

2M11.2663.3

Université de Montréal

Le processus de planification stratégique de la communication;  
le cas d'une agence de publicité

par  
Marc D. David

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 ès sciences (M.Sc.)  
en sciences de la communication

Juin 1998

© Marc D. David, 1998

5830-1000

P  
90  
U54  
1998  
v.011

Université de Montréal

La présente de planification stratégique de la communication

de cet organisme de publicité

par  
Philippe Gauthier

L'Institut de communication

faculté des arts et sciences

Membre fondateur de l'Association canadienne de communication

en vertu de l'acte de la Loi sur

la liberté d'accès à l'information

en vertu de la Loi sur l'accès à l'information

1998

1998

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures

Ce mémoire intitulé :

Le processus de planification stratégique de la communication :  
le cas d'agence de publicité

Présenté par :  
Marc D. David

a été évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Président-rapporteur :	Carole Groleau
Directeur de recherche :	André A. Lafrance
Membre du jury :	Claude Martin

Mémoire accepté le : 04 novembre 1998



## Sommaire

Depuis plusieurs années, la planification stratégique fait l'objet de recherches intensives. La majorité de ces recherches visent à connaître comment faire une bonne planification stratégique. Notre démarche cherche plutôt à connaître comment une planification stratégique se fait au niveau de ses acteurs. Nous nous sommes rendu compte d'un manque d'outils méthodologiques qui puissent expliquer les modifications qui surviennent au cours du processus de planification. À partir de ce constat, nous avons développé une grille d'observation du processus qui présente les trois arguments invoqués par les acteurs en fonction de leurs intérêts stratégiques respectifs. Ces arguments sont la faisabilité, l'acceptabilité et la rentabilité. Nous offrons une approche communicationnelle du processus en fonction de ces acteurs.

## Table des matières

<b>Sommaire.....</b>	<b>II</b>
<b>Liste des tableaux .....</b>	<b>V</b>
<b>Remerciements.....</b>	<b>VI</b>
<b>Introduction.....</b>	<b>1</b>
<b>Chapitre I : Cadre théorique et problématique .....</b>	<b>4</b>
1.1 Problématique préliminaire.....	5
1.2 Cadre théorique .....	7
1.2.1 Historique du concept de la planification stratégique .....	7
1.2.2 Définitions .....	9
1.2.3 Le rôle utilitaire de la communication dans la littérature portant sur la planification stratégique .....	14
1.2.4 Vers une redéfinition de la planification stratégique de la communication : l'utilisation de l'approche interprétative .....	16
Les concepts d'acteur-réseau et de traduction.....	16
1.2.5 La communication comme partie intégrante du processus de planification de la communication.....	17
1.3 Problématique finale.....	20
1.3.1 L'approche interprétative appliquée au processus de planification stratégique de la communication .....	20
1.3.2 Détermination de la question de recherche .....	21
<b>Chapitre II : Méthodologie .....</b>	<b>23</b>
2.1 Le choix du terrain de recherche.....	24
2.2 Le choix d'une approche .....	25
2.2.1 L'approche ethnométhodologique .....	26
2.2.2 L'étude de cas .....	27
2.2.3. Une grille d'observation .....	28
2.3 La collecte de données .....	29
2.3.1 L'observation directe .....	29
2.3.2. L'analyse documentaire .....	30
2.3.3 Les entrevues.....	31
2.4 La dimension éthique de la démarche de recherche.....	33

<b>Chapitre III : Présentation du cas.....</b>	<b>35</b>
3.1 Portrait de l'industrie publicitaire.....	36
3.1.1 Les pratiques d'emplois dans l'industrie publicitaire.....	36
3.1.2 Les présentations d'agences ou « pitch » .....	38
3.1.3 Le fonctionnement des agences de publicité .....	38
3.2 Portrait de l'organisation étudiée dans notre étude de cas .....	41
3.2.1 Le processus de planification stratégique de la communication dans l'agence .....	41
3.2.2 Le plan de communication : l'agence et son client. ....	42
3.3 Les acteurs de l'agence .....	43
3.4 Les acteurs de l'organisation cliente (le client).....	44
3.5 Les acteurs dans l'environnement .....	45
 <b>Chapitre IV : Présentation des données .....</b>	 <b>48</b>
4.1 Présentation de la première et la dernière version du plan de communication .....	49
4.2 Des différences majeures entre le premier et le dernier plan de communication .....	51
4.3 Un plan de communication en quatre phases.....	52
 <b>Chapitre V : Présentation d'une grille d'observation du processus de planification stratégique .....</b>	 <b>62</b>
5.1 La convergence des intérêts des acteurs à travers le processus .....	63
5.2 Présentation de la grille d'observation du processus.....	64
5.3 Les éléments constitutifs de la grille d'observation F.A.R. ....	66
5.3.1 Les acteurs du processus.....	66
5.3.2 Les trois arguments utilisés par les acteurs du processus .....	69
 <b>Chapitre VI : Analyse des données et opérationnalisation de la grille.....</b>	 <b>73</b>
6.1 Opérationnalisation de la grille F.A.R. ....	74
6.2 Exemples de l'opérationnalisation de la grille d'observation au processus... ..	76
6.2.1 Les intérêts du client vus par l'agence.....	76
6.2.2 Les employés de l'organisation cliente .....	80
6.2.3 L'environnement du client : le consommateur.....	83
6.2.4 Les intérêts de l'agence.....	85
 <b>Conclusion.....</b>	 <b>89</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>95</b>

## Liste des tableaux

### Tableau I

Présentation de la grille d'observation F.A.R.....65

### Tableau II

Exemple de l'opérationnalisation de la grille F.A.R. ....75

## Remerciements

*À ma mère et mon père qui m'ont transmis la passion de la lecture qui nous en apprend toujours plus sur le monde qui nous entoure.*

Un mémoire se rédige seul mais beaucoup d'acteurs y participent. Je tiens à les remercier. Premièrement, j'ai à coeur de remercier toute ma famille, ma compagne Virginie, mes amis et collègues qui m'ont toujours témoigné leurs encouragements tout au long de ce travail.

Je tiens à remercier mon directeur de recherche, monsieur André A. Lafrance, pour sa patience et sa capacité à raffiner « mes grandes idées ». Je tiens aussi à remercier tous les membres du département de communication et du GISCOR (groupe de recherche et d'intervention en communication organisationnelle) qui m'ont accordé leur temps et soutien. Je tiens aussi à remercier madame Nicole Giroux qui m'a encouragé à entreprendre cette maîtrise et qui m'a toujours donné de précieux conseils.

Je veux remercier tous les membres de l'agence de publicité et leur client qui m'ont accordé leur soutien total et ont ainsi rendu possible la réalisation de ce travail. Un gros merci à la fondation Allard & Associés pour ma bourse de maîtrise. Un merci également à deux grands publicitaires; monsieur Jacques Blouin qui m'a transmis son amour des stratégies publicitaires et monsieur Louis-Philippe Grimard qui m'a transmis sa passion de la création publicitaire et pour ses judicieux commentaires. Merci également à madame Lisette Traversy et à mon père qui m'ont aidé à mettre au point cette version finale de ce texte.

Enfin, je tiens à remercier une grande dame, la professeure Hayda Denault, qui m'a toujours montré une passion pour le dépassement intellectuel et la recherche de nouvelles connaissances et qui, par une rare finesse d'esprit, m'a enseigné à toujours remettre en question les évidences que la vie nous offre.

« Qui donc fait quelques plans sans être jamais troublé?  
Que de fois on prend un chemin, d'où l'on est ensuite écarté!  
Que de fois nous sommes détournés du but que nous avons en vue,  
pour en atteindre un autre plus élevé! »

Goethe  
*Les affinités électives*

## **Introduction**

« Les planificateurs n'ont jamais étudié la planification » (Mintzberg, 1995). C'est à partir de cette affirmation qu'a débuté notre étude du processus de la planification stratégique. Auparavant, nous avons trouvé une grande différence entre ce qui était écrit sur ce sujet et ce que nous avons observé dans le contexte de notre expérience de planificateur dans le milieu publicitaire.

À partir de ce constat, nous avons développé un cadre théorique qui tente de rapprocher ces deux visions. Nous sommes partis du postulat suivant : un plan de communication (efficace) est le résultat du travail d'une équipe d'individus et non pas d'une seule personne. Nous nous sommes alors demandé comment le processus de planification était vécu, perçu et construit par ses acteurs. En somme, nous avons posé la question suivante : Comment se fait la planification stratégique de la communication au niveau de ses acteurs ?

Le deuxième chapitre décrit la méthodologie utilisée pour répondre à cette question. Nous avons choisi l'ethnographie comme principal outil pour nous «impregner» de notre sujet d'étude. Nous avons observé une équipe de planificateurs qui avait pour mandat d'élaborer un plan de communication pour l'un de ses clients. Nous avons suivi l'élaboration de ce plan de son début jusqu'à son acceptation finale par le client.

Le chapitre suivant décrit le cas étudié. Nous faisons le portrait de l'industrie publicitaire et de l'organisation cliente. Puis nous présentons les différents acteurs impliqués dans le processus de planification stratégique que nous avons étudié.

Le chapitre 4 présente les données que nous avons recueillies lors de l'analyse des différents plans de communication et des documents utilisés dans le processus par l'agence de publicité. Cependant, en analysant les données recueillies, nous nous sommes rendu compte qu'il manquait un outil pour comprendre le processus de planification stratégique au niveau des interactions entre les acteurs.

Le chapitre 5 présente ce nouvel outil. Nous avons construit une grille d'observation du processus de planification. Cette grille est composée de trois arguments qui influencent et modifient le processus : la faisabilité, l'acceptabilité et la rentabilité pour tous les acteurs impliqués dans le processus de planification de la communication. Signalons que dans le cadre de notre mémoire, cette grille se limite seulement à la perspective des acteurs oeuvrant autour de l'agence de publicité. Cette limitation provient de l'ampleur du travail méthodologique que nécessiterait l'observation et l'application de notre grille à l'ensemble des acteurs impliqués dans le processus de planification stratégique.

Le chapitre 6 démontre l'opérationnalisation de notre grille d'observation et l'analyse des données qu'elle nous permet de faire. Nous décrivons d'abord les modalités de l'application de notre grille à l'étude de cas que nous avons faite. Ensuite, nous appliquons notre grille et donnons plusieurs exemples pour chacun des acteurs impliqués dans le processus : l'agence, le client et l'environnement.

Finalement, dans la conclusion de mémoire, nous dressons un bilan théorique et nous revenons sur l'importance de notre grille d'observation pour comprendre le processus en fonction de ses acteurs. Nous suggérons aussi des pistes de recherches futures qui nous apparaissent pertinentes.

## **Chapitre I**

### **Cadre théorique et problématique**

Dans un premier temps, une problématique préliminaire s'est dégagée de notre expérience personnelle de travail dans le domaine de la planification stratégique. Ce questionnement préliminaire nous a amené à trouver et étudier les éléments d'un cadre théorique entourant notre recherche. Après avoir présenté les écrits que nous avons retenus, nous définirons une problématique finale de recherche.

### **1.1 Problématique préliminaire**

L'industrie publicitaire occupe une place importante dans le monde des affaires en général et du marketing en particulier. Le domaine de la planification stratégique de la communication, quoique récent, est en pleine ébullition.

#### Observations préliminaires

Nous avons longtemps cherché l'angle sous lequel nous pourrions aborder notre recherche. Nous avons souvent travaillé à l'élaboration de plans de communication pour de nombreux clients. Ceux-ci oeuvraient dans des domaines divers comme la restauration rapide, la bière ou la haute technologie. À partir de ces expériences, nous avons voulu mieux comprendre les raisons d'être du processus de planification stratégique. Nous avons acquis certaines connaissances pratiques et théoriques. Mais, certaines questions restaient sans réponse.

Lorsque nous avons confronté notre propre expérience de travail en planification à la revue de littérature, nous avons découvert de nombreuses différences. Par exemple, nous avons observé, à l'instar de Mintzberg (1994), que le plan vise prioritairement à formaliser les événements futurs et à

«contraindre» le changement. Cependant, les plans parviennent rarement à atteindre ces objectifs. En somme, une planification stratégique, rigide et articulée par un plan, ne peut prédire avec exactitude les changements à venir dans les activités et dans l'environnement de l'organisation.

Nous avons aussi souvent observé que le processus de planification exigeait beaucoup d'énergie de la part des membres d'une organisation et plus particulièrement des gestionnaires de premier niveau (Bogart, 1996 : 68). Les membres des comités de direction jugent ce processus extrêmement important autant pour l'organisation professionnelle (les agences de publicité) que pour l'organisation cliente (les clients des agences de publicité).

Aussi, au cours de nos expériences de travail, nous avons observé que le processus de planification était souvent constitué de nombreuses périodes de négociations suivies de périodes de conciliation portant sur des points ou des mots en apparence anodins. Une fois le plan final accepté par le client, celui-ci est, le plus souvent, remisé avec les autres dossiers pour n'être ressorti que lors du prochain processus annuel de planification.

Dans ce contexte, plusieurs questions nous viennent à l'esprit. Si le plan de communication ne remplit pas son rôle de formalisation de l'avenir, à quoi bon faire des plans de communication? Existerait-il donc, un autre rôle pour les plans de communication? À quoi sert un processus de planification qui demande beaucoup de temps et d'efforts de la part de la haute direction? Existe-t-il un moyen qui nous permette de mieux comprendre le processus de planification au chapitre de l'expérience personnelle des planificateurs?

Avant de tenter de répondre à ces questions, nous allons faire le point sur le processus de planification stratégique dans notre cadre théorique. Finalement, nous déterminerons une problématique finale de recherche.

## **1.2 Cadre théorique**

### 1.2.1 Historique du concept de la planification stratégique

Une pensée stratégique pragmatique et rationnelle constitue l'un des courants les plus suivis dans les travaux portant sur la gestion avec les travaux de l'école de Harvard (Mathe, 1986) amorcés par Chandler (1962) puis poursuivis par ceux d'Ansoff (1965, 1989), Porter (1979), Hofer & Schendel (1979) et Lawrence et Lorsch (1986). Le deuxième courant est plutôt fondé sur le fait humain et le comportement stratégique (Mathe, 1986) avec les travaux de Cyert & March (1963), Ackoff (1970), Andrews (1971), Simon & March (1979), Crozier (1977), Steiner (1983), March (1991) et Mintzberg (1972, 1975, 1994) et Mintzberg & Quinn (1992).

Le courant dominant de la rationalité stratégique se fonde sur une pensée opérationnelle. Ce courant est issu du paradigme fonctionnaliste. Cette perspective, très pragmatique dans ses orientations, vise à comprendre et à concevoir la société de façon qu'elle puisse générer un savoir utilisable (Burrell et Morgan, 1979 : 26). La réalité est perçue comme objective et explicable. Il existerait donc une façon rationnelle d'analyser, d'interpréter, de concevoir, de réaliser une stratégie et de la planifier. Cette conception objective de la réalité s'effectue au sommet de la pyramide hiérarchique par la haute direction ou par un département de la planification rattaché à celle-ci.

Pour sa part, le courant du comportement stratégique, comme processus, se fonde sur une approche plus subjective de la conception de la stratégie. De façon générale, ce deuxième courant de pensée ouvre la voie à l'introduction du paradigme interprétatif. Ce paradigme a pour but de comprendre la nature fondamentale du monde social au plan de l'expérience subjective de l'ensemble des employés (Burrell et Morgan, 1979 : 28).

Le processus peut être conçu de diverses façons. Dans certains cas, le processus est vu comme étant plus important que la finalité recherchée (Steiner, 1983), (Ackoff, 1970). On suppose que peu importe le résultat de la planification, c'est la façon de s'y rendre qui compte. Dans cette perspective, la communication est vue comme un outil permettant la fonctionnalité du processus.

Le processus permet aussi, en plus d'atteindre un but, le développement d'une compréhension commune chez les individus. Pour Gratton, « The aim of any process not only to arrive to an outcome, but also to develop shared understanding, methodology and skills. » (1994 : 51).

Par contre, d'autres auteurs considèrent le processus comme étant un phénomène beaucoup plus complexe. Pour Mintzberg, ce concept de processus de planification stratégique est défini comme étant :

« un processus immensément complexe, qui met en oeuvre les processus les plus sophistiqués, les plus subtils et parfois les plus subscients parmi les activités cognitives et sociales. » (1994 : 238).

C'est à partir de cette conception du processus que nous étayerons notre cadre théorique.

### 1.2.2 Définitions

Nous allons expliciter les concepts de stratégie et de planification que nous allons retenir dans notre étude.

#### Une définition de la stratégie

D'abord, l'essence de la formulation d'une stratégie est d'avoir à confronter une concurrence (Porter, 1979 : 137). La stratégie peut aussi être définie comme étant l'ensemble des caractéristiques de base du « match » des réalisations de l'organisation (Hofer et Schendel, 1979 : 4). Dans le cadre de notre recherche, nous utiliserons principalement la définition d'Andrews (1971 : 18) concernant la stratégie d'entreprise :

« The patterns of decisions in a company that determines and reveals its objectives purposes or goals, produces the principal policies and plans for achieving those goals and defines the range of business the company is to pursue, the kind of economic and human organization it is or intends to be, and the nature of the economic and noneconomics contribution it intends to make to its shareholders, employees, customers and communities. »

Pour comprendre le processus de planification de la communication, la notion de « patterns émergents », qui réfère au processus stratégique, est particulièrement intéressante. Cette notion a été proposée par Mintzberg lorsqu'il a mis en doute le concept d'une stratégie uniquement intentionnelle, planifiée, contrôlée et rationnelle (1991, 1994). Selon lui, la stratégie émerge de « patterns » (les interactions) issus du passé de l'organisation. Ces patterns projettent une image du futur à travers les actions présentes (1991: 404). Par exemple, l'expérience humaine fait

découvrir des moyens permettant l'exploitation de nouvelles possibilités dans les façons de faire et permet ainsi l'éclosion (l'émergence) de nouvelles stratégies. Ainsi, la stratégie réfère au concept de « craft » développé par Mintzberg (1994).

La notion de « craft » fait référence à l'artisan qui travaille et raffine son oeuvre selon des « patterns » bien établis dans son expérience passée en fonction d'un certain résultat intentionnel escompté dans l'avenir. Par exemple, au fil des expériences, on utilise certains patterns et on innove en créant des oeuvres originales de façon émergente. Mintzberg utilise cette métaphore comme point d'appui à sa théorie de stratégie émergente (1991). Les patterns sont issus des expériences passées, se développent dans le présent en fonction des occasions que l'avenir semble apporter. Les patterns en action définissent ainsi une stratégie réalisée (Mintzberg, 1991 : 405, Andrews, 1987 : 15). La notion de patterns fait maintenant partie de certaines définitions de la stratégie : Andrews définit la stratégie d'entreprise comme des patterns de décisions (1987 : 13). Pour Mintzberg, les patterns sont le miroir de la stratégie réalisée (1991, 1994).

Quant à la notion d'intentionnalité, elle n'est pas une condition nécessaire à l'élaboration d'une stratégie. Mais elle demeure incontournable. La stratégie se développe de façon fluide au gré des interactions entre les individus et leur environnement. Elle émerge du contexte intentionnel et/ou intuitif où des occasions favorables sont perçues à travers les changements structurels de l'organisation et/ou de son environnement.

La notion de stratégie est donc complexe; elle embrasse souvent un ensemble d'activités. Une des raisons de cette complexité, c'est que le

concept de stratégie est polysémique. En fait, de par son aspect intangible, elle demeure difficile à définir explicitement.

### Définitions de la planification stratégique

Nous allons définir le concept de planification (stratégique). Pour Mintzberg, la planification est « une procédure formalisée qui a pour but de produire un résultat articulé, sous la forme d'un système intégré de décisions. » (1994 : 28). Finalement, l'objectif de tout processus de planification n'est pas seulement d'arriver à un résultat mais aussi de développer une compréhension commune des méthodes et habiletés utilisées pour y arriver (Gratton, 1994 : 51).

Pour leur part, les auteurs Thompson & Strickland définissent la planification comme :

« a comprehensive statement about the organization's mission and future directions..., performance targets, and how management intends to produce the desired results and to fulfill the mission given the overall situation. » (1989 : 19)

Ce processus de formalisation des stratégies est, bien entendu, intentionnel. Mais il intègre à la fois des stratégies intuitives qui se sont développées au fil des interactions dans l'organisation et des stratégies intentionnelles qui prennent forme dans la planification. Mintzberg définit ce phénomène ainsi:

« La planification aide à transformer les stratégies intentionnelles en stratégies réalisées, en faisant le premier pas qui peut conduire à leur

mise en oeuvre efficace. Nous présentons ceci non pas comme notre premier rôle pour la planification mais comme le seul. » (1994 : 335).

Pour nous, la planification stratégique est un processus qui a pour principal objet de formaliser puis d'implanter efficacement les stratégies issues du sens produit par les interactions entre les individus en fonction d'un futur appréhendé. Nous utiliserons cette définition de la planification stratégique tout au long de cette recherche. Afin d'alléger le texte nous utiliserons aussi le terme « processus » pour décrire le processus de planification stratégique, plus particulièrement dans le domaine des communications que nous allons étudier.

#### Définition du plan de communication

L'articulation concrète de la stratégie prend la forme d'un plan. C'est le processus de planification. Pour Chamberlain, le plan est une expression explicite des intentions écrites, spécifiques, élaborées et documentées (1968 : 68). Le plan de communication est aussi défini comme étant l'aboutissement d'un :

« ... processus formalisé de décision qui met en avant des principes et un discours général, identifie le système de communication... et aboutit à un outil de pilotage reflétant la sélection et la programmation des actions de communication de l'entreprise.» (Beau & Daudel, 1992 : 61).

Le plan peut aussi être défini comme étant « une évidence tangible de la pensée des managers. Il est le résultat de la planification » (Steiner, 1968 cité dans Mintzberg, 1994 : 49). Certains auteurs décomposent le plan de communication en plusieurs éléments distincts (Windahl et al., 1993) :

- l'analyse de la situation;
- l'objectif principal et ses sous-objectifs;
- les stratégies principales et secondaires;
- les publics cible;
- les moyens ou médias;
- les message ou la création.

Ces éléments sont présents dans la plupart des plans utilisés dans le domaine de la communication. D'autres auteurs ont été plus exhaustifs. Ils ont ajouté plusieurs éléments relevant de la fonction « marketing » de l'organisation (Brisoux et al. , 1987 : 353) :

- variables de l'environnement et objectifs de l'entreprise;
- objectifs de marketing;
- stratégie de marketing;
- objectifs de publicité;
- objectifs de la campagne;
- stratégie de création et stratégie médias;
- les coûts des messages et médias;
- le budget de la publicité;
- l'exécution de la campagne;
- effets de la campagne;
- évaluation de l'efficacité de la campagne.

D'un plan à l'autre, les éléments qui les composent peuvent être différemment nommés. Il peuvent aussi ne pas apparaître dans la même séquence. Chaque plan de communication est unique. Le planificateur utilise les éléments qui sont pertinents à son propre cas.

### 1.2.3 Le rôle utilitaire de la communication dans la littérature portant sur la planification stratégique

Il y a une abondante littérature portant sur la planification stratégique dans les nombreux domaines de la gestion dont celui du marketing. Dans ce dernier domaine, on s'attache à l'approche fonctionnaliste visant, le plus souvent, à donner des recettes pour faire « une bonne planification ». Dans le domaine de la communication, les ouvrages sont plus rares. Ceux-ci s'inspirent, eux aussi, de l'approche fonctionnaliste. Ils expliquent comment faire un plan de communication en suivant certaines étapes bien définies.

On utilise souvent la communication pour expliquer une partie du processus. Le plus souvent la communication joue un rôle utilitaire et fonctionnelle. Pour certains auteurs, la communication est perçue comme un moyen qui permet d'augmenter l'efficacité de la planification. Alors, la communication sert de mécanisme de contrôle dans les organisations (Mintzberg, 1994 : 352).

La communication est aussi utilisée comme moyen systématique d'échanges d'informations stratégiques entre les gestionnaires (Quinn, 1980: 140), Amit & Shoemaker (1993). Aussi, pour Mintzberg :

« Les plans... peuvent être des moyens primordiaux pour communiquer non seulement des intentions stratégiques, mais aussi ce

que chaque individu dans l'organisation doit faire pour les réaliser » (1994 : 352).

Pour d'autres auteurs, la communication est l'un des rôles les plus importants du processus, si ce n'est le plus important (Langley, 1986); elle permet un échange d'informations qui sont vitales pour l'entreprise. Finalement, la communication est aussi vue comme un processus qui permet d'améliorer les capacités stratégiques internes et d'avoir de meilleures performances financières (Tucker & Al, 1996 : 62).

Bien que, selon ces auteurs, la communication soit une partie importante du processus, elle demeure fonctionnelle. La communication est perçue comme un outil permettant aux gestionnaires de mieux planifier. Tout l'apport de la communication, au niveau de l'expérience subjective des individus participant au processus, est négligé.

L'approche fonctionnaliste est, sans doute, nécessaire à la compréhension de la structure même du plan de communication. Elle est utile, non pas pour expliquer la « recette » menant à une bonne planification, mais pour donner une liste d'ingrédients de base pouvant mener à une planification efficace.

La principale lacune de cette approche : elle n'explique pas comment chacun des membres impliqués dans le processus interprète sa propre réalité. Elle ne décrit pas non plus comment il réussit à développer une réalité commune par un processus communicationnel. En somme, la réalité organisationnelle au niveau de ceux qui conçoivent et exécutent la planification stratégique n'a pas été au centre des recherches dans ce domaine.

C'est pour contrer cette lacune que nous allons inclure la communication comme partie inhérente du processus. Dans ce contexte, nous nous attarderons davantage au processus de la planification de la communication du point de vue du paradigme interprétatif.

#### 1.2.4 Vers une redéfinition de la planification stratégique de la communication : l'utilisation de l'approche interprétative

Nous allons appliquer les concepts de base développés par Mintzberg en gestion à la planification de la communication. Cependant, nous ajouterons une dimension communicationnelle à cette vision de ce processus. Nous utiliserons l'approche interprétative dans notre étude du processus de planification.

##### *Les concepts d'acteur-réseau et de traduction*

Nous introduisons les concepts d'acteurs et de macro-acteur dans notre recherche car ils impliquent les notions d'acteur et de réseau (Callon & Latour, 1981 : 286). Ce modèle contribue à la compréhension du processus d'élaboration du plan de communication.

La notion d'acteur inclut une très grande variété de possibilités. Ces acteurs peuvent former des réseaux par affinité, par intérêt ou par obligation en fonction d'un « mieux-être » anticipé de l'organisation. Pour sa part, les «macro-acteurs» sont définis comme étant ceux qui ont traduit avec succès les volontés des autres acteurs dans une seule voix qui unit toutes les volontés (Callon & Latour, 1981 : 277). En conséquence, ces réseaux produisent des « macro-acteurs » qui deviennent des porte-parole représentatifs des autres acteurs (Callon, 1986 : 193).

Par exemple, tout le processus de planification de la communication peut être traduit par un plan. Ce plan est issu de l'ensemble de la dynamique organisationnelle créée par les interactions des différents acteurs. Le plan devient un macro-acteur lorsqu'il incarne la médiation des négociations entre tous les acteurs du réseau concerné. Le changement perpétue ces négociations et, par le fait même, la constante remise en cause des macro-acteurs dans l'organisation.

Par ailleurs, nous recourons au concept de « traduction » pour nous aider à mieux comprendre le processus de planification de la communication. Les auteurs Callon & Latour définissent la traduction comme :

« ... étant toutes les négociations, intrigues, calculs, actes de persuasion et de violence, par lesquels un acteur ou une force quelconque prend, ou se voit conférer, une autorité pour parler ou agir au nom d'un autre acteur ou d'une autre force » (1981 : 279).

Dans la perspective de la sociologie de la traduction, le plan de communication, comme texte, est une traduction réalisée à la suite de négociations stratégiques. La traduction de la réalité organisationnelle est donc toujours une oeuvre inachevée. Elle n'est jamais faite; elle est toujours à faire. À chaque révision, le plan doit être renégocié par les acteurs, d'où la perte de son caractère permanent.

#### 1.2.5 La communication comme partie intégrante du processus de planification de la communication

La notion « d'organizing » de Weick peut, elle aussi, contribuer à la compréhension du processus dans une perspective communicationnelle. Pour lui l'organizing est défini comme étant « a consensually validated

grammar for reducing equivocality by means of sensible interlocked behaviors » (Weick, 1979 : 3). La planification de la communication, comme construction de significations communes, peut donc être l'un des moyens permettant une réduction de l'équivoque. Cette conception de la réalité aide le gestionnaire à mieux gérer un environnement interprété, construit et organisé par lui-même et les autres individus faisant partie de son réseau interpersonnel au sein de l'organisation.

La communication est à la base du processus de construction de la réalité organisationnelle. L'organisation est culture et cette culture émerge à travers la communication entre les acteurs. Plutôt que d'être une simple transmission d'un message à travers un canal, la communication est un lieu de transactions, de négociations, entre des acteurs, ayant chacun sa rationalité propre (Crozier & Friedberg, 1977). Elle est donc une construction collective et commune de sens. La communication précède et construit l'organisation en donnant un sens aux actions collectives la faisant ainsi émerger.

Les individus créent du sens de leur monde à travers leurs interactions (Putnam, 1983 : 31, Weick, 1979). Cette création de sens suscite une nouvelle perspective dans la compréhension du processus d'élaboration de la planification de la communication publicitaire. Cette dernière peut être analysée comme étant un processus d'interprétation de la réalité et de construction de sens provoqués par des échanges symboliques entre les individus (Berger & Luckmann, 1967). Tous les membres de l'organisation construisent alors une perception à la fois individuelle et collective de l'identité de l'organisation, de la culture, des relations de pouvoir, des forces

et faiblesses, de l'environnement, de la mission, de la réalité concurrentielle de l'organisation et de leur place à l'intérieur de ce monde.

En somme, la réalité organisationnelle est une construction des perceptions générées par les interactions des individus. La planification stratégique est aussi le résultat d'une construction de l'esprit. Elle a aussi pour but de donner un sens aux actions que l'organisation devra effectuer pour ainsi réduire le niveau d'incertitude ou d'équivoque (Weick, 1979 : 6). Et cela est encore plus vrai dans l'environnement publicitaire qui va faire l'objet de notre étude. Une planification de la communication tente de réduire l'incertitude face aux perpétuels changements de l'environnement et aussi tente d'apprivoiser les tendances qui se dessinent pour l'organisation.

Dans ce contexte, la planification servirait davantage à comprendre la réalité, au temps présent de l'organisation, plutôt qu'à prévoir dans les moindres détails le déroulement structuré des activités de communication futures de l'organisation.

Le processus s'élabore à travers les interactions de plusieurs individus. Le travail d'équipe est essentiel au processus. Mais, si une seule personne peut écrire un plan de communication, il demeure hasardeux de croire que celle-ci pourra, à elle seule, analyser et comprendre toutes les nuances d'une problématique communicationnelle complexe. Il doit donc y avoir un accord entre les acteurs impliqués autour des intentions stratégiques des acteurs pour que le processus soit articulé dans un plan.

### 1.3 Problématique finale

#### 1.3.1 L'approche interprétative appliquée au processus de planification stratégique de la communication

Comme nous venons de le voir, le processus de la planification est une construction d'un sens commun qui permet aux membres de l'organisation d'avoir une vision semblable de l'orientation que l'organisation veut prendre en fonction de la réalisation d'un but souhaité. En ce sens, la planification devient « organisante » et articule temporairement (de quelques mois à quelques années) une stratégie émergente.

Ainsi, une stratégie est construite par les interactions des membres et devient omniprésente dans l'esprit des acteurs de l'organisation. La planification vient articuler concrètement les patterns émergents dans le but de diminuer le niveau d'incertitude dans l'organisation. Le plan permet une représentation commune d'une stratégie déjà réalisée dans les faits. Le plan ne produirait pas, à proprement dit, de nouvelles stratégies; il vient formaliser les stratégies préexistantes dans l'organisation et formulées par l'équipe de planification.

Cependant, peu d'écrits viennent corroborer cette vision de ce phénomène. Comme nous l'avons mentionné plus haut, plusieurs auteurs se sont penchés sur le phénomène de la planification stratégique en général. Mais il y a peu d'études qui se sont penchées sur ce phénomène dans une perspective à la fois communicationnelle et organisationnelle (Beau & Daudel, 1992).

### 1.3.2 Détermination de la question de recherche

Après avoir fait une revue de nos sources sur le processus de planification stratégique de la communication, nous avons pu définir une problématique propre à notre sujet de recherche.

Si le plan est le résultat de négociations et d'alliances, tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de l'organisation, le plan devient alors un point de ralliement pour tous. Il devient le « construit » des diverses interprétations des membres du processus de planification. Il doit donc impliquer le plus d'acteurs possibles pour améliorer les effets bénéfiques du processus.

Le plan de communication sert aussi à établir une marge de manoeuvre permettant aux membre de l'organisation de réagir aux changements futurs impliquant l'organisation. Donc, le plan de communication permet avant tout, à l'organisation, de mieux comprendre sa réalité communicationnelle et celle de son client et non, comme on le croit, de planifier, de façon formelle, le futur des communications de l'organisation. Le plan amène les membres de l'équipe de planificaiton à s'entendre sur une réalité commune et, ainsi, à pouvoir s'adapter plus facilement aux changements qui surviendront jusqu'à la prochaine planification.

D'après nous, l'efficacité d'une planification est attribuable à la qualité de son processus d'élaboration. La compétence des membre impliqués, jumelée à la qualité des échanges communicationnels, contribue plus efficacement au succès de la planification qu'une rédaction rationnelle d'un plan par une seule personne.

Dans ce contexte, nous avons voulu connaître le processus de planification de la communication d'un point de vue communicationnel, organisationnel et interprétatif. Nous croyons que cette approche conviendrait davantage à notre conception de ce phénomène. C'est à partir de cette vision de l'organisation que nous avons déterminé notre question de recherche.

Dans ce contexte, notre question de recherche se définit ainsi :

**Comment se fait la planification stratégique de la communication au niveau de ses acteurs ?**

Pour répondre à cette vaste question, nous avons dû développer un outil permettant d'observer ce phénomène complexe. Pourquoi développer une telle grille d'observation? Nous n'avons pas identifié d'outils qui puissent dessiner un portrait fidèle du mouvement des interactions entre les acteurs d'un processus de planification.

Nous avons donc développé une grille d'observation qui permet de comprendre et d'analyser le processus. Cette grille identifie trois arguments qui influencent le processus : la faisabilité, l'acceptabilité et la rentabilité. En fonction de ces arguments d'influence, nous analyserons le processus observé dans le cadre de notre étude de cas. Nous verrons, au chapitre V, tous les détails concernant cette grille que nous avons développée.

**Chapitre II**  
**Méthodologie**

Dans ce chapitre, nous présenterons la démarche méthodologique que nous avons utilisée au cours de notre recherche. Dans un premier temps, nous décrirons le terrain de recherche que nous avons observé. Ensuite, nous aborderons le type d'approche que nous avons utilisé pour notre recherche. Nous verrons ensuite la partie concernant la collecte de données. Finalement, nous exposerons nos considérations générales portant sur l'ensemble du processus de recherche et de sa dimension éthique.

### **2.1 Le choix du terrain de recherche**

La détermination d'un terrain de recherche ne fut pas chose aisée. Nous avons dû aborder ce choix en plusieurs étapes. Dans un premier temps, nous avons sélectionné plusieurs organisations où nous pouvions réaliser notre type de recherche. Nous avons regardé du côté des moyennes et grandes entreprises dotées d'un département de communication-marketing aussi bien que le secteur des entreprises de communication telles que les agences de publicité et les cabinets de relations publiques.

Dès le début de nos recherches, nous avons fait deux constatations. La première était que notre sujet de recherche suscitait un intérêt certain mais - deuxième constatation - il engendrait une appréhensions manifeste de la part des dirigeants des organisations interrogées. Notre sujet semblait être trop « stratégique » et, conséquemment, trop « délicat », aux yeux de certains d'entre eux, pour qu'on l'étudie dans leur entreprise.

Néanmoins, nous avons pu nous entretenir avec un directeur du service conseil d'une grande agence de publicité montréalaise. Après lui avoir expliqué le type de recherche que nous voulions mener, il nous a

recommandé deux comptes publicitaires qui relevaient d'une autre directrice du service conseil.

Nous avons organisé une rencontre avec cette personne. Nous lui avons expliqué notre démarche. Finalement, nous nous sommes entendus pour commencer notre recherche avec un client important dont la planification stratégique allait bientôt débiter. Une description plus approfondie de l'agence, des acteurs de l'équipe de planification et du client sera effectuée dans notre troisième chapitre.

Nous avons dû faire preuve de souplesse et nous adapter aux demandes initiales des acteurs de notre recherche. Par exemple, nous avons rassuré les acteurs de l'agence concernant la divulgation des « stratégies » de ses clients. Conséquemment, le choix d'une approche s'est fait en fonction non pas d'un terrain idéal, mais bien de la réalité d'un terrain imposé par des contraintes « stratégiques » légitimes. Cependant, nous avons eu de la chance dans l'attribution de notre terrain de recherche par l'agence; le cas étudié correspondait, en tous points, à nos exigences de base.

## **2.2 Le choix d'une approche**

Le choix d'une approche de recherche est fonction du phénomène observé. Il s'agit d'un phénomène complexe qui n'avait été que très peu étudié d'un point de vue interprétatif. Dans ce contexte, nous voulions utiliser une approche qui nous permettait d'avoir une plus grande marge de manoeuvre. Avant d'énumérer les raisons du choix de notre approche, rappelons notre question de recherche : Comment se construit un plan de communication?

Dans un premier temps, nous avons cherché à comprendre le rôle de la planification des communications d'un point de vue communicationnel et organisationnel. En ce sens, nous voulions savoir comment les acteurs planifiaient vraiment les phénomènes communicationnels de leur organisation.

Ce questionnement de recherche se rapproche de la méthode de recherche sur le terrain auprès des hauts dirigeants utilisée par Mintzberg dans plusieurs de ses recherches (1970, 1971, 1973, 1975) et répertoriée dans Martinko et Gardner (1985). Comme Mintzberg, nous voulions étudier le processus stratégique. Nous voulions connaître ce que faisaient les gestionnaires et hauts dirigeants d'entreprise.

Cependant, nous voulions approfondir les activités des planificateurs à l'aide d'une approche communicationnelle et interprétative. Nous voulions connaître le sens des actions des acteurs en ce qui a trait à leur expérience personnelle. Il nous fallait donc utiliser des outils méthodologiques plus adaptés à notre type de recherche. Dans ce contexte, nous avons choisi une approche ethnométhodologique pour mieux appréhender le processus de planification d'un point de vue organisationnel.

### 2.2.1 L'approche ethnographique

L'objectif de notre recherche était d'explorer un phénomène organisationnel à l'intérieur du paradigme interprétatif. Nous voulions étudier le processus de planification sous l'angle de l'expérience personnelle des acteurs. L'ethnographie s'est révélée être une approche qui nous permettait d'atteindre cet objectif. Celle-ci nous a permis de saisir notre objet d'étude

d'un point de vue organisationnel (Bantz, 1993) et, aussi, de pouvoir le situer dans un cadre théorique interprétatif (Rosen, 1991).

Nous avons utilisé l'ethnographie pour accéder à une meilleure compréhension du sens dégagé par les interactions des « acteurs-planificateurs ». Dans notre cadre théorique, nous avons utilisé le paradigme interprétatif pour aborder notre recherche et, dans ce contexte, l'approche ethnographique est une méthode appropriée pour appréhender le sens des interactions des individus au niveau de leur propre expérience personnelle (Rosen, 1991; Van Mannen, 1983, 1988).

Aussi, l'ethnographie est centrée sur la compréhension et la représentation des individus et de leurs activités (Bantz, 1993). Notre recherche a porté sur la dimension organisationnelle du processus communicationnel. Nous avons étudié une équipe de planificateurs qui ont travaillé à une planification « ad hoc » pour un important client. L'accent de notre recherche a été de connaître comment les individus construisent collectivement une culture organisationnelle et d'équipe par leurs pratiques communicationnelles (Bantz, 1993).

Une telle approche est, selon nous, essentielle pour comprendre l'essence du processus de planification. L'ethnographie nous a permis de mieux saisir le sens des actions des acteurs étudiés et, aussi, de pouvoir en dégager une meilleure compréhension d'un processus complexe.

### 2.2.2 L'étude de cas

Nous avons privilégié l'étude de cas, dans une approche ethnographique, comme méthode de recherche. Pour traduire notre cadre d'analyse théorique

sur le plan méthodologique, nous avons utilisé les travaux de Yin (1984, 1993) et Eisenhart (1987) traitant des études de cas.

L'étude de cas a été choisie en raison de la nature complexe de notre sujet d'étude. Elle permettait à la fois d'explorer, de comprendre et d'expliquer le phénomène de planification (Yin, 1993 : p.25).

L'étude de cas a été un outil efficace pour plusieurs raisons. Nous avons pu étudier un phénomène organisationnel en temps réel ce qui nous permettait de percevoir des nuances dans les comportements et les actions des acteurs que nous n'aurions pu voir autrement. Nous avons utilisé plusieurs sources d'informations nous permettant d'analyser le processus sous plusieurs angles. Dans ce contexte, la définition de l'étude de cas de Yin illustre le cadre méthodologique de notre recherche :

« A case study is an empirical inquiry that :

- investigates a contemporary phenomenon within its real-life context when;
- the boundaries between phenomenon and context are not clearly evident and in which;
- multiple sources of evidence are used. » (1993 : p.23).

L'étude de cas a été une méthode qui nous a permis d'atteindre nos objectifs de recherche.

### 2.2.3. Une grille d'observation

Lors de l'établissement du « design » de notre recherche, nous nous sommes heurtés à un manque d'outils spécifiques à notre type de recherche. Nous avons donc développé une grille d'observation pour nous aider à

comprendre les fondements du processus de planification stratégique. La nécessité de cette grille, que nous présenterons plus en détails dans le chapitre V, a émergé de nos observations des réunions de planification.

Essentiellement, cette grille d'observation nous a permis de comprendre l'origine des modifications survenues au cours du processus de planification. Nous avons pu ainsi analyser les conditions dans lesquelles des changements sont survenus à chaque nouvelle version du plan de communication que nous avons étudié. Ensuite, notre grille nous a permis de comprendre le sens et l'importance accordée à certains points de la stratégie par les acteurs de la planification.

### **2.3 La collecte de données**

Nous avons recueilli plusieurs types de données pour nous aider à comprendre le processus de planification. Tout d'abord, nous avons fait une analyse documentaire concernant tous les plans de communication qui ont été rédigés, dans ce cas, par l'équipe de planification. Puis, nous avons analysé tous les documents se rapportant de près ou de loin à cette planification. De plus, l'observation directe et les entrevues en profondeur nous ont servi à préciser certaines actions, et aussi, à mieux comprendre la nature symbolique des interactions dans le processus de planification.

#### **2.3.1 L'observation directe**

Nous avons consacré huit semaines de présence partielle sur le terrain. Notre recherche sur le terrain consistait essentiellement en une observation non participante. Nous avons assisté à huit réunions de planification d'une importante campagne de communication. Ce type d'observation était

nécessaire, compte tenu des contraintes organisationnelles de l'agence. L'observation sur le terrain a permis de comprendre plusieurs phénomènes.

Premièrement, l'observation non participante nous a permis un recul relatif par rapport à l'objet de notre recherche. Nous avons pu mieux comprendre la nature des interactions caractérisant les relations entre les membres de l'organisation. Cette certaine forme de distanciation par rapport au travail quotidien a permis de mieux saisir la dynamique organisationnelle de l'équipe de travail.

Un deuxième aspect important de cette méthode de recherche était de se faire accepter par les différents membres de l'agence et surtout, par les membres de l'équipe de planification. Nous avons passé quelques jours à assister à plusieurs réunions en simple observateur. Cela a favorisé un apprivoisement mutuel entre les membres de l'équipe et le chercheur. L'objectif de cette stratégie était de diminuer certaines craintes possibles causées par une recherche comme la nôtre.

### 2.3.2. L'analyse documentaire

Une fois entré dans l'agence de publicité, nous avons étudié le processus de construction du plan de communication en nous basant principalement sur une recherche documentaire. Nous avons analysé toute la documentation relative aux plans de communication de l'agence comme les notes de service, les rapports préliminaires avec les clients, les divers documents de travail, les anciens plans de communication et divers rapports de recherches (étude sur les consommateurs et sondages) provenant du client.

Le principal objet de notre analyse était la série de plans rédigés par l'équipe de planification. Une présentation de cette analyse sera faite au chapitre IV.

Dans cette recherche, chacun des plans de communication a été analysé minutieusement. Pour répertorier les changements survenus aux plans, nous avons établi trois catégories comportant une liste de modifications survenues à chacun d'entre eux. La première catégorie a été constituée de ce qui y a été ajouté : mots, paragraphes, tableaux et sections; la deuxième, de ce qui a été supprimé; la troisième, des modifications apportées comme des synonymes, des spécifications de termes, etc.

Grâce à l'analyse documentaire nous avons établi des liens spécifiques entre les plans. Nous avons ainsi pu corroborer les résultats de notre analyse avec notre observation (Yin, 1994 : p. 86). Nous avons fait un croisement des données. Nous avons analysé les relations entre les perceptions des membres de l'organisation étudiée, lors des entrevues en profondeur, avec les plans et autres documents afin de dégager les dimensions officielles et officieuses du processus de planification du point de vue des acteurs. Nous avons pu ainsi interpréter les raisons des modifications faites par l'équipe de planificateurs aux différents plans pour en dégager leur sens.

### 2.3.3 Les entrevues

Les entrevues ont eu comme objectif de permettre de saisir l'aspect interprétatif des membres de l'organisation. La recherche de cette dimension symbolique voulait nous amener vers une meilleure compréhension du véritable rôle du processus de planification dans l'organisation. Nous avons choisi d'utiliser les entrevues car elles sont l'une des sources d'information les plus importantes dans une étude de cas. (Yin, 1993 : p. 88).

Nous avons interrogé sept acteurs de l'agence. Nous voulions d'une part connaître leur vision de leur situation dans l'industrie de la publicité, dans

leur agence et aussi, leur perception de leur place dans le processus stratégique. Les entrevues ont aussi été utilisées pour venir appréhender le sens de certains types d'actions ou de comportements observés (Snyder & Glueck, 1980). Ainsi, les entrevues nous ont aidé à comprendre les stratégies de planification employées par les acteurs en leur demandant, a posteriori, de verbaliser leur vision du processus. De cette façon, nous avons pu mieux saisir ce que les acteurs planifiaient vraiment (Burgoyne & Hodgson, 1984).

Dans le cadre de la méthodologie des entrevues, nous avons élaboré un questionnaire d'entrevue semi-dirigée. La souplesse de ce type de questionnaire était la plus appropriée dans le cadre de notre recherche semi-exploratoire. Cette approche a donné une relative marge de manoeuvre aux interviewés, ce qui nous a permis de prendre conscience de certains aspects du processus que nous aurions sans doute ignorés sans cette latitude donnée aux acteurs.

Dans bien des cas, des individus interrogés ne collaborent pas avec l'intervieweur à cause de certaines craintes (Argyris, 1969 : 116). Lors de nos entrevues, nous n'avons perçu aucun des mécanismes de défense qui peuvent apparaître comme des manifestations de crainte : une collaboration superficielle, de long silences, etc. (Argyris, 1969 : 118).

Nous attribuons ce phénomène au fait que les acteurs ont tous reçu une explication concernant la raison de notre recherche. Dès le départ, on les a impliqués dans le coeur de la recherche du chercheur. Nous leur avons expliqué, puis réexpliqué, dans les moindres détails l'objectif de notre recherche. De cette façon, les acteurs ont pu diminuer leurs craintes possibles concernant l'utilisation future des leurs entrevues.

Durant notre recherche, nous avons misé sur la plus grande transparence possible concernant tous les aspects de notre démarche. Ce faisant, nous connaissions la possibilité que certains acteurs se conforment instinctivement aux objectifs de notre recherche pour faire « plaisir » au chercheur. Cependant, étant donné l'aspect stratégique de notre recherche, nous croyions nécessaire d'impliquer les acteurs et de s'assurer ainsi une plus grande coopération de leur part.

#### **2.4 La dimension éthique de la démarche de recherche**

Nous avons eu la chance d'étudier un domaine très difficile à approcher étant donné l'aspect vital du processus stratégique pour les organisations en général. Les agences de publicité évoluent dans une industrie hautement concurrentielle où la « matière grise » est stratégique pour la survie de l'entreprise. L'organisation que nous avons étudiée n'échappait pas à cette réalité.

Dans ce contexte, nous avons accordé une attention particulière à la dimension éthique de notre recherche en ce qui concerne la confidentialité des informations fournies (Callahan, 1988 : 225). Le fait d'utiliser plusieurs sources d'informations comme les entrevues, l'observation non participante et l'analyse documentaire, nous a permis d'approfondir nos connaissances sans pour autant donner une valeur singulière et nominative aux informations recueillies.

Étant donné le caractère « stratégique » de notre recherche pour l'agence, notre approche multiméthodologique a pu remédier aux problèmes éthiques qu'auraient pu ressentir les individus observés, comme le souligne les auteurs Brewer et Hunter :

« Multimethod research allow one to switch methods if ethical questions are raised, by either the researcher or by others, about one of the methods. This may require shifting units of analysis, redefining a universe or sample to be studied, and altering slightly the nature of the initial problems, questions, or propositions that where to be investigated. » (1989 : 191).

Dans ce contexte, lors de notre recherche, nous avons dû respecter certaines conditions de confidentialité. Nous n'avons pas enregistré les réunions de travail et nous avons masqué les noms des participants de l'équipe de travail observée. Dans le même sens, les noms du client et de ses employés ont aussi été cachés.

En conséquence, nous avons été très sensibles à la dimension éthique de cette recherche car le sujet même de cette étude engendrait une crainte légitime de la part des membres de l'équipe de planificateurs comme pour le reste de l'agence. Nous avons donc pris tous les moyens nécessaires pour rendre notre recherche sur le terrain la plus acceptable possible pour tous les membres de l'organisation étudiée et ainsi obtenir leur entière collaboration.

## **Chapitre III**

### **Présentation du cas**

Cette description du cas comprend un historique du processus de planification stratégique d'une agence de publicité. Cette planification est destinée à l'un de ses clients. Nous présenterons ensuite les objectifs visés par cette planification stratégique en portant une attention particulière à la dimension interne de ce processus et aux conditions externes imposées par ce genre d'industrie. Finalement, nous décrirons chacun des acteurs ayant participé de près ou de loin au processus de planification.

### **3.1 Portrait de l'industrie publicitaire**

L'industrie des communications comprend plusieurs domaines : la publicité, les relations publiques, le marketing direct, les commandites, les promotions d'événements, etc<sup>1</sup>. Durant notre étude, cette industrie vivait une période de grandes turbulences. Depuis la récession de 1989-1991, l'ensemble des budgets alloués à la publicité avait diminué. Dans les meilleurs cas, il était resté stable.<sup>2</sup> Les agences de publicité devaient travailler davantage pour conserver leurs clients et étaient incitées à en chercher de nouveaux.

La récession avait forcé tant les clients que les agences de publicité à faire beaucoup plus avec beaucoup moins<sup>3</sup>. Cette situation avait eu pour effet d'augmenter la compétitivité entre les agences en perte de profits.

#### **3.1.1 Les pratiques d'emplois dans l'industrie publicitaire**

---

<sup>1</sup> Note: Il s'agit d'une acceptation interne à ces industries et non une définition universellement acceptée. Ailleurs, l'industrie des communications comprendrait les télécommunications, les médias, etc.

<sup>2</sup> LES AFFAIRES, vol. 63, no 33, 24 août 1991, p. 12.

<sup>3</sup> *Ibid*, vol. 63, no 26, 18 mai 1991, C-4.

Les agences de publicité sont des organisations qui doivent essentiellement miser sur le capital humain. La publicité est avant tout un travail d'équipe multidisciplinaire qui se situe à mi-chemin entre l'art et les affaires (Séguéla, 1995). D'où la nécessité d'avoir des équipes de travail créatives, cohérentes et performantes et une gestion des affaires très serrée pour faire face à une compétition constante et féroce.

En règle générale, les agences de publicité sont toujours à l'affût de talents nouveaux. Un des avantages concurrentiels importants pour une agence réside dans sa capacité d'innover en précédant les nouvelles tendances de création. Les publicitaires créatifs ont souvent le pouvoir de concevoir des campagnes efficaces et réussies (Séguéla, 1995). En général, une bonne création incarne à la fois une pensée stratégique et une exécution touchant directement le consommateur.

La mobilité des employés est très élevée dans cette industrie. Leur loyauté n'est pas acquise. Toutes les agences pratiquent «la chasse» aux meilleurs employés en fonction de leurs domaines d'activité. D'ailleurs, pour de nombreux publicitaires, l'un des moyens les plus efficaces pour avoir une augmentation de salaire consiste à se faire engager par un concurrent. La stabilité et la sécurité d'emploi ne font donc pas partie des habitudes normales de l'ensemble des agences de publicité.

Par ailleurs, les clients sont extrêmement exigeants quant aux résultats du produit final d'une campagne. On cherche donc à engager à un prix élevé un «créatif» réputé en espérant qu'il maximisera l'efficacité de la création publicitaire et rapportera de nombreux prix auxquels sont sensibles les clients. Par contre, on renvoie rapidement un employé dont le rendement est jugé insatisfaisant par ses supérieurs en fonction d'objectifs financiers bien

mais le stress créé par des délais très courts et de très longues heures de travail font aussi décrocher plusieurs employés.

### 3.1.2 Les présentations d'agences ou « pitch »

Les agences de publicité au Québec administrent des « comptes » publicitaires ayant des budgets allant de 1 M\$ à 10 M\$. Ces « comptes publicitaires » sont souvent attribués lors de présentations d'agences. Ces présentations, appelées « pitch » dans le jargon publicitaire, sont un appel d'offre de service où l'on demande à des agences de publicité de concevoir des ébauches de campagnes dans des délais le plus souvent très courts. Le « pitch » vise à convaincre le client potentiel des capacités créatives et stratégiques d'une agence. Étant donné les budgets potentiels impliqués, ces présentations sont préparées avec soin et se déroulent dans une atmosphère de grande fébrilité.

### 3.1.3 Le fonctionnement des agences de publicité

Le fonctionnement des agences est assez complexe. Elles sont des entreprises de produits et de services. Elles offrent d'abord des conseils de planification stratégique dans le domaine de la communication publicitaire. Mais, elles ont aussi tendance à offrir un grand éventail de services portant sur l'ensemble du monde des communications. Elles diversifient leurs activités pour pouvoir offrir des services complets et intégrés.

En plus d'offrir des services de planification et de conseils publicitaires, les agences peuvent offrir aussi un produit clé en main. Elles le font en livrant à leurs clients des campagnes créatives complètes (Dayan, 1990). La création est l'exécution concrète de la planification stratégique. C'est l'aspect le plus

spectaculaire de la publicité. Même les publicitaires les plus aguerris sont sensibles à une création extraordinaire.

De façon générale, les agences ont cinq départements pour gérer les campagnes publicitaires : le service à la clientèle, la création, la production, les médias et l'administration.

Le client a un contact direct avec le service à la clientèle qui constitue le lien entre lui et le reste de l'agence. Ce service s'occupe de la planification, des stratégies, de l'administration et de la coordination des campagnes. Dans le jargon publicitaire du Québec, les employés du service à la clientèle se font appeler les « cutifs » qui est le diminutif du mot « exécutif ». Ce service joue le rôle de chien de garde du déroulement des campagnes : il s'assure que les campagnes sont conçues selon les désirs du client dans les budgets et délais prévus. Il subit beaucoup de pressions tant de la part des clients que des autres départements. Il est à la jonction des intérêts des clients de l'agence, des employés des différents services de l'agence et de la direction de celle-ci (Dayan, 1990).

Le département de la création s'occupe principalement de la conception, de la rédaction, de la traduction et de la direction artistique des campagnes. Il traduit et met en forme les intentions stratégiques du service à la clientèle. C'est sa responsabilité de livrer des concepts créatifs, c'est-à-dire l'image des campagnes publicitaires.

On surnomme « créatifs » les employés du service à la création. Pour Séguéla, il en existe deux types : « Le directeur artistique (d. a. ) qui imagine les visuels et le concepteur-rédacteur qui trouve les concepts et les slogans pour les dire » (1995 : 48). L'un des critères les plus importants du succès

des campagnes semble être lié à un produit créatif hautement original qui réussit à atteindre aussi les objectifs marketing et communicationnels du client. Les meilleures campagnes se distinguent par leur originalité et leur différenciation à travers la multitude de publicités présentées dans la société. Les « créatifs » ont donc beaucoup de poids dans l'agence car ils créent l'image des campagnes.

Le département média s'occupe de la stratégie média et de l'achat de l'espace publicitaire dans les médias appropriés. Il trouve les meilleurs véhicules publicitaires pour les campagnes publicitaires de leurs clients. Ceux qui y travaillent connaissent tous les médias électroniques (télévision, radio), écrits (journaux, magazines, etc.), d'affichage intérieurs et extérieurs (panneaux extérieurs, pannobus, abribus, etc.) et les nouveaux médias spécialisés (l'autoroute de l'information, les réseaux de cartes postales, etc.). Généralement, les petites et moyennes agences confient les achats médias à des agences spécialisées en placement média plutôt que de l'assumer à l'interne.

Le département de la production s'occupe de gérer la production imprimée et électronique. La production imprimée effectue un travail destiné à satisfaire les spécificités techniques des quotidiens, des magazines et de l'affichage. La production électronique gère un budget destiné à la réalisation technique de « spots » pour la télévision et la radio. On voit à ce que tous les détails reliés à la productions soient parfaits. Finalement, on s'assure que la production se fasse à l'intérieur des devis; surtout en ce qui concerne la production télévisuelle dont les coûts peuvent dépasser rapidement les budgets prévus. Il est courant de recourir à des sous-contractants dans l'exécution de mandats complexes.

Un département s'occupe aussi de l'administration générale de l'agence et voit au salaires, aux ressources humaines, aux fournisseurs en général, aux comptes payables et recevables, etc. Dans les petites agences, ce département fait souvent partie du service à la clientèle.

### **3.2 Portrait de l'organisation étudiée dans notre étude de cas**

L'organisation étudiée est l'une des plus grandes agences québécoises de publicité. L'agence est contrôlée par des associés qui possèdent une majorité ds actions de l'agence. L'organisation emploie plus d'une centaine d'employés. L'agence est issue de la fusion de deux agences, l'une québécoise et l'autre, une filiale locale d'une agence internationale. La nouvelle agence a conservé ses liens avec un géant mondial des communications. Cette fusion a été une réussite aux niveaux tant humain que financier, selon tous les acteurs interrogés.

Le client que nous avons étudié oeuvre dans le domaine du transport. Le budget global annuel consacré par ce client à la publicité atteint presque les deux millions de dollars. Bien qu'étant peu actif en publicité depuis près de deux ans, ce client procure des revenus importants à l'agence.

#### **3.2.1 Le processus de planification stratégique de la communication dans l'agence**

L'un des directeurs du service à la clientèle définit le processus comme étant la formulation d'un plan d'action regroupant des stratégies de communication élaborées en équipes multidisciplinaires. Aussi, la direction de l'agence doit vendre sa vision « communicationnelle » à son client suivant le mandat donné. Elle doit conseiller ou convaincre ce client de la valeur de l'ensemble des points du plan de communication : l'analyse de la

situation (communicationnelle) du client, la problématique communicationnelle (menaces, opportunités), les objectifs et les stratégies employées, les médias privilégiés et, finalement, le budget.

### 3.2.2 Le plan de communication : l'agence et son client.

Le processus que nous avons étudié s'est déroulé sur une période de près de quinze semaines. Il a commencé au début de l'année 1996 des l'approbation des budgets publicitaires par le conseil d'administration (C.A.) du client.

Le client a donné comme mandat à l'agence de publicité d'effectuer une planification stratégique de ses activités communicationnelles pour la période 96-97 selon les indications suivantes :

« Développer un plan de communication qui supporte les orientations commerciales (du client) à moyen terme et qui colle à l'environnement social et économique du transport en commun. » (C'est l'agence qui souligne).

« Le plan doit proposer les outils de communication à privilégier. »

« Le plan doit préciser les actions à mener en 1996 ainsi que les coûts reliés à leur réalisation. »

L'agence doit donc s'occuper de l'ensemble des communications de son client. Elle a des fonctions de conseil, de création et de production car elle doit aussi livrer un service (conseil) et un produit (création et production) clé en main à son client.

### 3.3 Les acteurs de l'agence

Cinq acteurs de l'agence de publicité ont contribué au processus. Chacun des acteurs de cette équipe de planificateurs possède des qualités reconnues par les membres de l'industrie publicitaire. Ils ont une grande expertise et de longues expériences de travail dans leurs domaines respectifs. Aussi, ils collaborent efficacement et dans la bonne humeur.

La directrice du service conseil : La rédaction des documents de planification a été faite sous sa supervision. Elle a toujours piloté le projet dès l'arrivée du client chez l'agence. C'est la responsable du projet et celle qui a rédigé les plans de communication présentés au client. Elle a une profonde connaissance de son client et de son industrie. De plus, elle entretient d'excellents rapports avec les membres de l'organisation cliente.

Une conseillère au service à la clientèle : Elle est l'adjointe de la directrice du service conseil. Elle s'occupe de tous les aspects techniques de la gestion du compte publicitaire. C'est elle qui a rédigé les trois premiers documents de travail sous la supervision de la directrice.

Le directeur de la création : Il s'occupe de la supervision de l'image créative de son client. Il assure la continuité de la stratégie générale qui doit déboucher sur un produit créatif percutant. Pour lui, la création doit être réalisable et rentable en fonction des budgets disponibles.

La directrice média : Elle s'occupe de maximiser l'impact de la création dans l'atteinte des publics cibles. Elle guide l'équipe de planification sur les bons médias à utiliser compte tenu des budgets et des calendriers de réservations des médias. Elle doit s'assurer que l'agence utilise les meilleurs

véhicules possibles pour optimiser l'efficacité de la communication et des revenus.

Le président : Il participe à la plupart des réunions de planification. Il agit à titre de conseiller dans l'équipe de planification. Il s'assure que l'ensemble du processus soit cohérent et qu'il concorde avec les paramètres de rentabilité de l'agence. Le président est une sorte de médiateur entre les intérêts de son client et ceux de son agence.

### **3.4 Les acteurs de l'organisation cliente (le client)**

Il existe plusieurs acteurs, au sein de l'organisation cliente, qui ont participé à la planification de l'agence.

Le directeur des communication / marketing : Il est le responsable des communications externes qui comprennent la publicité, les relations publiques et le marketing direct au sein de la direction « marketing » de l'organisation. Il gère les budgets et doit voir à ce que les mandats soient accomplis dans les objectifs et les délais définis par le comité de direction-marketing. Il est un cadre décisionnel au sein du comité de direction. Aussi, c'est le principal interlocuteur de l'agence qui, avec son adjointe s'occupe de la coordination de son département. Lorsque quelqu'un dans l'agence de publicité a besoin de documents, d'information ou de spécifications, la directrice conseil communique directement avec lui.

Le comité de direction marketing : Il s'agit d'un groupe de gestionnaires qui décide les grandes orientations stratégiques « marketing » de l'organisation cliente. Ce comité est composé d'une dizaine de personnes provenant de toutes les sections de la direction « marketing » qui se réunissent mensuellement pour approuver certains budgets ou discuter de plans

d'orientations, de sondages, etc. C'est lui qui donne son feu vert dans un premier temps au plan de communication et aux mesures proposées par l'agence avant de le soumettre au conseil d'administration pour une dernière approbation.

Le conseil d'aminisation de l'organisation cliente : Le conseil d'administration (C.A.) décide ultimement des budgets proposés par tous les comités de direction de l'organisation. C'est le C.A. qui doit accepter, de façon définitive, le plan de communication proposé par l'agence.

Les employés et leurs syndicats : Il existe trois principaux syndicats au sein de l'organisation cliente. Ceux-ci occupent une place prédominante dans la gestion courante quotidienne de l'organisation. Pratiquement aucune décision ne peut être prise par les gestionnaires sans tenir compte des conventions collectives et de l'avis des délégués syndicaux. L'agence et les gestionnaires de l'organisation cliente doivent absolument tenir compte de ces arguments dans leur planification au risque de créer des problèmes de politique interne avec les syndicats. Les employés sont donc, par l'entremise de leur syndicats, des acteurs importants dans le processus de planification de l'agence.

### **3.5 Les acteurs dans l'environnement**

Il existe plusieurs acteurs dans l'environnement qui ont une influence, marquée dans certains cas ou plus subtile dans d'autres, sur le processus de planification de l'agence.

Les consommateurs : L'organisation cliente dépend de la fidélité de sa clientèle actuelle et de son renouvellement. Les consommateurs ou clients sont la raison même de toutes les actions de communication du marketing.

Chaque objectif, stratégie, média, etc., est pensé et exécuté en fonction des consommateurs. Ils sont la première raison d'être de la planification. L'organisation cliente et son agence consacrent l'ensemble de leurs efforts à constamment fidéliser les clients actuels et à conquérir les clients potentiels.

Tous les acteurs chez le client et l'agence sont conscients de la nécessité de satisfaire les consommateurs. Selon le directeur des communications du client : « On cherche à bien les informer (les consommateurs) sur tous les services offerts et à leur procurer un service adapté à leurs besoins... ». Les revenus du client et, conséquemment, de l'agence sont en fonction du niveau de satisfaction des clients. Insatisfaits, ceux-ci peuvent toujours se retourner vers un concurrent beaucoup plus intéressant.

La concurrence : Dans le milieu des transports, les consommateurs peuvent choisir l'automobile, le transport public, la motocyclette ou, pour certains, le vélo pour se déplacer. La concurrence est vive et féroce. En particulier, le monde automobile investit des sommes phénoménales dans la communication publicitaire. On offre une gamme complète de produits et services qui visent à satisfaire les consommateurs. L'organisation cliente doit donc se battre dans un monde hautement concurrentiel où la guerre est féroce pour offrir les meilleurs produits aux meilleurs coûts. Dans ce contexte, l'environnement concurrentiel devient un acteur important dans la planification. L'agence conçoit ses stratégies et positionne les services de son client en rapport direct avec l'environnement concurrentiel. Donc, pour être un acteur important, l'organisation cliente doit soutenir des efforts publicitaires constants pour lutter à armes égales avec ses concurrents.

Les gouvernements : Le domaine étudié est important pour les gouvernements municipaux et provinciaux. L'économie compte sur le

transport quotidien d'un grand nombre de travailleurs. Dans ce contexte, les transports publics sont jugés service commun de première ligne. Aucune grève ne peut être faite si les services essentiels ne sont pas assurés.

Les gouvernements municipaux subventionnent les services de transport public. Ils ont un droit de regard sur les décisions. Le gouvernement provincial intervient lui aussi par le truchement de subventions. D'ailleurs, une commission sur les transports publics a été mise sur pied durant notre étude de cas. Celle-ci visait à coordonner les activités des diverses sociétés de transport.

## **Chapitre IV**

### **Présentation des données**

Dans ce chapitre, nous présenterons les données recueillies lors de notre recherche sur le terrain. Comme nous l'avons expliqué dans le chapitre consacré à notre démarche méthodologique, nous avons utilisé l'analyse documentaire, les entrevues et les observations des réunions.

Nous décrirons d'abord les différences survenues entre la première et la dernière version du plan de communication<sup>4</sup> qui ont été écrites durant le processus. Puis, nous présenterons l'histoire du cas au cours duquel ces différences sont progressivement apparues. Finalement, nous examinerons toutes les phases du processus que nous avons observé et les sept versions du plan de communication que nous avons analysées.

#### **4.1 Présentation de la première et la dernière version du plan de communication**

La première ébauche du plan de communication est réalisée par la conseillère au début janvier 1996. Cette ébauche du plan de communication s'intitule Document de travail (version 1). Celui-ci ne comporte que deux sections. La première de ces sections se divise en cinq points. La deuxième ne contient que la problématique communicationnelle de l'entreprise.

##### **Section 1**

- Analyse de la situation :

I- Le marché

II- L'univers du client

---

<sup>4</sup> Note : Il existe sept versions du même plan de communication. Les trois premières versions sont appelées « Document de travail » et les versions quatre à sept sont appelées « plan de communication ».

III- Le produit transport en commun

IV- Le consommateur

V- Historique de la communication

## Section 2

- Problématique de communication

La septième et dernière version du plan de communication est d'abord approuvée par le département de la publicité-marketing du client. Puis, elle est soumise au C.A. de ce dernier pour approbation finale. Ayant reçu l'approbation du comité de direction et du CA, l'agence commence la réalisation de sa campagne publicitaire pour l'automne 96-97.

Ce plan de communication final présenté au client comporte trois sections : 1- Stratégie, 2- Média et 3- Sommaire des coûts. Voici la table des matières de ce dernier plan de communication :

### 1- Stratégie

- Stratégie commerciale
- Objectifs de communication
- Stratégie
- Cibles
- Positionnement
- Axe de communication
- Priorisation des thèmes
- Personnalité et tonalité

## 2- Média

- Objectifs médias
- Groupes cibles
- Marchés
- Choix médias
- Exécution média
- Campagne Image

## 3- Sommaires des coûts

### **4.2 Des différences majeures entre le premier et le dernier plan de communication**

Si on compare le contenu du premier plan avec celui du dernier, on découvre une rupture majeure, tant sur le fond que sur la forme. En fait, aucun des points présentés dans le premier plan de communication ne se retrouve dans le plan final.

Le premier document de travail présente une analyse de la situation du client et la problématique qui en découle. Il manque de nombreux éléments qui font traditionnellement partie d'un plan de communication et qu'on retrouvera dans la version finale. Par exemple, toutes les autres sections traitant des objectifs, des stratégies, des médias, de la création, etc. sont absentes. Par ailleurs, aucun des éléments de création ou d'analyse de la situation qui sont présents dans le premier plan, ne se retrouve dans le plan final.

Qu'est-il arrivé dans le processus pour que des changements aussi importants apparaissent en cours de route? C'est à ces questions que nous allons tenter de répondre en racontant l'histoire du processus étudié.

La description de l'étude que nous avons faite est originale. Nous allons décrire comment s'est passé un processus de planification stratégique dans une agence de publicité. À notre connaissance, c'est la première fois qu'une étude est faite de cette façon. Nous allons décrire les différentes phases de cette planification. Nous décrirons les actions des acteurs et les différentes modifications apportées au plan durant le processus.

### **4.3 Un plan de communication en quatre phases**

#### **Phase I : L'analyse de la situation**

À l'automne 1995, la directrice-conseil rencontre son client à quelques reprises. Ils discutent de la planification stratégique qui aura lieu durant l'hiver 1996. Au début de l'année 1996, le client prévient son agence (la directrice-conseil) qu'il leur présentera le mandat publicitaire à exécuter pour 1996-1997.

La directrice-conseil commence alors sa mise à jour de l'information qu'elle possède sur son client. Tout au long de cette phase précédant le premier «briefing », elle s'entretient régulièrement avec son client pour valider les connaissances qu'elle croit pertinentes. Selon elle, le but des ces entretiens est « ... d'établir une connivence avec notre client (le directeur des communications)... qui a de la difficulté à vendre l'idée de faire de la communication à son conseil d'administration » pour réussir une bonne planification stratégique. Notons, qu'il existe deux niveaux de clients : le client « restreint » avec qui l'agence traite directement et le client large (C.A.) qui prend les décisions finales. Pour la directrice conseil, le partenariat avec le client, « est essentiel à de bonnes relations..., une bonne compréhension de la problématique... et un bon focus stratégique ».

Les trois versions du document de travail sont rédigées par la conseillère et supervisées par la directrice-conseil. Selon cette dernière, l'objectif de la rédaction des documents de travail est « ...de faire le nouveau portrait de la situation... et de recueillir toute l'information nécessaire... avant de rencontrer notre client. ». En fait, la directrice-conseil se sert de l'information pertinente pour faire le point sur la situation et pour mieux se préparer avant la rencontre du client pour le « briefing ».

La conseillère du service conseil réalise la première ébauche du plan de communication au début de janvier 1996. La rédaction se fait à l'aide des anciens plans de communication et de plusieurs nouveaux documents fournis par le client. Tout d'abord, elle se base sur les anciens documents de planifications datant de plus d'un an et demi. Puis, elle se sert des nombreuses recherches internes qui ont été effectuées par des firmes de recherche pour le compte de son client.

La deuxième version du document de travail se situe dans la continuité du premier document. De nouveaux éléments concernant la structure sont alors ajoutés. On y constate une augmentation du volume des informations de nature quantitative. Finalement, la troisième version du plan est réalisée vers la fin de janvier 1996. Ce document se situe, lui aussi, dans la continuité des deux premiers. On y retrouve les mêmes éléments avec des précisions et des ajouts. En somme, le texte se raffine encore. Les expressions deviennent plus précises. Des données quantitatives et des schémas s'ajoutent à l'argumentation, comme une figure portant sur la stratégie générale du client et une autre portant sur la stratégie d'intervention de l'agence.

Résumons la rédaction du document de travail, destiné à l'équipe de planificateurs, durant la première phase de la planification. La conseillère recueille beaucoup d'informations relatives à son client. Ensuite, elle fait un tri pour ne conserver que les éléments pertinents. Pendant ce temps, elle écrit le document de travail destiné à dessiner un portrait précis de la situation et de la problématique communicationnelle pour l'équipe de planificateurs de l'agence.

### **Phase II : La présentation de la problématique à l'équipe de planification**

Une fois le troisième document de travail (version 3 du plan de communication) terminé, on le présente à l'équipe de planificateurs de l'agence. Selon la conseillère, on fait « le point... pour donner une vue d'ensemble sur la problématique ». Cette réunion amorce le début de la deuxième phase du processus. L'équipe de l'agence tient quatre réunions de planification durant une période de moins de deux semaines avant la rencontre officielle avec le client le 30 janvier en après-midi. Pour la directrice, les réunions visent à fournir l'information nécessaire aux autres planificateurs de l'agence pour garder une « même base de connaissance ».

L'objectif des réunions est de pouvoir présenter un plan final au comité de direction-marketing du client le 6 février 96. Cette phase de discussions entre les membres de l'équipe de planification vise à trouver des solutions à la problématique de communication du client. À ce stade-ci, on envisage tous les scénarios possibles concernant la situation du client.

Durant la première réunion de planification interne dans l'avant-midi du 30 janvier, un problème apparaît clairement. La directrice-conseil explique aux autres membres que « le conseil d'administration pose problème car ses

membres ne croient pas vraiment aux effets de la publicité ». Tous les membres de l'agence commencent, dès le départ, à rechercher activement des solutions aux problèmes politiques et communicationnels du client. Cependant, l'équipe de planificateurs de l'agence ne se préoccupe pas uniquement des problèmes rencontrés par son client mais elle s'occupe aussi de ses propres intérêts. Les options envisagées qui pourraient aller à l'encontre des intérêts de l'agence ne sont pas retenues.

Finalement, à la suite de la première réunion de planification de l'agence, la directrice-conseil et sa conseillère rencontrent leur client le 30 janvier en après-midi. Cette convocation a pour but, de la part du client, d'informer officiellement l'agence sur le mandat et les objectifs de communication pour la campagne 1996-97.

Lors de cette rencontre officielle, quatre membres de la direction communication-marketing du client sont présents. La directrice-conseil et sa conseillère représentent l'agence et on ajoute deux représentants d'une autre firme-conseil qui s'occupent de l'ensemble du marketing direct du client. Cette présentation vise à faire le point sur la problématique de marketing et de communication telle que vue par le client. La réunion ne se limite pas à une présentation à sens unique de la part du client. Tous les acteurs se connaissent depuis longtemps; la communication est très ouverte.

### **Phase III : La vente du plan au comité de direction-marketing**

a) La réunion de planification interne « post-briefing » :

Après le « briefing client », une rencontre de planification a lieu le premier février. La directrice-conseil et sa conseillère font alors le compte-rendu du

mandat du client. Elles décrivent les attentes du client et sa problématique. Les discussions portent sur différents scénarios de placement média et de création.

On envisage plusieurs scénarios de campagne qui seraient souples et «vendeurs». La directrice média suggère trois différentes hypothèses de calendriers. Tous les scénarios médias tendent à maintenir la continuité du message lancé deux ans plus tôt. Aussi, la directrice média rappelle « ... qu'on doit négocier les prix à l'avance... pour pouvoir conserver une bonne position de négociation. ».

En ce qui concerne la création, le directeur préconise l'intégration des employés dans le message créatif. Selon lui, « ... (l'entreprise) doit être innovatrice et transparente et miser davantage sur le service... ». Pour lui, utiliser les employés rend les messages différents et créatifs. On renforce ainsi le positionnement de l'entreprise et on améliore l'image du service à la clientèle.

Au cours de cette réunion, on discute beaucoup des budgets dans la réunion et on propose plusieurs scénarios qui tiennent tous compte des ressources financières disponibles et des coûts. On recherche un équilibre entre les dépenses et les revenus pour se réserver des commissions raisonnables et acceptables.

Tout au long de la réunion, la directrice conseil explique et commente les diverses parties du premier document de travail. Tous les membres demandent des précisions sur la rentabilité pour l'agence et sur la perception du client sur certains sujets. La discussion reste toujours franche, amicale, ponctuée par quelques blagues.

### b) La rédaction du premier plan de communication

La directrice-conseil prend le relais de la conseillère dans la rédaction du plan. Elle rédige le plan de communication dans son format final. Elle veut que le plan puisse satisfaire les attentes du client et qu'il soit accepté par son conseil d'administration dans toutes ses nuances.

Lorsque l'on compare la troisième version du document de travail et la quatrième version, on constate une rupture majeure dans ce qui était la continuité des deux premières versions en ce qui à trait la structure du plan. Par exemple, la quatrième version s'appelle, pour la première fois, «plan de communication» au lieu de «document de travail». Au point de vue de la forme, le plan est écrit par la directrice-conseil dans un style affirmatif «texte continu» comparativement au style déclaratif « Point Form » des trois premières versions. En fait, elle change pratiquement tous les éléments du plan : le style d'écriture, l'argumentaire, le ton et la forme du plan.

### c) La réunion de planification du 2 février

Au sein de l'agence, une autre réunion de planification suit celle du premier février. La directrice-conseil présente le quatrième plan de communication dans sa forme finale. Lors de cette réunion, c'est elle qui lit le plan. Tous les membres de l'équipe posent alors des questions.

Le consensus s'établit rapidement pendant la lecture du plan. De façon générale, tous les membres sont d'accord sur toutes les parties du document. De façon plus spécifique, ils s'entendent sur plusieurs points importants concernant la stratégie, la création, les budgets et la vente du plan au client.

La stratégie retenue conserve la continuité dans le positionnement de l'image du client. On veut aussi rapprocher l'organisation cliente de ses consommateurs. L'application de cette stratégie à la création va dans le même sens. On désire intégrer les employés dans la publicité pour se rapprocher des ses clients car on considère que l'on doit continuer d'augmenter les relations directes du client avec ses consommateurs. Ainsi, la perception des consommateurs envers l'image corporative du client et des services offerts sera améliorée.

En ce qui concerne les budgets, nous remarquons que les membres s'entendent pour établir un seuil minimal de facturation qui est à la base des tous les scénarios envisagés. Une fois défini, celui-ci détermine ensuite les stratégies utilisées et les médias retenus.

Finalement, il apparaît clairement que la stratégie primordiale pour l'agence est de vendre le plan au client. Suivant une discussion en ce sens, la directrice-conseil résume la position de l'agence à ce sujet : « La stratégie est politique. Il faut vendre la pub au conseil d'administration... C'est une « job de vente ». Un consensus concernant cette vision émerge au sein de l'équipe de planificateurs.

#### d) Une dernière réunion de vérification

Le 5 février au matin, on relit et vérifie le plan de communication dans une dernière réunion de planification interne avant de le présenter au client. À cette réunion, seules la directrice conseil, sa conseillère et la directrice média sont présentes.

Quelques derniers changements, tant sur le fond que sur la forme, sont alors apportés à la version qui sera présentée au client en après-midi. La

directrice-conseil lit rapidement le plan à haute voix. Pendant la lecture, les discussions portent sur les coûts médias et les disponibilités d'espace entourant les achats médias. La directrice-média veut aussi connaître la date probable du début de la campagne pour négocier les achats à meilleur coût.

On met l'accent sur une stratégie politique concernant l'acceptation du plan par le comité de direction communication-marketing du client et par son conseil d'administration. On insiste sur le fait qu'il faut avant tout bien expliquer le plan pour que le conseil d'administration puisse comprendre toute la démarche stratégique.

Avec le recul, on trouve que le mandat et les exigences du client sont vagues. À ce sujet, la directrice-conseil précise, vers la fin de la réunion, que : « Ce n'est pas parfait. On maximise ce que l'on a ». Juste avant la présentation, on convient qu'il manque des détails importants pour bien compléter le tableau et la vision stratégique.

Finalement, le 6 février, on présente la cinquième version du plan de communication aux décideurs de la direction communication-marketing du client. Cette version du plan est présentée devant ce comité pour recevoir son approbation avant d'être soumis au conseil d'administration pour recevoir une décision finale.

#### **Phase IV: de la politique pour le C.A. du client**

Une quatrième phase du processus suit la rencontre de l'agence avec son client. Cette phase débute avec l'approbation du plan par le comité de direction-marketing du client suivant la rencontre du 6 février. Suite aux

commentaires du client et aux corrections qu'il a demandées, on rédige les sixième et septième versions du plan de communication.

On retrouve, dans ces deux versions, de subtiles nuances dans l'argumentaire du plan. L'aspect politique est clairement présent dans l'esprit du texte. On atténue certaines déclarations pour ne pas froisser le conseil d'administration du client. Par exemple, on élimine complètement la problématique de communication qui expliquait les causes de la mauvaise perception des services du client.

Le 26 avril, on révisé et modifie la sixième version du plan de communication selon les commentaires du client. On obtient ces commentaires suite à la présentation devant les décideurs du département de communication-marketing. Par exemple, on rajoute des paragraphes qui expliquent « la nécessité de fidéliser les consommateurs par des efforts communicationnels continus » (version 6 : 8).

Cette version finale du plan de communication doit être présentée pour approbation préalablement à l'accord final donné par le conseil d'administration de l'organisation cliente. On apporte de nombreux changements, tant sur le fond que sur la forme. Par exemple, on supprime tous les chapitres qui précèdent la section portant sur la stratégie. De plus, on constate que le plan est passé de 47 pages (cinquième version du plan de communication) à 22 pages (sixième version).

La septième version du plan de communication est la dernière version. Ce plan est préalablement approuvé par le département de la publicité-marketing du client avant d'être soumis à son conseil d'administration pour approbation finale le 25 mai. Dans cette version, peu de changements sont

apportés contrairement aux autres versions. Une seule modification de fond est faite : la suppression complète de la problématique de communication. La problématique est nécessaire pour la compréhension de l'agence mais est elle jugée inutile pour la compréhension du client. L'agence a donc choisit de l'éliminer complètement. Finalement, quelques légères modifications sont apportées à la présentation du plan.

Une fois l'approbation du comité de direction et du CA donnée, l'agence peut commencer à réaliser sa campagne publicitaire pour l'automne 96-97. La création et l'exécution du plan ont suivi cette phase. C'est à cette étape que nous avons arrêté notre étude.

## **Chapitre V**

### **Présentation d'une grille d'observation du processus de planification stratégique**

Nous avons noté, dans le chapitre précédent, les différentes phases du processus. Des changements radicaux ont été observés entre le premier plan de communication et le plan final présenté au client de l'agence. Cependant, certaines interrogations demeuraient sans réponse. Cette description nous a montré comment le processus s'était déroulé mais elle ne nous expliquait pas pourquoi des modifications survenaient à travers les différentes versions du plan de communication. Dans ce chapitre, nous proposerons une grille d'observation qui répondra à cette question. Celle-ci permet de distinguer l'origine et la cause des différents changements apportés au plan au cours du processus.

### **5.1 La convergence des intérêts des acteurs à travers le processus**

Nous avons observé toutes les réunions de la planification. Aussi, nous avons interrogé tous les acteurs du processus. Finalement, nous avons analysé chacun des documents utilisés et des plans rédigés. Nous avons ainsi mieux saisi le sens des interactions qui ont eu lieu à travers le processus. Nous avons observé l'importance du processus communicationnel comme créateur de sens qui permet aux acteurs de mieux appréhender la réalité et la dynamique complexe dans lesquelles ils évoluent. La communication crée une réalité commune du présent pour tous les acteurs à travers une dynamique complexe qui tente d'appréhender le présent en anticipant le futur. La communication n'est donc pas seulement un outil qui permet d'échanger des informations.

La planification stratégique vise essentiellement à satisfaire les intérêts du client. L'agence perçoit l'ensemble des intérêts de son client puis les formalise à travers un processus de discussions, de négociations et de

conciliations. Elle tente de trouver, à travers la planification, un dénominateur commun à tous les acteurs, en temps présent, en fonction d'un futur anticipé.

Nous assistons ici à un phénomène de perception, de la part de l'agence, des intérêts stratégiques des divers acteurs de son client et des « acteurs-spectateurs » de l'environnement de ce client. L'agence écrit le plan en fonction des intérêts stratégiques anticipés de ces deux groupes d'acteurs. Par ailleurs, on constate que l'agence ne fait jamais ouvertement appel à ses propres intérêts. Pourtant, elle doit y trouver son intérêt. La recherche d'un profit est à la base de la motivation d'une entreprise à faire des affaires.

En somme, tous les acteurs impliqués dans le processus ont des intérêts stratégiques personnels ou organisationnels à défendre. Nous avons vainement recherché dans la littérature des outils d'analyse de ces intérêts.

## **5.2 Présentation de la grille d'observation du processus**

Nous avons observé, dans le chapitre précédent, un processus complexe dans lequel les acteurs sont parvenus à un consensus concernant la planification stratégique du client. Cependant, nous ne savons pas pourquoi la planification entraîne tant de changements à travers les plans ni la raison de ces modifications.

Nous avons vainement cherché des outils pouvant répondre à notre problématique. L'origine de cette grille a émergé de nos observations personnelles provenant des différentes réunions de planification couplées à l'analyse des différents documents liés au processus de planification.

Donc, l'exploration de ce champ d'étude nous a obligé à développer un nouvel outil de recherche et notre grille d'observation répond à notre questionnement ; elle permet de catégoriser la nature des modifications mais, surtout, d'en comprendre le sens. Cette grille nous apporte une meilleure compréhension du processus en démontrant la nature des intérêts stratégiques des acteurs et les arguments utilisés pour les défendre.

La grille d'observation que nous proposons (voir tableau I) pour interpréter et analyser le processus comporte trois catégories d'acteurs et trois arguments qui influencent le processus en fonction des intérêts stratégiques des acteurs impliqués dans le processus.

Tableau I : Présentation de la grille d'observation F.A.R.

	Acteurs		
Arguments utilisés par les acteurs	Organisation professionnelle	Organisation institutionnelle	Environnement dans lequel évolue le client de l'agence
Faisabilité	pour son administration	pour son département marketing / communications	face au positionnement des concurrents de l'industrie
Acceptabilité	pour elle-même, son client et l'environnement de son client	pour tous les acteurs du client. ex.: CA, employés, syndicats. etc.	pour les gouvernements: lois et règlements
Rentabilité	pour les associés de l'agence	pour son conseil d'administration	pour les consommateurs

Les trois grands acteurs du processus sont l'organisation professionnelle (ex. : une agence de publicité), l'organisation cliente et l'environnement externe dans lequel prend place la planification stratégique (ex. : le gouvernement, la concurrence, les organismes de réglementation, etc.).

On peut aménager la grille selon des contextes organisationnels particuliers. Par exemple, si nous analysons le processus au sein d'une entreprise, nous pourrions déplacer l'organisation professionnelle de la grille au sein de l'organisation-cliente. Aussi, en fonction du type d'organisation, on peut ajouter autant de sous-acteurs que l'on veut à l'intérieur de nos catégories. Par contre, on ne peut enlever deux types d'acteurs du modèle : l'organisation institutionnelle (cliente) et son environnement (externe). L'organisation institutionnelle est au centre de notre analyse et ses activités se déroulent toujours dans un environnement externe.

Pour leur part, les trois arguments de changement du processus sont la **faisabilité**, l'**acceptabilité** et la **rentabilité** des mesures proposées dans les plans. Ces arguments s'appliquent à tous les acteurs concernés dans le processus. Tous les acteurs qui ont un rôle à jouer et qui exercent un poids ou une influence dans le processus utilisent ces trois arguments pour satisfaire leurs intérêts stratégiques respectifs.

### **5.3 Les éléments constitutifs de la grille d'observation F.A.R.**

Nous allons d'abord décrire les différents types d'acteurs impliqués dans le processus et qui se servent des trois arguments de notre grille d'observation pour satisfaire leur intérêts stratégiques. Ensuite, nous allons décrire ces trois arguments utilisés par les acteurs.

#### 5.3.1 Les acteurs du processus

Le premier acteur identifié dans notre grille d'observation est l'organisation professionnelle. Les agences de publicité et les cabinets de relations publiques sont parmi les organisations professionnelles les plus visibles.

Mais on trouve, dans le rôle d'agence, tous les pigistes, consultants et conseillers qui offrent des connaissances professionnelles spécifiques dans les domaines associés à la gestion.

L'agence est l'organisation professionnelle qui met ses compétences particulières au service d'un client qui reconnaît ne pas posséder ces compétences. Dans la relation agence-client, il y a donc une reconnaissance d'exclusivité mutuelle. L'agence a une expertise que le client ne possède pas... ou ne possède pas au même degré que l'agence. Par ailleurs, l'agence doit reconnaître que son expertise serait inutile si elle ne pouvait l'exercer dans le cadre de la pratique de son client. Il y a donc une interdépendance entre le client ayant besoin de l'agence pour assurer la réalisation satisfaisante de sa mission (la production d'un bien ou d'un service) et l'agence ayant besoin du client pour concrétiser sa compétence de soutien à la réalisation d'une mission d'entreprise.

Une équipe de planificateurs plus ou moins nombreux est mise à contribution selon l'importance et la complexité du mandat. Ceux-ci sont les acteurs principaux fournis par l'agence; les autres membres oeuvrant dans la même agence peuvent être définis comme des acteurs secondaires. Par exemple, les planificateurs peuvent commander à des acteurs secondaires, tant à l'interne qu'à l'externe, des recherches nécessaires à l'élaboration du processus de planification ou de réalisation du projet. Ces recherches peuvent porter sur de nombreux aspects notamment sur le comportement des consommateurs, les stratégies des concurrents, les avis juridiques, etc.

Ces acteurs de premier plan provenant de l'agence doivent non seulement démontrer la compétence des acteurs de l'agence, mais aussi défendre les

intérêts de l'agence dans l'opinion du client. Cette opinion est extrêmement fluide. Le client est sollicité par des concurrents de l'agence. Le moindre doute quant à la compétence de l'agence peut ouvrir la porte à une fragilisation du mandat. Les acteurs de l'agence doivent non seulement offrir la meilleure solution à chacune des étapes de la planification d'un projet mais aussi s'assurer que cette solution ne contrevient pas aux priorités du client. Car une solution peut être théoriquement bonne, mais pratiquement irrecevable à cause de considérations de politique commerciale et entrepreneuriale qui n'ont jamais été publiquement confirmées.

Le client ou l'organisation cliente est le deuxième acteur identifié dans notre modèle. Toute organisation désirant consolider ses efforts spécifiques et faisant appel à une firme extérieure peut être définie comme un client. Par exemple, les entreprises privées, les gouvernements, les organisations à but non lucratif et les entreprises publiques peuvent être considérées comme organisation cliente lorsqu'elles font appel à une agence ou à un cabinet-conseil.

Comme dans l'agence, il existe plusieurs acteurs importants au sein du client ou de l'organisation cliente. Les conseils d'administration (C.A.), les employés, les syndicats, les divers départements internes peuvent être des acteurs que l'on doit prendre en considération lors du processus de planification ou de réalisation d'un projet.

Finalement, l'environnement externe est le dernier type d'acteur prenant place dans le processus. Nous définissons ce type d'acteur comme toutes les sources externes d'influence sur le processus de planification ou de réalisation du projet. Les différents paliers de gouvernement, les concurrents

directs ou indirects, les organismes de réglementation et les tribunaux peuvent être considérés, de façon non exhaustive, comme des acteurs externes.

Dans de nombreux cas, ces différents acteurs doivent être pris en considération pour que le processus puisse aboutir en des actions concrètes et efficaces. Par exemple, on positionne toujours un produit ou un service par rapport à ceux qui existent ou existeront bientôt sur le marché. Dans le domaine de la publicité, on doit toujours s'assurer que la stratégie et les actions prises n'entreront pas en conflit avec une loi ou une réglementation particulière (ex: marketing de la bière ou des produits pharmaceutiques).

### 5.3.2 Les trois arguments utilisés par les acteurs du processus

Une fois les différents types d'acteurs définis, on peut maintenant aborder les arguments qui peuvent les influencer au cours du processus en fonction de leurs intérêts respectifs et surtout, prévoir les arguments qu'ils invoqueront pour orienter la planification ou la réalisation du projet. Nous en avons identifié trois : la faisabilité, l'acceptabilité et la rentabilité.

Ces trois catégories interviennent constamment et simultanément dans le processus. Dans notre modèle d'analyse, nous considérons qu'ils sont des éléments essentiels et inhérents au déroulement et à l'exécution de tout processus.

Le premier argument porte sur la faisabilité des mesures proposées. Le dictionnaire Larousse définit la faisabilité comme étant un « Caractère de ce qui est, faisable, réalisable dans des conditions techniques, financières et de délais définis. ». (Larousse, 1996). Toutes les composantes du projet doivent

être faisables à tout moment et pour tous les acteurs impliqués dans le processus.

Il existe plusieurs types de faisabilité : organisationnelle, technique, politique, etc. Par exemple, un plan peut être exécuté rapidement et efficacement. Cependant, cette réalisation est impossible à cause du manque de ressources humaines disponibles au sein de l'organisation cliente.

La faisabilité des actions proposées est extrêmement importante pour la crédibilité de l'agence. Le client pourra déjà établir la valeur de ce qu'elle propose en fonction de ce qu'il perçoit comme sa faisabilité. Celle-ci correspond à une analyse minutieuse des capacités humaines et techniques. Notons que la faisabilité financière des actions proposées sera discutée dans la partie rentabilité.

La deuxième composante porte sur l'acceptabilité des mesures proposées. L'acceptabilité doit être prise dans le sens où un acteur « donne son accord, son consentement » à quelqu'un ou à quelque chose (Le Petit Robert, 1996). Aussi, l'acceptabilité est définie comme étant le « fait pour un énoncé, pour une phrase, d'être accepté, compris ou naturellement émis par les locuteurs d'une langue » (Larousse, 1996).

Il existe plusieurs formes d'acceptabilité. Par exemple, un plan peut être acceptable socialement, politiquement, culturellement, organisationnellement, etc.

Tous les acteurs en cause doivent en comprendre et en accepter chacune des facettes. Dans de nombreux cas, ces acteurs doivent aussi le faire comprendre et le faire accepter à l'intérieur de leurs organisations respectives. Par exemple, dans un premier temps, le client doit accepter le

projet. Ensuite, le projet devra être accepté par la direction de l'entreprise puis, finalement, par les employés et, possiblement, par leurs représentants (syndicats).

L'acceptabilité du plan par les acteurs est primordiale. Un processus ne saurait être efficace sans l'approbation, non seulement du client, mais de tous les acteurs impliqués de près ou de loin dans l'exécution du plan. Une mauvaise compréhension des modalités du plan pourrait provoquer des résultats contraires à ceux qui sont désirés. Il faut considérer le plan comme le résultat des diverses négociations entre les acteurs impliqués. D'où l'importance de faire accepter, par tous les acteurs concernés, le plan à chacune de ses étapes de rédaction, pour augmenter l'efficacité des résultats recherchés lors de son exécution.

Finalement, la dernière composante la grille porte sur la rentabilité des mesures proposées dans le processus. La rentabilité est définie comme étant « une aptitude à donner des résultats rentables. » (Le Petit Robert, 1997). Aussi être rentable se définit comme donnant « un bénéfice suffisant » (Le Petit Robert, 1997).

Dans le cadre du plan de communication ou de tout autre projet, les actions proposées doivent être rentables pour tous les principaux acteurs : l'organisation professionnelle, le client et l'environnement.

Encore ici, il existe plusieurs types de rentabilité possibles : financière, politique, communicationnelle, etc. Par exemple, une agence de publicité doit proposer une campagne qui soit rentable pour les trois acteurs. La campagne proposée devra être rentable financièrement pour elle-même. La campagne devra être rentable pour son client tant sur le plan financier que

communicationnel. Finalement, les consommateurs devront y trouver un avantage émotif, financier, informatif, etc.

La rentabilité des actions proposées est, le plus souvent, l'aspect étudié en premier par les gestionnaires lors de l'élaboration du processus. La rentabilité demeure prioritaire dans une économie basée sur la concurrence tant pour le client dont les gestionnaires sont jugés à l'aulne de la valeur boursière ou politique de leurs décisions, que pour son agence dont la survie et la prospérité dépendent de la suite de sa relation avec ses clients.

Dans ce contexte, l'optimisation des ressources en fonction d'un retour sur l'investissement est impérative pour les deux premiers acteurs, l'agence et le client, et précieuse pour le troisième acteur, c'est-à-dire ceux qui confirment ou infirment la valeur de la relation de compétence établie entre l'agence et le client.

**Chapitre VI**  
**Opérationnalisation de la grille d'observation et**  
**analyse des données**

Dans ce chapitre, nous identifierons les intérêts stratégiques et les arguments des acteurs impliqués dans le processus. Essentiellement, nous appliquerons la grille d'observation développée au chapitre précédent. Nous expliquerons les modifications au plan de communication durant le processus de planification. Nous dégagerons ainsi le sens des modifications qui se sont produites et leur rapport avec les différents intérêts des acteurs du processus. Puis, nous utiliserons des exemples tirés des diverses versions du plan de communication pour illustrer notre analyse.

Nous compléterons notre explication du processus par une perspective organisationnelle. À cette fin, nous utiliserons les observations des réunions de planification ainsi que des entrevues individuelles pour comprendre certains aspects qualitatifs des interactions du processus. Nous établirons ainsi comment les acteurs en sont venus à s'entendre sur les différentes parties du plan de communication en fonction de leurs intérêts respectifs.

### **6.1 Opérationnalisation de la grille F.A.R.**

On découvre de nombreux changements à travers les sept versions du plan. On perçoit la présence d'une recherche d'un dénominateur commun entre les intérêts différents des acteurs. La grille F.A.R. nous aide à faire ressortir et à comprendre ces intérêts.

Rappelons que notre grille d'observation comporte trois catégories d'acteurs et trois arguments qui déterminent le processus en fonction des intérêts des acteurs (voir tableau II). Dans le cadre de notre étude de cas, les acteurs sont l'agence de publicité, son client et l'environnement du client. Cet environnement est constitué par des compagnies concurrentes, par les

gouvernements provinciaux et municipaux (réglementation) et par les consommateurs (clients).

Pour leur part, les trois arguments de notre grille sont la faisabilité, l'acceptabilité et, finalement, la rentabilité pour chacun des acteurs pour que le plan puisse être accepté par tous. Ces trois arguments établissent les bases de négociations entre les acteurs et leur permettent d'arriver à un consensus entre leurs différents intérêts stratégiques.

Tableau II : Exemple de l'opérationnalisation de la grille F.A.R.

Arguments utilisé par les acteurs	Acteurs		
	Organisation professionnelle : agence de publicité	Organisation institutionnelle : le client de l'agence	Environnement dans lequel évolue le client de l'agence
Faisabilité	pour son administration	pour son département marketing/communications	face au positionnement des concurrents de l'industrie
Acceptabilité	pour elle même, son client et l'environnement de son client	pour tous les acteurs du client. ex.: C.A., employés, syndicats. etc.	pour les gouvernements : lois et règlements
Rentabilité	pour les associés de l'agence	pour son conseil d'administration	pour les consommateurs

La fin du processus de planification arrive lorsque les acteurs principaux s'entendent sur chacun des points du plan en fonction des trois arguments de notre grille F.A.R. Le processus se termine avec la satisfaction de ces trois

arguments. Il est vrai que, durant le processus, un seul ou deux de ces arguments peuvent être à l'origine d'une modification. Mais, les discussions et négociations continuent tant et aussi longtemps qu'on n'a pas dégagé un consensus sur les trois arguments de la grille.

## **6.2 Exemples de l'opérationnalisation de la grille d'observation au processus**

Pour opérationnaliser notre grille, nous verrons plusieurs exemples de changements survenus à travers les sept versions du plan. Nous avons choisi dans l'ordre les intérêts stratégiques du client perçus par l'agence, les intérêts de l'environnement du client perçus par l'agence et finalement, des exemples des propres intérêts de l'agence à travers le processus de planification.

### 6.2.1 Les intérêts du client vus par l'agence

Le principal objectif de l'agence est de percevoir et de satisfaire les intérêts de son client tout en préservant les siens. Pour le client, ce sont des intérêts stratégiques présents; pour l'agence, des intérêts futurs anticipés. Et il ne faut pas oublier que les intérêts du client se retrouvent à plusieurs niveaux : dans l'organisation au niveau du C.A. et des employés, et aussi, dans l'environnement, principalement au niveau des consommateurs et de la concurrence. Nous allons voir quelques-uns des ces exemples.

a) L'autocensure est une pratique constante dans le processus. L'agence tente d'exprimer son opinion professionnelle le plus clairement et le plus rationnellement possible sans, toutefois, heurter la sensibilité des membres de l'organisation cliente. Le processus comprend donc de nombreux aspects relevant de la politique interne de cette dernière.

Par exemple, dans la section Le contexte du Chapitre II, Le client, l'entreprise et sa clientèle, deux points ont été reformulés en tout ou en partie. Un premier point concernant la baisse de l'achalandage a été complètement modifié. On écrit, dans la cinquième version du plan, qu'il est « ... évident que le client ne gère pas favorablement les mouvements de sa (clientèle) » (version 5 : p.6). Ce constat est considérablement atténué dans la version 5; on n'écrit plus sur la responsabilité de l'entreprise mais sur le fait que celle-ci « ... n'échappe pas aux conséquences des facteurs structurants du marché » (version 5 : p. 8).

Dans ce cas-ci, l'agence a radicalement modifié une relation causale objective qui mettait en cause les capacités de gestion de son client. Elle a donc modifié la cause des déboires de l'organisation cliente en matière de communication publicitaire pour mieux faire accepter ses propositions stratégiques en fonction des intérêts internes de son client (le C.A.). En ce sens, les modifications sont dues à des pressions politiques internes pour que le plan puisse devenir plus acceptable aux yeux du client.

b) L'agence fait attention au discours utilisé à l'intérieur des plans. Par exemple, elle fait intervenir le consommateur pour confirmer la nécessité de faire des campagnes publicitaires continues. Elle expose ses arguments concernant la relation causale entre les efforts publicitaires et la satisfaction des consommateurs mais elle module sa manière de le dire.

Par exemple, dans la troisième section de la version 5 portant sur la satisfaction de la clientèle, deux points ont été subtilement modifiés par des retraits d'adjectifs qualificatifs et d'adverbes. Un premier adjectif a été supprimé dans le point traitant de « ... l'existence d'un écart **négalif** important entre la satisfaction (...) et (...) les attentes» de la clientèle; on a

enlevé le mot « négatif ». Un adverbe a été enlevé dans le point concernant « ... le très haut niveau de corrélation entre le degré de satisfaction et la probabilité... (d'abandonner les services offerts) » (version 5 : p. 11); on a enlevé le mot « très » (C'est nous qui soulignons).

Dans ce texte, l'agence a modifié des termes précis qui définissaient correctement la situation mais qui étaient trop porteurs de sens. Les termes « négatif » et « très » semblaient être inacceptables pour son client et son C.A. L'agence s'est auto censurée pour éviter certains problèmes relationnels avec son client. En ce sens, l'agence a voulu rendre le plan plus acceptable au C.A. de son client.

c) Une transformation majeure a lieu entre la troisième et la quatrième version dans le plan. Celle-ci se fait, non pas dans le contenu du plan mais dans sa forme. Elle n'est pas anodine. On passe de la cueillette d'informations à la phase de présentation au client. Le plan devient alors plus concis. Par exemple, la conseillère explique la différence entre les trois premiers plans et les suivants :

« Tous les premiers documents étaient destinés à l'interne, ça nous a amenés à faire la problématique. Mais quand on arrive pour présenter aux clients, on va tout remettre en perspective ce qu'on a pris comme information... on va le présenter d'une autre façon beaucoup plus simplifiée parce que ce sont des choses qu'eux (le client) savent en général. »

Ici, l'objectif est de rédiger un plan qui correspond aux attentes du client. On enlève le superflu pour se concentrer sur ce qui est important pour lui. On rend le plan plus présentable donc plus acceptable pour le client.

d) Dans la partie portant sur la problématique de communication, des modifications ont été apportées pour mieux communiquer la pensée stratégique de l'agence. Ici, l'agence a cru pouvoir énoncer sa vision des efforts communicationnels de son client en renforçant l'utilisation de termes plus spécifiques et de déclarations sans équivoque.

Par exemple, dans le premier point, on écrit : « Il existe un manque de cohérence entre le discours et les mesures mises de l'avant pour promouvoir (le service) » (version 5 : p. 19) contrairement à « Il faut tendre à un meilleur équilibre dans le discours » (version 4 : p. 18). Le deuxième point de la version 5 explique qu'une « ... entreprise qui ne maintient pas de façon continue ses efforts de positionnement est constamment en position de rattrapage. » (version 5 : p. 19) par rapport à la version 4 qui insiste sur l'importance primordiale d'un effort (communicationnel) continu.

Finalement, dans la version 4, on parle de l'année 1996 comme étant préparatoire à 1997. Dans la version 5, on rajoute que « Malheureusement, le ralentissement des activités (communicationnelles) au cours des derniers mois a fait perdre une partie des gains antérieurs. » (p. 19).

Ces diverses modifications au plan ont été apportées par l'agence pour expliquer clairement la situation à son client. L'agence était convaincue du bien-fondé de ces affirmations et, surtout, de leur acceptation par le client en fonction de ses propres intérêts.

Ces affirmations avaient aussi un objectif de rentabilité. En expliquant les lacunes de son client quant à la continuité publicitaire, l'agence tente d'augmenter et de stabiliser sa facturation annuelle. Rappelons qu'il s'est déjà passé 18 mois depuis la dernière campagne pour ce client alors que la

moyenne d'un cycle complet est de 12 mois. L'intérêt est donc grand de convaincre son client de poursuivre ses investissements publicitaires pour augmenter sa rentabilité. Cependant, il faut aussi préciser que l'agence considère que son client profitera également d'une stabilisation des efforts publicitaires.

### 6.2.2 Les employés de l'organisation cliente

Les employés de l'organisation cliente sont au centre de sa gestion quotidienne. En ce sens, ils sont des acteurs ayant une grande importance dans le processus de planification. Ils sont représentés par des syndicats très puissants qui doivent, eux aussi, être pris en compte lors du processus de planification. L'agence tente donc de trouver un point d'équilibre entre les intérêts de son client et ceux de ses employés. En fait, l'agence a voulu inclure les employés dans le processus pour que les mesures proposées soient plus efficaces. Nous allons voir quelques exemples pour illustrer cette dynamique.

a) Après avoir longuement discuté avec son client, l'agence a voulu anticiper la satisfaction du C.A. en incluant les employés dans le processus. L'agence voulait que ces mesures soient désirables donc acceptables pour son client.

Par exemple, au sujet du défi de communication, le premier point du paragraphe est nouveau. Il traite de l'interdépendance entre les efforts externes et internes de communication. Dans le dernier point, on vient préciser la nécessité d'impliquer les employés pour atteindre les objectifs de l'entreprise (version 4 : p.20). Pour l'agence, sans le soutien et la participation des employés dans le processus, les actions

communicationnelles perdent une grande partie de leur sens et de leur efficacité. Dans ce contexte, l'agence considère que l'on doit inclure les employés pour que le plan soit faisable.

b) L'agence croit essentielle l'intégration des employés dans le processus pour augmenter l'efficacité publicitaire de ses communications. L'agence connaît le contexte sensible des relations entre les gestionnaires et les employés. Mais elle tente, malgré tout, une approche difficile : elle essaie d'inclure les employés directement dans le processus en anticipant une réception positive du C.A.

Par exemple, en ce qui a trait au Positionnement, un commentaire a été rajouté. On écrit qu'« il serait intéressant d'envisager, au cours des années à venir, une évolution dans le positionnement... » (version 5 : p. 28). En fait, on veut faire passer le positionnement actuel : « L'organisation offre un service efficace et économique. » à « **Les employés** du client offrent un service efficace et économique. » (version 5 : p. 28)<sup>4</sup>.

Le positionnement de l'organisation étant au coeur du processus, on comprend la situation délicate dans laquelle l'agence tente de faire passer son message. L'agence prend un risque calculé. Le directeur des communications/ marketing lui dit que l'organisation est prête à ce changement et, bien qu'audacieuse, cette mesure est néanmoins soutenue par lui. Encore ici, l'agence considère importante l'intégration des employés dans le processus pour que le plan devienne faisable et plus acceptable en fonction des politiques organisationnelles du C.A.

---

<sup>4</sup> Note: C'est l'agence qui souligne.

c) Finalement, une autre partie concernant les employés dans le plan a subi des changements radicaux. Par exemple, la partie de La problématique de communication de la version 7 a été entièrement supprimée dans la dernière version du plan. Dans cette partie, on expliquait au client la nécessité de poursuivre les efforts publicitaires et d'impliquer les employés dans le processus communicationnel. Le comité de direction avait accepté cette innovation dans le plan (voir exemple b plus haut). Cependant, la situation organisationnelle du client a changé entre la version 6 et la version 7.

Dans les jours suivant l'acceptation du plan par le comité de direction, les syndicats des employés faisaient des pressions sur l'administration en vue du renouvellement des conventions collectives. Le comité de direction est revenu sur sa position; il ne voulait plus inclure les employés dans le plan. Par choix politique, le client a donc refusé d'inclure les employés, sous une forme ou une autre, dans le plan pour éviter toute source de conflit potentiel. L'agence a été obligée de retirer cette partie et ce, malgré le fait que, tout au long du processus, l'interlocuteur chez le client était entièrement d'accord avec cette approche stratégique.

Dans ce contexte, l'agence a fait un choix conséquent. Elle croyait fermement à l'intégration des employés dans le processus de planification. Elle a donc incorporé les employés au premier niveau des communications en les rendant porte-parole, en quelque sorte, de l'organisation cliente. Cependant, une réalité organisationnelle non-prévue a rendu inacceptable une innovation stratégique importante pour le positionnement même de l'organisation. Elle a ainsi modifié sa stratégie pour satisfaire les intérêts de son client.

### 6.2.3 L'environnement du client : le consommateur

Un acteur important dans le processus est, sans conteste, le consommateur. Essentiellement, le client est la seule raison pour laquelle l'organisation cliente effectue un processus de planification et embauche une agence de publicité pour l'aider à vendre ses services. De façon plus précise, c'est pour « fidéliser » ses clients actuels et aller en chercher de nouveaux que l'organisation cliente a engagé son agence de publicité et est elle-même engagée dans un processus de planification.

L'agence tente de miser sur les intérêts des consommateurs pour augmenter les revenus de son client. Il s'agit, pour elle, de trouver un équilibre entre les intérêts de son client, de ses employés et aussi des consommateurs de son client. Les consommateurs sont donc des « acteurs-spectateurs » importants dans le processus. Ils n'interviennent pas directement mais l'agence et son client s'entendent sur eux et en leur nom en anticipant leur intérêt. Nous verrons ici des exemples de la place occupée par les consommateurs pour illustrer leur importance dans les négociations entre l'agence et son client.

a) Les modifications apportées par l'agence dans la partie Stratégie sont dans la continuité de celles que nous avons analysées dans le point 6.2.2.a. L'agence insiste encore sur l'importance de la continuité des efforts publicitaires. Dans cette partie, la nouveauté réside dans l'ajout du consommateur dans l'argumentation. L'agence tente ici de convaincre son client que ses consommateurs sont aussi influencés par le manque de continuité dans la communication.

Par exemple, le premier point expliquait que « l'objectif primaire est de fidéliser la clientèle actuelle » (version 4 : p. 25). On a rajouté à la suite :

« ... mais toute personne mobile est un futur client à fidéliser. » (version 5 : p. 25). Un deuxième changement important porte sur la continuité du positionnement (de l'image). On explique que « Le secret est dans la... continuité. » (version 5 : p.25).

On continue dans le deuxième paragraphe de ce point, en ajoutant au texte que «... la signature nous apparaît encore tout à fait appropriée » (version 5 : p. 25). Finalement, une phase révélatrice a été rajoutée au point concernant la mauvaise perception de la clientèle envers le service de l'entreprise : «Notre meilleur vendeur reste le consommateur lui-même» (version 5 : p. 26).

b) Voici un autre exemple de la place faite aux consommateurs dans le processus. On rappelle que dans la quatrième version du plan, l'axe de communication, l'importance de continuer de communiquer aux consommateurs les différents services offerts par l'organisation cliente. Cet axe est essentiel pour retenir les consommateurs fidèles et aller en chercher de nouveaux. Par exemple, une section de l'axe de communication conclut la version 4. Cet axe insiste sur le côté rationnel de l'utilisation du service offert par l'organisation cliente : « Avec l'organisation cliente, j'ai toutes les raisons d'utiliser ce service. » (version 4 : p. 28).

L'agence a essentiellement misé sur le même axe de communication que lors de sa dernière campagne publicitaire. Cette continuité à travers l'image de l'organisation correspond à la pensée stratégique de l'agence. Celle-ci croit fermement à un positionnement fort qui est renforcé par une communication en continuité avec la précédente. Le client doit percevoir une offre de service qui soit acceptable et rentable. L'agence veut convaincre

le consommateur que le service offert est le plus rationnel sur le marché, ce qui le rend aussi acceptable et rentable.

Le consommateur occupe donc le coeur de l'argumentation du plan de communication concernant les efforts publicitaires et les intérêts entre l'agence et de son client. L'agence sait que son client est sensible à la fidélisation de ses consommateurs et à leurs perceptions de son image institutionnelle. D'ailleurs, lors des discussions tant à l'interne de l'agence qu'avec son client, les planificateurs ont souvent résumé leur pensée par l'affirmation suivante : « Perception is reality ». Cette affirmation est l'essence même de l'argumentation utilisée par les planificateurs pour convaincre leur client de l'urgence et de la nécessité d'investir dans la publicité. Donc, en utilisant ces termes, on joue sur la sensibilité du client qui veut que l'on ait une bonne perception de son organisation. Ces modifications visent à rendre le plan réalisable, acceptable et rentable pour les trois acteurs.

#### 6.2.4 Les intérêts de l'agence

Après avoir vu les intérêts anticipés des différents acteurs comme le client, ses employés et ses consommateurs, nous terminerons notre analyse avec des exemples des propres intérêts de l'agence dans le processus.

a) Comme nous l'avons vu dans l'exemple 6.2.1.c, l'agence tente de convaincre son client d'investir davantage et, surtout, de façon constante dans la communication publicitaire. L'acceptation des budgets par le client est donc un objectif très important pour l'agence. Au chapitre des médias, les modifications vont toutes dans ce sens. Les campagnes sont étendues sur trois saisons au lieu de deux, ce qui entraîne deux choses.

Premièrement, le montant total des investissements est plus élevé qu'avant, ce qui se traduit par une plus grande facturation pour l'agence. Deuxièmement, en étendant le placement média sur trois saisons, on améliore aussi la constance dans les efforts publicitaires. Par exemple, dans la partie Exécution médias apparaissent plusieurs modifications importantes sur les calculs de portée\fréquence et dans le calendrier média. Le premier changement apporté est que la campagne a été repoussée du printemps à l'automne 1996. Dans la version 5 (p. 38), on suggère un total de 9950 pebs<sup>6</sup> sur deux saisons contre 11500 Pebs pour trois saisons dans la version 6 (p.19).

Le même phénomène se produit avec l'affichage. La version 5 prévoit deux cycles : un cycle de 12 semaines et un cycle de 8 semaines. Dans la version 6, quatre cycles d'affichage sont prévus. Douze semaines à l'automne et 6 semaines pour les trois autres. On a rajouté 10 semaines d'affichage au plan, ce qui nécessite un investissement publicitaire supérieur à l'ancienne version.

Encore ici, l'agence justifie une augmentation de ses revenus par une augmentation du poids du placement média. L'objectif de ces modifications est que le compte publicitaire devienne plus rentable pour l'agence en plus d'être aussi rentable pour son client avec l'augmentation probable du positionnement.

**b) Nous verrons ici un autre exemple de la tentative de persuasion du client d'augmenter les investissements publicitaires. Le tableau de la Campagne**

---

<sup>6</sup> Peb : Point d'exposition brut. Méthode de calcul utilisée dans les principaux médias. Les Peb sont la somme des portées de chaque message (% d'auditeurs ou lecteurs atteints d'un média ou d'un «spot» publicitaire et la fréquence (nb d'exposition au message). Par exemple, 100 Pebs peuvent être analysés de plusieurs façons : 100 % de l'auditoire a été exposé au message publicitaire une fois ou 50 % de l'auditoire a été exposé au message 2 fois. etc.

**image** a été modifié dans la version 6. Dans la version 5, le calendrier s'étalait du premier avril au 18 novembre 1996. Le calendrier débute en septembre 1996 dans la version 6 pour se terminer en novembre 1997. De plus, le budget pour les médias de 881 208 \$ de la version 5 passe à 1 376 246 \$ dans la version 6. Les médias utilisés restent les mêmes dans les deux cas.

On constate ici une volonté réelle d'augmenter la facturation de près de 500 000 \$. On a aussi reporté et agrandi les périodes de placement média. Le report du calendrier et les ajouts qui ont été faits démontrent que le facteur temps est devenu un élément stratégique important. Le retard dans l'adoption du plan par son client a forcé l'agence a revoir la faisabilité de son plan média.

Un facteur d'efficacité publicitaire réside dans une planification faite longtemps avant la date prévue. Cela entraîne une baisse des coûts et de meilleurs emplacements médias. Selon l'associée média : « ... plus le temps passait, plus nous (l'agence) perdions notre bonne position pour négocier... (avec les médias) ». L'agence a donc décidé de reporter d'une saison son calendrier pour que l'exécution média soit faisable dans des conditions favorables et efficaces.

Une autre stratégie semblable est présente dans le budget général. Par exemple, le **sommaire des coûts** est divisé par saison dans la version 6 au lieu d'être divisé par média dans la version 5. On constate que deux saisons ont été rajoutées dans la version 6. De plus, le budget total passe de 881 209 \$ à 1 893 302 \$ dans le PC6.

Ces mesures augmentent le budget total mais assure aussi une continuité relative dans les efforts publicitaire du client. L'agence est convaincue que ces modifications seront bénéfiques autant pour son client que pour elle. On fait d'une pierre deux coups : on augmente les budgets, ce qui entraîne une probable augmentation de la notoriété pour son client et on augmente les revenus de l'agence. Donc, ces modifications sont à la fois faisables, acceptables et rentables en fonction des intérêts de l'agence et son client.

## **Conclusion**

La communication est un processus complexe et il existe plusieurs façons de l'aborder. Dans la perspective fonctionnaliste, la planification stratégique est vue comme étant pragmatique, rationnelle, intentionnelle : on peut la gérer par un contrôle efficace. En somme, elle est mécaniste. Nous étions insatisfaits de cette approche comme paradigme de référence.

Dans le paradigme interprétatif, la planification stratégique est perçue comme un processus émergent, subjectif s'intéressant plus au côté humain qu'à la mécanique de sa gestion. C'est dans le contexte de cette orientation que nous nous sommes attachés, au cours de notre recherche, à concevoir un cadre conceptuel qui nous permettrait de comprendre le processus de planification du point de vue des acteurs.

Nous avons utilisé la communication et l'approche interprétative pour tenter de mieux comprendre le processus de planification. Plutôt que d'être une simple transmission d'un message à travers un canal, la communication est ici le lieu de transactions et de négociations entre des acteurs ayant chacun sa rationalité propre. La communication est à la base d'un processus de construction de la réalité sociale à un moment donné dans le temps.

Ce processus de planification stratégique est délibéré. Cependant, de nombreuses stratégies émergent aussi des activités suivant des patterns à la fois rationnels et intuitifs (Mintzberg, 1994). La stratégie s'adapte aux changements dans les environnements internes et externes. Elle s'adapte aux occasions qui s'offrent à elle.

Toute planification ne peut prédire avec certitude les changements futurs. Toute tentative de planification formelle à long terme a échoué (Mintzberg,

1994). Chaque situation est unique à un moment précis. La communication publicitaire est en perpétuelle évolution car elle doit s'adapter à un environnement changeant. Il n'y a pas de « One best way » applicable à toutes les problématiques de communication. Il y a plusieurs scénarios envisageables pour chaque problème. Dans ce contexte, la planification est donc contingente.

Pour nous, la planification de la communication sert à comprendre une même réalité sociale au temps présent en fonction d'un futur anticipé plus qu'à vraiment pouvoir formellement planifier l'avenir. En ce sens, le plan est le produit de négociations, de médiations, de traductions engendrées par les interactions entre les différents acteurs impliqués tant à l'interne qu'à l'externe de l'organisation.

Le plan devient donc un « macro-acteur » (Callon & Latour, 1981), (Callon, 1986) qui permet à tous les membres d'interpréter leur propre réalité et de pouvoir négocier entre eux leur marge de manoeuvre à l'intérieur de l'organisation. Plus la marge de manoeuvre sera grande, plus les chances de pouvoir s'adapter au changement augmenteront. Par contre, une formalisation trop contraignante aura l'effet contraire (Crozier & Friedberg, 1977).

Tous les acteurs jouent un rôle essentiel au processus de planification. Le plan n'est pas rédigé par une seule personne, mais par une équipe de plusieurs acteurs impliqués, de près ou de loin, dans le processus. Un seul acteur rédige le plan mais il ne l'écrit pas seulement en fonction de ses propres connaissances et de sa vision stratégique personnelle. Cet acteur devient un rédacteur qui écrit au nom des autres acteurs de son agence et, évidemment, au nom de son client. Ce rédacteur devient un « macro-acteur »

qui représente les intérêts de chacun des autres « acteurs-rédacteurs » impliqués dans le processus. Tous les acteurs qui ont participé au processus se sont reconnus dans le plan final et l'ont accepté. Dans ce contexte, le plan sert de guide collectif dans lequel l'ensemble des acteurs se réfèrent ponctuellement pour conserver une vision unique et commune de l'ensemble de leur intérêts stratégiques respectifs.

Nous croyons donc que l'implication de tous les acteurs dans le processus améliore et élargit la « vision stratégique » des intérêts du client comme de l'agence. En ce sens, la planification de la communication devient un exercice démocratique, participatif et consensuel qui sert à mieux comprendre la réalité des intérêts présents dans l'organisation et, ainsi, permet de mieux faire face aux événements et intérêts futurs.

#### *L'émergence de la grille d'observation F.A.R.*

Au plan méthodologique, nous n'avons pas trouvé d'outils adaptés à l'observation du processus de planification stratégique. Dans ce contexte, nous avons élaboré notre propre outil. Nous avons élaboré la grille d'observation F.A.R pour plusieurs raisons. Premièrement, nous n'avons pas trouvé d'outil qui permette une compréhension de la planification au niveau des interactions entre les différents acteurs. Cette grille d'observation permet de comprendre les arguments utilisés par les acteurs pour satisfaire leurs intérêts stratégiques nécessaires.

Aussi, dans notre recension des écrits, nous n'avons pas trouvé de littérature théorique et méthodologique portant sur l'analyse du processus de planification dans une perspective communicationnelle et interprétative. Dans ce contexte, nous avons donc choisi de développer notre recherche sur

le principe théorique de l'émergence des stratégies développé par Mintzberg dont les postulats ont été acceptés plus haut. Nous avons cependant constaté des lacunes en ce qui a trait au manque d'application communicationnelle et à celui de l'expérience individuelle des acteurs impliqués dans le processus de planification. Sans remettre en cause les concepts avancés par Mintzberg, nous trouvions que ceux-ci relevaient plutôt des sciences de la gestion que du domaine des sciences de la communication. Dans l'ensemble de la littérature de gestion, la communication est perçue comme fonctionnelle et utilitaire; elle permet d'améliorer la qualité des informations requises dans la planification. Nous avons choisi d'aller plus loin dans notre analyse communicationnelle du processus.

Nous avons découvert, durant les réunions de planification, que les membres de l'agence ont toujours discuté du plan en fonction de trois arguments bien précis : le plan est-il faisable ? Le plan est-il acceptable tant pour le client que pour l'agence ? Et finalement, le plan est-il rentable pour tous les acteurs?

Nous avons utilisé ces trois arguments comme base de notre grille d'observation. Nous nous sommes rendus compte que ces arguments étaient des causes de changement dans le processus et avaient pour but de satisfaire tous les intérêts des acteurs et d'arriver à un consensus. Au cours du processus de planification, toutes les propositions stratégiques des acteurs sont directement influencées par ces trois arguments qui deviennent des conditions de base à la bonne réalisation de la planification. Le plan doit remplir ces trois conditions à la fois pour qu'il soit finalement accepté par tous les acteurs. Une stratégie proposée doit à la fois être réalisable,

acceptable et rentable. Un accord concernant le plan ne saurait finalement être conclu si l'une de ces conditions n'est pas remplie. En fait, ces arguments influencent tout le processus de planification jusqu'à ce que les intérêts stratégiques respectifs des acteurs convergent vers un dénominateur commun. Tant qu'un intérêt n'est pas satisfait, les négociations et conciliations continueront jusqu'à ce qu'un consensus soit établi.

Nous avons donc étudié les acteurs du processus, leurs intérêts stratégiques et les arguments utilisés pour satisfaire ces intérêts. Il serait intéressant, dans une recherche future, d'étudier les valeurs qui se cachent derrière ces intérêts stratégiques des acteurs et les arguments stratégiques identifiés. Aussi, la relation entre la nature du leadership et le résultat du travail d'équipe dans un cadre de planification pourrait faire l'objet d'une recherche qui pourrait enrichir nos connaissances dans un domaine encore trop peu étudié.

## Bibliographie

- Amit, R. et Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. Strategic management journal, 14, 33-46.
- Andrews, K. R. (1987). The Concept of Corporate Strategy. (3e édition). Homewood : Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy : an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York : McGraw-Hill.
- Ansoff, H. I. (1989). Stratégie du développement de l'entreprise (Traduction française). Paris : Les éditions du développement de l'entreprise.
- Argyris, C. (1969). Diagnosing Defenses against the outsider. Dans Call, G. J. et Simmons, J. L. (Eds.), Issues in Participant Observation a Text and Reader, (pp. 115-127). New York : Random House.
- Bantz, C. (1993). Ethnographic Analysis of Organizational Culture. In G. Kreps et al. (Eds.), Qualitative Research : Applications in Organizational Communication, (pp. 107-119). Cresskill NJ : Hampton Press & Speech Communication Association.
- Beau, D. et Daudel, S. (1992). Stratégie d'entreprise et communication. Paris : Dunod.
- Berger, P. L. et Luckmann, T. (1967). The Social Construction of Reality. New York : Anchor Books.
- Bogart, L. (1996). Strategy in advertising; Matching Media and Messages to Markets and Motivations. (Second Edition). Lincolnwood : NTC Business Books.
- Brisoux, J. E., Darmon, R. Y., et Laroche, M. (1987). Gestion de la publicité. Montréal : McGraw-Hills.
- Burgoyne, J. G., et Hodgson, V. E. (1984). An experimental approach to understanding managerial action. Dans Hunt, J.G., Hoskins, D., Schriesheim, M. C. et Stewart, R. (Ed.), Leaders and managers;

International perspective on managerial behavior and leadership, (pp. 163-178). Elmsford, NY : Pergamon.

Burrell, G. et Morgan, G. (1979). Social Paradigms and Organizational Analysis; Elements of the Sociology of Corporate Life. Exeter, New Hampshire : Heinemen.

Callahan, J. C. (1988). Ethical Issues in Professional Life. Oxford : Oxford University Press.

Callon, M. et Latour, B. (1981). Unscrewing the Big Leviathan : how actors macro-structure macro-reality and how sociologist help them to do so. Advances in social theory and methodology, 277-303.

Callon, M. (1986). Éléments pour une sociologie de la traduction : La domestication des coquilles Saint-Jacques et des marins-pêcheurs dans la Baie de Saint-Brieuc. L'Année sociologique, pp. 169-208.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure : chapters in the history of industrial enterprise. Cambridge : Mass.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). L'Acteur et le Système; les contraintes de l'action collective. Paris : Éditions du Seuil.

Cyert, R. M. et March, J. G. (1963). A Behavioral Theory of The Firm. Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall.

Cyert, R. M., et Williams, J. R. (1993). Organization, Decision making and Strategy : Overview and Comment. Strategic Management Review, 14, 5-10.

Dayan, A. (1990). La publicité. (4 ed.). Paris : Presses universitaires de France.

Eisenhart, K. (1987). Building Theories from Case study Research. Academy of Management Review, 14(4), 532-550.

Gratton, L. (1994). Implementing Strategic Intent : Human Resources Processes as a Force for Change. Business Strategy Review, 5(1), Spring, 47-66.

- Hofer, C. W. et Schendel, D. (1978). Strategy formulation : Analytical Concepts. St-Paul, Minnesota : West Publishing Company.
- Langley, A. (1986). The Roles of Formal Strategic Planning. Thèse de doctorat, École des Hautes Études Commerciales, Montréal.
- Lawrence, P. R. et Lorsch, J. W. (1986). Organization and environnement : managing differentiation and integration. (revised edition). Boston : Harvard Business School Press.
- March, J. G. (1991). Décisions et organisations. Paris: Les éditions EO.
- Martinko, M. J. et Gardner, W. L. (1985). Beyond Structured Observation : Methodological Issues and New Directions. Academy of management Review, 10(4), 675-695.
- Mathe, J. C. (1986). Management Stratégique; le point de la doctrine américaine. Montréal : Gaëtan Morin.
- Mintzberg, H. (1970). Structured observation as a method to study managerial work. Journal of Management studies., 7, 87-104.
- Mintzberg, H. (1971). Managerial work : Analysis from observation. Management Science, 18B(97-110).
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. New York : Harper and Row.
- Mintzberg, H. (1975). The manager's job : Folklore and fact. Harvard Business Review, 5(4), 49-61.
- Mintzberg, H. (1991). Crafting Strategy. In C. A. Montgomery et M. E. Porter (Eds.), Strategy; Seeking and Securing Competitive Advantage, (Vol. juillet-août). Boston : Harvard Business Review Book.
- Mintzberg, H. et Quinn, J. B. (1992). The Strategy Process; concepts and contexts. Englewood Cliffs : Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1994). Grandeur et Décadence de la Planification Stratégique. Paris : Dunod.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review (March-April), 137-145.

Putnam, L. L. (1983). The Interpretive perspective, an alternative to fonctionnalism. In Putnam, L. L. et Pacanowsky, M. E. (Eds.), Communication and Organization; An Interpretative Approach, . Beverly Hills : Sage.

Rosen, M. (1991). Coming to terms with the field : Understanding and doing organizational ethnography. Journal of management Studies, 28 (1) (January).

Séguéla, J. (1995). La publicité. Toulouse : Éditions Milan.

Simon, H. A. et March, J. G. (1979). Les organisations : problèmes psychosociologiques (Traduction française). Paris : Dunod.

Snyder, N. et Glueck, W. F. (1980). How managers plan-the analysis of manager's activities. Long Range planning, 13 (1), 70-76.

Steiner, G. A. (1969). Top management Planning. New York : Macmillan.

Thompson, A. A. et Strickland, A. J. (1989). Strategy Formulation and Implementation; Tasks of the general manager. (Quatrième édition). Boston : Irwin.

Tucker, M. L., Meyer, D. D., et Westerman, J. W. (1996). Organizational Communication: Development of Internal strategic Competitive Advantage. The journal of Business Communication, 33(1), 51-69.

Van Mannen, J. (1983). Qualitative methodology. Beverly Hills, CA : Sage.

Van Mannen, J. (1988). Tales of the field: On writing ethnography. Chicago : University of Chicago Press.

Weick, K. E. (1979). The Social Psychology of Organizing. Readings, Massachussets : Addison-Wesley.

Whidhal, S., Signitzer, B. H. et Olson, J. (1993). Utilisation des théories de la communication : Une introduction à la planification de la communication

(traduit par Laramée, A. et Marie-Hélène Chartier), Télé-Université, Sainte-Foy, Québec.

Yin, R. K. (1984). Case Study Research, Design and Methods. (Vol. 5). Newsbury Park : Sage.

Yin, R. K. (1993). Applications of Case Study Research. (Vol. 34). Newsbury Park : Sage publications.