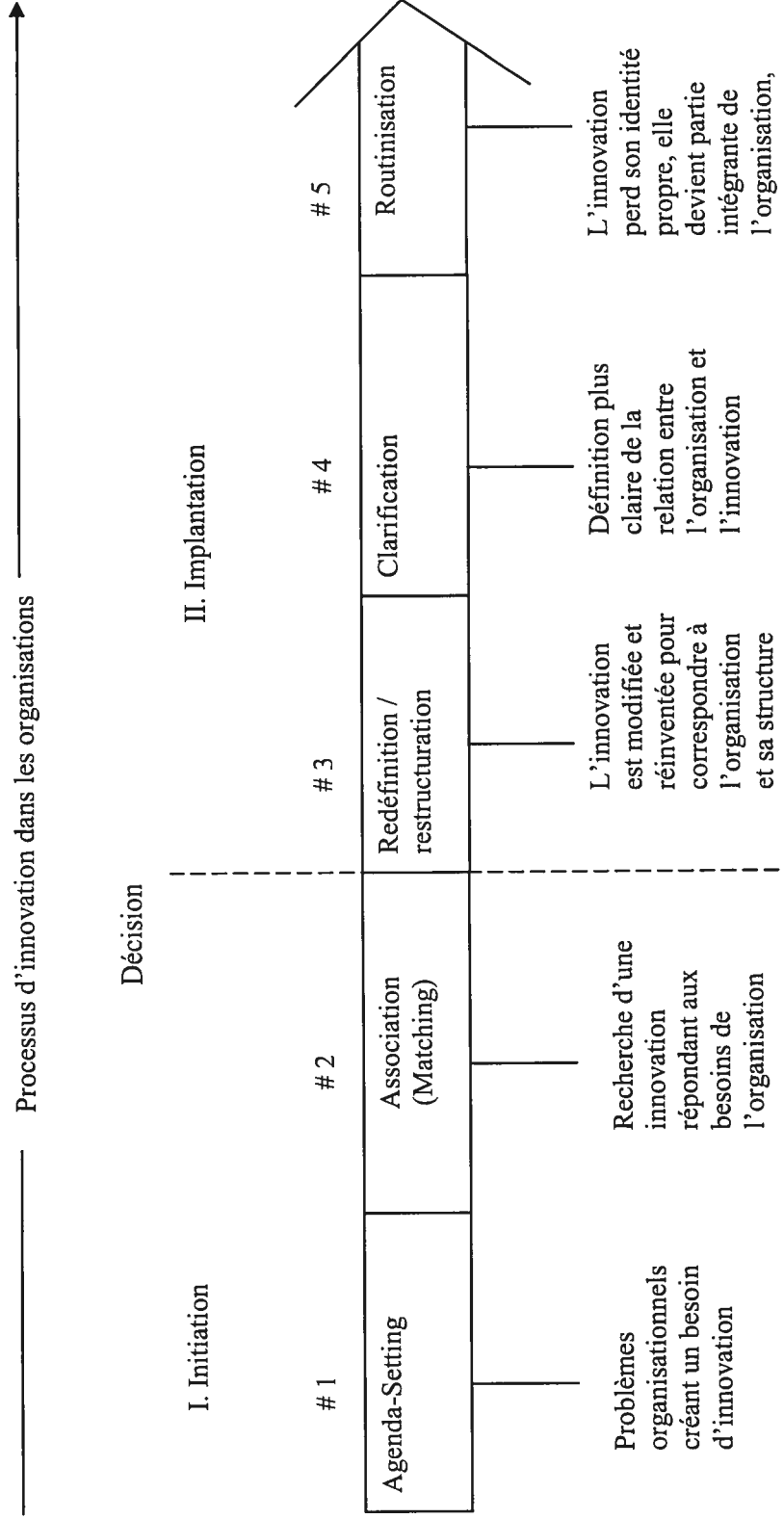
« We consider agenda-setting as part of the sequence of the innovation process, (...) at the agenda-setting stage, one or more individuals in an organization identify an important problem and then seek an innovation as one means of coping with the problem. » (Rogers, 1995: 393)

La recherche d'une innovation qui va répondre aux besoins des problèmes définis est alors déclenchée dans l'étape de ce que Rogers appelle *matching* et que nous avons traduit par *association*. On associe alors une innovation au problème posé. Les innovations proposées sont alors examinées, analysées, et des scénarios d'implantation sont évalués. Ces deux étapes vont mener à la prise de décision d'adopter ou de rejeter l'innovation. À la suite de l'adoption de l'innovation, le sous processus de l'implantation est déclenchée, d'abord

avec, la phase préliminaire de *redéfinition et de restructuration*. L'innovation est modifiée, adaptée pour intégrer l'environnement organisationnel, de son côté, la structure organisationnelle est ajustée en vue de l'utilisation de l'innovation.

« Redefining/restructuring occurs when the innovation is re-invented to accommodate the organization's needs and structure more closely and when the organization's structure is modified to fit with the innovation. Both the innovation and organization are expected to change, at least to certain degree, during the redefining/restructuring stage of the innovation processes. » (Rogers, 1995: 394)

Figure 1 : Le processus d'innovation dans les organisations, selon Rogers



À l'étape de la clarification, l'innovation est intégrée dans l'organisation. La relation organisation et innovation se définit plus clairement, au fur et à mesure que l'innovation est mise en application. Finalement, à l'étape de la routinisation, l'innovation s'insère dans la routine de l'organisation et perd son identité distincte, elle est donc assimilée par l'organisation.

Dans ce modèle organisationnel, Rogers définit deux rôles importants, celui du champion de l'innovation et celui de l'administrateur. L'administrateur est le dirigeant le plus haut placé dans l'organisation. C'est lui qui est chargé de prendre la décision relative à l'adoption de l'innovation. Toutefois, cette décision et son application ne garantit pas pour autant sa réussite. L'implication du champion de l'innovation est nécessaire au succès du processus. Le champion jouera un rôle prépondérant dans la présentation de l'information aux utilisateurs de l'innovation. C'est aussi un individu charismatique qui va mettre tout son poids derrière l'innovation et effacer toute résistance.

2.1.3 Limites du modèle de la diffusion des innovations

La théorie de Rogers a réussi à tracer un portrait du phénomène de l'innovation et à expliquer les tendances générales du processus de la diffusion dans les sociétés. Elle a permis de souligner l'importance des réseaux interpersonnels et leurs rôles dans la prise de décision. Cependant, le modèle a aussi reçu plusieurs critiques.

La catégorisation des adoptants empêche de considérer le phénomène d'abandon après l'adoption. C'est dans la quatrième édition de la théorie que Rogers admet que l'adoptant peut remettre en question la décision prise. Il emploie la notion de la *discontinuanace*. L'adoptant prend la décision de rejeter l'innovation après l'avoir adoptée, soit par ce qu'elle est remplacée par une autre plus performante ou par ce qu'elle ne répond plus à ses critères de satisfaction (Rogers, 1995 : 21).

Boullier (1989) reproche aux premières éditions de cette théorie d'avoir conçu la diffusion de l'innovation en tant que processus à deux phases, où la diffusion d'une innovation interviendrait seulement lorsque l'innovation est achevée et prête à être adoptée. C'est ce qui a poussé Rogers à intégrer la notion de *réinvention* dès la troisième édition de sa

théorie. Ainsi, les usagers vont s'approprier l'innovation et la réinventer au gré de leurs utilisations.

Le modèle de l'innovation de Rogers appliqué aux organisations fait l'impasse sur les problèmes inhérents à l'implantation de l'innovation en leur sein. Les décisions des dirigeants d'adopter l'innovation remettent en question les structures établies et par le fait même les pratiques qui y sont reliées, ce qui ne manque pas d'apporter un lot de résistances parmi les employés. L'implantation est une phase qui risque de comporter des embûches et de retarder la diffusion de l'innovation.

Par ailleurs, si Rogers définit l'innovation en tant qu'idée, pratique ou objet perçus comme nouveaux par des individus. Sa perspective est basée sur une approche fonctionnaliste, empirique, qui circonscrit des comportements vis-à-vis des innovations dans des catégories d'adoptants avec des variables sociodémographiques. Cette approche confine les processus de diffusions des innovations dans un cadre prescriptif. Les gestionnaires planifient l'innovation et mettent les ressources nécessaires à sa diffusion. Cette perspective consacre peu d'attention aux problèmes qui surviennent habituellement lors de l'implantation de ces innovations. Le facteur humain est presque absent de cette conception machiniste de la diffusion de l'innovation. Rogers fait donc partie de ces auteurs qui :

« Adoptent une perspective qui met l'accent sur l'aspect transmission d'information, c'est-à-dire le mouvement de l'innovation dans l'espace organisationnel. Les aspects structurels et temporels de la diffusion sont mis en évidence. Cette perspective laisse de côté les phénomènes de sens. La création d'information étant l'apanage exclusif de la haute direction, il en résulte comme le souligne Nonaka (1988), que le but de la diffusion est la réduction de variété, c'est-à-dire la reproduction la plus fidèle possible de la vision des dirigeants... » (Demers, 1993 : 98, 99)

Les résultats de cette approche seront beaucoup plus enrichis avec une dimension ethnographique, qualitative qui va nous renseigner sur la dynamique du processus de la diffusion de l'innovation, des comportements qui vont le déterminer et les perceptions des individus qui vont s'approprier l'innovation.

2.2 La perspective constructionniste : l'approche de Bouwen, quatre modèles de dialogue

2.2.1 L'innovation, un construit social et un apprentissage organisationnel

Si Rogers conçoit l'innovation à travers un processus linéaire unidirectionnel, l'approche constructionniste aborde l'innovation des organisations dans le cadre d'un processus interactionniste qui vise à créer un nouveau savoir et permet à l'organisation d'apprendre à apprendre.

Selon cette vision, l'innovation est alors le développement et l'implantation de nouvelles idées par des gens qui, dans le temps, s'engagent dans des transactions avec d'autres personnes au sein d'un ordre institutionnel. (Van de Ven, 1986).

Cette définition accorde de l'importance au rôle de la communication dans la gestion des processus d'innovation, d'autres auteurs (Burgelman, 1983 ; Rothwell, 1977; Roberts, 1977) croient que la qualité du dialogue et de la communication qui ont cours lors de ces processus est un élément important pour la réussite de ces derniers.

Il est de plus en plus évident que les processus de développement des connaissances et leur diffusion, sont des processus sociaux basés sur les interactions (Brown et Duguid, 1996). Van De Ven abonde aussi dans ce sens :

« People have diverse frames of reference, or interpretive schemas, that filter their perceptions. These differing perceptions and frames of reference are amplified by the proliferation of transactions or relationships among people and organizational units that occur as the innovation unfolds. Indeed, management of the innovation process can be viewed as managing increasing bundles of transactions over time. » Van de Ven, (1986: 597)

Une situation d'innovation est avant tout un changement. Les interactions ou transactions selon Van de Ven, sont au cœur de tout processus innovant.

Ainsi, l'innovation vient-elle remettre en question l'ordre établi et redéfinit la réalité des pratiques organisationnelles. C'est alors qu'une *communication interactive* est instaurée; elle sera « le lieu de la négociation de ce changement entre les parties concernées». (Giroux, 1996 : 4)

L'innovation est instaurée à travers la négociation. Un processus continu de construction sociale a cours parmi les acteurs dans le but d'atteindre le degré de confiance qui rend possible une action commune. (Bouwen et Fry, 1993 : 132)

Nonaka (1994 : 15), dans son modèle de la spirale de création, parle plutôt de *community of practice*. À travers la socialisation, les individus vont développer et partager des connaissances implicites, qui incluent des éléments cognitifs, tels les « modèles mentaux », les perspectives et croyances, et des éléments techniques comme le savoir-faire, les habitudes et aptitudes concrètes.

2.2.2 Les processus d'innovation : Quatre stratégies d'action

Faisant écho à cette approche, les travaux de Bouwen nous servent de point d'ancrage pour comprendre l'innovation comme processus de construction sociale. En effet, Bouwen pense qu'une organisation en phase d'innovation est confrontée à une situation paradoxale, où il y a une tension entre les *logiques organisationnelles dominantes* et la logique nouvelle. Selon lui, les différentes perceptions de l'innovation émergeant des différents cadres de références vont questionner la logique dominante qui assure les pratiques et expériences existantes.

Cette notion de *logique dominante* apparaît en premier lieu dans les travaux de Prahalad et Bettis (1986). Ils la définissent comme « a mind set or a world view or concept utilization of the business and the administrative tools to accomplish goals and make decisions in that business. It is stored as a shared cognitive map (or set of schemas) among the dominant coalition. » (Prahalad et Bettis 1986: 491).

Une situation d'innovation apporte alors une tension entre, d'une part, la logique dominante, qui est adoptée et partagée par tous les membres de l'organisation et d'autre part, la logique nouvelle introduite par les gestionnaires, qui met fin à cette continuité garantie par la logique dominante.

L'apport de Bouwen intervient au niveau du dialogue qui peut s'instaurer pour mieux gérer cette tension. La qualité des interactions est alors un facteur déterminant pour la

bonne gestion de ces processus. C'est ainsi qu'à la suite de quatre études de cas, il propose quatre modèles discursifs utilisés pour résorber cette tension : *le modèle du pouvoir, le modèle de la vente, le modèle de l'expert et le modèle de l'apprentissage/confrontation*. Bouwen fait le lien entre l'innovation en tant que processus discursif et l'apprentissage organisationnel qui en est le résultat ultime.

Les quatre modèles sont différenciés par huit facteurs clés, à savoir le rôle du leadership, les caractéristiques du processus, les critères de prise de décision, la tension principale dans le processus, les critères d'efficacité, les séquences des patterns d'action, l'effet sur l'apprentissage organisationnel et enfin les conditions qui déterminent l'adoption d'un modèle ou d'un autre. (Voir le tableau 1)

Nous exposons plus en détail ces quatre modèles dans la mesure où nous les utiliserons dans l'analyse de nos résultats.

Tableau 1 : Comparaison des caractéristiques de quatre modèles d'innovation

	Le modèle du pouvoir	Le modèle de la vente	Le modèle de l'expert	Le modèle de l'apprentissage confrontation
1. Le rôle du leader	La figure d'autorité qui a accès aux ressources	Le « vendeur » employant une approche en douceur	Le détenteur du savoir et du pouvoir d'expert	Le « facilitateur » doté d'une connaissance du processus
2. Caractéristiques du processus	L'imposition, le changement par décret	La persuasion utilisant tous les moyens d'influence	Les étapes de la résolution de problème ou la rationalité dans le traitement de l'information	La facilitation de la confrontation ; la restructuration cognitive et émotionnelle des deux parties
3. Critères de prise de décision	Définis par les intérêts et le pouvoir	Conserver l'attention, la visibilité continue	La rationalité	La consultation et la validation consensuelle
4. Tension principale dans le processus	Contrôle des résultats et des ressources	Caractère innovateur de l'alternative proposée	Discretion dans la participation	Préoccupation de toutes les parties concernées
5. Critères d'efficacité	Résultats rapides, financiers et/ou techniques	Taux d'adoption et d'adhésion à la nouveauté	Résultat rationnel	« Sens commun » interprétations communes
6. Séquence des patterns d'action	Commencement et recommencement ; régression	Planification cohérente (avancées et arrêts)	Processus linéaire respectant une suite d'étapes	Expérimentation / évaluation et questionnement : cycle d'apprentissage
7. Effet sur l'apprentissage organisationnel	Conformité et adhésion passive	Imitation et adoption	Apprentissage cognitif par la compréhension	Communication et orientation sur la base de données valides
8. conditions	Situation de crise ; manque de temps ; dépendance voulue	Indifférence du groupe concerné ; enjeu d'un seul côté	Situation prévisible et fortement structurée	Interdépendance indispensable à l'atteinte des objectifs

2.2.2.1 Le modèle du pouvoir

Ce modèle est privilégié dans des situations de crise où la direction manque de temps et suit une vision stratégique assez autoritaire. Elle est basée sur « l'imposition et le changement pas décret ». L'innovation dans ce cadre devient un processus de commencement et de recommencement ponctué par des régressions. Les membres de l'organisation adhèrent passivement à la vision imposée, ils sont évalués par rapport aux résultats rapides de types financiers ou techniques.

« La stratégie correspondant au modèle du pouvoir pourrait éventuellement s'avérer appropriée dans les situations où il n'y a pas d'attentes explicites en ce qui a trait à l'apprentissage et où l'implantation n'implique pas des transformations significatives des pratiques en cours » (Bouwen et Fry, 1993 : 140)

Au-delà de ce modèle, nous constatons que l'organisation qui privilégie ce genre de processus, possède une structure assez centralisée et développe une gestion axée sur le modèle bureaucratique. Dans ce modèle, la communication n'a pas une place dans le processus. Elle est reléguée au rang de la transmission de l'idéologie du gestionnaire. L'impact sur l'apprentissage est quasi-inexistant. Bouwen dira que « cette organisation a peut-être appris comment ne pas innover ». (Bouwen et Fry, 1993 : 140)

2.2.2.2 Le modèle de la vente

Le modèle de la vente ou de l'approche douce repose sur le rôle important du dirigeant, c'est lui le *vendeur*. Il procède par persuasion, utilisant tous les moyens d'influence pour obtenir l'adhésion et l'action voulue. La communication est utilisée dans le but d'obtenir un changement de comportement de la part des employés, sans aller chercher une confrontation ou un dialogue autour de l'innovation ou sans chercher à comprendre la cause de la résistance, dans le but d'apporter d'éventuelles adaptations.

La communication dans le modèle de la *vente* se résume à de la *manipulation*. Elle vise à unifier le rapport à l'innovation. Le dirigeant, écoute certes ses employés, mais il ne va pas jusqu'à revoir les principes ou les valeurs du processus enclenché. Il centre son objectif sur la *vente* de son idée. Le taux d'adoption et d'adhésion sont les critères qui déterminent l'efficacité de son approche.

Le modèle de la vente est privilégié dans les situations où les groupes concernés sont plus ou moins indifférents vis-à-vis de l'innovation. Ils vont alors l'adopter par imitation. « Le mécanisme agissant dans cette stratégie constitue d'avantage un consentement bienveillant qu'une contribution critique et un apprentissage personnel. » (Bouwen et Fry, 1993 : 143)

2.2.2.3 Le modèle de l'expert

C'est un modèle qui prend son essence dans les processus rationnels de résolution de problèmes et de prise de décision. Le leader est représenté par l'expert qui mène un processus linéaire en suivant une *approche intégrée*.

Toutes les fonctions touchées par le projet ainsi que les différents niveaux hiérarchiques sont impliqués dans un comité consultatif. Le processus respecte une suite d'étapes basées sur la rationalité. L'expert définit et clarifie avec le comité les problèmes. Ensuite, il fait des propositions qui vont être évaluées au sein du groupe, qui rédige finalement un document où les résultats sont exposés. La décision finale revient au dirigeant. Si la participation des groupes concernés est nécessaire, elle prend la forme d'opinion objective.

L'apprentissage est un savoir d'ordre explicite. Ici, nous pourrions faire le lien avec la théorie dynamique de la création de la connaissance et la notion des modes de conversion de Nonaka (Nonaka, 1994).

Le modèle de l'expert est un processus où les individus vont échanger des données concrètes, lors de réunions. La conversion se fait, ici, d'un savoir explicite à un autre explicite, c'est un mode de *combinaison* pure. Si ce modèle garantit un apprentissage individuel, il ne permet pas une construction commune de la connaissance.

Comme Bouwen le souligne dans son texte, la réussite de ce modèle réside dans le fait « que chacun puisse suivre et comprendre l'objet des décisions et soit convaincu que la décision prise sera la plus rationnelle » (Bouwen et Fry, 1993 : 146), mais l'apprentissage individuel ne permet pas à l'organisation une plus grande capacité à composer avec d'autres situations d'innovation.

2.2.2.4 Le modèle de l'apprentissage/confrontation

Le processus d'innovation, dans ce quatrième modèle, introduit une innovation assez complexe, touchant toutes les facettes de l'organisation. Il demande un effort assez important de la part des personnes qui y sont engagées. L'ouverture à la discussion et un haut degré d'engagement sont nécessaires à ce modèle.

La direction joue un rôle de *facilitateur* entre les personnes impliquées dans des réunions de confrontation. L'objectif est de sortir avec une réalité commune fondée sur des données valides et sur les différents points de vues.

« La prise de décision se fonde sur la validation consensuelle (Shein, 1969). Il ne s'agit pas de parvenir à un compromis général, mais plutôt à un accord appuyé par toutes les parties concernées et cela après que chacune d'entre elles ait eu la pleine opportunité d'exprimer ses préoccupations, obtenu l'assurance d'être comprise et participé à la constitution de la meilleure solution possible. » (Bouwen et Fry, 1993 : 149)

Fortement inspiré de la théorie de l'apprentissage organisationnel de Argyris, Bouwen utilise le modèle de l'apprentissage organisationnel en double boucle (Argyris, 2002 : 45), pour expliquer la dynamique qui s'installe lors de ce processus. Le cycle expérimentation, évaluation et questionnement permet non seulement d'évaluer les stratégies d'action, mais surtout de revoir la *théorie d'action* qui fonde les valeurs et les normes organisationnelles (Argyris, 2002).

« Par apprentissage en double boucle, nous entendons l'apprentissage qui induit un changement des valeurs de la théorie d'usage, mais aussi des stratégies et de leurs paradigmes. La double boucle fait référence aux deux boucles de rétroaction qui relient les effets observés de l'action aux stratégies et aux valeurs servies par ces stratégies. (...) L'apprentissage en double boucle peut être le fait d'individus, ou le fait d'organisations, lorsque les individus entreprennent une investigation en son nom et réussissent à apporter des changements aux valeurs de la théorie organisationnelle d'usage. » (Argyris, 2002 : 45)

À partir de cette conception de l'apprentissage organisationnel, Bouwen conçoit ce quatrième modèle à travers le degré de liberté, dans la remise en question des *théories d'usage*. Le modèle de l'apprentissage/confrontation se distingue ainsi par la qualité du dialogue qui a cours entre les différents membres impliqués. D'autres approches inspirées

de la perspective constructionniste placent le *dialogue* ou la *conversation* au centre des processus organisationnels, notamment ceux reliés à l'introduction du changement comme le modèle discursif du changement, (Giroux, 1998)

La trajectoire proposée dans ces modèles favorise un processus de communication multidirectionnel, qui permet aux participants d'interagir et d'influer sur les résultats du processus.

Le dialogue se fait à deux niveaux. Au premier niveau, les interlocuteurs vont interagir sur l'innovation et construire un *sens commun*. Au deuxième niveau, *méta*, ils vont mener un examen réflexif sur l'avancement du processus et des progrès réalisés. Ainsi, cette *métaconversation* (Giroux, 1998) va permettre l'instauration d'un processus de négociation, la création d'un nouveau savoir et va générer un apprentissage organisationnel à long terme. Il permettrait alors d'outiller l'organisation pour une meilleure gestion d'autres processus auxquels elle pourrait être confrontée.

2.2.3 Le modèle de Bouwen, avantages et limites

La force du modèle de Bouwen réside dans le rapport entre les stratégies d'action utilisées et leurs incidences sur l'apprentissage organisationnel. L'introduction d'une innovation n'est pas évaluée simplement par l'adoption qu'elle peut susciter. Le défi est beaucoup plus grand. L'organisation doit apprendre à innover. Le modèle de l'apprentissage/confrontation offre des résultats à long terme, contrairement aux trois autres qui vont permettre au processus d'aboutir, mais avec des résultats très limités.

« Pour retirer des effets d'apprentissage organisationnel durables et à long terme d'un projet d'innovation, une stratégie conséquente avec le modèle d'apprentissage/confrontation est nécessaire. Les autres modèles d'action peuvent donner quelques résultats à court terme ; ils ne peuvent toutefois pas créer un savoir nouveau et partagé. Ils ne peuvent fournir des données valides expliquant pourquoi et comment l'organisation parvient à réaliser au mieux son effort d'innovation. » (Bouwen et Fry, 1993)

Par ailleurs, le choix de l'une des quatre stratégies d'action dépend de la réalité organisationnelle. Le type du leadership, la nature de l'innovation, la structure

organisationnelle et les conditions inhérentes à l'environnement interne et externe de l'organisation déterminent largement la stratégie privilégiée.

Dans une situation d'urgence ou de crise, les dirigeants manquent de temps et de ressources pour développer un processus qui requiert une mobilisation assez importante. En recourant à cette stratégie, les dirigeants doivent s'attendre à une adhésion passive. Demander un engagement et une responsabilisation de la part des employés, pourrait alors être porteur de problèmes et d'une résistance au changement.

Dans des circonstances où l'innovation ne suscite pas un intérêt suffisant de la part des employés ou lorsqu'elle n'implique pas toutes les fonctions de l'organisation, les gestionnaires peuvent alors opter pour le modèle de la vente. Dans ce cas les résultats en terme d'apprentissage sont inexistantes. Le dirigeant serait alors *le champion* de l'innovation. Son objectif premier serait de persuader ses employés du bien fondé de l'innovation et de provoquer leur l'adhésion.

Le modèle de l'expert est sollicité dans des projets d'automatisation ou d'introduction de nouvelles technologies. L'expert est le dirigeant du projet. Il s'inspire du modèle de la gestion participative où l'engagement du personnel est nécessaire pour arriver à une décision consensuelle. L'apprentissage est alors cognitif et individuel. On va choisir parmi les propositions faites par l'expert, sans pouvoir remettre en question les principes qui les motivent. Si le processus n'aboutit pas à un apprentissage collectif, il a l'avantage de faciliter grandement l'implantation de l'innovation. Le personnel étant impliqué dans le processus, il comprend les enjeux qui y sont reliés et accepte mieux la décision et son implantation.

Par ailleurs, selon Bouwen, le processus le plus approprié pour développer un esprit d'apprentissage organisationnel est celui où l'organisation mobilise tous les efforts nécessaires pour permettre aux personnes impliquées de repenser leur travail de s'approprier l'innovation et la traduire en fonction de leurs quotidiens. C'est un processus dynamique qui repose sur la discussion, la confrontation des différents points de vues, et la

réflexion sur la progression réalisée. C'est un modèle où le processus d'innovation est calqué sur celui de l'apprentissage en double boucle tel que défini par Argyris.

L'approche de Bouwen nous présente un cadre assez pertinent pour étudier les processus de diffusion et d'implantation des marques dans les organisations. En effet, de par sa définition des quatre modèles stratégiques d'innovation, Bouwen va au delà de la simple description d'un processus. Il adopte une perspective qui allie les éléments d'ordre processuel et les caractéristiques des interactions entre les parties impliquées dans les processus d'innovation.

Nous avons écarté l'approche de Rogers, par ce qu'elle conçoit le processus de création et de diffusion des innovations à travers la dichotomie dirigeants/ décideurs, employés/ exécutants. Contrairement à cette approche, la théorie constructionniste de Bouwen, définit la relation entre employés et dirigeants à travers quatre modèles où les dirigeants ne tiennent pas toujours le rôle de décideurs et où l'implantation des nouvelles stratégies n'obéit pas toujours à un processus linéaire tel que décrit par le modèle diffusionniste.

Par ailleurs, la perspective constructionniste va nous permettre de mieux isoler les différentes composantes des processus de création et de diffusion des marques par le biais du canevas des quatre modèles. Bouwen nous offre, ainsi, un outil à travers lequel nous pouvons étudier le phénomène d'implantation des nouvelles marques, de comprendre la dynamique organisationnelle qui s'installe autour de la mise en oeuvre des stratégies de marque et le rôle attribué aux employés dans la création et l'implantation de ces marques.

3. Chapitre : Méthodologie de recherche

Dans ce chapitre, nous allons d'abord exposer la méthodologie adoptée, pour ensuite expliquer le choix du cas, les techniques de collecte des données, l'analyse apportée. Et finalement nous ferons le point sur la fidélité et la construction de la validité du cas.

3.1 La méthodologie adoptée

Si, dans la littérature consultée, nous avons trouvé un nombre important d'études sur la fabrication des marques et les processus de décision stratégique, il n'en reste pas moins que les études sur l'implantation des stratégies de marques, le rôle de la communication et l'implication des employés dans la gestion de ces processus occupent peu de place.

La question de recherche posée nous amène à prendre aussi conscience de l'importance à accorder aux deux réalités qui s'expriment dans le milieu organisationnel. Une première provenant des dirigeants et gestionnaires et une deuxième, des employés.

Il devient alors primordial de nous attarder sur la manière dont ces processus sont menés à l'interne par les gestionnaires et dont les employés de ces organisations y sont impliqués.

La nature du sujet nous suggère une approche méthodologique qualitative où il est possible de questionner le vécu des acteurs impliqués sur le terrain (Yin, 1994) et d'apporter une analyse approfondie de cette réalité complexe. En effet, selon Langley :

« Un des grands avantages des méthodes qualitatives réside dans leur capacité de saisir des phénomènes dynamiques ou « processuels » dans leur contexte réel (Patton, 1990)... Des auteurs tels que Pettigrew (1992), Porter (1991), et Van de Ven(1992) ont souligné la nécessité de recourir à ces méthodes de recherche afin de mieux comprendre les processus tels que la formation de la stratégie, la prise de décision, le changement stratégique, l'apprentissage organisationnel, l'innovation, la globalisation, ... » (Langley, 1997)

Dans un souci d'avoir une vision holistique de la réalité organisationnelle, nous avons opté pour la stratégie d'étude de cas. Une démarche inductive qui va orienter notre étude du cas choisi.

3.2 Le choix du cas

L'identification du cas a été une étape cruciale pour cette recherche. Nous devions à la fois respecter les critères de la représentativité du cas tout en nous assurant de la prédisposition des intervenants dans le milieu à coopérer avec nous dans le cadre de cette recherche.

Nous ne cacherons pas les difficultés rencontrées lors de cette phase. Les critères que nous avons définis étaient d'adopter un cas où il y avait eu récemment l'implantation d'une ou de nouvelles marques. Nous devions aussi éviter les processus qui remontent à plus de 5 ans. Car il aurait alors été plus difficile de retracer les faits et surtout d'effectuer les entrevues nécessaires, dans la mesure où les personnes concernées auraient pu avoir quitté l'organisation ou ne se seraient pas souvenu des événements en question. Nous avons été confronté à ces problèmes lors du premier choix adopté (L'École de Polytechnique de Montréal; approchée lors d'une première enquête relatée au chapitre problématique) nous avons dû le délaissier à cause de cet inconvénient.

Finalement, le cas d'Air Canada a retenu notre attention par la richesse des exemples de création de nouvelles marques. En adoptant sa nouvelle stratégie de diversification et de consolidation de ses sous-marques (*Tango, Jazz, Zip, Air Canada Jetz,...*). Air Canada offrait un terrain d'étude propice pour notre recherche.

Par ailleurs, nous avons été consciente que nous étions en présence d'un cas complexe, où nous assistions à plusieurs sous-cas faisant partie du grand cas, qui est en fait l'implantation de la stratégie de segmentation des marchés chez Air Canada.

Nous croyons que cette complexité a été résorbée en bonne partie grâce à une méthodologie qui s'articule autour d'une description minutieuse du cas et d'un traitement des données qui tient compte de sa spécificité.

Nous avons aussi été confronté à des moments de stagnation. En effet, au cours de cette recherche, Air Canada a connu des problèmes d'ordre financier. Il nous a été difficile de rentrer en contact avec des personnes susceptibles de nous aider alors que la situation empirait et constituait un stress pour l'ensemble du personnel. De plus, le mot d'ordre de

la direction était d'éviter de parler des affaires internes de l'organisation aux médias à l'affût de la moindre information. Nous avons tout intérêt à ne pas être assimilée à des journalistes déguisés en chercheurs.

3.3 Les techniques de collecte des données

3.3.1 Les entrevues

Considérée parmi les techniques les plus importantes dans les méthodes d'étude de cas, l'entrevue nous permet d'aller chercher une richesse dans les données. Ainsi, grâce à cette interactivité qu'offre l'entrevue, nous avons pu collecter des données de nature individuelle, telles les expériences personnelles reliées aux processus d'implantation des marques chez Air Canada. À travers les entrevues, nous voulions retracer les étapes suivies dans l'implantation des stratégies de marques menées par les gestionnaires, comprendre la dynamique des processus suivis et cerner le rôle joué par les employés. Ainsi avons-nous effectué six entrevues semi dirigées dont deux avec des gestionnaires, deux entrevues avec des cadres moyens et deux autres entrevues avec des employés syndiqués. Nous avons choisi de nous arrêter à la sixième entrevue, par ce que nous avons jugé avoir atteint la saturation avec la quantité de données amassées.

Notre choix des sujets a été motivé par les caractéristiques du processus. Ainsi, nous avons choisi deux répondants gestionnaires oeuvrant respectivement dans la Direction *communication marketing et gestion de la marque* (D.M.G.M), et de la Direction de la *communication avec les employés* (D.C.E). La catégorie *employés* a été composée de deux cadres moyens et de deux employés syndiqués appartenant, chacun, à un service différent.

Nous avons effectué les entrevues à l'aide de deux grilles d'entrevue que nous avons placées en annexes I

La grille 1 (gestionnaire) a été testée lors de rencontres préliminaires avec une employée, qui nous a aidée à obtenir des entrevues avec son supérieur.

En outre, nous avons effectué un test de la grille 2 (employé) lors d'une entrevue informelle avec une autre employée de la D.C.E. Nous avons pu comprendre les enjeux et les perceptions que cette personne associe aux marques d'Air Canada et apporter des améliorations nécessaires à la grille 2. Toutefois, les résultats de ces rencontres n'ont pas été considérés pour l'analyse.

Les entrevues ont nécessité des préparations préliminaires. Lors de nos premiers contacts, nous devions mettre en confiance les personnes rencontrées et leur expliquer les motifs purement académiques de ces rencontres.

Lors de la première entrevue, nous avons opté pour la prise de notes pour mettre plus à l'aise la personne interviewée. Nous avons senti que cette dernière aurait eu recours à l'autocensure si nous procédions à un enregistrement. Cependant, il nous a été possible d'enregistrer l'ensemble des autres entrevues tout en gardant la possibilité de prendre quelques notes. Nous avons procédé par la suite à la transcription des bandes sonores.

Par ailleurs, la présentation des données recueillies lors de ces entrevues a nécessité une codification en vue d'une part de préserver l'anonymat de nos répondants, d'autre part pour faciliter la compréhension pour le lecteur. Nous avons attribué les codes G1 et G2 aux gestionnaires, C1 et C2 aux cadres, E1 et E2 aux employés.

3.3.2 La grille des entrevues

Afin d'éviter de tomber dans l'éparpillement, nous avons établi deux types de grille. La première était destinée aux gestionnaires (grille 1, voir Annexe I), la deuxième visait les employés (grille 2, voir Annexe I).

Dans le questionnaire destiné aux gestionnaires, nous avons articulé les questions autour des thématiques :

- Les renseignements sur le répondant (poste, fonction) et la mission de la direction (département ou service) dont il est responsable ;
- Les enjeux liés à la nouvelle stratégie des marques et à l'implication des employés

- Le rôle de la direction, département ou service, dans le processus de création et d'implantation des stratégies de marques ;
- Le plan d'action suivi par cette direction pour appuyer la stratégie des marques de l'organisation.

La grille administrée aux employés diffère de la première à quelques exceptions près. Nous avons établi quatre thématiques :

- Les renseignements sur le sujet et la nature de son travail ;
- Les aspects de la communication de la haute direction sur la nouvelle stratégie des marques et la participation dans le processus ;
- Les changements apportés par la nouvelle stratégie et leur impact sur le travail ;
- Les perceptions associées à la nouvelle stratégie et aux communications de la haute direction.

3.3.3 La documentation

La documentation nous a été utile. Elle a permis de faire l'historique du cas. À cet effet, nous avons constitué une base de données composée de documents variés de sources différentes. Aussi, devant un nombre important de documents, nous avons évalué leur pertinence en fonction de nos objectifs de recherche.

Nous avons eu accès à des documents internes : notes, messages du président directeur général, Robert Milton, adressés à ses employés, bulletin interne, des enregistrements sonores du président lors de conférences aux actionnaires, communiqués aux employés, guide numérisé sur l'identité visuelle destiné aux employés et des sites des associations et syndicats de personnels d'Air Canada.

Des documents externes ont été aussi répertoriés : rapports annuels, présentations lors des colloques sur l'aviation civile, communiqués de presse, messages aux clients, site Internet d'Air Canada et ses filiales.

Nous avons aussi cherché à situer les stratégies de marques menées par Air Canada dans un contexte plus large. L'élaboration d'une revue de presse s'est avérée aussi d'une grande utilité. Elle est constituée d'articles de revues spécialisées, de coupures de presse quotidienne, ainsi que d'un enregistrement audio d'une émission radiophonique.

Étant consciente de la richesse de la documentation, nous étions devant un défi de grande envergure. Il fallait trier et catégoriser cette masse importante de documents de manière à en tirer le meilleur parti.

3.4 L'analyse des données

L'analyse a nécessité la classification des données recueillies. Cette analyse était guidée par les éléments du cadre théorique retenu. Nous nous sommes basée sur la stratégie *theoretical propositions* qui consiste en la mise en parallèle entre les fondements de la théorie et les données relevées sur le terrain (Yin, 1989). L'analyse est axée sur l'évaluation de la grille d'analyse empruntée au modèle de Bouwen.

Afin de faciliter le traitement des résultats, les données relatives aux modèles de communication sont classées selon les catégories : gestionnaires, cadres moyens et employés. Cette classification rend possible une meilleure exploitation des données. Elle nous permet aussi de déterminer les patterns d'action du processus étudié. L'utilisation de la grille va s'articuler autour de deux étapes : la première consiste en une comparaison entre les éléments des données et les caractéristiques des modèles, il s'agit de procéder par élimination. La deuxième étape consiste à établir un parallèle entre les caractéristiques du modèle identifié et ceux du processus de l'étude de cas.

3.5 La grille d'analyse

La grille utilisée (voir tableau 1) présente une description de quatre modèles de stratégies d'action adoptées par les gestionnaires pour implanter les stratégies d'innovation dans l'organisation. Nous avons exposé dans le cadre théorique les modèles constituant cette grille (modèles du pouvoir, de la vente, de l'expert et de l'apprentissage confrontation) et nous avons vu les huit critères qui les différencient.

Empruntée à l'approche de Bouwen, ces modèles vont nous servir de grille d'analyse. Ainsi, l'utilisation de cette dernière va nous aider à déterminer lequel des quatre modèles représente le plus le cas étudié. Le modèle retenu sera comparé au cas d'Air Canada à travers les principales caractéristiques déterminées par le modèle. En procédant ainsi, nous pourrons, à la fois, mettre à l'épreuve la grille et apporter les réponses nécessaires à notre question de recherche.

3.6 La fidélité et la construction de la validité du cas

3.6.1 La fidélité

La fidélité est une qualité essentielle d'une méthodologie qualitative. Elle permet à un autre chercheur d'arriver aux mêmes conclusions en suivant les procédures décrites. Ce critère vise essentiellement l'élimination de toute erreur ou biais dans la recherche (Yin, 1989). Pour répondre à ce souci de fidélité, nous avons tenu à présenter clairement le cheminement que nous avons suivi. Nous avons aussi pris le temps de classer nos données de façon à ce qu'elles peuvent être facilement consulté tout en prenant soin d'en présenter les sources dans les chapitres suivants.

Nous avons aussi porté une attention particulière au principe de la triangulation (Jick, 1979). Il consiste en l'utilisation de techniques et méthodes variées de collecte des données. Nous avons ainsi eu recours, dans notre recherche, à différentes techniques, à savoir : la documentation, incluant plusieurs sources documentaires (la presse, les documents internes, les documents externes tel les rapports annuels et les notices à l'intention des actionnaires); les entrevues en essayant de cibler les différents niveaux hiérarchiques et l'observation effectuée lors de nos rencontres dans les bureaux de la

société en question. Les informations recueillies grâce à cette variété de sources ont été confrontées et validées. Nous avons constaté ainsi une convergence des données ce qui peut renforcer notre confiance dans les résultats obtenus.

3.6.2 La construction de la validité

Pour garantir la validité interne de notre recherche, nous avons pris le soin de recueillir un nombre important de données issues de sources variées. De plus, une bonne connaissance de la situation générale de l'organisation, de son environnement externe, et des circonstances entourant la collecte des données a permis de préserver la qualité des informations et de l'interprétation que nous en avons faite.

Nous avons aussi construit la validité externe grâce à une description détaillée du site étudié. Ainsi on pourrait éventuellement le comparer à un autre site où on désirerait transférer les résultats.

4. Chapitre : Présentation du cas Air Canada

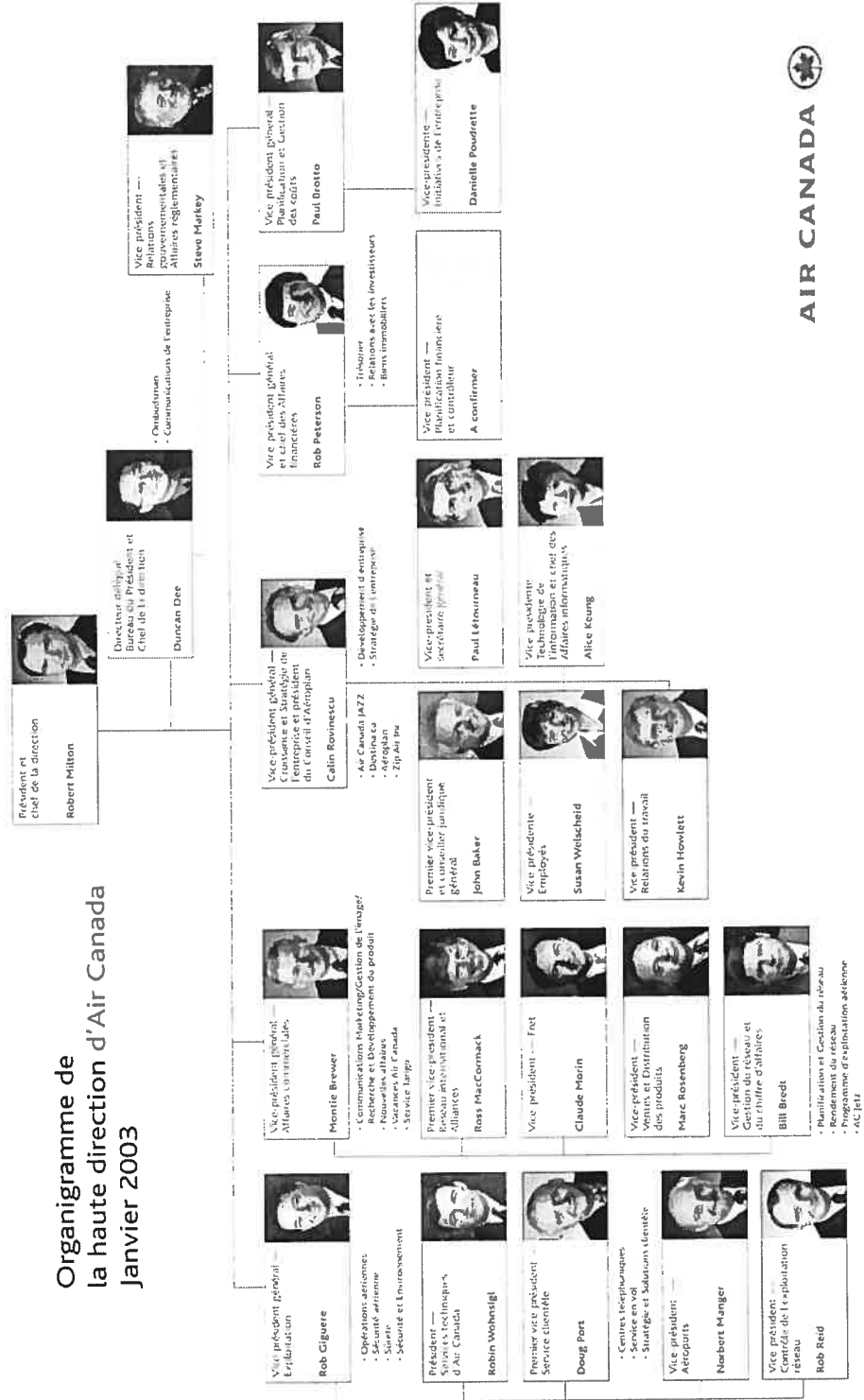
Après avoir mis en avant l'importance de la marque et son rôle pour l'organisation, nous exposons dans ce chapitre le cas d'Air Canada. Nous décrivons en premier lieu la structure de l'organisation et les directions et services impliqués dans la communication des stratégies de marque. Nous ferons l'historique de la fusion d'Air Canada avec Canadian Air Lines; nous verrons ensuite l'apparition des difficultés et le besoin d'une nouvelle solution. Nous exposerons finalement la nouvelle stratégie de marques d'Air Canada.

4.1 La structure d'Air Canada

Classée au 10^{ième} rang des plus grands transporteurs à l'échelle internationale, la société Air Canada possède une imposante structure (voir schéma 1) qui lui permet d'offrir des services allant du transport aérien aux services d'agence de voyages. Sous la présidence et la direction de M. Robert Milton, cinq vice-présidents généraux chapeautent chacun d'autres vice-présidents. Cette structure pyramidale a néanmoins accordé une place importante à la fonction des communications. Outre les directions des communications propres à chaque filiale, la société mère possède une direction des communications qui dépend directement du bureau du président, une direction de communication avec les employés (D.C.E) qui, elle, dépend de la vice-présidence *employés* et une direction de communication marketing et gestion de la marque (D.M.G.M) qui relève de la vice-présidence générale des affaires commerciales. La direction des communications de l'entreprise prend en charge les communications institutionnelles de l'organisation à savoir les communiqués de presse, les relations avec les médias et tout ce qui touche aux communications externes.

La direction de communication avec les employés (D.C.E), s'occupe des communications internes : la publication du bulletin interne, les circulaires, le contenu du site Intranet ainsi que l'ensemble des outils des communications visant les employés.

Figure 2 : Organigramme d'Air Canada




AIR CANADA

La direction de communication marketing et gestion de la marque (D.M.G.M) est chargée des communications commerciales, de la création, de la gestion et de la diffusion des marques de commerce de l'organisation.

L'ensemble de ces directions entretient des relations de coopération afin de mieux coordonner leurs actions de communication. Ces entités ont joué un rôle important dans la diffusion de la stratégie de marques d'Air Canada.

4.2 La fusion avec Canadian Air Lines

Créée en 1937 par le gouvernement canadien et exploitée, à l'époque, sous le nom de Trans-canada Air Lines (TCA), la société Air Canada était jusqu'en 1988 une société d'Etat. Douze ans plus tard, après plusieurs négociations avec Canadian Air Lines, le gouvernement, le bureau de la concurrence, et des offres et contre-offres de la société Onex, Air Canada fait l'acquisition de Canadian Air Lines qui était menacée de faillite par ses créanciers.

En novembre 1999, la direction d'Air Canada annonçait son offre d'achat de Canadian. Elle déclarait son intention de créer de nouveaux services et de lancer de nouvelles lignes aériennes. Elle expliquait aussi la stratégie de fusion qu'elle comptait adopter. C'était annonciateur d'une prochaine restructuration chez Air Canada. « Au départ, Air Canada et Canadian ne fusionnent pas. Les transporteurs exerceront leurs activités en tant qu'entités distinctes, offrant ainsi des marques distinctes. Canadien deviendra une filiale d'Air Canada après la restructuration de la dette. » (Communiqué de presse. Air Canada. Le 15 novembre 1999.)

L'acquisition de son concurrent a certes ouvert des marchés à Air Canada. Mais elle l'a obligée à s'engager envers le gouvernement à exploiter des lignes moins rentables et à garder un surplus de personnel.

Cette acquisition a affaibli quelque peu la compagnie. La fusion a connu des moments difficiles à tel point que le Président Directeur Général d'Air Canada a déclaré, dans une entrevue accordée à la revue *Commerce* :

« Qu'il y a de l'anxiété dans l'air, (...). Sur le plan opérationnel, tout est prêt. Le travail est gigantesque. (...) Nous parlons tout de même, ici, de 60 années d'histoire au cours desquelles deux cultures se sont développées et ont appris à se détester. Aujourd'hui on leur demande de s'aimer. N'oublions pas qu'il y a deux ans à peine, les employés de Canadian scandaient encore Better dead than red (faisant allusion aux couleurs d'Air Canada).»⁶

4.3 Apparition des difficultés, besoin d'une nouvelle solution

Avant même les attentats terroristes du 11 septembre 2001, l'aviation civile éprouvait des difficultés en raison d'un ralentissement de l'économie. Ceci a eu un impact immédiat sur les réservations des vols d'affaires. Nombre important de transporteurs en Europe et en Amérique du Nord se sont retrouvés en crise financière. American Air Lines et United Air Lines enregistraient des pertes. SwissAir a fait faillite et n'a pu ressusciter que sous une nouvelle identité. Par la suite, les menaces de guerres et d'attaques terroristes n'ont rien fait pour aider à renverser cette tendance. La conjoncture était donc plus favorable aux petits transporteurs dont le fonctionnement était plus facile à ajuster aux nouvelles aventures de l'industrie.

En outre, la fusion avec Canadian avait changé l'image d'Air Canada auprès de sa clientèle. Le feu vert donné par le bureau de la concurrence à l'acquisition de Canadian, a eu un impact sur la société. Elle est alors taxée de monopole. Robert Milton s'en défendit dans les médias :

« J'accepte l'étiquette de transporteur dominant, mais pas celle de monopole. « Notre part de marché ne s'élève qu'à 50 % sur les routes transfrontalières. Sur le marché domestique, il ne faut pas sous-estimer l'action des compagnies spécialisées en vols nolisés, les Transat, Royal et Canada 3000. Ce sont de puissants concurrents, qui peuvent accaparer jusqu'à 40% du marché durant l'été. Et il y a West Jets.»⁷

Face à ce monopole appréhendé, la concurrence ne pouvait provenir que de ces petits transporteurs à rabais. C'est dans ce contexte qu'Air Canada s'est vu contraint de revoir

⁶ Propos de Robert Milton recueillis par la revue *Commerce* Vol. 101, Numéro 16, 1 juin 2000 : 82

⁷ Propos de Robert Milton recueillis par la revue *Commerce* Vol. 101, Numéro 16, 1 juin 2000 : 83

sa stratégie de commercialisation. Le défi était alors de compresser les coûts d'exploitation et de chercher à rentabiliser ses activités pour leur ressembler.

Le 1 août 2001, Air Canada annonçait dans un communiqué qu'elle entreprenait une réduction de son effectif et de son parc aérien et ainsi que d'autres mesures de rentabilisation. Le communiqué expliquait le plan d'action par des mesures qui visaient à améliorer les revenus et à maintenir une position concurrentielle dans tous les marchés, tout en réduisant les coûts grâce à un parc aérien plus petit, mais plus efficient. Ces mesures se sont traduites par une élimination progressive de 4000 emplois en sus des 3500 départs volontaires, annoncés en décembre 2000.

De façon générale, cette restructuration est présentée dans le rapport annuel 2001 et expliquée lors d'une allocution du Vice-président général *croissance et stratégies*. Nous en présentons les grandes lignes dans ce qui suit :

Modernisation du parc : retrait des avions qui nécessitent des coûts trop importants pour leur entretien. Il sera aussi possible pour Air Canada d'économiser en carburant, en formation et en entretien.

Simplifier le parc : la réduction des catégories d'appareils. La standardisation de la flotte permet de réduire les coûts reliés à l'entretien des appareils et à la formation des pilotes.

Amélioration du rendement du parc : la méthode la plus facile, retenue par la direction, était de retrancher les sièges en classes affaires pour augmenter la capacité en service Hospitalité^{MD}, classe économique.

Rajustement de l'effectif : après l'intégration avec Canadian, le rapport nombre d'employés par avion s'établissait à 165, contre une moyenne de 137 pour les transporteurs nord-américains. La direction prévoyait en 2001 de réduire, à nouveau, ce taux déjà abaissé à 148, le 31 décembre 2001. Elle devait se faire avec le remaniement des processus de travail, dont l'automatisation accrue qui permettrait à la compagnie de poursuivre son essor en contenant les coûts des ressources humaines.

Assurer notre avenir : le programme *assurons notre avenir* est un plan d'action où diverses initiatives proposées par les employés sont étudiées en vue de réduire les coûts. De ces initiatives, nous retenons la renégociation à la baisse des contrats d'approvisionnement, d'hôtels destinés aux équipages, la réévaluation des espaces loués dans les aéroports et l'abandon des espaces superflus très coûteux en frais de location, l'application de nouveaux plafonds aux commissions des agents de voyages. Au delà de ces objectifs, Air Canada aspire à intégrer en permanence dans sa culture la *parcimonie judicieuse*.

Six sigma : La méthode *Six Sigma* est une des solutions visant au remaniement des processus et à l'amélioration des prestations et services ainsi que de la qualité de la gestion. Elle a pour objet une résolution des problèmes à long terme. L'approche *Six Sigma* permet d'établir la cause du problème, et de le régler définitivement. L'équipe *Six Sigma* est composée d'experts en la matière. Huit maîtres appelés *ceintures noires* travaillent de concert avec l'équipe de direction en vue de dresser la liste des principales stratégies d'entreprise et de les mettre en œuvre. Cette équipe d'élite est secondée par 36 *ceintures noires* et par quelque 300 *ceintures vertes* qui ont été choisis parmi les cadres et ont suivi une formation *Six Sigma*. Les résultats de chacun des membres sont soumis à une étude statistique et une à analyse approfondie.

Développer le service *Tango* : le créneau du bas prix prend de l'ampleur au détriment du marché traditionnel des services complets. Air Canada se voit dans l'obligation d'offrir un produit concurrentiel, comparable à celui offert par ces transporteurs à bas prix et caractérisé par des prestations simplifiées. Les transporteurs à bas prix sont plus rentables dans la mesure où ils offrent des services à des prix concurrentiels, tout en possédant une structure assez légère, une flotte standardisée, et des conventions collectives moins coûteuses.

La formule du service *Tango* est destinée à disputer cette part de marché aux transporteurs à bas prix. Elle possède un système de procédures et de services spéciaux : les billets sont exclusivement électroniques, le personnel est moins nombreux par avion, moins de miles

Aéroplan, les extras tels les repas, boissons et écouteurs ne sont pas inclus dans le prix du billet. La formule permettrait de dégager des bénéfices.

Technologie et distribution : en janvier 2001, le site aircanada.ca a été modifié pour offrir une plateforme ergonomique, et permettre des réservations simplifiées en ligne. Air Canada a procédé au développement des sites adaptés à différents pays encourageant ainsi les réservations en ligne. L'objectif d'atteindre 20% des ventes par Internet d'ici 2005 vise avant tout à réduire les coûts de distribution, à savoir la publicité, le marketing, les ventes, la billetterie, les commissions et les frais générés par les réservations externes.

En outre, ces mesures sont soutenues par une stratégie d'expansion commerciale. Elle réside dans la capacité de capitaliser dans de nouvelles unités et filiales capables de donner un nouveau souffle à la compagnie.

4.4 La stratégie des marques chez Air Canada : une partie de la solution

Lors de l'acquisition de Canadian, la direction d'Air Canada laissait déjà entrevoir une volonté de redynamiser ses services et de créer un nouveau transporteur à bas prix.

« L'acquisition de Canadian dégagera les éléments qui rapportent peu pour les affecter à de nouveaux vols rentables, pour le bénéfice des actionnaires d'Air Canada. Cette dernière s'attend à lancer de nouvelles lignes intérieures sans escales et de nouveaux services transfrontaliers, et à se prévaloir de ses droits de desserte non exploités pour lancer de nouveaux services sur les principales destinations internationales. »⁸

Cette volonté s'est concrétisée par l'adoption d'une nouvelle approche commerciale (voir le schéma 2). La création de nouvelles sous-marques avait été d'abord une réponse à la segmentation des marchés, mais elle a aussi trouvé, par la suite, sa raison principale dans la mise en oeuvre du plan d'action exposé ci-haut.

En plus de conquérir de nouveaux marchés, la création du nouveau service *Tango*, rendait possible une gestion plus rationalisée du parc aérien et la réduction des coûts de distribution, qui s'effectuait en ligne. Air Canada Jetz permettait de réaffecter de façon

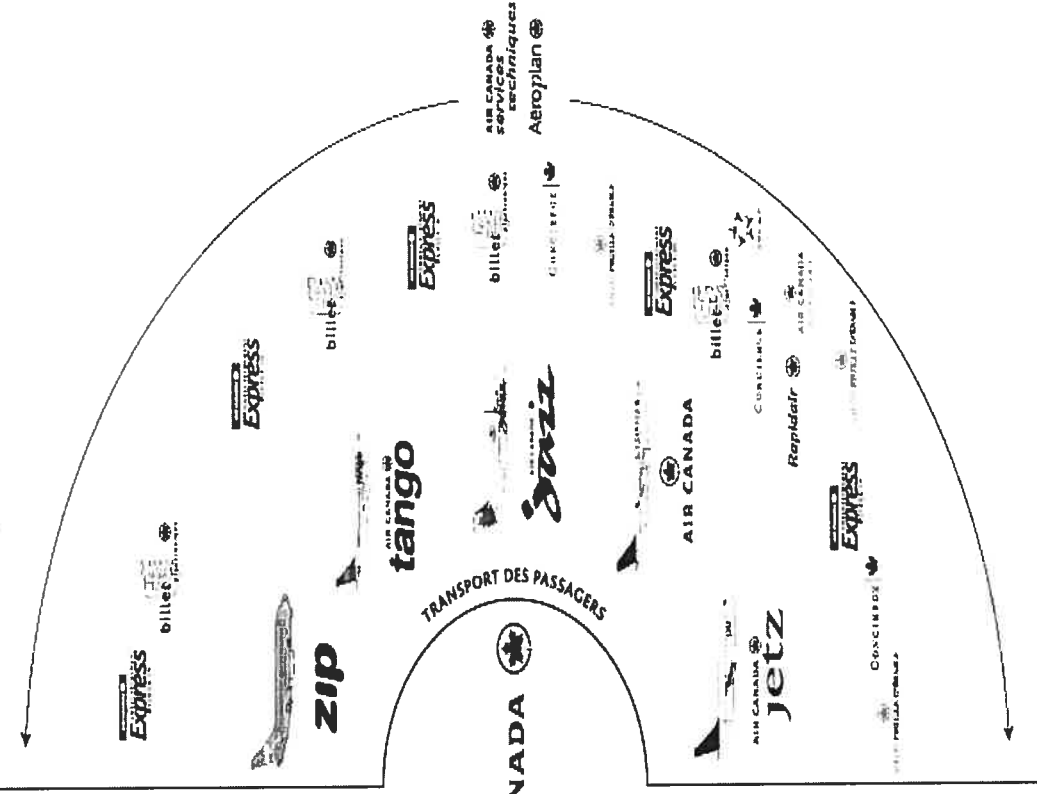
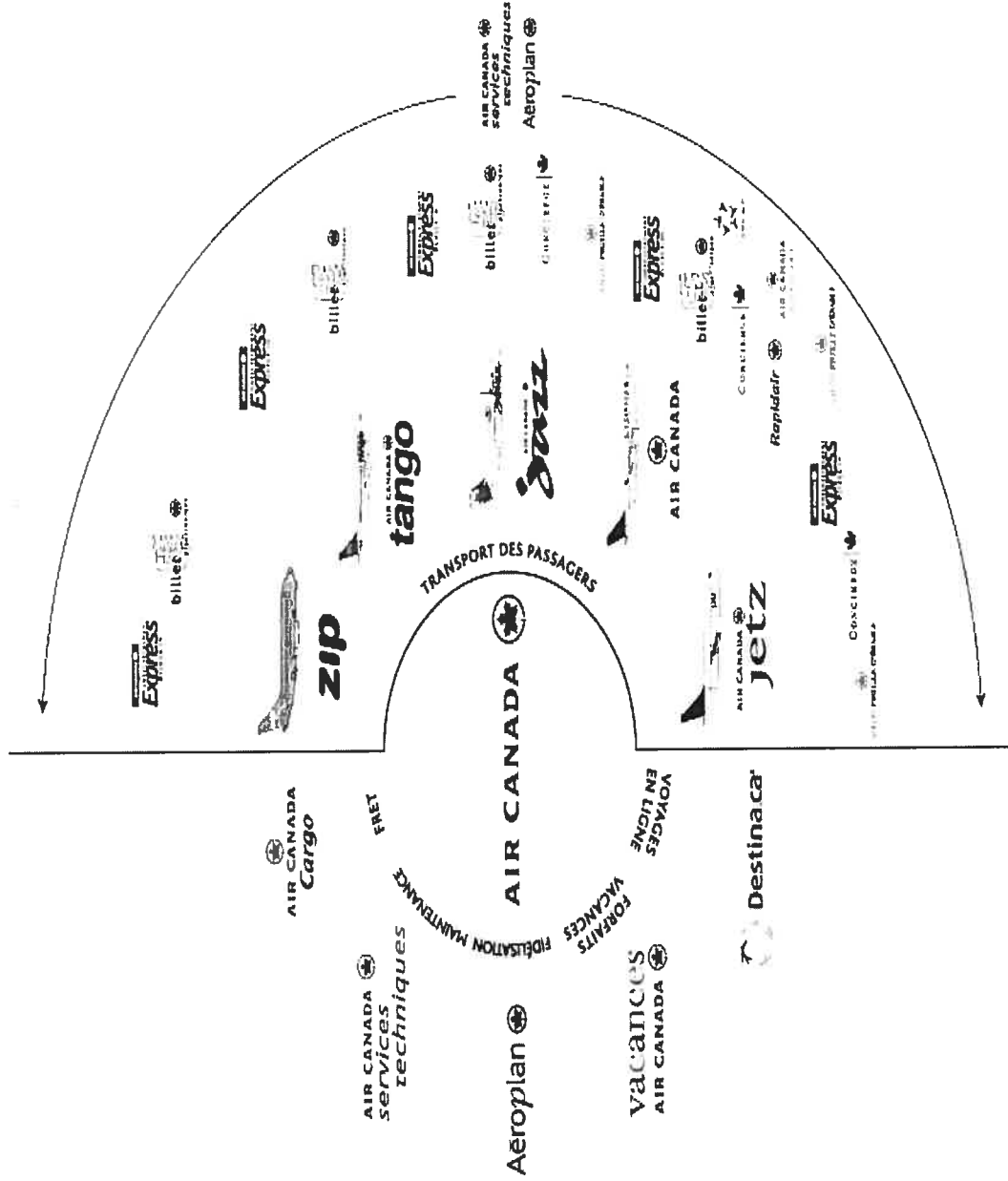
⁸ Communiqué de presse, Air Canada, 15 novembre 1999

rentable la capacité excédentaire et de cibler le segment du marché des vols nolisés pour les équipes sportives et les corporations. La création de Destina.ca a été pensée pour la réduction des coûts de distribution et de promotion et permettrait d'atteindre l'objectif de 20% d'achat en ligne d'ici 2005.

Ces nouvelles marques étaient donc pensées dans le but de mettre en oeuvre les mesures de rentabilisation et de repositionnement sur le marché. Une stratégie ambitieuse qu'Air Canada tentait de médiatiser auprès de ses employés.

La société Air Canada détient la propriété exclusive de cinq filiales, deux en transport de passagers, Air Canada Jazz et *Zip*, trois en activités connexes au transport aérien, Touram Inc., Wingco Leasing Inc. et Destina.ca, ainsi que d'autres marques de service, le tout regroupé sous la marque mère Groupe Air Canada (voir schéma 2). Cinq de ces marques ont vu le jour en l'espace de sept mois :

Figure 3 : Les marques d'Air Canada



Le 10 octobre 2001, Air Canada annonçait le lancement du service *Tango*, une formule de marque distincte offrant des services simplifiés. Le service *Tango* ne constituait qu'une des nombreuses initiatives envisagées par Air Canada. Elle déclarait son intention de :

*« Lancer un nouveau transporteur à bas prix pour les courts courriers dans l'ouest canadien, exploité à titre de filiale en propriété exclusive, qui offrira de nouvelles perspectives d'emploi pour une partie du personnel surnuméraire affecté à l'exploitation, tant principale que régionale du transporteur. »*⁹

Quelques jours plus tard, le 31 octobre 2001, Air Canada Jetz voit le jour. Une nouvelle entreprise d'affrètement, offrant un service supérieur aux équipes sportives et aux sociétés.

Cette société permettait à Air Canada de réaffecter de façon rentable sa capacité excédentaire et de générer de nouvelles rentrées en tirant profit d'un segment de marché lucratif. Le communiqué produit pour l'occasion, faisait le lien avec la nécessité de dégager des profits.

*« Pour faire suite à l'initiative ayant mené à la création du service à bas prix Tango par Air Canada, nous entendons saisir de nouvelles occasions d'affaires entraînant peu ou pas de dépenses additionnelles. En outre, AC Jetz permettra à Air Canada de réduire le nombre de mise à pieds prévus dans son présent programme de compression du personnel. »*¹⁰

Le 27 mars 2002, les transporteurs régionaux d'Air Canada exploités sous les noms, Air BC, Air Nova, Air Ontario et Canadien Régional ont célébré la fin de leur processus de regroupement amorcé deux ans plus tôt en dévoilant une nouvelle marque. Air Canada Jazz se voulait une marque rassembleuse et attrayante pour les clients. La stratégie de marque a été échelonnée sur plusieurs mois. Ainsi, les clients ont vu apparaître progressivement les nouvelles couleurs du transporteur, la livrée, l'affichage aux aéroports, la publicité et le site Web.

⁹ Communiqué de presse, Air Canada, le 10 octobre 2001, www.aircanada.ca

¹⁰ Communiqué de presse, Air Canada, le 31 octobre 2001, www.aircanada.ca

Le 19 avril 2002, *Zip*, filiale en propriété exclusive d'Air Canada, un transporteur à bas prix et à forte valeur, a été lancé. Le transporteur est un grand joueur dans l'Ouest canadien. Il est en concurrence avec West Jets, une compagnie aérienne à tarifs réduits, qui opère depuis 1996 dans la région. Toutefois, l'équipe de direction et l'image de marque de *Zip* sont indépendantes d'Air Canada. Le communiqué interne du lancement de *Zip* décrit cette différence entre Air Canada et sa filiale *Zip* :

« Le certificat d'exploitation, les licences, l'équipe de direction et l'image de marque de ZIP seront indépendants d'Air Canada. Le personnel de ZIP exploitera le transporteur depuis son siège social de Calgary et depuis des bureaux situés ailleurs dans le réseau. ZIP aura sa propre équipe d'employés en contact avec le public, notamment des agents de bord, des agents de réservations et, dans certaines villes, des agents passagers. Certaines ressources et certains services opérationnels feront l'objet de contrats signés aux taux du marché commercial avec Air Canada et Air Canada Jazz^{MC}. C'est notamment le cas des pilotes qui assureront les vols de ZIP et de la maintenance du parc aérien. »¹¹

Le 24 avril 2002, Air Canada lançait officiellement Destina.ca, une filiale en propriété exclusive de la société qui exploite un site Internet offrant des services complets pour les voyageurs. C'est le canal privilégié par la compagnie pour écouler les billets excédentaires grâce à des ventes à rabais. La gestion de sa marque fait appel aux divers programmes et canaux de marketing d'Air Canada, notamment l'accès aux médias de bord, ce qui aide à minimiser les redevances versées aux agences de voyages et de minimiser les pertes par inoccupation des vols.

En octobre 2001 Aéroplan a été constituée en une société en commandite détenue en propriété exclusive par la société Air Canada. Elle offre un programme de fidélisation destiné à une clientèle plus spécifique. Depuis sa création en 1984, Aéroplan s'est imposé comme le premier programme de fidélisation du Canada, en plus de devenir une source de rentrées appréciable pour Air Canada.

D'autres marques existaient déjà avant l'adoption de cette nouvelle stratégie des marques, à savoir :

¹¹ Bulletin interne Horizons, 19 avril 2002

Air Canada Services Techniques et Air Canada Cargo sont des marques de services qui ont développé des identités propres qui les différencient dans l'ensemble des services d'Air Canada.

Touram Inc. exerce ses activités commerciales sous le nom de Vacances Air Canada. Elle offre des forfaits vacances.

Wingco Leasing Inc. est une société de location ayant pour principale activité la location d'avions affectés à des navettes à Air Canada Régional Inc. (Jazz) De concert avec des sociétés aériennes internationales, la société exploite en partenariat un réseau mondial d'envergure. Elle est membre fondateur du réseau Star Alliance MD, le plus grand des groupes de transporteurs alliés du globe, dont United Air Lines, Lufthansa, Air New Zealand, All Nipon Airways, Singapore Air Lines, et d'autres transporteurs de gros calibres.

5. Chapitre : Résultats

Dans l'étude du cas d'Air Canada, la réalisation des entrevues nous a permis de récolter une quantité importante d'informations. Elles vont nous aider à apporter des réponses à notre question de recherche sur le déroulement des processus de diffusion des stratégies de marques. Dans ce chapitre, nous allons présenter selon l'ordre chronologique, les données recueillies sur les processus d'élaboration et d'implantation des marques. Nous nous attarderons principalement sur les deux marques *Tango* et *Zip* puisqu'elles constituent les principaux piliers de la stratégie multimarques d'Air Canada.

Dans un premier temps, nous décrivons la phase de l'élaboration de la stratégie. Nous verrons comment la direction a géré les processus de création des marques *Tango* et *Zip*.

Nous décrivons par la suite, la phase de la mise en oeuvre : elle est constituée de trois principales étapes. Nous nous arrêterons d'abord à la phase de l'élaboration du plan d'action, nous décrivons ensuite la phase du lancement pour voir finalement comment les marques *Tango* et *Zip* ont été implantées.

Dans une seconde partie de ces résultats, nous présenterons les réactions des employés. Nous exposerons en premier lieu, les difficultés rencontrées par les employés. Nous verrons comment ces marques (*Tango* et *Zip*) ont été communiquées aux employés et quelles étaient les perceptions de ces derniers de la stratégie des marques et des actions de la direction.

5.1 Partie 1 : les actions des dirigeants

5.1.1 L'élaboration du plan d'action et de communication

L'adoption d'un plan d'action et de communication a fait suite à la décision finale du bureau du président. Cette phase est caractérisée par la constitution d'un comité de mise en oeuvre. Sa mission était de communiquer et de planifier, de façon cohérente, le lancement et la mise en oeuvre des différentes marques, notamment *Tango* et *Zip*.

Dans le cas de *Tango*, le comité a procédé à la coordination des actions dans les différents services touchés, à savoir la mise en place des systèmes de réservations en lignes, la configuration des systèmes d'enregistrement des bagages, le déploiement des ressources nécessaires et la formation du personnel.

Sur le plan des communications, la Direction *des communications avec les employés* (D.C.E), avec la collaboration de la Direction *des communications de l'entreprise* et la Direction marketing et gestion de la marque (D.M.G.M.), étaient chargées de produire des communications sur les objectifs visés par la création du service *Tango* et de la nouvelle philosophie apportée par ce type de service à rabais.

Dans le cas de *Zip*, le comité chargé de l'implantation était composé entre autres, de la vice-présidence *initiatives de l'entreprise, des communications de l'entreprise*, de la D.C.E., de la D.M.G.M., des représentants d'Aéropplan, du service à clientèle, du service passagers et des aéroports. La responsable de la D.C.E a fait partie de ce comité, elle nous a expliqué à ce propos :

« Pour Zip, on a travaillé un peu plus d'un an, on a fait partie d'une équipe de travail on a été capable de faire des suggestions, notre rôle était vraiment de supporter le produit, supporter la marque pour le lancement. Avec Zip, l'équipe chargée de l'implantation se constituait des responsables des communications interne, externe, les Aéroplans, n'importe qui, qui touche les différents clients. » (G2, entrevue du 27 février 2003.)

De son côté, la D.M.G.M. a travaillé étroitement avec la D.C.E et les communications de l'entreprise. Relevant directement du bureau du président, la direction communications de l'entreprise a eu un rôle important dans la diffusion de la nouvelle marque :

« Conjointement avec les communications de l'entreprise, on a fait des communiqués, on leur a donné les stratégies. Habituellement, eux sont toujours très impliqués, quand qu'il arrive la confection d'un nouveau transporteur, eux sont toujours, très, très étroitement impliqués, par ce que c'est la communication de l'entreprise, puis eux ils communiquent aux médias et au public en général. » (G1, entrevue du 29 mai 2002)

Comme nous l'avons mentionné auparavant, les marques *Tango* et *Zip* ont été élaborées différemment. Par ailleurs, la stratégie d'action et de communication suivie a été identique. Son objectif était :

« (...) d'expliquer d'abord aux employés pourquoi on le fait et après ça qu'est ce que c'est ces nouvelles marques, leur expliquer comment ça va les toucher et de quoi on a besoin et qu'est ce qu'on aimerait qu'ils font. Mais c'était vraiment le pourquoi du début et puis après ça tous les détails aussi à travers les questions- réponses. » (G2, entrevue du 27 février 2003)

5.1.2 La phase du pré-lancement

Avant de présenter les actions entreprises par les dirigeants lors du lancement des marques, nous devons nous attarder à la phase pré-lancement. Elle couvre la période qui va entre le moment où la direction a pris la décision de lancer les nouvelles marques et leur lancement effectif.

Cette phase a été marquée par une absence d'information et de communication officielle sur les actions entreprises par la direction. Les entrevues nous ont permis de constater que les employés n'étaient pas au même niveau d'information, au même moment.

Sans une communication officielle, les cadres moyens rencontrés, ont été informés de façon officieuse, grâce à leurs réseaux personnels.

« (...) Je l'ai su (...) mais de manière privilégiée sans savoir les détails, par exemple dans le cas de Tango, j'avais un de mes employés qui travaillait sur l'élaboration de la stratégie comme gestionnaire de projet, j'en savais tout au plus le nom de code qui était à l'époque celui de « jet red », (...) tout ce qu'on savait, c'était qu'ils travaillaient sur l'élaboration d'une nouvelle stratégie, d'une nouvelle division, etc. ... » (C1,entrevue du 6 Mai 2003)

Nous avons pu confirmer cette affirmation avec un autre cadre moyen qui a été informé bien avant la période du lancement. Les contacts avec les vice-présidents ont été des canaux favorisés pour glaner l'information sur les projets de la direction. Dans ce cas, nous avons aussi constaté que la direction avait entrepris de sensibiliser les cadres moyens à travers des communications ciblées :

« Lorsque j'étais avec la relation avec la clientèle, j'assistais à ce qu'on appelle weekly operation report et c'est au niveau de tous les VP et à ce moment là ils commençaient déjà, de un, on parlait de l'intégration de Canadiens, on parlait déjà de regarder la compétition à l'extérieur, je te dirais que ça fait à peu près 2, 3ans,(...) il y avait les contacts avec les syndicats qui étaient faits, les négociations, à l'aéroport on était près des délégués syndicaux, alors ils nous en parlaient, il y avait déjà des communications peut être pas à la masse des employés mais certainement au niveau management, des gestionnaires. » (C2. Entrevue du 9mai 2003)

Par ailleurs, les employés plus proches des opérations, n'ayant pas accès à un réseau personnel aussi important, se retrouvaient moins informés durant cette période de pré-lancement. Le lancement officiel était souvent le seul moyen pour certains de prendre connaissance des nouvelles marques :

« J'ai su pour l'intention de créer ces marques, dans le cas de Zip autour de 6 mois avant que ça soit opérationnel. Alors que dans les détails, pour ce qui concerne le fonctionnement juste quelques semaines avant, la formation et le briefing, on l'a eu juste avant la mise en service à Montréal. » (E1, entrevue du 28 mai 2003)

En effet, pour cet employé la période de six mois représentait la durée entre le lancement officiel de *Zip* et sa mise en service. Nous réalisons alors, qu'il y avait une inégalité dans le degré d'information entre les employés et les cadres moyens.

La distinction entre ces deux catégories est ici capitale, car elle nous montre que les cadres moyens développent un rapport différent de celui qu'entretiennent les employés avec les nouvelles marques. Nous serons en mesure de mieux comprendre ce rapport dans le chapitre consacré à l'analyse.

5.1.3 Le lancement et l'implantation

La chronologie du lancement des deux sous-marques *Tango* et *Zip* a été dictée en grande partie par la quantité des procédures et par les circonstances entourant les processus de création. Après les attentats terroristes du 11 septembre 2001 et aussi à cause des procédures nécessaires à l'obtention de l'approbation du gouvernement, la direction s'est vue obligée de mettre de côté le projet de création d'une nouvelle filiale dans l'ouest du

pays (*Zip*) pour la création du nouveau service *Tango*. L'implantation de ce dernier ne nécessitait pas autant de mobilisation.

La création d'une nouvelle marque sous forme de filiale aurait nécessité de longues et complexes négociations avec le gouvernement et les syndicats.

« Au tout début, ce qui est arrivé c'est qu'on voulait partir le low cost, le transporteur à coût réduit. Là, ça c'était notre première initiative, mais là est arrivé le 11 septembre, alors on a dû mettre cette stratégie là de côté puis afin de faire compétition, on voulait, par ce que ça prend beaucoup de droit au niveau du gouvernement, faire partir une grosse compagnie, ce qu'on a décidé de faire dans l'intérim, c'est Tango, alors on l'a fait en service, par ce qu'on n'avait pas besoin d'autant d'approbations du gouvernement, alors on a mis notre stratégie de Zip de côté, (...)Et puis, par la suite quand on a eu toutes les approbations et puis tout l'argent, on a décidé de créer Zip. » (G1, entrevue du 29 mai 2002)

Comme on a pu le voir, la marque *Tango* a été conçue selon le processus standard. Avec *Zip* un changement s'est produit dans la façon de faire au niveau de la décision stratégique. *Zip* s'est distinguée aussi par une plus longue période de mise en oeuvre.

En effet, le Service *Tango* a été lancé le 10 octobre 2001 et enregistrait les réservations le lendemain pour le premier vol, inauguré le 1 novembre 2001.

Le processus a été plus long pour *Zip*. Son lancement officiel a été fait le 19 avril 2002, alors que le premier vol ne s'est effectué que le 16 septembre 2002. Ces délais dans le cas de *Zip* étaient nécessaires pour la finalisation des accords avec les syndicats, le gouvernement et les dernières préparations logistiques comme le recrutement du personnel.

La mise en oeuvre de *Tango* s'est échelonnée sur une courte période, d'environ trois semaines. Par conséquent, le processus d'implantation ressemblait plus à un ensemble d'actions plus ou moins simultanées qu'à une mise en place par des étapes bien distinctes.

Par ailleurs, nous croyons pertinent de signaler que les lancements à l'interne de *Tango* et *Zip*, se sont fait approximativement en même temps que les lancements à l'externe comme nous l'a confié un des employés :

« J'ai appris dans le détail le lancement de ces marques comme tout le monde par les communiqués, généralement le communiqué interne suit de quelques minutes le communiqué externe qui reprend les grandes lignes en y ajoutant des questions-réponses. » (C1, entrevue du 6 Mai 2000).

Nous verrons, dans la partie consacrée à la réaction des employés comment cette stratégie de communiquer simultanément les lancements internes et externes a été un élément important pour les employés. Les lancements des deux marques ont été l'occasion pour la direction d'employer un arsenal de moyens de communication internes. Ainsi, elle a procédé à la communication sur les nouvelles marques en trois temps :

Dans un premier temps, on a émis des communiqués internes et les communiqués de presse. Les jours du lancement de *Tango* et de *Zip*, les employés ont pu lire, dans la version électronique du bulletin interne *Horizons*, les communiqués suivis d'une section question-réponses. Tous les outils de communications internes ont été déployés à l'occasion :

« On a utilisé tous les moyens possibles, il y avait des communiqués de presse, mais il y avait aussi des communiqués internes qui ont été annoncé suivis des questions-réponses par écrit et affichées sur Internet et puis il y avait aussi des réunions dans les centres d'appels et des séances de formations aux employés (...) » (G2, entrevue du 27 février 2003)

Dans un deuxième temps, les membres de la haute direction ont été mobilisés dans la présentation de la nouvelle stratégie des marques et des marques elles-mêmes. Lors des tournées trimestrielles, effectuées dans l'ensemble du réseau d'Air Canada (le siège social, les Aéroports à travers le Canada, les centres d'appel,..), les membres de l'exécutif ont pu présenter les grandes lignes de la stratégie de marques. C'était l'occasion pour les dirigeants de présenter leur vision stratégique de l'ensemble des marques et d'informer les employés des prochaines initiatives qui pourraient être prises en ce domaine :

« Il y a eu un lancement à l'interne, des Vice-présidents sont venues faire avec Jane MC Gregor des présentations, il y en avait plusieurs d'ailleurs, qui présentaient le produit, ça a été fait au moment où on faisait la revue financière, au même moment on a parlé des produits qui s'en venaient. Il y a eu tout un sujet sur la stratégie des marques qui a été abordé. » (C2, entrevue du 9mai 2003)

Finalement, le troisième temps impliquait les directeurs en place. Ils étaient chargés de prendre le relais pour motiver leurs employés et procéder à une communication de proximité :

« La diffusion à l'interne s'est faite, pour nous dans les aéroports, c'était dans les présentations trimestrielles, c'était fait par les vice-présidents, le directeur général de l'aéroport. La haute direction s'est impliquée dans la diffusion interne de cette information là. Jane Mac Gregor, la directrice communication avec les employés, Danielle Poudrette, vice présidente initiative de l'entreprise, tous ces gens là sont venus faire la communication sur ces nouvelles marques et sur la stratégie, une fois que eux ont fait leur passage, c'était au tour du directeur général de continuer. » (C2, entrevue du 9mai 2003)

De façon générale, la haute direction a été consciente de l'importance d'une bonne communication avec ses employés et de son rôle dans la mobilisation des efforts nécessaires à la mise en oeuvre de sa stratégie. Aussi, avait-elle procédé à des améliorations au niveau du contenu de ces communications, avec le souci de le rendre plus accessible à la compréhension de tous.

« Avant, ces présentations, c'était vraiment que financiers, alors que récemment c'est devenu plus accessible ils ont vraiment adapté ça pour un public plus large, le travail de MC Gregor est très bien fait. Ils ont bien expliqué c'était quoi la stratégie des sous-marques. J'ai trouvé qu'il y avait beaucoup d'amélioration dans les présentations écrites et orales, il y avait aussi un graphique détaillé, ils ont attachés aussi beaucoup d'importance aux Questions/Réponses » (C2, entrevue du 9mai 2003)

Lors de nos entrevues, l'ensemble des sujets rencontrés nous ont, par exemple, signalé aussi l'importance d'un graphique utilisé souvent par la direction, pour illustrer la stratégie des marques et que nous avons présenté à la page 59.

Cet outil de communication a été réalisé par la D.C.E. La directrice de la communication avec les employés nous a expliqué les circonstances qui ont été à l'origine de la création de cet outil de communication :

« Le graphique, on a fait ça pour nous, ça venait de mon équipe, ils étaient tellement mélangés (...), c'est eux mêmes qui ont eu l'idée de faire ça et puis ça a été très bien, par ce qu'on a essayé plusieurs choses pour dire c'est ça la différence entre Tango, Zip et Air Canada. Et puis on l'avait par ce que c'était difficile d'expliquer aux autres et puis ce graphique là, ça a aidé. Milton a beaucoup aimé ça et depuis 1 an, il utilise ça. (...). Nous aussi on a été mélangé, ça a pris à peu près 6 mois avant que ça sorte. C'était une évolution. » (G2, entrevue du 27 février 2003)

5.2 Partie 2 : Les réactions des employés

En menant les entrevues avec les employés, nous voulions savoir, entre autres, quelles étaient les difficultés rencontrées lors des processus d'implantation : comment les employés ont perçu les actions des dirigeants et comment ils ont réagi à ces actions. Dans cette deuxième partie, nous allons d'abord présenter les principaux problèmes rencontrés par les employés, et les causes derrière ces difficultés, telles qu'on nous les a présentées durant les entrevues.

5.2.1 Les problèmes rencontrés

L'implantation du service *Tango* et de la filiale *Zip* a été marquée par un nombre de difficultés. Nous avons constaté que ces difficultés étaient de deux ordres : des difficultés relatives à la coordination et à la communication, et des problèmes reliés à la sécurité de l'emploi.

5.2.1.1 Les problèmes de coordination et de communication

Comme nous l'avons expliqué, le processus d'implantation du service *Tango* s'est effectué sur une durée très courte. Cet élément a été plus ou moins néfaste pour la coordination et l'organisation des opérations. Les personnes impliquées directement au niveau des opérations ont été témoins d'une confusion au niveau de la gestion des comptoirs :

« J'ai été directement impliqué dans l'introduction c'était à nous de présenter les marques aux employés. Au début, pour Tango, dans la gestion des comptoirs, ils ont mis comme un petit comptoir à côté de celui d'Air Canada, mais ils se sont rendus compte que ça n'a pas marché, alors ils ont fini par mettre les services Tango dans les mêmes comptoirs qu'Air Canada. (...) tandis que Zip c'est complètement différent, c'est traité comme si c'était un contrat. Ça se fait dans un comptoir spécial pour Zip, Des employés (n'importe qui) peuvent être affectés au service de Zip, ils portent la livrée d'Air Canada, ça porte à confusion pour le client. » (E2, entrevue du 12 juin 2003)

Le manque de coordination a été flagrant. Un des employés rencontrés nous a décrit sa frustration quand il a pris connaissance, de façon accidentelle, des détails relevant de la création de *Tango* :

« Tango, c'était un secret, avant le jour du lancement, quelques semaines plutôt je tombe par hasard sur la base de données sur Tango, (...) Je tombe dessus, alors que personne des employés n'était au courant. On sentait la magouille, ça a été transmis aux syndicats, ça a fait un brouhaha. » (E2, entrevue du 12 juin 2003)

Au niveau des centres d'appel, le problème a été au niveau de la multiplication des procédures et d'une surcharge d'information manquant de précision. On nous a fait remarquer aussi que l'introduction des marques a été vécue avec beaucoup de difficultés au niveau du centre d'appel :

« J'ai vécu ça avec beaucoup de difficultés, principalement par ce qu'on trouvait que la formation et l'information n'étaient pas données au bon moment. Parfois, la formation se donnait vraiment plus tard, parfois même la formation se donnait le matin même de la sortie du produit. ça nous a affecté, on s'est trouvé devant des nouvelles politiques, de nouvelles procédures, on divisait les politiques, les procédures et on multipliait les façons de faire et les procédures, donc plus d'information à assimiler, à traiter et à diffuser. » (E2, entrevue du 12 juin 2003)

En effet, le service *Tango* impliquait une procédure unique, au niveau de la facturation. Les agents étaient souvent confrontés à des situations inédites, où il a fallu d'abord consulter le supérieur, chercher l'information exacte, avant de répondre au client qui était très frustré de cette situation.

Pour le cas de *Zip*, la situation a été moins dramatique au niveau de la coordination et de la communication. Cela s'explique de deux façons. D'une part, la filiale a engagé des employés chargés uniquement de la vente des services de la filiale, d'autre part, par ce que les gestionnaires ont pu éviter les erreurs commises durant le lancement de *Tango*, comme nous l'a laissé entendre cet employé :

« Pour Tango ça a été plus difficile, probablement par ce que ça été le premier, avec Zip ils ont appris des erreurs passées. Pour Tango, c'était difficile (...) c'était difficile au niveau des technicalités... » (E1, entrevue du 28 mai 2003)

5.2.1.2 Les problèmes reliés à la sécurité d'emploi

L'apparition des nouvelles marques, dans un premier temps avec *Tango* et dans un second avec *Zip*, a eu un impact sur le climat de travail. Les employés ont eu des réactions mitigées, les marques allaient changer leur quotidien et menaçaient leur sécurité d'emploi :

« (...) c'était avant sept 2001, j'étais avec les employés sur du service avion au moment où le VP l'a annoncé, ça a été très, très mal pris alors (...) ils ont commencé à se demander qu'est ce qui se passe maintenant avec le downsizing de la compagnie et que les nouvelles marques, Zip ou Tango allaient peut être prendre la place d'Air Canada, ça a été leur réaction en général, par ce qu'ils soulevaient tous les problèmes. C'était des réactions à l'annonce d'abord de Tango, après Zip (...) Tango, vu que c'était encore Air Canada c'était des employés d'Air Canada il y avait pas beaucoup de changement, c'est Zip qui a fait sauter beaucoup d'employés, ils se sont sentis menacés, les pertes d'emploi, la sécurité d'emploi. Alors c'était difficile. » (C2, entrevue du 9 mai 2003)

La nature même de la stratégie des marques était au coeur de cette réaction. Les nouvelles marques apportaient une nouvelle culture du moindre coût qui nécessitait la compression des frais d'exploitation. *Zip* a été plus critiquée, par ce qu'elle remplaçait des services déjà existant en les regroupant sous forme de filiale. La canalisation de ce service vers une nouvelle corporation allait permettre à la compagnie de réduire ses coûts en négociant de nouvelles conventions collectives. Le personnel transféré à *Zip* était moins avantagé :

« (...) Les employés n'ont pas été nécessairement d'accord avec ça, ok, par ce que évidemment, si c'est moins cher c'est par ce que les horaires de travail sont plus exigeants et on paie moins cher, avec Zip, les employés travaillent plus et les conditions de travail sont différents et leur salaire est

différent (...) Je pense qu'ils ont pas compris (...) » (G2, entrevue du 27 février 2003)

La crainte des pertes d'emploi a été aussi accentuée par la situation financière de la société. En effet, l'introduction de ces marques s'est faite alors que le transporteur affichait des pertes d'exploitation. Une des employées questionnées à ce propos nous a donné une explication personnelle :

« Je pense que ça a été communiqué au moment où on perdait des chiffres d'affaires, alors c'était associé à ça, tout de suite des gens regardaient des coupures budgétaires, des coupures de poste, alors la menace était là, ça n'a pas été un moment où ça a été introduit, où tout va bien. (...) Je dois le dire c'est drôle, (...) il y a à peut être deux mois, même au niveau financier, ils nous ont changé la personne pour qui on se rapporte au niveau financier, son extension de courriel c'était Zip, pas Air Canada, (...), alors, tu te dis oh ! Ok, qu'est ce qui va m'arriver dans quelques mois, est ce que ça va devenir Zip Air Canada ? » (C2, entrevue du 9 mai 2003)

La tension était perceptible pour tout le personnel, dans les différents secteurs de la société. Devant cette situation difficile, la direction d'Air Canada se devait de bien communiquer à ses employés les éléments de sa stratégie de marque. Le discours employé mettait en avant la nécessité de s'engager dans la concurrence sur les marchés des tarifs réduits. Expliquer la raison d'être de ces sous-marques allait permettre de convaincre les plus réticents, de résorber les tensions et de permettre au personnel d'adhérer à la nouvelle philosophie qu'elles apportent :

« C'était dur à comprendre la nécessité de ces sous-marques, mais maintenant je pense qu'ils comprennent par ce qu'on a communiqué, on a expliqué c'est quoi les raisons, l'industrie nous aide. On est mieux d'attraper un peu au lieu de perdre tout avec West jets et Can jets. Donc on a expliqué ça, c'était une question de concurrence et puis l'industrie a changé. » (G2, entrevue du 27 février 2003)

Au niveau relationnel, les employés se trouvaient devant des situations, qui avaient un impact sur le climat de travail. L'angoisse des pertes d'emploi était au centre des discussions. Une des employées responsables au niveau des aéroports nous a confié qu'elle a été amenée parfois à communiquer avec ses collègues pour résorber les tensions :

« Oui, effectivement, j'avais des discussions sur ces nouvelles marques, ça a été surtout de calmer pas surtout avec mes collègues, mais aussi pour des subalternes où il fallait leur parler, diffuser les tensions, essayer de calmer les gens, leurs expliquer c'est quoi la différence et puis non, la menace n'est pas là (...) ». (C2, entrevue du 9 mai 2003)

La communication tant avec les pairs qu'avec la direction, a finalement, permis à cette dernière de venir à bout des réticences et des tensions exprimées par les employés.

Nous avons pu repérer les deux principaux problèmes rencontrés lors de l'implantation des marques *Tango* et *Zip*. Nous avons vu que pour *Tango*, le problème principal était un manque de coordination des communications et des opérations. Les problèmes reliés à la sécurité de l'emploi étaient latents mais moins explicites. Pour *Zip*, le processus a été surtout marqué par l'accentuation des angoisses reliées à la perte des emplois, alors que les problèmes de coordination des communications et des opérations ont été évités. Les sujets rencontrés, durant les entrevues, nous ont livré leurs perceptions des problèmes rencontrés et des communications de la direction sur cette stratégie des marques. Nous les avons catégorisés selon deux grands axes : les communications sur les marques et la gestion des marques.

5.2.2 La communication perçue par les employés

De manière générale, la direction a déployé des efforts importants dans la communication sur la nouvelle stratégie des marques. Nous avons vu au début de ce chapitre comment les membres de l'exécutif ont été mobilisés dans les processus de mise en oeuvre.

En effet, en se chargeant personnellement de la communication de cette stratégie la haute direction a réussi à communiquer l'importance qu'elle accordait à cette nouvelle stratégie et à montrer que cette nouvelle orientation était un tournant pour la société et ses activités.

« Une des choses que j'ai beaucoup appréciée à mon avis chez AC c'est la présentation des résultats trimestriels qui étaient à cet époque là faite essentiellement par les exécutifs de la compagnie qui lorsque les résultats sortent, ils produisent un horaire de conférence et présentent de façon ouverte à tous les employés les résultats, et dans ces résultats c'est peut-être là qu'on a eu les meilleurs indications sur la diversification des marques chez Air Canada. » (C1, entrevue du 6 Mai 2003)

Par ailleurs, les stratégies de communication employées dans l'implantation des deux marques n'ont pas toujours été d'une grande efficacité. À plusieurs reprises, on a reproché à la direction de ne pas communiquer au bon moment. En effet, au début de ce chapitre, nous avons relevé que pour des raisons de confidentialité, la direction s'était gardée d'informer officiellement ses employés de l'avancement de son projet de créer *Zip*. Le lancement au niveau des médias s'effectuait simultanément avec la publication des communiqués internes. En effet, on nous a avoué être parfois mal à l'aise avec ce procédé :

« C'est sûr qu'on a toujours l'impression, pourquoi on le sait en même temps que les autres ? Pourquoi on le sait pas avant ? Il y a d'énormes questions de confidentialité.»
(C1, entrevue du 6 Mai 2003)

Cette réflexion est poussée plus loin. Il y a eu un impact sur la crédibilité de la société auprès de ses employés. Les silences de la haute direction étaient parfois questionnés et laissaient supposer un doute sur la transparence des dirigeants.

« On se demandait est ce qu'ils (la direction) ont dit toute la vérité dès le départ, il y a peut être des choses qui étaient non dites, qui étaient censurées, les employés l'ont senti et se demandaient : est ce qu'ils disent toute la vérité, maintenant ? » (C2, entrevue du 9 mai 2003)

Le sentiment de perte de confiance a été aussi le résultat d'un manque de communication ouverte entre la direction et les employés. Les communications de la direction donnaient souvent lieu à deux niveaux de lecture. Les communiqués internes, ainsi que l'ensemble des publications internes n'ont pas toujours été le reflet de la réalité telle que perçue par les dirigeants :

« (...) les communiqués internes, les messages du président, bien entendu ce qu'on appelle l'ensemble des communications électroniques, qui sont généralement assez bien faites, je dois dire, de quoi donner une idée, mais qui par contre ont toujours l'idée grand public et ce n'est qu'avec le retrait et par le networking qu'on découvre les sous raisons ou les raisons autres que celles qui sont dévoilées officiellement. » (C1, entrevue du 6 Mai 2003)

Les présentations des membres de l'exécutif ont certes aidé à communiquer la vision des dirigeants, mais elles ont aussi souffert, à l'occasion, de la langue de bois : « (...) J'avoue que parfois, un ou deux membres de l'exécutif utilisaient la langue de bois, il faudra beaucoup d'efforts pour comprendre le fond de la réponse, (...) » (C1, entrevue du 6 Mai 2003)

La stratégie de communication des marques utilisée par la direction avait pour principal objectif de motiver le personnel, susciter son adhésion à la nouvelle stratégie et dissiper les tensions. Par ailleurs, le facteur de la confidentialité a été un obstacle majeur d'une bonne gestion des communications internes. Ainsi, la direction a été confrontée au paradoxe d'une part, de bien communiquer, au début du processus, sur sa vision stratégique des marques et d'autre part de contrôler l'information entourant les projets en question.

5.2.3 La stratégie des marques perçue par les employés

L'examen des données récoltées au cours des entrevues nous a permis de comprendre les actions des dirigeants dans l'implantation de la stratégie des marques. Il a été aussi possible de recueillir des informations sur la façon dont les employés ont perçu ces actions.

C'est ainsi que nous avons remarqué que la gestion de ces processus a été marquée par deux principaux problèmes, des problèmes de coordination et de communication et des problèmes reliés à la sécurité de l'emploi.

Nous avons aussi noté un ensemble d'explications fournies par les personnes rencontrées. C'est ainsi que l'absence de consultation, tant au niveau de la phase de l'élaboration que de celle de l'implantation, nous a été présentée comme source de difficultés.

Au niveau de l'élaboration, le choix stratégique et les noms attribués aux marques n'ont pas toujours été bien accueillis.

Sans vouloir remettre en question l'ensemble de la stratégie, une des personnes rencontrées nous a avoué ne pas croire qu'une multiplication des sous-marques puisse bien

servir la stratégie d'Air Canada. « Je pense que Air Canada ne doit pas tomber dans l'erreur de vouloir être tout pour tout le monde et focuser sur une identité claire bien définie, qu'elle se divise en 2 ou 3 sous marques, c'est pas grave, mais il faut s'y retrouver. » (C1, entrevue du 6 Mai 2003)

En outre, des noms tels que *Tango* et *Jazz*, avec des couleurs vives, n'ont pas suscité la même réaction dans l'ensemble des employés. « (...) Il est vrai que le nom *Tango* n'a pas fait l'unanimité. Pour moi qui ait passé des années en Argentine, pour moi le *Tango* c'est la danse, ça peut pas être autre chose,... » (C1, entrevue du 6 Mai 2003)

Au delà de ces perceptions, les noms choisis pour ces marques témoignent plus de la volonté de la direction de les rendre attrayant aux yeux du client qu'une réelle préoccupation de créer une identité de marque commune partagée par l'ensemble de ses employés.

« (...) Jazz, Tango, Zip : ils ont voulu que ça attire l'attention, mais Jazz, c'est quoi le rapport entre le mot Jazz et les lignes aériennes régionales ? Ils ont fait ça pour avoir l'attention des clients mais la signification du mot n'est pas évidente pour le type de lignes. » (E1, entrevue du 28 mai 2003)

Pour les employés, les sous-marques sont certes une stratégie de commercialisation qui allait permettre à Air Canada de réduire ses coûts et d'augmenter sa compétitivité, mais elles ne peuvent se distinguer sur le marché que si elles sont bien définies non seulement dans la stratégie globale mais aussi sur le terrain. Ainsi, une meilleure planification de la gestion des opérations, à savoir, les enregistrements des bagages, la gestion des comptoirs, les ventes de promotions, la fixation des tarifs et des frais afférents, auraient été nécessaires pour mieux vendre ces marques.

Au niveau de l'implantation, les employés en contact direct avec les clients nous ont communiqué leur incompréhension de certaines pratiques qui ne semblaient pas servir la stratégie de segmentation et la vente des nouvelles sous-marques.

La gestion des marques et les procédures relatives à leur présentation étaient au coeur des critiques. Les employés en contact direct avec les clients ont relevé une incapacité de la

part de ces derniers de faire la différence entre ces marques. En effet, les clients ont vu l'apparition des marques mais n'ont pas saisi la différence entre leurs identités respectives, puisque ces marques étaient vendues dans des comptoirs d'Air Canada par du personnel arborant l'emblème d'Air Canada. La coexistence des deux logos, de la compagnie mère Air Canada et de *Zip* ou *Tango*, sur les billets n'a rien fait pour aider les clients à comprendre les particularités de chaque marque, ce qui compliquait plus la promotion de ces marques auprès des clients et augmentait les frustrations au travail.

« (...) Ils ont voulu créer des marques distinctes, mais pour le client c'est toujours Air Canada. Sur les documents et les billets il y a le branding de Zip ou de Tango, mais il y a toujours le logo d'Air Canada. (...) Pour le client ça porte à confusion, les comptoirs sont identifiés par le logo Air Canada, les employés portent tous la même livrée, sur leur billet il y a toujours le logo Air Canada même s'il y a l'identification Zip, ou Tango, pour le client ça reste toujours Air Canada. Mais on a des procédures différentes, pour Tango et Zip, alors pour eux c'est pas évident. » (E2, entrevue du 12 juin 2003)

Avec le début des activités de *Tango*, la direction s'est rendue à l'évidence que la gestion des comptoirs constituait un problème pour vendre le produit : « *Tango*, ils l'ont mis comme un petit à côté d'Air Canada, dans la gestion des comptoirs, mais ils se sont rendu compte que ça n'a pas marché, alors ils l'ont mis dans le même comptoir que celui d'Air Canada. » (E1, entrevue du 28 mai 2003)

Nous avons vu que, si l'ensemble des employés a compris les raisons de la création de ces nouvelles marques et de leur orientation stratégique, il est clair que ceux qui étaient en contact direct avec les clients se sont trouvés devant une confusion dans la gestion des opérations. Dans le cas de *Tango*, la direction a eu à revoir la gestion des comptoirs. Il était évident pour les employés que nous avons rencontrés que plusieurs de ces problèmes auraient pu être évités si la direction avait adopté une politique de consultation comme elle le faisait dans d'autres dossiers moins stratégiques.

« On n'avait pas été consulté, et je dirais que c'est dommage, par ce que les aéroports sont souvent ceux à recevoir les produits à être soumis aux produits, (...) il y a de très bonnes idées dans les aéroports qui faciliteraient de beaucoup l'application des produits et puis ça a pas été fait, je sais que

beaucoup dans le passé dans d'autres domaines on avait été consulté ailleurs. » (C2, entrevue du 9 mai 2003)

Dans ce chapitre, nous avons présenté d'abord le processus d'élaboration et d'implantation de la stratégie des marques, essentiellement celle de *Tango* et *Zip*. Nous avons vu quelles étaient les actions entreprises par la direction pour communiquer cette nouvelle stratégie. Nous avons présenté aussi dans une deuxième partie, les réactions des employés. Nous avons essayé de comprendre la nature des difficultés rencontrées lors de l'implantation et finalement nous avons exposé les perceptions reliées aux communications de la direction et à la stratégie de ces marques.

En vue de l'utilisation de ces résultats lors de l'analyse, nous avons présenté dans un tableau synoptique, (présenté en annexes II), les grands points soulevés dans les entrevues. Les résultats sont ordonnés selon la position et le rôle des répondants dans les stratégies des sous-marques, les gestionnaires, les cadres moyens et les employés.

6. Chapitre : Analyse

Dans la problématique posée, nous avons construit notre question de recherche autour des processus de création et de diffusion des stratégies de marques. Notre objectif de recherche était alors de comprendre comment les stratégies de création et de diffusion des marques dans les organisations étaient d'une part gérées et implantées par les gestionnaires et d'autre part suivies et appliquées par les employés. Nous voulions aussi identifier les enjeux liés à l'implication du personnel dans l'élaboration et la réalisation de ces stratégies.

L'analyse du cas va nous permettre de disséquer les processus d'implantation de la nouvelle stratégie des marques chez Air Canada et de tester la grille proposée par Bouwen.

La grille d'analyse présentée dans le chapitre consacré au cadre théorique, contient quatre modèles de stratégies d'action utilisées par les gestionnaires pour mettre en oeuvre les processus d'innovation.

L'utilisation de la grille va nous permettre de condenser dans le tableau 2, les caractéristiques du processus d'innovation du cas d'Air Canada. Nous les avons comparés à ceux déterminant le modèle de la vente.

À la lumière de la grille de Bouwen (tableau 1), nous allons dans un premier temps présenter les modèles les moins représentatifs du cas Air Canada. Dans un deuxième temps, nous démontrerons dans quelle mesure le cas étudié répond aux caractéristiques du modèle de la vente. À cet effet, nous procéderons à une analyse du processus de création (élaboration, implantation) des marques et des modèles communicationnels émergents.

Nous terminerons ce chapitre avec une synthèse, où nous répondrons à notre question de recherche. Nous apporterons une réflexion sur l'efficacité de la grille et sur son éventuelle utilisation dans d'autres cas.

6.1 Les modèles non représentatifs du cas

6.1.1 Le cas d'Air Canada et le modèle du pouvoir

Le modèle du pouvoir est caractérisé par une gestion traditionnelle de l'organisation. Le pouvoir est centralisé et les innovations sont imposées. Le modèle absolu de la gestion par décrets. Le cas Air d'Canada présente une toute autre réalité.

La stratégie d'action privilégiée a été de concevoir la stratégie et de permettre une mise en oeuvre à travers une communication à deux sens entre la direction et l'ensemble des employés.

En effet, la haute direction a délégué les décisions relatives à l'implantation des marques. Ainsi, les cadres moyens, impliqués dans le processus de diffusion, ont pu prendre part à la définition de la stratégie de la mise en oeuvre. Les directions et les services, touchés par l'introduction des nouvelles marques, ont été impliqués dans le comité de la mise en oeuvre.

De plus, Bouwen affirme, que dans ce genre de modèle, « l'innovation est décrétée du sommet sans qu'aucun processus de développement interne ne soit entrepris. Le dirigeant local joue le rôle de l'exécutant des directives provenant de la haute direction » (Bouwen, 1993 : 139)

Nous avons vu, dans le chapitre précédent qu'au contraire Air Canada a mis en place un plan d'action qui lui a permis de communiquer sa vision de la nouvelle stratégie et de développer chez ses employés les comportements plus favorables à la réussite des nouvelles marques.

L'utilisation et la diversification des moyens de communication démontrent que la direction a voulu préparer et mobiliser ses employés pour supporter sa nouvelle stratégie. Il devient clair pour nous qu'Air Canada ne pouvait se permettre d'adopter un modèle organisationnel du type de pouvoir. Mener une politique autoritaire aurait eu une incidence négative sur la réussite de la nouvelle stratégie des marques. En effet, les employés étant les principaux vendeurs des nouvelles sous-marques, Air Canada était

obligée d'adopter une politique interne qui favorisait l'adhésion et la mobilisation du personnel.

6.1.2 Le cas d'Air Canada et le modèle de l'expert

Le recours au modèle de l'expert est privilégié par les organisations fortement spécialisées. Bouwen croit même que ce modèle est plus fréquemment employé dans les projets d'automatisation et d'informatisation (Bouwen : 153, 1993).

Dans le cas d'Air Canada, nous sommes plus en présence d'innovation en matière d'organisation et de gestion commerciale que d'innovation technologique. En outre, le modèle de l'expert suppose une large participation des employés dans l'expérimentation de l'innovation. Le dirigeant du projet en sa qualité d'expert va procéder à la consultation des acteurs impliqués. Les interactions portent alors sur les tâches et tiennent compte de l'analyse fonctionnelle de l'innovation (Bouwen : 145, 1993).

Contrairement à ce modèle, le cas étudié ne présente pas un exemple de consultation. Même si dans certains projets, la direction privilégiait une politique de consultation, elle n'a pas adopté cette approche dans l'introduction de la nouvelle stratégie des marques. De ce fait, nous ne pouvons faire de lien entre le cas étudié et le modèle de l'expert.

6.1.3 Le cas d'Air Canada et le modèle de l'apprentissage

Le critère principal du modèle de l'apprentissage réside dans la présence d'un dialogue à deux niveaux entre les acteurs impliqués. Outre les discussions autour du processus d'innovation, les parties prenant part au dialogue mènent une réflexion à un niveau *méta* sur l'avancement des négociations. Les interactions dans le cadre de ce modèle vont au delà du simple dialogue entre collègues. Le niveau *méta* est celui de la métaconversation, où la stratégie, formulée en texte, est traduite, négociée, discutée, par l'ensemble des interlocuteurs (Giroux, 1998).

Dans le cas étudié, nous n'avons pas constaté une approche similaire. Le comité chargé de l'implantation avait, certes, l'aval de la haute direction pour prendre des décisions relatives à l'implantation de la stratégie, mais il n'avait pas la possibilité de remettre en

question les choix de la haute direction. Sa mission principale était de traduire les grandes lignes de la stratégie en opérations concrètes.

Le modèle de l'apprentissage est, par ailleurs, garant d'une communication ouverte dénuée « des jeux de dissimulation, de charme, d'échange ou d'autres formes de camouflage » (Bouwen : 150, 1993).

Les résultats présentés dans le précédent chapitre, nous ont montré que la direction n'a pas pu instaurer un climat propice à une communication ouverte. Ainsi, les dirigeants ont présenté leur vision stratégique des nouvelles marques sans parvenir à nouer un réel dialogue avec leurs employés. Les tensions et les réticences étaient exprimées entre collègues, dans les couloirs. Les communications étaient centrées sur l'adhésion à la vision des dirigeants. Le modèle de l'apprentissage ne peut donc constituer une représentation appropriée du cas étudiée.

6.2 Le modèle représentatif du cas d'Air Canada : le modèle de la vente

L'examen du processus d'élaboration et de réalisation de la stratégie des sous-marques d'Air Canada nous a démontré que la direction a utilisé une stratégie d'action qui se distingue des modèles du pouvoir, de l'expert et de l'apprentissage.

Avant de définir le modèle de la vente comme représentatif du cas étudié, nous avons procédé à une analyse comparative des ses caractéristiques avec celles du cas Air Canada. Le tableau 2 démontre une convergence entre les critères du modèle et du cas étudié. Ainsi, le rôle du leader dans le modèle de la vente est central; car c'est lui qui est chargé de vendre son idée par la méthode douce. Pour le cas Air Canada, ce critère a été satisfait. Dans la présentation des résultats nous avons vu que les membres de l'exécutif se sont mobilisés pour sensibiliser les employés à leur nouvelle stratégie de marque. Durant son implantation, le déploiement d'une communication persuasive était un facteur important lors de l'implantation de cette stratégie, ce qui rejoint la définition du critère *caractéristiques du processus* dans le modèle de la vente. La direction d'Air Canada a mobilisé aussi tous les moyens de communication nécessaires pour véhiculer sa vision stratégique des marques. Toujours en concordance avec le modèle de la vente, les prises

de décision, dans le cas étudié, étaient axées sur leur capacité à susciter l'intérêt et l'adhésion des employés aux nouvelles marques. Par conséquent, l'efficacité du processus d'implantation reposait essentiellement sur le taux d'adoption.

Par ailleurs, le modèle de la vente définit la tension principale à travers le caractère innovateur de l'alternative proposée. Ce critère répond parfaitement aux observations et analyses faites sur le terrain. En effet, l'introduction de la nouvelle stratégie de marques a été accompagnée par des compressions des effectifs et remettait donc en cause la sécurité de l'emploi. La tension s'est exprimée alors par le biais d'une indifférence face à la nouvelle stratégie, voire même d'une perte de confiance entre la direction et ses employés. Cette situation rejoint donc les conditions qui supposent le recours au modèle de la vente. L'intérêt des dirigeants d'implanter une nouvelle stratégie de marques n'a pas été partagé par l'ensemble des employés.

L'analyse des principales caractéristiques du processus de création et d'implantation de la stratégie de marque nous oriente donc vers un modèle de la vente. Nous retraçons ainsi dans ce qui suit, l'analyse des séquences d'action du processus d'élaboration et d'implantation de la stratégie des marques. Nous verrons aussi les modèles communicationnels émergents qui ont pris place durant ce processus, les tensions générées et les effets du modèle privilégié (la vente) sur l'apprentissage.

Tableau 2 : Caractéristiques du modèle de la vente et du cas d'Air Canada

Caractéristiques	Le modèle de la vente	Le cas Air Canada
Le rôle du leader	Le « vendeur » employant une approche en douceur	Mobilisation des membres de l'exécutif dans la communication sur la stratégie, adoptant ainsi « une approche douce »
Caractéristiques du processus	La persuasion utilisant tous les moyens d'influence	Communication persuasive Déploiement de tous les moyens de communication
Critères de prise de décision	Conserver l'attention, la visibilité continue	L'attention est maintenue sur la promotion de la stratégie des multimarques
Tension principale dans le processus	Caractère innovateur de l'alternative proposée	La nature de la stratégie basée sur la compression des ressources humaines
Critères d'efficacité	Taux d'adoption et d'adhésion à la nouveauté	Les attentes de la direction étaient orientées vers l'adoption massive des nouvelles sous-marques
Séquence des patterns d'action	Planification cohérente (avancées et arrêts)	Stratégie implantée par incréments. Lancement et réalisation par étapes
Effet sur l'apprentissage organisationnel	Imitation et adoption	Apprentissage cognitif limité
conditions	Indifférence du groupe concerné Enjeu d'un seul côté	Apparence d'intérêts divergents. Difficultés de susciter l'intérêt de tous les employés.

6.2.1 Les séquences d'action du processus de la stratégie de marque d'Air Canada

À l'examen du processus d'innovation en matière de marques chez Air Canada, nous constatons qu'il était formé d'une suite d'étapes cohérentes. Le processus d'innovation émerge au niveau du sommet stratégique et voyage à travers la ligne hiérarchique (Voir figure 2).

L'étape de l'élaboration contient un ensemble d'actions stratégiques menées par la haute direction. Les négociations nécessaires avec des acteurs internes (syndicats) et externes (gouvernement) sont entreprises pour asseoir la stratégie des marques.

Le bureau du président, avec l'aval des membres du conseil d'administration prend les grandes décisions. La stratégie est communiquée à la Direction *Marketing et gestion de la marque* pour développer le graphisme et la stratégie de commercialisation. Dans le cas de *Zip*, la direction a imparti cette fonction. Le bureau du président détermine la proposition à adopter et donne l'aval à la deuxième phase du processus, l'implantation. La phase de l'élaboration de la stratégie prend fin avec la définition du texte encadrant les nouvelles marques.

Un comité composé de gestionnaires et englobant les différents services impliqués dans la stratégie est créé pour élaborer un plan d'implantation pour les marques. Il s'agit de traduire la stratégie des marques en forme de planification des moyens logistiques et des communications (messages, qui, comment et quand) tant à l'interne qu'à l'externe.

Aux lancements interne et externe succède la phase de l'implantation. Durant ce stade, la formation et la production du matériel et la reconfiguration des services et des appareils se font simultanément. L'exploitation sous la nouvelle marque prend cours à la fin du processus. Une correction des écarts est survenue après une évaluation de la logistique.

Les deux phases, celle de la définition du plan de mise en oeuvre et celle de l'implantation ont été entreprises simultanément, notamment dans l'introduction de la marque *Tango*.

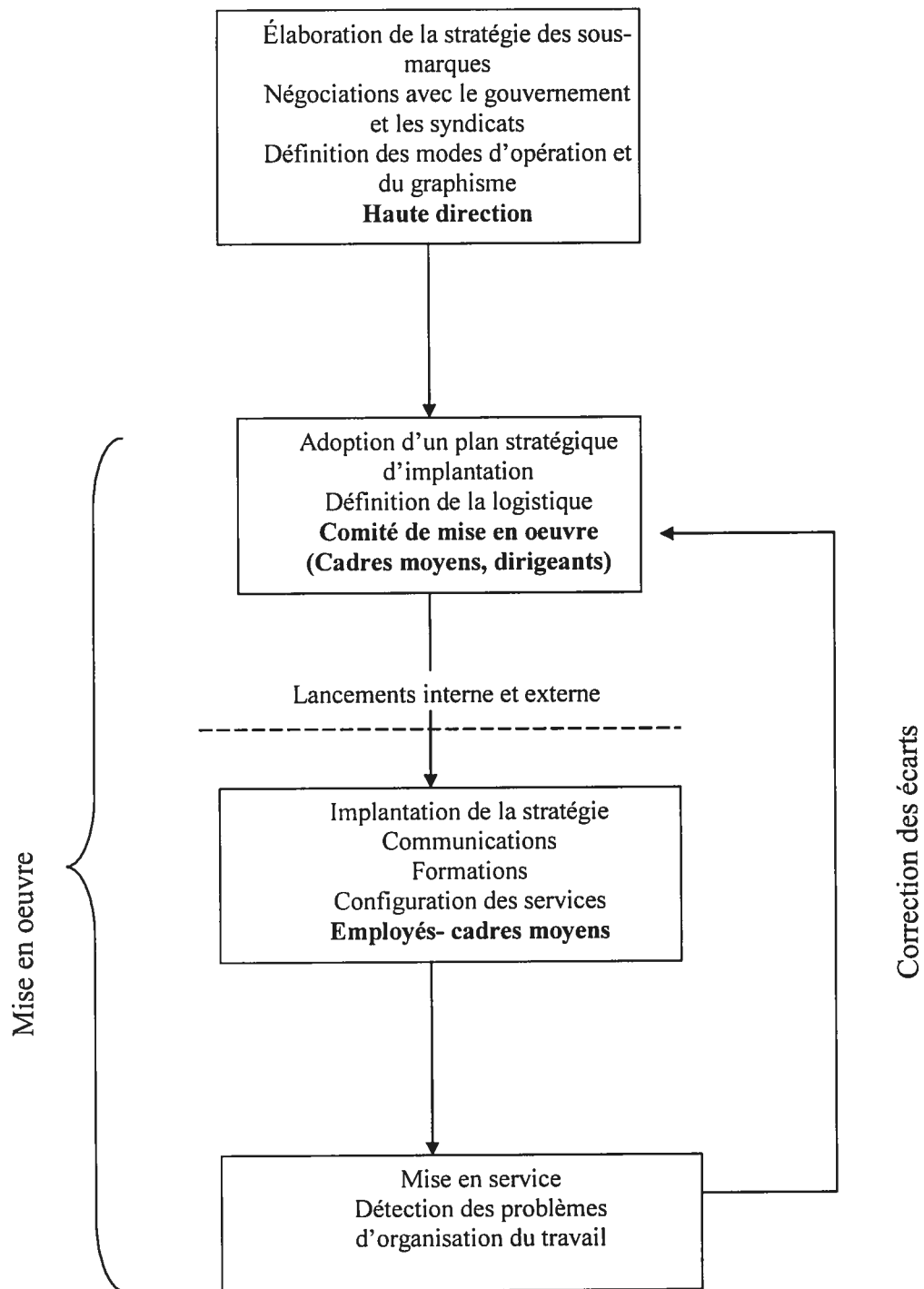
Ainsi, la stratégie des multimarques était ponctuée par des cycles à quatre étapes comme on peut le voir dans la figure 2.

Les séquences nous montrent que le processus contient une simple boucle où on opère un changement dans la stratégie des actions entreprises. En effet, comme nous avons pu le constater, le lancement de la marque *Tango* a généré des problèmes au niveau de la gestion des opérations. Cette confusion a pu être corrigée par la suite. La correction des écarts entre la planification stratégique et les opérations menées sur le terrain a permis aux cadres moyens d'apprendre à mieux gérer l'introduction de la nouvelle marque *Zip*.

La stratégie a été ponctuée par des avancées et des arrêts. L'implantation de l'ensemble de la stratégie des sous-marques s'est fait par incréments. Ainsi, au début, on a vu l'apparition des marques *Tango* et *Air Canada Jetz*, La marque *Zip* n'a vu le jour que quelques mois plus tard à cause des délais nécessaires aux négociations avec le gouvernement et les syndicats.

Le recours au modèle de Bouwen nous a aidée à comprendre le cheminement du processus et à démontrer qu'un dialogue sous forme de coopération et de participation, procurant un apprentissage organisationnel (Bouwen, 1993), n'a pas été observé dans le cas d'Air Canada.

**Figure 4 : Processus d'élaboration et d'implantation de la stratégie des sous-marques
chez Air Canada**



6.2.2 Les modèles communicationnels émergents

Dans le tableau synoptique, présenté en annexe 2, nous avons présenté quatre éléments de la stratégie des marques suivie par Air Canada : la communication sur la stratégie, les moyens de communication, le message de la direction et l'implication des employés. Nous avons défini chacun de ces éléments par rapport aux trois paliers hiérarchiques des gestionnaires, des cadres moyens et des employés. Il est vrai que dans la méthodologie adoptée, nous avons conçu deux types de questionnaires, pour les gestionnaires et les employés. Néanmoins, l'analyse des résultats nous a permis de réaliser que la distinction entre gestionnaires, cadres moyens et employés est capitale pour la compréhension de la dynamique des processus de communication.

Dans le cas étudié, les communications sur les stratégies des marques sont déterminées par la nature des relations qu'entretiennent les trois catégories d'acteurs : gestionnaires, cadres moyens et employés.

Les gestionnaires planifient les communications dans le but de faire comprendre aux employés les raisons derrière la création de ces marques et de changer les comportements de ces derniers. C'est une communication formelle, planifiée, unidirectionnelle où le rôle attribué à l'employé est celui de recevoir, de traiter l'information et d'adopter de nouveaux comportements en conséquence. L'interaction, ou ce qu'on appelle la communication en boucle, n'est donc présente que pour repérer les éventuels dysfonctionnements communicationnels qui peuvent surgir au cours de ces transferts d'informations. On est loin de la définition de la communication permettant un échange et un dialogue entre les différents paliers de l'organisation.

Par ailleurs, nous avons assisté à une communication émergente où les employés n'ont pas eu toute l'information nécessaire à la construction d'un sens cohérent.

C'est ainsi que les cadres moyens sont allés chercher leurs informations de façon officieuse auprès des gestionnaires (vice-présidents et directeurs). Ces communications étaient généralement motivées par des préoccupations envers l'avenir de la nouvelle stratégie et de ses résultats.

Les employés sont entrés en transactions avec leurs collègues pour communiquer sur la façon dont les marques étaient administrées. Ils s'interrogeaient sur les procédures, les opérations nécessaires à chacune de ces nouvelles marques et les difficultés qui y étaient reliées. Ils étaient aussi préoccupés par leur avenir dans l'organisation.

Il est vrai que, dans ce modèle communicationnel, nous n'avons pas détecté un réel dialogue entre les employés et les gestionnaires, mais il reste que les gestionnaires ont tenté d'établir des ponts de communications formelles. La multiplication des messages du président, expliquant sa vision stratégique, l'élaboration de la méthode question réponse et sa diffusion sur le réseau intranet, les présentations trimestrielles des membres de l'exécutif, sont autant de moyens mobilisés par la direction pour créer un échange entre l'amont stratégique et l'aval opérationnel. Néanmoins, la qualité de ces échanges reste axée sur la nécessité de faire adopter la vision stratégique des dirigeants.

La communication n'offrait pas un lieu de négociation où les éléments de la stratégie sont explorés et négociés. Les communications étaient alors centrées sur une persuasion soutenue pour obtenir les actions nécessaires. Tout le travail du groupe de projet peut être vue comme une action pour aider l'organisation à digérer progressivement l'introduction de l'innovation (Bouwen, 1993).

6.2.3 La tension principale

Le processus a connu une tension principale qui réside dans le caractère même de la stratégie introduite. En effet, les sous-marques, composantes de cette stratégie, ont eu un impact différent sur le processus d'implantation. Cette tension a été le résultat d'un décalage entre les communications planifiées par les dirigeants et la communication émergente lors de l'implantation. À la lumière des résultats présentés dans le précédent chapitre, nous avons illustré dans le tableau 3, les différents facteurs qui ont caractérisé les processus d'introduction des marques *Tango*, *Jazz*, *Zip* et *Air Canada Jetz*.

À la lecture du tableau, nous constatons que l'objectif attribué à chacune de ces marques a eu un effet direct sur les processus de mise en oeuvre. Le caractère innovateur de ces marques réside dans leur capacité à transformer carrément bien des créneaux de

l'entreprise. Air Canada développait une segmentation de sa stratégie fondée essentiellement sur la création de nouvelles unités de transport à tarifs réduits. C'est l'adoption de la culture des compressions des coûts qui allait révolutionner la vie de tous les employés. L'alternative de la nouvelle innovation introduite par la direction était alors au centre des tensions exprimées.

Cette conclusion rejoint les études de Bouwen qui affirme dans ses travaux (Bouwen, 1993) qu'il est possible que certaines circonstances, comme le type d'innovation, la structure de l'organisation ou le contexte économique influencent l'apparition de stratégies d'actions spécifiques. La nature de l'innovation dans le cas d'Air Canada a contraint la haute direction à procéder à une approche promotionnelle auprès des employés.

La direction avait misé sur une communication persuasive des objectifs de sa stratégie. Nous avons vu dans la présentation des résultats comment la direction expliquait l'essence de sa stratégie des sous-marques en faisant appel à des comparaisons avec des stratégies similaires comme General Motors ou la chaîne des hôtels Marriott.

Tableau 3 : Caractéristiques des processus d'introduction des marques

	<i>Tango</i> Service	<i>Jazz</i> Filiale	<i>Zip</i> Filiale	<i>Air Canada Jetz</i> Service
Objectifs de la marque	Concurrentiel Nouveau service bas tarifs Redynamiser les activités de la société Effet de surprise pour les concurrents	Se doter d'une identité commune des régionaux Solidifier la culture de l'organisation autour d'une même identité	Concurrentiel Lancer un nouveau transporteur à bas prix dans l'ouest Récupérer des parts du marché	Segmenter les activités de la compagnie en créant un service de vols nolisés Rentabiliser l'exploitation Réduire le nombre de mises à pied
Implantation	Problèmes d'organisation des comptoirs et de communications à l'interne	Les opérations étaient déjà en cours. Les employés étaient impliqués dans le processus	Problèmes relatifs à la négociation avec les syndicats, retardant ainsi le lancement Pas de problèmes d'organisation	La marque ne nécessitait pas de grands changements. L'implantation était limitée à une équipe dédiée aux vols nolisés
L'impact sur les employés et sur leurs motivations	Angoisses relatives à la performance de la compagnie Préoccupations des impacts sur l'emploi	Pas d'impact	Angoisse relative à la sécurité de l'emploi Négociations avec les syndicats Tensions	Pas d'impact
Durée du processus	Phase de conception : courte Phase d'implantation : courte 20 jours	Changement de la marque après une fusion, phase de transition, qui a duré deux ans.	Phase de conception : longue Phase d'implantation : longue 6 mois	Phase de conception : courte L'implantation très courte

Cette attitude de vendre les sous-marques à l'interne a été explicite dans les différentes publications internes :

Dans l'article du journal interne *Horizons* du mois de mai 2002, on pouvait lire les déclarations du vice président d'*Air Canada Jazz* : « En fait, notre nom réunit plusieurs aspects, mais il se démarque avant tout et nos clients comme nos employés peuvent s'y identifier » on pouvait lire plus loin, « La nouvelle image a su retenir l'attention des employés d'*Air Canada Jazz* ».

La direction a tenu aussi à bien communiquer les grandes lignes de sa politique en matière des sous-marques comme nous avons pu le constater durant les entrevues.

6.2.4 Les effets sur l'apprentissage

Contrairement à ce que nous propose le modèle de la vente, nous ne pouvons nier qu'il y ait eu un apprentissage à des degrés limités. Il est vrai que l'introduction des marques telles que *Tango* et *Zip* a généré quelques réticences dues à la sécurité d'emploi, Cependant, le plan de communication de la direction et les changements dans l'industrie ont joué un rôle important pour résorber les réticences et encourager la coopération du personnel.

Par ailleurs, nous avons constaté que l'équipe chargée de la communication avec les employés a développé un apprentissage cognitif. En effet, la création du graphique (voir annexes) illustrant la stratégie des sous-marques d'Air Canada témoigne qu'il y a eu une interprétation et une lecture personnelle de cette nouvelle stratégie. Nous avons vu aussi que la mise en oeuvre de *Zip* s'est avérée moins problématique, au niveau opérationnel, que celle de *Tango*. Ainsi, elle a pu bénéficier des enseignements tirés de l'expérience *Tango* comme nous l'ont suggéré nos répondants.

Par ailleurs, le schéma (processus d'élaboration et d'implantation) montre des similitudes avec le modèle de l'apprentissage en simple boucle d'Argyris. L'apprentissage selon ce modèle s'effectue lorsque qu'une organisation opère un changement au niveau des stratégies d'actions sans remettre en question les valeurs et les principes qui les sous-

tendent (Argyris et Schön, 1978). Toutefois, un apprentissage durable caractérisé par un processus à double boucle n'a pas été observé. Les problèmes liés à la sécurité de l'emploi, survenus lors du lancement de la marque *Zip*, témoignent que la direction n'a pas su les résoudre durant l'implantation de la marque *Tango*.

L'adoption du modèle de la vente a ainsi permis à Air Canada de réussir l'implantation de la stratégie des sous-marques mais elle n'a pu assurer à l'organisation de retirer un apprentissage à grande échelle. Les caractéristiques d'une organisation apprenante, celle capable d'identifier et de corriger ses erreurs (Argyris et Schön, 1978) n'ont pas été identifiées dans ce cas.

Bouwen (1993) affirme que seul le modèle de l'apprentissage a des effets d'apprentissage organisationnel durables et à long terme. Les autres modèles d'action peuvent donner quelques résultats à court terme ; ils ne peuvent toutefois pas créer un savoir nouveau et partagé.

Nous considérons donc le cas d'Air Canada, comme une illustration du modèle de la vente. La direction a choisi d'introduire une nouvelle stratégie des marques en procédant par une approche favorisant la vision unique des dirigeants. Par ailleurs, une communication persuasive a été aussi adoptée en vue de remédier aux différentes tensions provoquées par la nouvelle stratégie.

6.3 Synthèse

Grâce au modèle de Bouwen, on a pu comprendre le processus de diffusion des marques chez Air Canada. La stratégie d'implantation déployée visait la réduction des tensions entre la logique dominante représentée par une gestion traditionnelle des marques et la nouvelle logique qui apportait une gestion axée sur la segmentation des marchés, la concurrence et la performance. On a défini, à l'aide de la grille d'analyse, dans quelle mesure le modèle de la vente représente le processus d'élaboration et d'implantation de la stratégie des marques chez Air Canada.

On a vu que la direction a procédé à une approche en douceur pour faciliter la phase de l'implantation. Cette stratégie a eu des résultats ponctuels. Ainsi, nous avons vu ses effets limités sur l'apprentissage organisationnel et les conditions qui ont conduit à l'application de ce modèle de stratégies.

Nous avons réalisé que l'adoption d'une stratégie d'implantation basée sur la création d'un véritable espace de communication et de négociation aurait pu éviter l'émergence de certains problèmes et aurait apporté un apprentissage à long terme, lui procurant ainsi une meilleure capacité d'introduire de nouvelles marques. Les problèmes liés à la gestion des ressources humaines et aux rapports de confiance entre employés et employeurs se sont posés durant l'implantation de la première marque et ont été plus flagrants lors de la création de la deuxième marque, *Zip*.

La grille ne nous a pas permis cependant d'explorer en profondeur tous les aspects du cas. Ainsi, nous avons vu que l'objectif de la stratégie de la marque a été déterminant pour le déroulement du processus d'implantation. Les marques basées essentiellement sur la concurrence et la compression des ressources humaines ont eu un impact sur l'adhésion du personnel.

De plus, même si le critère impliquant le rôle du leader définissait le rôle de la communication dans les rapports entre gestionnaires et employés nous n'avons pu décrire, à l'aide de la grille, le type, le contenu et le moment de la communication.

Les processus de communication offraient une apparence de bidirectionnalité. Les moyens de communication utilisés, étaient certes diversifiés (courriels, présentations orales, questions-réponses), mais ne faisaient que donner l'illusion d'une communication à deux sens. En effet, la communication avait pour principal objectif de s'assurer que les employés avaient compris ce qu'on demandait d'eux. L'emploi des questions-réponses était conçu dans le but de réduire les écarts de compréhension et ne permettait pas une remise en question de la nouvelle stratégie.

Par ailleurs, afin d'éviter des fuites d'informations stratégiques, le lancement des marques à l'interne se faisait en même temps à l'externe. Entre la phase de la conception de la stratégie et la phase de l'élaboration du plan de diffusion, les cadres moyens et employés se tenaient informés sur les projets de la direction, surtout grâce à leurs réseaux informels. Les délais entre la circulation d'informations officieuses, à travers les réseaux interpersonnels, et les lancements officiels donnaient lieu à des rumeurs qui accentuaient les tensions déjà présentes. L'incapacité de la haute direction d'informer le plus rapidement sur ses projets et sur ses réelles intentions avait eu pour conséquence une certaine perte de confiance et un climat de suspicion à l'égard des nouvelles initiatives de la direction.

De plus, la communication de la direction sur les marques était axée sur les valeurs attribuées à chacune de celles-ci, alors que les communications relevant de la gestion des opérations étaient déficientes.

L'objectif de cette recherche était de comprendre comment les stratégies de création et de diffusion des marques dans les organisations sont d'une part gérées et implantées par les gestionnaires et d'autre part suivies et appliquées par les employés. Nous voulions aussi identifier les enjeux liés à l'implication du personnel dans l'élaboration et la réalisation de ces stratégies. La présente analyse nous a permis d'atteindre notre objectif de recherche, nous sommes ainsi arrivée à réaliser que :

- Les stratégies de marques, conçues selon l'unique vision des dirigeants sont souvent confrontées à une autre réalité organisationnelle.
- Les divergences entre les objectifs de ces stratégies et les intérêts des employés, sont souvent au centre des conflits qui peuvent émerger.
- Les capacités d'une organisation à réussir l'introduction de nouvelles marques reposent essentiellement sur son aptitude à instaurer un dialogue entre les vendeurs (les employés) et les concepteurs (les gestionnaires) de ces marques.

- La nature et les objectifs des communications jouent un rôle primordial dans l'introduction des nouvelles marques.
- Le processus d'implantation d'une nouvelle marque est influencé par la stratégie de la marque introduite.

Conclusion Générale

Ce mémoire a placé les processus de formulation et d'implantation des stratégies des marques au centre de sa problématique. Nous avons choisi d'étudier ce phénomène dans le cadre d'une étude du cas d'Air Canada. Nous étions d'abord interpellée par l'envergure de ce cas et la couverture médiatique dont il a bénéficié.

La collecte de coupures de presse et des communiqués publiés sur le site de la compagnie nous a aidée à présenter les actions telles qu'observées de l'extérieur et de comprendre la nature de la stratégie déployée par Air Canada.

Dans une deuxième étape et à titre exploratoire, nous avons effectué des minis cas sur la gestion des marques dans quelques organisations québécoises. Ce procédé nous a permis de mieux cerner notre problématique, de définir la question de recherche et de préparer l'étude du cas d'Air Canada.

Dans notre revue de littérature, nous avons, dans une première partie, voulu examiner les théories de la décision. Nous avons réalisé qu'elles ne nous permettaient pas d'examiner le phénomène dans son ensemble, de la formulation de la stratégie à son implantation. Par ailleurs, dans une deuxième partie de notre cadre théorique, nous avons exposé deux approches des théories de l'innovation. La première, réalisée par Rogers, est fondée sur une perspective fonctionnaliste, prescriptive. Elle s'intéresse à la diffusion de l'innovation comme un processus de transmission de l'information à tendance unidirectionnelle (Demers, 1993).

La deuxième approche proposée par Bouwen s'appuie sur une vision constructionniste de l'organisation. Elle conçoit les processus d'innovation comme le développement et l'implantation de nouvelles idées par le biais de *transactions* (Van de Ven, 1986). Selon Bouwen, la qualité du dialogue qui s'installe entre les différents acteurs dans l'organisation détermine non seulement les processus d'implantation de ces stratégies, mais encore elle conditionne l'apprentissage organisationnel.

En se servant des lunettes de la théorie de Bouwen, nous avons pour objectif de recherche d'abord de comprendre le phénomène de la création et de la mise en oeuvre des stratégies des marques dans le cas Air Canada.

La grille de Bouwen nous a été utile dans la compréhension des stratégies d'action déployées pour implanter de nouvelles marques chez Air Canada. En adoptant une approche de vente, la compagnie a réussi à transmettre sa vision stratégique des nouvelles marques. La phase de l'implantation a été marquée par des difficultés tant au niveau opérationnel, qu'au niveau des relations de travail. L'adoption d'une communication persuasive et la mobilisation des hauts dirigeants dans le processus d'implantation ont permis d'éliminer les tensions installées.

Par ailleurs, nous avons constaté que dans le cas étudié, la conception des stratégies de marque est une phase déterminée par des dirigeants, en amont de la hiérarchie et en l'absence de consultation des employés en aval de la structure.

Cette approche managériale a des effets sur le processus d'implantation. Sans la création d'un espace de dialogue ouvert entre les différents acteurs tant gestionnaires, cadres moyens qu'employés, l'organisation ne peut garantir le succès des processus de mise en oeuvre de ses stratégies des marques. De plus, la nature des modèles de communication a un impact sur les processus de diffusion.

La contribution de ce mémoire consiste à mettre en avant le rôle central de la communication dans la gestion des marques. Une stratégie commerciale basée sur les seules réalités externes ne pourrait garantir le succès de son implantation. L'introduction d'une nouvelle marque nécessite une réelle implication des différents acteurs dans l'organisation ainsi qu'un effort de synergie entre les différentes unités chargées des communications internes et externes.

Au niveau théorique, ce mémoire a réussi à tester le modèle de l'innovation de Bouwen. Nous avons ainsi mis à l'épreuve la pertinence des huit caractéristiques du modèle. Grâce à la quantité appréciable d'information amassée sur le terrain, nous avons été en mesure de

cerner les facteurs déterminants les processus de création et d'implantation d'une stratégie de marques. Par ailleurs, nous devons concéder que le cas Air Canada est un cas complexe. Le modèle de Bouwen, nous a certes permis de saisir les caractéristiques des processus de mise en place des marques, mais nous avons senti un besoin d'explorer d'autres liens qui peuvent exister entre les stratégies de marques et l'environnement de l'organisation.

Le manque d'accessibilité des membres de l'exécutif de la société Air Canada, impliqués dans le processus décisionnel menant à l'introduction de la nouvelle stratégie de marque constitue une limite pour notre recherche. En effet, pour des raisons de disponibilité et des intérêts stratégiques de la compagnie, nous avons été incapable de rencontrer, dans le cadre de nos entrevues, les membres du bureau exécutif d'Air Canada. Cela nous a poussée à concentrer notre recherche sur la diffusion de la stratégie de marques en accordant peu de place à la phase de décision stratégique.

Par ailleurs, d'autres recherches pourraient faire suite à la notre. Nous pensons que des recherches subséquentes pourraient avoir pour sujet la culture organisationnelle et le succès des stratégies de marques. Ces recherches pourraient ainsi explorer d'éventuels liens entre la culture interne de l'organisation et le succès de ses marques à l'externe. Dans quelle mesure une organisation possédant une culture de gestion participative peut-elle mieux implanter de nouvelles marques fortes et à grande visibilité auprès de ses clients.

Cette recherche ouvre aussi la voie à d'autres recherches où les stratégies de marques peuvent être traitées dans une perspective communicationnelle plutôt que commerciale. L'apport des théories des communications pourrait garantir une meilleure compréhension des éléments qui entrent en jeu dans les processus de gestion des marques.

Bibliographie

Aaker, D.A. (1996). *Bulding strong brands*. The Free Press, New York.

Argyris, C. (1970). *Participation et organisation*, Traduit par Lingagne, C. et Tournier J., Coll. Organisation et Sciences Humaines, Dunod, Paris.

Argyris, C. (2002). *Apprentissage organisationnel : théorie, méthode, pratique*, traduction de la première édition américaine par Aussanaire, M et Garcia-Melgares, P., De boeck Université.

Bickerton, D. (2000). Corporate reputation versus corporate branding: the realist debate, *Corporate Communication: An International Journal*, vol. 05.

Boistel, P. (1995). *Image d'entreprise. Identité, positionnement : une nouvelle vision des relations entre ces trois concepts*. Congres de l'Association Française de Marketing, 11, Reims.

Boullier, D. (1989) Du bon usage d'une critique du modèle diffusionniste : discussion-prétexte des concepts de Everett M. Rogers, *Réseaux*, Vol. 36, pp.31-51.

Bouwen, R; De Visch, J. and Steyaert, C. (1989). *Innovation projects in organisations: Complementing dominant logic by organisational learning*. Paper presented at the 4th European Congress of Work and Organisational Psychology, Cambridge, UK.

Bouwen, R ; Fry, R. (1993). Innovation et apprentissage organisationnel, quatre modèles de dialogue entre la logique dominante et la logique nouvelle, *Communication et organisation, changement organisationnel : une perspective communicationnelle*, N° 3, pp. 129-155.

Brown, J.S. and Duguid, P. (1996). Stolen knowledge, Situated Learning Perspectives, *Educational Technology Publications*, Englewood Cliffs, NJ, pp. 46-56.

Burgelman, R. (1983). A model of interaction of strategic behavior, Corporate context and the concept of strategy, *Academy of Management Review*, Vol. 8, n° 1.

Demers, C. (1993). Le changement organisationnel une perspective communicationnelle, *Communication et organisation*, n° 3, pp. 95-127.

Giroux, N. Demers, C. (1998). Communication organisationnelle et stratégie, *Management International*, vol. 2, n°2, pp.17-32.

Giroux, N. (1998). La Communication dans la mise en oeuvre du changement, *Management International*, vol. 3, n°1, pp.1-14.

Gray, B., Bougon, M. G., Donnellon, A. (1985). Organisations as construction and destruction of meaning, *Journal of Management*, Vol. 11, n° 2, pp. 83-98.

Huberman A. M. & Miles M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives, Recueil de nouvelles méthodes*. Traduit de l'anglais par C. De Backer et V. Lamongie de l'Association ERASME. Pédagogies en Développement, Méthodologie de la recherche. De Boeck Université.

Jick, T. D. (1979). Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, n° 4, pp. 602-611.

Kapferer J.N. (1998). *Les Marques, Capital de l'Entreprise*, Ed. Organisation, Paris.

Kennedy, S.H. (1977). Nurturing corporate images, Total communication or ego trip? *European Journal of Marketing*, Vol. 11, n° 3 pp. 120-164.

Krief, Y. (1985). L'audit de communication, une redéfinition de l'étude stratégique. *Revue Française du Marketing*. N° 101. pp. 33-46

Langley, A. (1997). Stratégie d'analyse de données processuelles, *Recherches Qualitatives*, Vol.17, pp.206- 230.

Lewis, K. Et Seibold D. (1998). Reconceptualizing organizational change: implementation as a communication problem, *Communication Year Book*, Vol.21, pp. 93-151.

Macrae, C. (1999). Brand reality editorial, *Journal of marketing Management*, Vol. 15, n° 1-3, pp. 1-24

Maidique, M.A. (1980). Entrepreneurs, champions and technological innovation, *Sloan Management Review*, Winter, pp. 59-76.

March, J.G., Simon, H.A., (1958). *Organisations*. New York: Wiley.

Mintzberg, H (1988 a). *Opening up the definition of strategy*. Dans Quinn, Mintzberg et James ed. The strategy process. New Jersey: Prentice Hall: pp. 13-20.

Mintzberg, H (1988 b). *Strategy-Making in three modes*. Dans Quinn, Mintzberg et James ed. The strategy process. New Jersey: Prentice Hall: pp. 82-89

Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organisational knowledge creation, *Organisational science*, Vol.5, N.1, pp. 14-37.

Olins, Wally. (2000). *The expressive organisation, linking identity, reputation and the corporate brand*. Ed. M. Schultz, M. J. Hatch et M. Holten Larsen. Oxford University Press.

Prahalad, C.K., Bettis, Richard. A. (1986). The dominant logic: a new linkage between diversity and performance, *Strategic Management Journal*, Vol 7, pp. 485-501.

Ries, Al. (2000). *Les 20 lois du capital marque: construire et conserver des marques fortes et durables*, traduit par M. Shalak, Paris, Dunod.

Rogers, E. M (1995). *Diffusion of innovations*. 4th editions, Free Press, New York.

Rothwell, R (1977). The characteristics of successful innovations and technically progressive firms, *Research and development management*, Vol.7, n° 3, 191-206.

Schultz, M. Evolder, L. (1998). Culture, identity and image consultancy: crossing boundaries between Management, advertising, public relations and design, *Corporate Reputation Review*, Vol. 2, n° 1, p.p. 29-50.

Simon, H.A. (1960). *The new science of management decision*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Stake, R. E. (2000). *Case studies, Handbook of Qualitative Research*, Denzin, N. K. et Lincoln Y. S. Editors, Sage Publications, Inc.

Strategor (1993). *Stratégie, décision, structure, identité*. 3ième Ed. Dunod

Urde, M. (1999). Brand orientation: a mindset for building brands into strategic resources. *Journal of Marketing Management*, Vol. 15. pp, 117 -133.

Van De Ven, A.H., (1986), Central problems in the management of innovation, *Management Science*, 32, May, pp. 590-607.

Yin, R.K. (1994). Case study research, design and methods, *Applied Social Research Methods*, (Vol. 5). Newsbury Park: Sage.

Weick, K. (1970). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley, Reading, M.A.

Annexes

Annexe 1– Grille des entrevues

Grille 1 : Gestionnaire

1. Renseignements sur le répondant (poste, fonction) et la mission de la direction (département ou service) dont il est responsable

Poste, fonction, Département ou Direction

Quels sont le rôle et la mission de votre Direction auprès des employés ?

Est-ce que votre Direction s'est fait confier un rôle dans la diffusion des marques ?

2. Les enjeux reliés à la nouvelle stratégie des marques et à l'implication des employés

Comme on le sait, Air Canada a lancé dernièrement de nouvelles marques, sur les marchés, tel, *Tango* (novembre 2001), *Jazz* (2002), *Zip* (2002), et d'autres marques de services.

D'après vous, quel l'enjeu d'une participation des employés à la création et à la diffusion de ces sous-marques ?

Comment la Direction d'Air Canada, a-t-elle exprimé l'importance de ces enjeux ?

D'après vous, comment les employés ont réagit à l'implantation de ces nouvelles marques ?

Est-ce que la Direction d'Air Canada a tenu à impliquer les employés dans la Création de ces sous-marques ?

Si oui, comment et quand cette implication a-t-elle pris forme ?

Est-ce que Air Canada a tenu à impliquer les employés lors de la diffusion de ces sous-marques ?

Si oui, quand et comment a-t-elle fait appel à ses employés ?

3. Le rôle de la direction, département ou service, dans le processus de création et d'implantation des stratégies de marques

Quand et comment la Direction de communication avec les employés (es) a-t-elle été mise à contribution lors de la création et du lancement de ces nouvelles sous-marques ?

Quel a été la tâche que l'on a confiée à votre direction ?

4. Le plan d'action suivi par cette direction pour appuyer la stratégie des marques de l'organisation.

Quelle a été la stratégie suivie par la Direction, pour informer, ou former les employés (es) lors de la création de ces nouvelles marques ?

Quels sont les moyens de communication utilisés par la Direction pour diffuser cette nouvelle au sein de l'organisation ?

Lors de la diffusion de la stratégie ou du plan de communication de ces marques aux employés, quel a été le message qu'Air Canada voulait transmettre à ses employés ?

Est-ce que vous avez disposé d'instruments pour mesurer le degré de compréhension des employés des systèmes de marques chez Air Canada, avant et après la communication de ces informations

Grille 2 (employé)

1. Les renseignements sur le sujet et la nature de son travail

Le répondant peut choisir l'anonymat

Poste, fonction, Département ou Direction

La nature de la fonction et les tâches qui lui sont reliées,

2. Les changements apportés par la nouvelle stratégie et leur impact sur le travail

Comme on le sait, Air Canada a lancé au cours des dernières années de nouvelles marques, sur les marchés, tel *Tango*, *Jazz*, *Zip*, et d'autres marques de services.

Étiez-vous touché, directement ou indirectement, par la création de ces nouvelles marques ?

Comment avez-vous vécu l'arrivée de ces nouvelles marques ?

3. Les aspects de la communication de la haute direction sur la nouvelle stratégie des marques et la participation dans le processus

Vous souvenez-vous de quand et comment vous avez pris connaissance de l'intention d'Air Canada de créer de nouvelles sous-marques ?

Vous souvenez-vous de quand et comment vous avez pris connaissance de la nature exacte de ces sous-marques, c.à.d. de leurs noms, fonctionnement... ?

Avec quel moyen avez-vous été informé de la création de ces marques ? Est ce que c'était par des collègues, réunion, conférence de presse, bulletin, ou autre ?

Quels étaient vos contacts avec la Direction de la communication avec les employés ?

Aviez-vous donné votre opinion sur la création de ces marques ? ou sur des aspects de ces marques ?

4. Les perceptions associées à la nouvelle stratégie et aux communications de la haute direction.

D'après vous, qu'est ce que la Direction Générale d'Air Canada, attendait de vous en tant qu'employé lors de la création et de l'implantation de ces marques ?

Selon vous, vous sentiez-vous assez informé sur les aspects et les enjeux de ces sous-marques ?

Aviez-vous à interagir (formellement ou informellement) avec vos collègues sur le contenu de ces sous-marques ou sur la manière dont elles ont modifié votre perception de votre travail quotidien ?

D'après vous, quelle importance Air Canada a accordé à une bonne connaissance de ses marques de la part de ses employées (es) ?

Annexe 2 : Présentation synoptique des résultats selon les gestionnaires, les cadres moyens et employés

Tableau 4 : tableau synoptique des résultats

	Gestionnaires des communications	Cadres moyens	Employés
La communication sur les stratégies de marques	<p>De la haute direction à l'ensemble des employés. Axée sur le pourquoi : La nécessité de devenir concurrent sur les marchés des tarifs réduits. « Faire comprendre aux employés « pourquoi » on le fait et après ça le « qu'est ce que c'est » comment ça va vous toucher et de quoi on a besoin et qu'est ce qu'on aimerait que vous faites »</p>	<p>Communications informelles. interactions entre collègues ou dirigeants sur les stratégies, et la réussite de ces nouvelles marques. « De façon informelle, souvent on discutaient sur pourquoi ils le faisait et qu'est ce que ça allait apporter le succès des résultats de ces groupes là, »</p>	<p>Communications informelles : Interactions entre collègues sur la gestion des procédures : « on parle beaucoup avec des collègues surtout sur le déroulement des opérations pour ce qui est des vols prioritaires, comme c'est le cas pour Zip et Tango, c'est question de garder une bonne image »</p>
Moyens de communication	<p>Tous les moyens électroniques, communications verbales : « (...)il y avait des communiqués internes, les questions-réponse par écrit (affichées sur Internet) et puis il y avait aussi des réunions dans les centres d'appels il y avait aussi des formations(...)»</p>	<p>Les réseaux informels, les présentations des exécutifs : « Oui, j'ai appris ça à travers le networking, purement, par ce que c'est des choses qui ne sont pas écrites. (...) »</p>	<p>Communications interpersonnelles : « (...) Contacts étroits avec la direction de la communication des centres d'appels, quand j'ai besoin d'une information je vais voir des collègues dans la direction des communications. C'est peut-être à cause de la proximité. »</p>

Tableau 4 : tableau synoptique des résultats (suite)

	Gestionnaires des communications	Cadres moyens	Employés
Le message de la direction	« Ça change, le monde change, le statut quo n'est pas supportable » « Il faut changer, il faut que vous acceptiez que la vie change, il faut que vous acceptiez que la vie va changer que votre vie va changer on peut pas continuer de la même façon, on va vous demander de changer, il y aura d'autres marques, on va vous demander de faire autre chose »	« Nécessité de se repositionner par rapport au marché. « The old businesses model doesn't work » Il faut s'adapter au marché, à l'environnement concurrentiel » « Le message c'est vraiment diversifier le produit, Briser le monopole, (...) »	« Faire concurrence pour rendre Air Canada plus rentable. La plus part l'ont compris et l'ont adopté, ils ont vu West jets/Zip, Jets go/Tango. » « Air Canada qu'on connaissait était entrain de changer. Ce qu'ils ont perçu c'est que leurs emplois étaient en jeu. »
Implication au niveau de la création et de la diffusion de la stratégie.	Implication de la direction marketing et gestion de la marque, au niveau de la création, pas dans le cas de Zip. Implication des autres unités de communication pour la diffusion de la stratégie.	Implications de quelques membres dans le cadre de définitions stratégiques « (...)dans le cas de Tango, par exemple dans le cas de Tango, j'avais un de mes employés qui travaillait sur l'élaboration de le stratégie comme gestionnaire de projet(...) »	Pas d'implications « On n'avait pas donné notre opinion, et c'est dommage, par ce que les aéroports sont souvent ceux à recevoir les produits à être soumis aux produits, (...), il y a de très bonnes idées dans les aéroports qui faciliteraient de beaucoup l'application des produits et ça a pas été fait, (...) »

