

Université de Montréal

**Le processus de design visuel communicationnel :  
tensions et négociations dans l'industrie publicitaire**

par

Vanessa Piché

Département de communication

Faculté des arts et sciences

Mémoire présenté à la Faculté des arts et sciences

en vue de l'obtention du grade de M.Sc.

en science de la communication

option communication médiatique

avril 2012

© Vanessa Piché, 2012

Université de Montréal  
Faculté des études supérieures et postdoctorales

Ce mémoire intitulé :

Le processus de design visuel communicationnel : tensions et négociations dans  
l'industrie publicitaire

Présenté par :  
Vanessa Piché

évalué par un jury composé des personnes suivantes :

Micheline Frenette, présidente-rapporteur  
Lorna Heaton, directrice de recherche  
André A. Lafrance, membre du jury

## Résumé

L'industrie publicitaire est un travail quotidien de collaboration entre deux « hémisphères » distincts : l'un de nature commerciale et l'autre de nature créatif. Des individus qui favorisent des aspects logiques et rationnels se doivent de collaborer avec des individus qui favorisent des aspects intuitifs et artistiques, ce qui suscite des tensions. Cette mise en relation s'opère au travers d'un processus, que nous nommerons processus de design visuel communicationnel car il permet de relier la communication au design, approche que nous adoptons dans ce mémoire. L'industrie publicitaire s'est dotée d'outils permettant de faciliter le processus de design visuel communicationnel, dont le brief créatif. Notre recherche propose d'observer la manière dont les « commerciaux » et les « créatifs » perçoivent leur travail quotidien en agence et comment le brief créatif est réquisitionné. Nous adoptons une posture interprétative pour tenir compte de la complexité du phénomène et nous mobilisons une série d'entrevues pour répondre à nos questions de recherche. Nos questions de recherche sont les suivantes : de quelle manière les « commerciaux » et les « créatifs » négocient-ils les tensions lors du processus de design visuel communicationnel? Quels rôles le brief créatif occupe-t-il au sein de ce processus? Les résultats nous renseignent sur les transformations et les innovations qui émergent des tensions entre les « commerciaux » et les « créatifs » et sur l'importance que revêtent les caractéristiques communicationnelles du brief créatif dans le cadre du processus de design visuel communicationnel.

**Mots-clés** : Publicité, design, design visuel communicationnel, brief créatif, tensions.

## **Abstract**

The advertising industry involves a daily collaboration between two ways of thinking or two *hemispheres*: one of commercial nature and the other of creative nature. Rational and logical individuals must collaborate with intuitive and artistic individuals, and from this collaboration emerge various tensions. In the advertising industry, this relationship operates throughout a process of visual communication design. We chose to use the term visual communication design process because it illustrates our approach in this research, an approach that joins communication and design. The advertising industry has developed tools to facilitate the visual communication process: among them the creative brief. Our research proposes to observe how “commercials” and “creatives” in the industry perceive their day-to-day work and their use of the creative brief through a series of interviews. Our questions are: in which ways do the “commercials” and “creatives” negotiate the tensions that emerges from the visual communication design process? What are the roles of the creative brief throughout this process? Our findings illustrate the transformations and innovations that emerge from the tensions between “commercials” and “creatives” and highlight the importance of the communicational characteristics of the creative brief as part of the visual communication design process.

**Keywords** : advertising, design, visual communication design, creative brief, tensions.

## Table des matières

Résumé.....	i
Abstract.....	ii
Table des matières.....	iii
Liste des figures.....	v
Remerciements.....	vii
Introduction.....	1
1 PROBLÉMATIQUE .....	4
2 REVUE DE LA LITTÉRATURE .....	8
Définitions .....	9
L'épistémologie du design .....	13
La praxéologie du design .....	17
3 CADRE THÉORIQUE .....	29
Historique de la Théorie de l'Activité (TA) .....	29
La structure d'un système d'activité humain .....	32
La TA appliquée au processus de design graphique .....	37
Opérationnalisation de la TA .....	41
4 MÉTHODOLOGIE .....	43
L'entrevue semi-dirigée : une approche réflexive .....	43
Application méthodologique .....	46
5 ANALYSE .....	50
Le processus de design visuel communicationnel en étapes .....	50
Le processus de design visuel communicationnel vu par la TA .....	56
Tensions et négociations .....	83
Tensions et négociations en contexte .....	100
Les tensions, sources de contradictions et d'innovations .....	104
Les rôles du brief créatif .....	107

Conclusion .....	113
Bibliographie .....	119
Annexes .....	i
Annexe A .....	i
Annexe B .....	iii
Annexe C .....	v

## Liste des figures

Figure 1. Modèle méthodologique initial du design.....	22
Figure 2. Les étapes de base du processus de design.....	24
Figure 3. La structure d'un système d'activité humain.....	31
Figure 4. Deux systèmes d'activité en interaction.....	38
Figure 5. L'environnement du design modelé par la TA.....	40
Figure 6. Système d'activité d'un chargé de compte à l'étape 1.....	58
Figure 7. Système d'activité d'un chargé de compte à l'étape 2.....	61
Figure 8. Systèmes d'activités d'un chargé de compte et de l'équipe créative en interaction à l'étape 3.....	65
Figure 9. Système d'activité de l'équipe créative à l'étape 4.....	69
Figure 10. Systèmes d'activités d'un chargé de compte et de l'équipe créative en interaction à l'étape 5.....	72
Figure 11. Système d'activité de l'agence à l'étape 6 .....	77
Figure 12. Système d'activité d'un chargé de compte à l'étape 7.....	79
Figure 13. Systèmes d'activités d'un chargé de compte et de l'équipe créative en interaction à l'étape 8.....	81

*À Maurice, mon inspiration et la flamme  
de ma détermination*



## **Remerciements**

Merci à Lorna Heaton pour son écoute, ses conseils judicieux et sa rigueur qui n'a cessé de me pousser plus loin. Merci d'avoir reconnu la pertinence de mon intérêt de recherche et de m'avoir aidée à surmonter mes obstacles.

Je tiens aussi à remercier Sonia Gagnon, pour m'avoir ouvert les portes du monde de la publicité et pour avoir cru en mes compétences, ainsi que pour sa confiance, son extrême flexibilité et son soutien tout au long de ce mémoire.

## Introduction

La publicité est à la fois un monde fascinant et méconnu. Pour certains, une publicité est quelque chose d'original qui pique l'attention, parmi les centaines de stimulus auxquels nous sommes confrontés chaque jour. Pour d'autres, il s'agit d'un vilain objet nourrissant la société de consommation. Certains imaginent l'industrie publicitaire comme un monde excitant et « glamour » avec ses Lions et ses Clios; d'autres imaginent une bande d'individus farfelus et cyniques, méditant sur leur prochain concept... merci à Frédéric Beigbeder et à son livre *99 francs*. Or, la réalité du monde publicitaire est ancrée dans un travail quotidien : pour atteindre ses objectifs et conserver ses caractéristiques essentielles de créativité, mais aussi d'efficacité, la publicité recourt à un travail de collaboration d'individus plein de ressources (Cossette & Déry, 1988).

Œuvrant dans cette industrie depuis plus de deux ans, notre intérêt de recherche s'est développé parallèlement à notre expérience concrète, celle de vivre ce que sont une agence de publicité et les publicitaires au quotidien. Cette recherche porte sur le processus de design visuel communicationnel dans un contexte publicitaire. Notre motivation primaire est de tenter de mieux comprendre le fonctionnement d'une industrie qui oppose deux « hémisphères » (Geschwind, 1985) distincts afin d'assurer son fonctionnement. L'hémisphère gauche du cerveau gère le temps, la pensée analytique et les procédures, tandis que le droit gère l'intuition, le sens artistique et les émotions. Nous feront appel au terme

*hémisphère* car il permet d'illustrer certaines caractéristiques organisationnelles des agences de publicité. L'hémisphère gauche représente des intervenants de nature « commerciale » et l'hémisphère droit des intervenants de nature « créative ». Toutefois, il n'est pas toujours évident de faire collaborer deux hémisphères distincts. L'un doit apprendre à s'organiser autour d'une nature émotive et intuitive, et l'autre doit collaborer avec une nature plutôt rationnelle et logique. Ainsi, certaines tensions surgissent et ont un impact sur le processus de design visuel communicationnel. C'est à la fois l'observation de ces tensions et le fait d'être parfois nous-mêmes une composante du processus qui ont motivé notre réflexion théorique. Comme nous le verrons dans les pages qui suivent, le processus de design visuel communicationnel peut être abordé sous de nombreux angles, dans différents champs d'études. Nous proposerons une approche qui relie la communication au design.

Notre ouvrage se divise en quatre chapitres. Le premier chapitre sera consacré à notre problématique et à la revue de la littérature. Nous définirons tout d'abord notre problématique puis les concepts de brief créatif et de design, et nous présenterons les études qui les mettent en relation. Le second chapitre présentera le cadre théorique. Nous réquisitionnerons la Théorie de l'Activité (Engeström, 1999) afin d'opérationnaliser notre objet de recherche. Le troisième chapitre exposera la méthodologie utilisée : nous mènerons une série d'entrevues semi-dirigées avec des commerciaux et des créatifs actifs au sein d'agences de publicité

et nous utiliserons les briefs créatifs de ces agences comme supports à nos entrevues. Le quatrième et dernier chapitre présentera notre analyse ainsi qu'une discussion des résultats. Nous nous sommes intéressés dans le cadre de notre analyse aux tensions qui surgissent au sein du processus de design visuel communicationnel et nous avons tenté de comprendre comment ces tensions sont négociées. En observant ce processus par l'entremise de la Théorie de l'Activité (Engeström, 1987), nous avons constaté que les tensions sont parfois générées par l'entremise des instruments, des règles, de la communauté ou encore de la division du travail, toutes des composantes propres au système d'activité des individus. Dans d'autres cas, les tensions proviennent d'éléments externes ou de systèmes d'activités antérieurs.

En fonction des tensions et des situations qui y sont rattachées, nous avons observé qu'une personne en particulier prend généralement en charge la négociation. La négociation s'opère en fonction des éléments qui constituent les systèmes d'activité des individus et une négociation génère parfois des transformations et des innovations, que nous aborderons plus en détails dans l'analyse. Nous nous sommes finalement intéressés aux différents rôles du brief créatif, toujours au sein du processus de design visuel communicationnel et avons constaté qu'il s'opère efficacement grâce à ses composantes communicationnelles.

# 1 PROBLÉMATIQUE

Les designers ont traditionnellement été impliqués au sein d'un processus où l'intuition joue un rôle certain, voire déterminant (Bennett, 2006) car, contrairement à d'autres disciplines comme l'architecture ou la littérature, le processus de design graphique a évolué avec peu de réflexions théoriques (Frascara, 2004). Comme l'explique Bennett (2006), les théories « propres » au design graphique ont largement privilégié l'intuition et la créativité au détriment de la recherche empirique dans la production de messages visuels.

Cependant, les designers de communications graphiques sont à présent à la croisée des chemins : ils commencent à ressentir qu'il est de plus en plus difficile de négocier dans leur tâche à la fois la vision du client et la réponse du public à un message (Forlizzi et Lebbon, 2002). Ceci est, d'une part, dû au fait que la cible, l'auditoire ou le public ont énormément évolué par rapport à ceux des dernières décennies. En effet, Forlizzi et Lebbon (2002) soulignent qu'aujourd'hui, les consommateurs sont extrêmement diversifiés du point de vue de leur âge et de leur revenu. D'autre part, les consommateurs sont beaucoup plus exposés au flot de stimuli visuels constants que véhiculent les médias et ils possèdent aussi leur propre expérience, engendrée par cette exposition constante à un monde de messages conçus par des designers graphiques.

Certes, Forlizzi et Lebbon (2002) soulignent que l'intuition doit continuer à jouer un rôle au sein du processus de design graphique, mais les auteurs expliquent que de dépendre de cette unique composante représente une approche de plus en plus difficile si l'on veut créer des communications visuelles qui satisferont d'une part le client, mais surtout auxquelles le public réagira. Il est donc pertinent de positionner les designers en tant que communicateurs plutôt que comme de simples « décorateurs de mots » (Forlizzi et Lebbon, 2002). Frascara (2004) explique d'ailleurs que le but du design graphique est la création de communications efficaces plutôt que la simple création de formes graphiques<sup>1</sup>. Les designers sont donc producteurs d'un savoir interdisciplinaire (Bennett, 2006). Dans la même optique, nous cherchons à proposer une approche qui relie la communication au design graphique.

L'organisation du processus de design graphique dans un contexte publicitaire implique des acteurs différents, qui possèdent des formations académiques et professionnelles diverses et, par conséquent, des attentes différentes face au dit processus. Deux manières de penser sont confrontés quotidiennement : celui des « commerciaux » et celui des « créatifs », soit deux catégories d'intervenants qui occupent des rôles différents à chaque étape du processus publicitaire. Les commerciaux occupent généralement les postes de planificateurs stratégiques,

---

<sup>1</sup> Nous allons interroger le design graphique dans cette optique communicationnelle, où l'on ne se limite pas aux formes graphiques.

chargés de comptes, conseillers, coordonateurs marketing, etc. : ils représentent le contact-client au sein de l'agence. En d'autres mots, ils sont responsables de répondre aux attentes de leur client et de communiquer ces attentes ou mandats à l'équipe créative. Les créatifs, quant à eux, occupent les postes de directeurs artistiques, concepteurs-rédacteurs, directeurs création, designers web, designers graphiques, etc. Leur rôle est de transformer une stratégie communicationnelle ou un mandat (campagne publicitaire, site Internet, rapport annuel, etc.), en mots et en images. Les créatifs travaillent souvent en équipe, à savoir un concepteur-rédacteur et un directeur artistique. Le concepteur-rédacteur se spécialise dans les mots, tandis que le directeur artistique s'occupe des images. L'équipe créative, chapeautée par un directeur création, a le mandat de traduire une demande provenant des commerciaux en concept créatif, le tout étant communiqué par l'entremise d'un brief de la part des commerciaux.

Le processus de design graphique représente une partie importante de la traduction en images, c'est-à-dire le produit fini exigé dans une agence. Dans cette optique, nous proposerons de repositionner le terme « processus de design graphique » en le nommant « processus de design visuel communicationnel » car il permet de relier la communication au design, au lieu de le voir en tant que simple composante du processus de conception publicitaire.

Le travail quotidien au sein d'une agence de publicité s'avère un va-et-vient perpétuel entre deux façons de penser : l'une de nature plus logique et rationnelle, et l'autre de nature plus intuitive et créative. S'intéresser à un tel processus implique de reconnaître que cette cohabitation comporte des tensions, le plus souvent riches et productives, mais suscite parfois des conflits. C'est cette collaboration à la fois électrique et magique, mais pouvant parfois s'avérer difficile, qui est au cœur de notre réflexion : comment faire vivre harmonieusement l'intuition et la raison au sein du processus de design visuel communicationnel dans un contexte publicitaire?

L'industrie publicitaire s'est dotée d'outils permettant de structurer le processus de conception, ainsi que la communication entre les commerciaux et les créatifs, laquelle facilite le processus de conception. Parmi ces outils se trouve le brief créatif. Le brief créatif est un artéfact communicationnel qui est présent dans la majorité des agences et il représente le point de départ du processus créatif. Bien qu'il s'agisse d'un document peu standardisé qui varie entre les agences (Gaertner, 2007), il est toujours présent. Nous posons la question : de quelle manière les commerciaux et les créatifs négocient-ils les tensions lors du processus de design visuel communicationnel? Quels rôles le brief créatif occupe-t-il au sein du processus de design visuel communicationnel?



## 2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

Nous diviserons notre revue de la littérature sur le processus de design graphique dans un contexte publicitaire en deux thèmes majeurs : la littérature sur le design et la littérature sur l'organisation du processus publicitaire.

La littérature sur le design peut être divisée en trois thèmes : la littérature sur le « design research » qui tente de conceptualiser cette « science » encore jeune, la recherche sur les méthodologies du design et la recherche plus spécifique à la relation entre le design graphique et les sciences sociales.

La littérature qui traite de l'organisation du processus publicitaire s'attarde principalement à « formaliser » ou à « coucher sur papier » l'organisation du processus publicitaire. Il s'agit généralement de recherches de terrain (d'observation) et d'entrevues qui tentent de décrire le processus de conception au sein des agences. Avant de débiter notre revue de la littérature, il est pertinent de définir certains termes que nous allons utiliser.

## DÉFINITIONS

### **Le design**

De nombreux chercheurs s'intéressent au design en tant qu'objet de recherche, mais il n'existe toujours pas de définition généralement acceptée et précise du design (Bennett, 2006; Buchanan, 1992; Ralph & Wand, 2009; Roth, 1999). La multiplication des conférences sur le design depuis les dernières décennies démontre un effort de la part de la communauté scientifique et académique de comprendre le design en tant que discipline qui mérite sa définition propre. Les participants proviennent de champs professionnels de plus en plus variés, non pas parce qu'ils partagent une définition, une méthodologie ou encore une philosophie communes, mais à cause de leur intérêt équivalent pour un thème, à savoir la conception et la planification de l'artificiel (Buchanan, 1992). Si cet éventail de disciplines apporte une richesse et une littérature florissante, riche et variée à ce champ de recherche, elle résulte néanmoins en un manque de consensus face à la définition du design.

Parmi la littérature qui s'intéresse à définir ou à conceptualiser le design (Aakhus, 2007; Archer, 1979; Cross, 1999, 2001; Edelson, 2002; Ralph & Wand, 2009), nous avons sélectionné deux définitions pertinentes à notre intérêt de recherche et aux disciplines que nous toucherons de plus près.

Ralph et Wand (2009) ont mené une revue exhaustive de la littérature sur les définitions du design. S'appuyant sur plus d'une trentaine de définitions, puis en analysant chacune d'entre elles en fonction de critères précis, les auteurs proposent la définition suivante (p. 6) :

« design : a *specification* of an *object*, manifested by an *agent*, intended to accomplish *goals*, in a particular *environment*, using a set of *primitive components*, satisfying a set of *requirements*, subject to *constraints* »

L'agent est le sujet qui articule le design, tandis que l'objet est la « chose » qui se fait designer. L'agent (le designer) se doit d'avoir des buts qui se manifestent dans un environnement quelconque. L'agent utilise une série de composantes primitives, ou en d'autres mots, toute chose artificielle mais physique qui provient d'autres choses; c'est pourquoi les chercheurs les nomment « composantes primitives ». Finalement, le design doit satisfaire à des exigences sujettes à des contraintes. Par exemple, des contraintes pour un infographiste dans le cadre du design d'un logo seraient l'utilisation de certaines couleurs, typographie, images, le logiciel qu'il se doit d'utiliser, ou encore les formats acceptables d'un logo (eps., ai., jpeg, etc.).

Aakhus (2007), quant à lui, soutient que le « design is an activity of transforming something given into something preferred through intervention and invention » (p.

112). Le design est une manière de comprendre la communication et représente une approche destinée à étudier le monde social d'un point de vue communicationnel (Aakhus, 2007).

Nous avons retenu ces deux définitions car, dans le cas de celle de Ralph et Wand (2009), elle provient d'une revue exhaustive de la littérature, et dans le cas de celle d'Aakhus, elle apporte une composante communicationnelle à l'exercice du design. Combinées, elles permettent d'envisager le design en tant qu'action humaine relativement calculée par ses objectifs et ses contraintes, appuyé par des composantes primitives, et c'est en observant ce processus, soit l'action de *designer*, qu'il est possible de comprendre un forme de la communication.

### **Le brief créatif**

Le « brief » est un artéfact qui joue un rôle important au sein du processus de design graphique dans les agences de publicité. Le brief est défini comme suit (Gaertner, 2007) :

« Procédé de travail d'origine anglo-saxonne, le brief créatif traduit le passage de l'état de besoin exprimé par un client à celui de solution proposée par une agence, définie en termes fonctionnels. La notion de brief désigne à la fois la transmission d'instructions en réunion et le cahier des charges dans lequel les informations sont consignées. » (p. 50)

Le brief créatif est un dispositif communicationnel permettant de transmettre la stratégie (objectifs, message, public cible, etc.) aux designers. En effet, un intervenant de nature commerciale rencontre tout d'abord le client en vue de déterminer le mandat en question et de cerner certaines caractéristiques de l'entreprise ou du produit, et rédige ensuite un brief créatif. Le brief créatif est en quelque sorte une feuille de route qui sera remise aux designers/créatifs de l'agence afin d'orienter leur travail. Celui-ci prend la forme d'un document relativement standardisé et servira à donner des pistes aux créatifs (designers) en indiquant « ce que le message doit être, sans préciser la forme qu'il doit prendre » (Gaertner, 2007; Nov & Jones, 2003). Il est important de noter que chaque agence possède son propre brief, sa propre « formule communicationnelle ». Ayant conduit une série d'entretiens et ayant analysé une dizaine de briefs écrits, Gaertner (2007) dresse les enjeux et problématiques du brief. En effet, les briefs (ces dispositifs) sont largement indéterminés. Il n'existe pas de modèle de document stable. Ils sont alimentés par des sources diverses (sites Internet, études de marchés, revues de presse). Bref, leur « construction procède d'un travail synchrétique et interprétatif peu formalisé » (p. 52). Gaertner (2007) souligne que le résultat du travail mené est difficile à évaluer et cette absence de « modèle » propre conduit les « personnes à thématiser l'intuition comme

compétence, au-delà d'une rhétorique qui consiste à faire valoir des méthodes de travail éprouvées » (p. 50).

Morais (2007, p. 155) catégorise ce qu'un brief comporte *habituellement* :

- 1) L'objectif de la publicité
- 2) Une description du public cible
- 3) Une observation ou un aperçu du public cible basés sur des recherches
- 4) Le positionnement adopté
- 5) La « promesse » faite au consommateur
- 6) Le support à la promesse
- 7) Une déclaration sur la tonalité du message
- 8) Les obligations qui doivent être incluses

Le brief doit être un document court (souvent une page) car il représente un outil de départ pour les créatifs. Il est supposé suggérer une direction et amener de l'inspiration. Il se doit d'être intéressant et excitant afin d'engager les créatifs et de susciter chez eux un certain enthousiasme face à un projet plutôt que de les informer de manière plus descriptive (Nov & Jones, 2003).

### **Le « design research »**

Cross (1999) présente une taxinomie du champ de recherche en design en fonction des trois sources de connaissances (p. 6) :

- 1) L'épistémologie du design : « designerly ways of knowing<sup>2</sup> »
- 2) La praxéologie du design : l'étude des pratiques et processus du design
- 3) La phénoménologie du design : l'étude des formes et configurations des artefacts.

Tout comme le design, le concept de recherche en design est lui aussi à la recherche d'une définition (Archer, 1981; Bayazit, 2004; Buchanan, 1992; Cross, 1999, 2001; Roth, 1999). En 1980, à la conférence « Design Science : Method conference of the Design Research Society », Bruce Archer explique la recherche en design :

« design research is a systematic inquiry whose goal is knowledge of, or in, the embodiment of configuration, composition, structure, purpose, value and meaning in man-made things and systems »  
(cité par Bayazit, 2004, p. 1).

La connaissance du design (*design knowledge*) est donc un concept central à la recherche en design. Ainsi, quelles sont les sources de cette connaissance? Où les trouver? Cross (1999) souligne qu'il en existe trois : les gens, les processus et les produits. La connaissance du design peut être comprise tout d'abord par les gens. Bayazit (2004) explique qu'il faut envisager le design comme une construction humaine, une activité humaine. Un sujet immédiat de recherche est devient l'étude de cette capacité humaine, Cross (1999) citant comme exemple les recherches empiriques sur les comportements du design (*design behaviour*),

---

<sup>2</sup> Nous ne traduirons pas ce terme car sa traduction française étant « la connaissance du design », celle-ci peut créer confusion en rapport à la notion de *design knowledge* qui a été traduit de cette façon.

comment les humains apprennent le design ou encore comment l'habileté de designer se développe chez les individus. Une seconde source de connaissance réside dans les processus : dans les tactiques et stratégies du design. Cette notion est traduite par un axe majeur de la recherche en design qui s'intéresse à la méthodologie (Bennett, 2006; Cross, 1993; Cross, Naughton, & Walker, 1981; Edelson, 2002; Nini, 2006; Tarbox, 2006), à l'étude des processus du design et au développement et à l'application de techniques qui visent ultimement à faciliter le travail du designer. Les recherches sur les méthodologies du design s'efforcent de comprendre comment les designers travaillent, comment ils pensent, bref, comment ils articulent l'activité du design (Bayazit, 2004). Troisièmement, la connaissance du design réside dans les produits en soi : dans leurs formes et matériels qui représentent les attributs du design (Cross, 1999). Le design nécessite l'utilisation de précédents ou d'exemples antérieurs car ces exemples contiennent du savoir et de l'information pour les designers. Finalement, la connaissance du design aborde le monde artificiel et la manière de contribuer à la création et au maintien de ce monde (Cross, 2001).

Comprendre le champ de recherche en design implique aussi de comprendre la différence entre les concepts de design scientifique (*design science*) et de la science du design (*science of design*). Cross (2001), en lien avec la démarche de Margolin (1989), explique que le concept de design scientifique peut être défini en tant qu'approche organisée, rationnelle et systématique du design (Cross, 2001). Il



ne s'agit pas uniquement du fait que le design scientifique réquisitionne des connaissances et artefacts scientifiques, mais plutôt que le design scientifique soit envisagé comme une activité scientifique en soi. Cette position est certainement controversée, ayant été critiquée par plusieurs designers et théoriciens du design (Cross, 2001). Grant (1979) rajoute :

« Most opinion among design methodologists and among designers holds that the act of designing itself is not and will not ever be a scientific activity; that is, that designing is itself a non-scientific or a-scientific activity » (cité par Cross, 2001, p. 3).

Par contre, Grant (1979) souligne que la science du design (science of design) peut certes être une activité scientifique, et que le design perçu en tant qu'activité peut faire l'objet d'une recherche scientifique. Telle est la différence fondamentale entre les positions académiques sur le design scientifique versus la science du design.

La science du design est donc l'*étude* du design. Cross (2001) définit d'ailleurs la science du design en tant que méthodologie du design. Nous adopterons ce positionnement, soit une recherche axée sur la praxéologie du design, qui envisage l'*activité* du design en tant qu'objet de recherche plutôt que le design en tant qu'activité scientifique en soi.

Le défi de la recherche en design est de contribuer à construire une manière d'échanger sur le design qui est à la fois interdisciplinaire et disciplinée (Cross, 1999). Il s'agit, à bien des égards, d'un champ de recherche essentiellement interdisciplinaire. Dans notre cas, nous proposons une approche qui relie la communication au design, optique de recherche qui est présente dans la littérature mais encore très jeune (Aakhus, 2007; Forlizzi & Lebbon, 2002; Frascara, 2004, 2006a, 2006b).

### **Le design visuel communicationnel**

Jusqu'à présent, notre revue de la littérature s'est intéressée à la définition de ce champ de recherche et à ses « théoriciens », sans s'attarder au type de design en question. Il y a des différences majeures entre concevoir des bâtiments, des produits de consommation, des objets ou des campagnes publicitaires. Notre intérêt de recherche portant sur le processus de design visuel communicationnel, il est à présent pertinent de faire appel à une littérature qui s'intéresse au design graphique et à exploiter sa relation à la communication afin de comprendre notre choix d'utiliser la notion de « design visuel communicationnel » plutôt que de « design graphique ».

En effet, sous l'influence des « théories communicationnelles », entre autres celle de la sémiotique, le rôle de l'infographiste s'est déplacé vers celui d'interprète des messages plutôt que celui de décorateur de mots (Buchanan, 1992). Grâce à l'apport de la discipline de la communication et aux académiciens qui se sont intéressés à créer un apport interdisciplinaire, il est possible d'affirmer (en particulier dans le cadre de l'industrie publicitaire) que les designers sont des communicateurs qui tentent d'articuler des arguments convaincants en synthétisant des images et des mots (Buchanan, 1992).

Bennett (2006) s'intéresse au design graphique et, tout comme Cross (2009), explique qu'en adoptant une approche de recherche interdisciplinaire, les designers de communications graphiques pourront à la fois questionner et affirmer leurs inclinaisons intuitives. L'auteur explique que le champ théorique propre au design graphique a traditionnellement privilégié l'intuition et la créativité au profit de la recherche empirique. Bennett (2006) souligne qu'il existe une littérature académique de plus en plus riche, mais en raison de la nature intuitive du design (graphique), il existe toujours un écart entre les académiciens et les praticiens du design. Ceci n'enlève en rien le rôle certain de l'intuition et de la créativité, mais Bennett (2006) soutient qu'il est également possible de se fier à la recherche empirique lorsque le design représente un objet de recherche. C'est pourquoi il est

pertinent de reconnaître que les designers graphiques sont producteurs d'un savoir interdisciplinaire et pas uniquement de simples interprètes (Bennet, 2006).

Frascara (2006b) s'intéresse lui aussi au développement théorique du design graphique par l'entremise d'une approche interdisciplinaire reliant la communication aux sciences sociales. Il propose que le design graphique :

« is the activity that organizes visual communication in society. It is concerned with the efficiency of communication, the technology used for its implementation, and the social impact it effects - in other words, its social responsibility » (2006b, p. 28).

Le défi, du point de vue du design, est de rendre possible une communication qui était autrement impossible, difficile ou inimaginable (Aakhus, 2007). La notion de communication est donc centrale à l'argument de ces chercheurs : le but du design est de communiquer (Aakhus, 2007; Bennett, 2006; Frascara, 2006b); l'existence même de toute pièce du design graphique provient du fait que quelqu'un a quelque chose à communiquer à quelqu'un d'autre (Frascara, 2006a).

Par ailleurs, l'utilisation du terme *design communicationnel* plutôt que celui de design graphique démontre une évolution conceptuelle dans l'optique de la recherche interdisciplinaire (Aakhus, 2007; Bennett, 2006; Forlizzi & Lebbon, 2002; Frascara, 2006a, 2006b). C'est pourquoi nous utiliserons le terme de design communicationnel ou plus spécifiquement de design visuel communicationnel afin

de refléter cette optique de recherche interdisciplinaire reliant la communication au design.

Tout comme Bennett (2006), Aakhus et Jackson (2005) soulignent l'importance de ne pas séparer les facettes intuitives et créatives du design par rapport à la recherche empirique en expliquant tout d'abord ceci :

« Design is first and foremost a creative activity where the central and distinctive commitment is to successful design, not to a particular empirical method or a particular set of concepts » (Aakhus & Jackson, 2005).

Une manière de s'investir dans le design communicationnel en tant que chercheur consiste à s'intéresser au développement méthodologique du design (Aakhus, 2007) ainsi qu'aux méthodes du design. Il s'agit d'un axe majeur de la recherche en design qui comporte une littérature de plus en plus riche (Bennett, 2006; Cooke, 2006; Cross, 1993, 2001; Cross et al., 1981; Edelson, 2002; Nini, 2006; Tarbox, 2006).

Une méthodologie du design est une procédure générale du design ayant pour but de fournir des indications par rapport à son processus plutôt que sur le produit qui en découle (Edelson, 2002). Edelson (2002) ainsi que Cross (2001) identifient trois composantes aux méthodologies du design. Pour Cross (2001), il s'agit de l'étude des principes, pratiques et procédures du design. Edelson (2002) explique qu'une

méthodologie du design décrit tout d'abord le processus nécessaire pour accomplir une classe de designs; une méthodologie décrit par la suite les formes d'expertises nécessaires et finalement les rôles de chaque individu qui représentent chacune des formes d'expertises impliquées. Cooke (2006) rajoute que la création de « méthodes » permet de créer des paradigmes et des cadres dans lesquels les décisions en terme de design peuvent prendre place. L'auteur reconnaît cependant le fait que plusieurs designers peuvent se sentir moins à l'aise lorsqu'ils sont confrontés à une méthodologie relativement rigide, due à la nature intuitive, créative et instinctive du design. Cooke (2006), lui-même designer, explique ceci :

« But the truth is that, however informally, the majority of us follow a methodology when designing. I wanted to formalize some of our existing practices by building on existing design methodologies, testing their effects on the design process, and developing a structured approach that could help us deliver a more effective piece of design » (p. 131).

Il est donc pertinent de s'attarder à la structure de ces méthodologies. Nous nous sommes intéressés à deux modèles (Cooke, 2006; Nini, 2006; Tarbox, 2006) proposant des approches tirées des sciences sociales.

Cooke (2006) développe une méthodologie en 4 phases en se basant sur les recherches centrées sur l'utilisateur : phase 1 : définition, phase 2 : divergence, phase 3 : transformation et phase 4 : convergence (figure 1 p. 22).

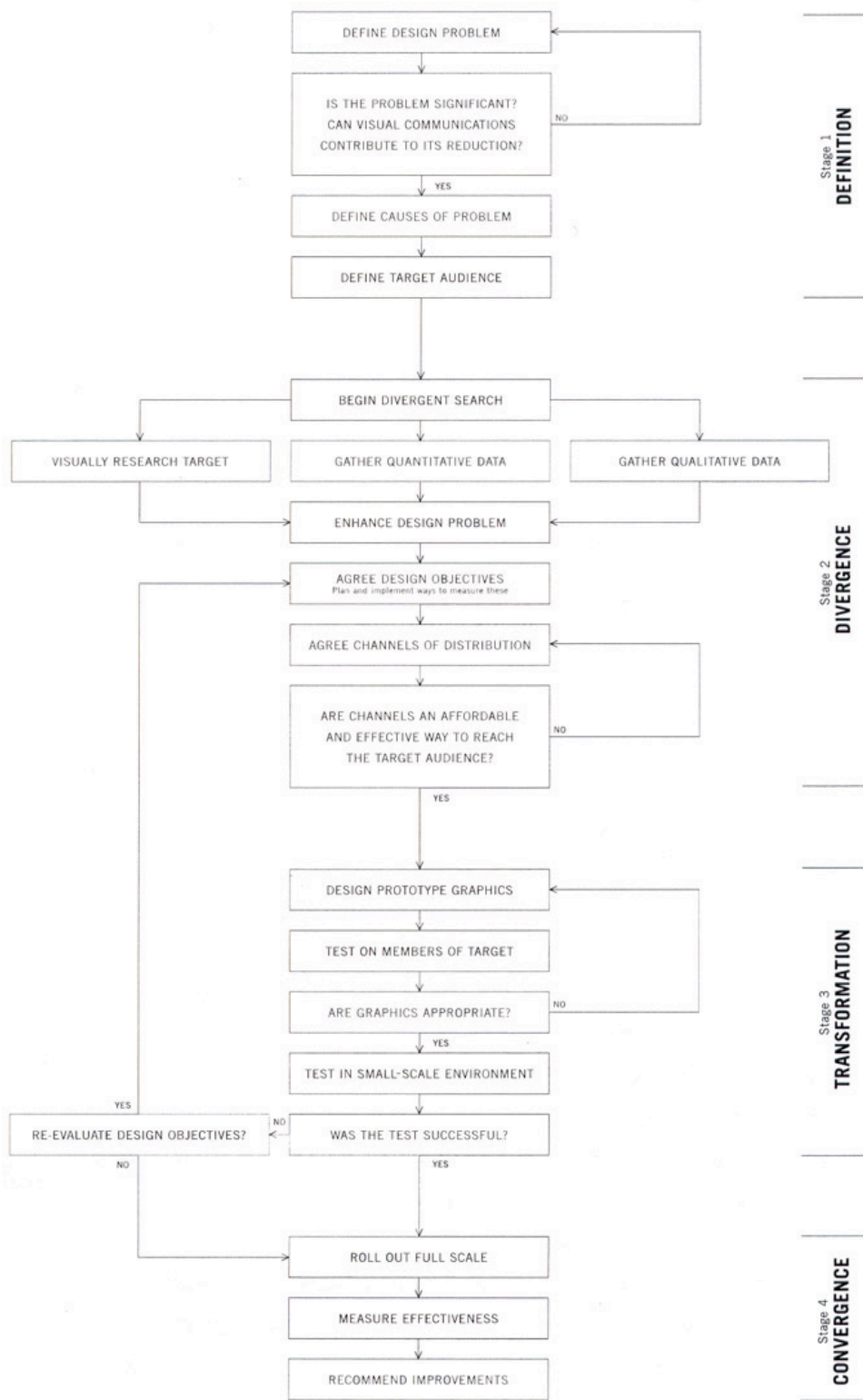


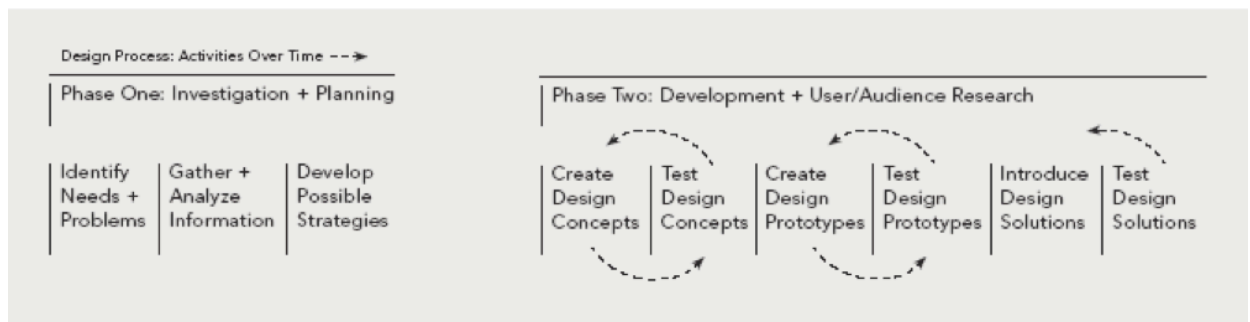
Figure 1. Modèle méthodologique initial du design (Cooke : 2006)

La phase 1 consiste à définir le problème (le design étant une solution à un problème) et à se poser des questions face à son importance : est-ce qu'une communication visuelle peut contribuer à réduire l'importance de ce problème? La phase 2 implique la réalisation d'une recherche de fond sur le sujet. Ceci permet au designer de regarder hors son champ immédiat de pensées et aussi d'améliorer une idée de départ en se basant sur d'autres types d'informations. Ceci implique d'amasser du matériel qualitatif mais aussi quantitatif. À partir du matériel recueilli, il devient possible pour le designer d'élaborer des maquettes ou des « prototypes » et de les tester à plus petite échelle. La quatrième et dernière phase consiste à produire et à déployer le prototype ou la pièce visuelle sélectionnée, à mesurer son efficacité puis finalement à faire des recommandations futures. Cooke (2006) ayant testé cette méthodologie avec la réalisation d'un projet concret souligne finalement que l'application d'une telle méthodologie a permis non seulement de définir et de clarifier les étapes du processus, et donc de créer des échéanciers réalistes, mais aussi a amélioré la créativité. En effet, Cooke (2006) explique : « having conducted in-depth research, we were free to interpret the findings in imaginative ways (...) and gained greater insight into the nature of the design process » (p. 145).

Nini (2006) envisage aussi le design « as a problem-solving activity ». Il propose un modèle de base qui peut être divisé en deux phases : la première s'intéresse à



la recherche du problème du design ainsi qu'à la création de stratégies qui adresseront les enjeux spécifiques déterminés, et la seconde phase s'intéresse à développer des concepts de design pour finalement parvenir à des prototypes et solutions.



**Figure 2. Les étapes de base du processus de design (Nini : 2006)**

Cooke (2006) et Nini (2006) incluent dans les premières phases des méthodologies présentées des étapes qui seraient, dans le cadre d'un processus publicitaire, attribuées au côté commercial. En effet, dans le cadre d'une agence, les étapes de définition du problème, recherche d'information, etc., relèvent des commerciaux. Cooke (2006) et Nini (2006) ont développé des méthodologies propres au design, mais il est aussi possible de les envisager dans un contexte publicitaire car ces étapes sont similaires, sauf qu'elles relèvent d'intervenants différents. Ainsi, le processus publicitaire peut lui aussi être envisagé en tant que processus de design visuel communicationnel ou plutôt en tant que méthodologie qui rentrerait dans une optique de la recherche en design.

Le processus publicitaire peut lui aussi être envisagé, sous certains aspects, en tant que méthodologie de design (Gaertner, 2007; Nov & Jones, 2003). Il est pertinent de comparer le processus publicitaire à une méthodologie puisqu'il comporte des étapes relativement définies et semblables d'une agence à l'autre. Il est aussi pertinent de souligner un rapprochement entre le concept de méthodologies du design tel que présenté par Edelson (2002) et la phase du brief du processus publicitaire (Gaertner, 2007; Nov & Jones, 2003). En effet, les méthodologies du design fournissent des indications par rapport à son processus plutôt que sur le produit qui en découle. Gaertner (2007) s'intéresse au processus de conception et de mise en forme dans le cadre de la conception d'une campagne de publicité plutôt que sur le produit fini. Gaertner (2007) dénote 3 phases au processus de conception<sup>3</sup> (2007, p. 50) : phase 1 : le brief, phase 2 : le concept publicitaire ou la traduction créative et phase 3 : négociation/opposition entre les créatifs et les commerciaux.

La phase 1 du processus mobilise tout d'abord les commerciaux en vue de recueillir les objectifs du client. À partir des éléments identifiés lors de la rencontre avec le client, les commerciaux définissent une stratégie qui prendra forme au sein du brief créatif afin de donner des pistes à l'équipe de création. Nov et Jones

---

<sup>3</sup> Nous réquisitionnons plutôt le terme « processus de design visuel communicationnel » car nous voulons relier l'aspect communicationnel au design dans le cadre de notre recherche.

(2003) rajoutent qu'au stade de rédaction du brief créatif, les commerciaux utilisent aussi d'autres sources d'information pour nourrir le brief : études de marchés, études de cas, analyses de focus group, etc. Selon Nov et Jones (2003), seule une petite quantité de ces informations se retrouve dans le brief écrit, cependant, car le but du brief est de piquer la curiosité des créatifs et de rendre le projet excitant. La phase 1 se conclut par une session de briefing entre les commerciaux et les créatifs, comportant une période de questions et d'interactions non formelles en vue de bien cerner le mandat en question.

La phase 2 est définie par Gaertner (2007) comme la phase du « concept publicitaire ou de traduction créative » et mobilise l'équipe créative, généralement formée d'un directeur artistique et d'un concepteur-rédacteur (l'équipe créative), le tout chapeauté par le directeur de création. Lorsque le brief est remis aux créatifs, ceux-ci « soulignent volontiers le rôle actif qu'ils jouent dans la traduction du brief (...) pour qu'il devienne plus intéressant » (Gaertner, 2007) et pour finalement « mieux » orienter la création du concept de la campagne, par exemple. Les créatifs tentent donc de s'affranchir du brief car il s'agit « d'un dispositif limitant leur autonomie » et soulignent le rôle actif qu'ils jouent « dans la traduction du brief, en le transformant pour qu'il devienne plus intéressant » (p. 11). La traduction créative du brief implique parfois que les créatifs ne suivront pas celui-ci car ils réinterpréteront la demande du client. En résumé, ils s'affranchiront du brief.

L'équipe créative consacre la majorité de son temps à cette phase-ci du processus : ils sont occupés par des réunions et par la réalisation de maquettes. C'est par la suite le rôle du directeur de création de s'assurer de la « justesse de la campagne » par rapport à la stratégie fournie, aux contraintes temporelles, budgétaires, graphiques, etc. Suite à l'approbation du directeur de création, les maquettes sont présentées aux commerciaux. Il s'agit de la phase 3 du processus : négociation/opposition.

Gaertner (2007) explique qu'une situation de blocage peut survenir lors de la présentation du travail des créatifs aux commerciaux. Ainsi, une opposition se forme parfois car « les commerciaux se réfèrent à des principes marchands afin d'orienter la traduction créative dans le sens des attentes du commanditaire qu'ils représentent » (p. 61) tandis que les créatifs tentent de « respecter les conventions de la créativité publicitaire qui constituent un élément central de justification de l'expertise des professionnels » (p. 62). Gaertner (2007) identifie deux variables qui déterminent généralement la nature des oppositions/négociations entre les créatifs et les commerciaux : le type d'agence et le type de dossier traité.

Cooke (2006), Nini (2006) et Gaertner (2007) fournissent une base méthodologique quant au processus de design visuel communicationnel et aux rôles attribués aux intervenants « créatifs » et « commerciaux ». Afin d'opérationnaliser plus en détails, et dans une perspective communicationnelle ce processus, nous feront appel à la Théorie de l'Activité (Engeström, 1987) dans la section suivante. Nous élaborerons notre cadre théorique ce qui nous permettra non seulement de comprendre comment « accomplir une classe de designs » mais aussi comment les « créatifs » et les « commerciaux » collaborent au travers de ce processus.

### 3 CADRE THÉORIQUE

La Théorie de l'Activité (TA)<sup>4</sup> (Engeström, 1999) fournit le cadre nécessaire pour mener une analyse du processus de design visuel communicationnel. Engeström (1999) définit la Théorie de l'Activité comme suit :

« Activity theory is based on object-related activity versus goal directed action; it deals with objects versus a psychic process; it is concerned with the history of activity versus the relativism of the present alone; it deals with creation and externalization of new tools versus the internal process only » (p. 25).

Ce chapitre sera divisé en quatre sections : d'abord un bref historique de la TA et ses trois générations, suivi d'une description des concepts clés d'un système d'activité humain. Nous aborderons ensuite comment la TA a été opérationnalisée pour étudier le processus de design graphique et finalement nous verrons comment la TA peut être appliquée à notre objet de recherche.

#### **Historique de la Théorie de l'Activité**

La Théorie de l'Activité (TA) a émergé au sein de l'Union Soviétique dans les années 1920, prenant ses racines dans l'école historique et culturelle soviétique de la psychologie. Trois générations de recherche sont identifiées par Engeström (1999) dans le développement de la Théorie de l'Activité. La première génération

---

<sup>4</sup> Aussi connue comme CHAT (Cultural Historical Activity Theory)

se fonde sur le concept de médiation de Vygotsky (cité par Engeström, 1987). Vygotsky introduit le concept de médiation et développe l'idée que les artefacts (culturels, matériels ou institutionnels) structurent le développement humain. Une simple action-réaction exprimée par Vygotsky par la relation entre le sujet et sa visée<sup>5</sup> devient un acte complexe médié par des artefacts (Engeström, 1987). Le travail de Vygotsky a permis de démontrer comment les artefacts culturels sont médiés par les actions humaines (Owen, 2008). L'individu ne peut donc pas être compris sans ses artefacts tandis que la société ne peut pas être comprise sans l'agencement des individus qui utilisent et produisent des artefacts (Engeström, 2001). Cette approche a considérablement transformé la façon d'envisager l'activité, mais au niveau des individus.

En revanche, la seconde génération met l'emphase sur la nature sociale de l'être humain. Centrée sur le travail de Leont'ev (cité par Engeström, 1999), cette approche permet d'analyser de manière plus complexe l'interrelation entre les individus et leurs communautés. Leont'ev n'ayant jamais élargi de manière graphique le triangle sujet/visée/artefact de Vygotsky en un modèle de collectif du système de l'activité, Engeström (1987) modélise une nouvelle version du triangle en l'élargissant. Il rajoute les éléments de communauté, de règles et de division du travail, tout en soulignant l'importance de les mettre en interaction les uns avec les

---

<sup>5</sup> Le terme « visée » (Licoppe 2008) sera utilisé pour traduire le terme *object* car le terme français *objet* pourrait porter à confusion étant donné qu'au sens de la TA, l'*object* représente l'objectif (ou la finalité) et non un objet physique.

autres (figure 3). La nouvelle représentation graphique de la triade est un outil utile à l'analyse de systèmes d'activités. Engeström est donc considéré l'auteur clé de la troisième génération de la TA. Nous réquisitionnerons particulièrement cette génération de recherche et le travail d'Engeström (1987) dans l'élaboration de notre cadre théorique. Cette « école scandinave » de la TA, fondée sur le travail d'Engeström, a permis de dynamiser la TA et de lui donner un nouveau souffle au cours des trois dernières décennies.

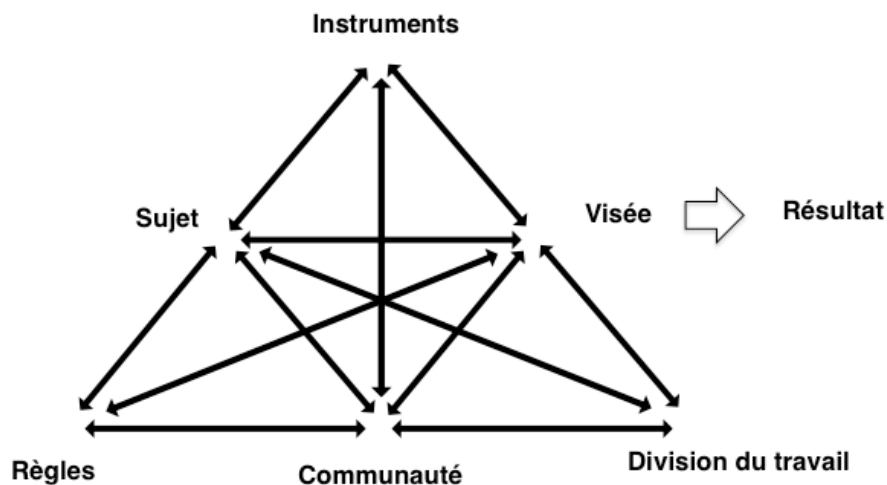


Figure 3. La structure d'un système d'activité humaine (adapté d'Engeström : 1987)

Un objectif de la troisième génération de la TA est de développer des outils conceptuels afin de comprendre le dialogue, les multiples perspectives et réseaux de systèmes d'activités qui interagissent et impliquent « investigating collective, artefact-mediated and object-oriented activity in its network relations to other activity system » (Engeström, 2006). Dans cette perspective de recherche,



Engeström (2001) élargit le modèle du triangle afin de mettre en relation deux systèmes d'activités. Cette évolution peut être notamment expliquée à l'aide du principe d'historicité (Engeström, 2001) : en effet, un système d'activité peut prendre forme puis se transformer au cours de longues périodes dans le temps, les problèmes et le potentiel de ces systèmes pouvant donc être compris uniquement en fonction de leur propre histoire. Chaque triangle d'un système d'activité peut être formé dans le cadre d'espace-temps différents<sup>6</sup>. Engeström (1987) donne l'exemple suivant : un système reçoit des règles et des instruments d'un certain système d'activité (p. ex. la direction) puis produit un résultat (*outcome*) pour d'autres systèmes d'activités (p. ex. les clients). Il faut donc considérer et étudier l'histoire des activités et de leurs visées, de leurs outils ou encore de leurs communautés pour comprendre comment ils forment l'activité présente (Engeström, 2001).

### **La structure d'un système d'activité humain**

« Engeström defined the underlying concept of his framework as that of an object-oriented, collective, and culturally mediated human activity, or activity system. Minimum elements of this system include the object, subject, mediating artifacts (signs and tools), rules, community, and division of labor » (Kaptelinin & Nardi, 2006).

La préoccupation centrale de la TA étant l'activité humaine, l'unité de base d'analyse est l'activité. On ne peut comprendre l'activité en isolant ses

---

<sup>6</sup> D'où l'appellation « Cultural Historical Activity Theory » (CHAT).

composantes ou en se concentrant uniquement sur le sujet ou la visée (Kaptelinin & Nardi, 2006), mais nous proposons de les articuler de manière individuelle afin de comprendre plus en détail chaque composante.

Le concept d'activité peut tout d'abord être défini par différentes propriétés (Bourguin et Derycke, 2005, p. 7) :

1. Une activité possède une visée.
2. Une activité comporte au moins un sujet actif qui comprend sa visée et est en accord avec elle.
3. Une activité est un phénomène collectif. Le sujet fait partie d'une communauté, c'est-à-dire un ensemble de sujets qui partagent le même objet d'activité.
4. Une activité est réalisée par ses participants par le biais d'actions orientées vers des buts conscients.
5. Une activité existe dans un environnement matériel qu'elle transforme.
6. Les relations existant entre les éléments d'une activité sont médiatisées culturellement.

L'activité est définie par sa visée et est toujours dirigée vers celle-ci. En outre, l'activité est motivée par la transformation de la visée en résultats (*outcomes*), à l'aide d'outils symboliques et matériels (Kaptelinin & Nardi, 2006). Par exemple, lorsque quelqu'un « design » (conçoit), il design *quelque chose* : le sujet design ses rêves, ses émotions, et ces sentiments sont aussi dirigés vers quelque chose dans le monde (Kaptelinin & Nardi, 2006). L'analyse des visées est donc nécessaire afin de comprendre les humains, qui agissent de manière individuelle ou collective. L'objectif des activités sont les résultats (*outcomes*) qui motivent et dirigent les activités. Les visées, quant à elles, permettent de séparer une activité

d'une autre. Une manière de différencier les visées des activités est de les envisager en tant qu'objectifs qui donnent un sens à ce que les gens font (Kaptelinin & Nardi, 2006).

Cependant, les visées ne déterminent pas unilatéralement les activités : c'est l'activité dans son ensemble, notamment la relation sujet-visée, qui détermine comment la visée et le sujet se développent (Kaptelinin & Nardi, 2006). De plus, la visée se réfère au « matériel brut » (*raw material*) ou au « problem space » vers lequel l'activité est dirigée puis modelée et transformée en résultat (*outcome*) avec l'aide physique et symbolique, avec les instruments médiateurs tant externes qu'internes, qui incluent à la fois les outils et les signes (Engeström, 1987). En d'autres mots, la visée n'est pas nécessairement quelque chose de matériel; elle peut aussi être quelque chose de symbolique, par exemple, la recherche d'un concept publicitaire.

Le sujet, quant à lui, se réfère à l'individu ou au sous-groupe choisi selon le point de vue de l'analyse. La relation entre le sujet et la visée est réciproque : le sujet réalise la visée de l'activité, mais en même temps, les propriétés de la visée transforment le sujet en accroissant son expérience (Engeström, 1987).

Les activités sont un phénomène collectif, tant envers leur visée (partagée par une communauté) qu'envers leur forme (tenue collectivement plutôt

qu'individuellement) (Engeström, 1987). L'activité est aussi médiée par les instruments, le concept d'instrument englobant tout ce qui est utilisé dans le processus de réalisation de la visée, y compris les instruments matériels mais aussi les « signs », soit les instruments pour penser. Les instruments sont créés et transformés pendant le développement de l'activité en soi et transportent avec eux une culture particulière, ceci étant la preuve historique de leur développement (Engeström, 1987). L'utilisation d'instruments est une accumulation ainsi qu'une transmission de savoir social, et elle influence à la fois la nature des comportements externes et les fonctions mentales des individus (Kaptelinin & Nardi, 2006). Qui plus est, les instruments possèdent une composante socio-historique :

« tools are created and transformed during the development of the activity itself and carry with them a particular culture - the historical evidence of their development. So the use of tools is an accumulation and transmission of social knowledge » (Kaptelinin & Nardi, 2006).

La communauté est constituée d'individus multiples et/ou de sous-groupes qui partagent le même objet général et qui se constituent de manière distincte d'autres communautés. La division du travail, note Engeström, se réfère autant à la division horizontale des tâches entre les membres d'une communauté qu'à la division verticale du pouvoir et du statut. Finalement, les règles se réfèrent aux régulations explicites et implicites, aux normes et aux conventions qui contraignent les actions et les interactions au sein du système d'activité.

Tel que mentionné, la relation entre le sujet et la visée de l'activité s'accomplit par une médiation via des composantes à la fois matérielles et symboliques. Engeström (1987) soutient que les différentes composantes peuvent se déplacer au sein d'un système d'activité. Une règle peut donc se transformer en instrument, ou bien une visée peut devenir un résultat.

Lorsqu'un système d'activité interagit au sein d'un réseau comprenant d'autres systèmes d'activités, il y a des influences externes qui font intrusion au sein d'un système d'activité, et lorsque ces influences externes sont appropriées par le système d'activité, elles sont par la suite transformées et modifiées en facteurs internes. Cependant, même si le système d'activité reçoit des influences externes, celles-ci ne sont pas les seules sources de changements dans l'activité : « the activity system is constantly working through contradictions within and between its elements » (Kaptelinin & Nardi, 2006).

Engeström soutient que les contradictions sont des tensions structurelles accumulées par le temps au sein des systèmes d'activité et entre eux. Les activités sont des systèmes ouverts et lorsqu'un système d'activité adopte un nouvel élément externe, il est possible que cet élément externe vienne heurter le nouveau. De telles contradictions génèrent des perturbations et des conflits, mais conduisent aussi à tenter d'innover et de changer l'activité (Engeström, 2001). Un

système d'activité peut donc être envisagé comme une machine productrice d'innovations (Engeström, 1987), le rôle central des contradictions étant la production de sources de changements et de développement (Engeström, 2001).

Bodker (1991) s'intéresse à ces contradictions dans le cadre du design de systèmes informatiques. L'auteure démontre comment les artefacts avec lesquels nous travaillons sont en constante reconstruction, en raison des conflits dans la manière dont ils sont appliqués. L'auteure rajoute également que la reconnaissance explicite des tensions et conflits constitue une force pour ce modèle. Contrairement à d'autres théories qui traiteraient ces conflits en tant qu'« effets collatéraux » (*side effects*), la TA comprend et inclut spécifiquement ces tensions car elles sont des moteurs de transformation et d'amélioration.

### **La TA appliquée au processus de design graphique**

La TA a déjà été appliquée au processus de design à deux reprises (Engeström, 2006 et Tarbox, 2006). Engeström (2006) applique la TA pour analyser l'*interaction design* en mettant en relation le système d'activité d'un designer et celui d'un consommateur (figure 4). L'auteur explique tout d'abord le point de vue de l'activité :

« Cultural-historical activity theory looks at artifacts and people as embedded in dynamic activity systems. If we think of a designer as the *subject* of her design work, the initial *object* would be an idea,

order or assignment that triggers the design process. » (Engeström, 2006)

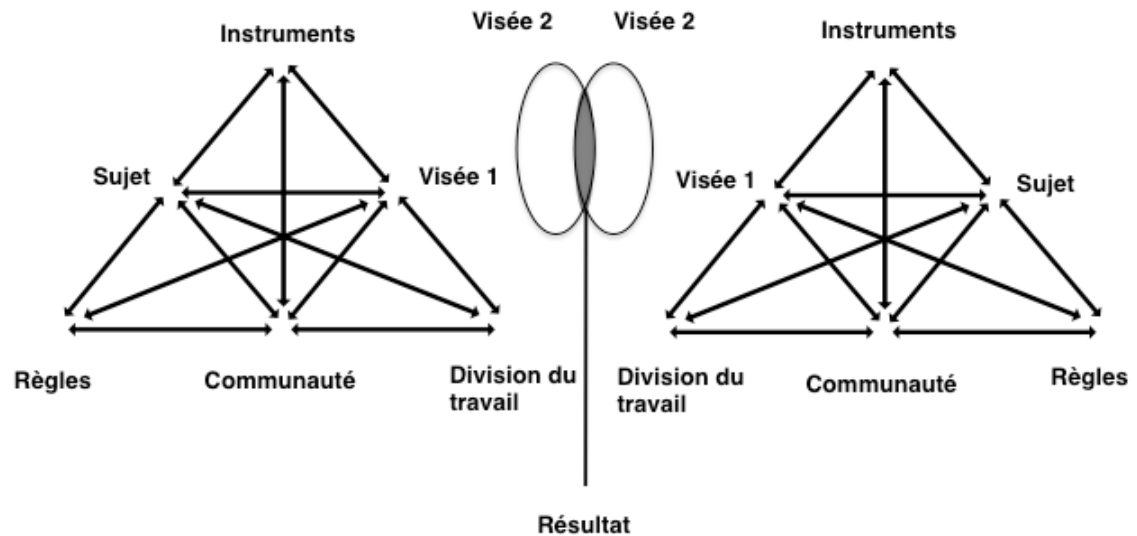


Figure 4. Deux systèmes d'activité en interaction (adapté d'Engeström : 2001)

Le designer est le sujet du système d'activité et sa visée initiale serait l'idée de départ qui déclenche le processus de design. La visée initiale (visée 1) est forcément ambiguë et nécessite interprétation et conceptualisation : « the object is step-by-step invested with personal sense and cultural meaning (...) goes through multiple transformations until it stabilizes as a finished *outcome* » (Engeström, 2006). La visée 2, dans le cas d'une mise en relation d'un système d'activité d'un designer et de celui d'un consommateur, représente une image élaborée, une vision ou encore un prototype de la visée. La visée 3 représente le terrain d'entente potentiel ou la synergie entre la perspective du designer et celle du consommateur, soit le résultat de la mise en relation. Ce processus est possible

uniquement car il est médié par des artefacts ou instruments matériels et symboliques. Pour un designer, il peut s'agir de papier et d'un crayon, mais également d'images internes ou de concepts qui lui semblent pertinents afin de réaliser la visée. Mettre en relation le système d'activité d'un designer et celui d'un consommateur ou d'un utilisateur est une façon de reconnaître que l'activité est un phénomène collectif et que le « design » est un processus qui n'est pas limité au designer. La vision d'un design ou d'un concept est partagée par d'autres sujets et lorsque ces visées sont mises en interaction puis négociées pour obtenir une visée partagée, le produit final sera d'autant plus efficace.

Tarbox (2006) se base sur le travail d'Engeström (1999) pour modéliser le processus de design graphique. Pour elle :

« We can now easily define how an activity system works within a graphic design paradigm. The subject is the main person involved with a specific activity that is trying to work toward the object, which is a specific goal. In design paradigm, the subject is the designer, and the object is the creation of a total piece that is effective at conveying information, not just for aesthetic purposes » (p. 76).

Ce modèle permet d'envisager le travail d'un designer en observant les activités qui se rattachent au processus de design. Il est donc possible de décortiquer les objets, les étapes et les facteurs qui interagissent avec le travail de conception lors du processus.





**Figure 5. L'environnement du design modelé par la TA (Tarbox : 2006)**

Tarbox (2006) soutient que la Théorie de l'Activité et le modèle proposé ne rejettent pas l'inclusion d'autres théories. Il permet au contraire de fournir une structure « organisationnelle » au processus, sans être fait de façon linéaire et tout en soulignant que les composantes du processus peuvent changer de place. Ce modèle permet d'envisager les composantes d'une situation spécifique et ceci permet de prendre en compte plus spécifiquement les facteurs externes. Tarbox (2006) fournit un cadre plus précis dans un contexte de design, ce qui servira à approfondir notre réflexion à partir de la Théorie de l'Activité.

Le phénomène de traduction créative tel que repéré par Gaertner (2007) pourrait aussi se retrouver au sein de ce modèle : positionné sur les lignes, en tant que « bruit » communicationnel, pour reprendre la terminologie de Shannon et Weaver (1975). Tarbox (2006) soulève d'ailleurs une piste d'explication au phénomène de traduction que soulève Gaertner (2007). En effet, Tarbox (2006) explique que dans une « situation concrète », une rupture entre différentes composantes est

possible, ce qui cause des tensions qui empêchent finalement d'arriver au but. Certaines règles, par exemple, peuvent être négligées; certains outils peuvent être remplacés par l'intuition du designer, etc. C'est justement en tentant d'identifier ces tensions, ces conditions externes, qu'il sera possible d'améliorer le processus en identifiant ou en modifiant certaines composantes, tout comme l'auteur l'explique et encourage à le faire.

### **Opérationnalisation de la TA**

Dans notre analyse, nous allons porter notre regard sur les créatifs ainsi que sur les commerciaux en tant que sujets d'un système d'activité. La visée de leur travail, celle qui leur est commune du moins, est la réalisation de matériel publicitaire pour leurs clients. Les instruments incluent des artefacts physiques, comme le brief créatif, certaines pièces réalisées antérieurement, etc. Les instruments de nature symbolique incluent l'expérience de travail des individus, l'intuition, le degré de connaissance du client, etc. La communauté regroupe l'agence de publicité dans son ensemble car les individus et sous-groupes qui forment l'agence partagent le même but commun. La division du travail organise la division horizontale des tâches entre l'équipe commerciale et l'équipe créative et organise aussi la division verticale du pouvoir et du statut, entre autres leurs pouvoirs de décision. Les règles encadrent la façon dont doit se dérouler le processus à l'agence et également la

manière dont les outils doivent être utilisés (p. ex. les normes graphiques d'une marque). Par exemple, selon ses normes graphiques, un logo doit toujours se retrouver à un certain emplacement sur une affiche, ou encore dans le cadre d'une annonce imprimée, une typographie doit toujours respecter une taille précise.

Comme le souligne Engeström (1987), les différentes composantes peuvent se déplacer au sein d'un système d'activité. Ce qui apparaît initialement comme une visée peut devenir un résultat, puis un instrument, et finalement une règle. Par exemple, pour certains, le brief créatif peut être considéré comme un instrument médiant leur activité de conception. Pour d'autres, qui ont dû l'utiliser afin de respecter une directive, le brief créatif apparaît plutôt comme une règle à laquelle ils doivent se soumettre, et non comme un instrument leur permettant d'accomplir leur objectif. Les fonctions des instruments au sein des systèmes d'activité peuvent donc se transformer au fil du temps. Dans cette optique, il devient nécessaire pour le chercheur de comprendre ce qui constitue la visée ou l'instrument lors des différentes phases de développement de l'innovation (Hasu & Engeström, 2000).

Nous verrons dans le prochain chapitre les éléments méthodologiques qui permettent d'opérationnaliser la TA.

## 4 MÉTHODOLOGIE

En raison de la dimension exploratoire de cette recherche, nous proposons une approche qualitative afin de résoudre notre problématique. Plus spécifiquement, l'approche envisagée sera interprétative car celle-ci reconnaît la réalité en tant que « socialement construite et porteuse de subjectivité » (Meunier, 2009). Cette approche reconnaît aussi que les acteurs sont partie prenante d'une situation interhumaine (contexte) et se veut une recherche de sens tel que perçu par les acteurs (Meunier, 2009). Nous avons utilisé des entrevues semi-dirigées pour la cueillette de données et des gabarits de briefs créatifs écrits comme support aux entrevues. Nous proposons de voir plus en détails les choix méthodologiques que nous avons exploités dans le cadre de notre collecte de données, avant d'articuler la façon dont ils sont sollicités dans le cadre de notre recherche.

### 3.1 L'entrevue semi-dirigée : une approche réflexive

Notre recherche s'inscrivant dans une perspective interprétative et constructiviste, nous avons opté pour la perspective de l'entrevue « considérée comme un échange verbal contribuant à la production d'un savoir socialement construit » (Savoie-Zajc, 2003). En voici une définition de travail plus précise :

« L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur

un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé » (p. 296).

Savoie-Zajc (2003) souligne que plusieurs postulats sont sous-jacents à l'entrevue semi-dirigée. En particulier, nous soulignons l'idée que « la perspective de l'autre a du sens ». Il est ainsi possible de reconnaître la perspective et de la rendre explicite. Nous avons sélectionné l'entrevue semi-dirigée car nous nous intéressons au sens que les individus donnent à une expérience particulière. Nous voulons dégager un sens approfondi d'une situation donnée et voulons accéder à l'expertise particulière des personnes interviewées.

Une force de l'entrevue semi-dirigée est qu'elle donne un accès direct à l'expérience des individus (Savoie-Zajc, 2003), telle que ces personnes la verbalisent. Une faiblesse, par contre, provient du fait qu'elle prend place dans un espace-temps précis. Nous (chercheurs) devons alors considérer les propos de la personne interviewée en tant que manifestation unique et irrévocable.

Qui plus est, nous feront appel à cette perspective avec une approche réflexive (Alvesson, 2003) car elle possède deux avantages importants. D'une part, elle permet d'éviter la naïveté associée à la croyance que les données recueillies lors d'une entrevue révèlent nécessairement la réalité. D'autre part, l'approche réflexive octroie une richesse en terme de créativité d'analyse car elle permet

d'apprécier la richesse des significations possibles au sein des données. En d'autres mots :

« Reflexivity for me stands for conscious and consistent efforts to view the subject matter from different angles and avoid or strongly a priori privilege a single, favored angle and vocabulary (...) the ideal is to maintain an awareness that there is more than one good way of understanding something, and there is a great risk that the one chosen may hide more interesting understandings » (Alvesson, 2003, p. 25)

Alvesson (2003) s'appuie sur une étude des employés de l'industrie publicitaire liée à la métaphore de « l'identity work » dans les entrevues et explique ceci :

« subjects described themselves as intuitive, sensitive, emotional, committed, artistic and serious, but as a result oriented and so on. This can be seen as reporting the truth on how they are (...), but perhaps less speculatively how they present themselves and try to construct an identity in this specific situation » (p. 20).

Adopter une approche réflexive implique de reconnaître en tant que chercheur que l'entrevue est un lieu d'« identity work ». Un autre exemple est la métaphore du « cultural script application ». Cette métaphore implique que la personne interviewée mobilise ses ressources culturelles établies pour répondre aux questions du chercheur. Il est pertinent pour un chercheur de reconnaître que la personne avec qui il s'entretient possède notamment une culture organisationnelle établie et que certaines affirmations peuvent dépendre de cette culture, par exemple. Ainsi, dans les réponses de la personne interviewée, il faut prendre en considération et apprendre à déceler certains scripts culturels, en dépit de leur subtilité.

L'approche réflexive apporte à un chercheur une perspective plus critique. Elle permet de ne pas prendre pour acquis les propos d'une personne mais plutôt de considérer certains éléments sous-jacents et donc d'approfondir sa réflexion. Alvesson (2003) souligne finalement que de travailler avec une approche réflexive, ainsi qu'avec ses métaphores peut être combiné à un grand nombre de positions méthodologiques.

### **3.2 Application méthodologique**

Nous avons enregistré six entrevues semi-dirigées, d'une durée approximative d'une heure chacune. Deux grilles d'entrevues (annexes A et B) ont été élaborées car nous nous sommes entretenus avec deux types d'intervenants : 3 « créatifs » et 3 « commerciaux ». Les intervenants commerciaux, Maude, Annie et Clara<sup>7</sup> occupent des postes de chargées de compte dans des agences différentes. Maude et Annie travaillent au sein de plus petites agences, entre 15 et 25 employés, tandis que Clara travaille dans une grosse agence de plus de 200 employés. Les intervenants créatifs sont composés de Hanna, Myriam et Collin<sup>8</sup>. Hanna est une rédactrice-conceptrice qui travaille à la pige pour plusieurs agences de tailles différentes, Myriam est une directrice création qui travaille pour une petite agence (15 à 25 employés) et Collin est un directeur artistique qui

---

<sup>7</sup> et <sup>8</sup> Noms fictifs

travaille pour une grosse agence (plus de 200 employés). Certains intervenants travaillent pour la même agence, ce qui nous a permis d'interviewer un intervenant créatif et un intervenant commercial ayant travaillé sur le même projet, par exemple. Au total, 4 agences montréalaises sont représentées. Nous avons procédé à nos entrevues parfois à l'agence même, mais plus souvent en face à face en terrain « neutre » (dans un café) pour des raisons de confidentialité.

Nous avons par la suite retranscrit les entrevues et avons développé un tableau en classant par thèmes certains enjeux : utilité du brief, aspect oral du brief, perception du mandat, rapports de pouvoir, dimension historique, etc. En fonction de chaque thème, nous avons regroupé les commentaires des personnes interviewées. Ces thèmes nous ont servi d'appui lors de l'élaboration de notre analyse.

Il est aussi pertinent de souligner que certaines personnes avec qui nous nous sommes entretenus proviennent de l'agence où nous travaillons. Nous avons donc porté une attention particulière afin d'être conscients qu'il y a un biais dû à ce facteur. En effet, en tant que chercheure et employée de l'agence, il se peut que nous soyons confrontés, entre autres, à un biais émotionnel car ces personnes sont nos collègues de travail. En outre, nous possédons une réalité préconstruite par rapport aux acteurs et aux documents auxquels nous aurons accès par le biais



de notre agence de publicité. Il ne faudra donc pas prendre certains éléments pour acquis et tenter de créer le recul nécessaire.

Une des forces de cette situation provient du fait que nous ne sommes associé directement ni au côté commercial ni au côté créatif au sein de l'agence où nous travaillons. Notre titre est « chargée de projets web ». Nous occupons des rôles différents : parfois, nous oeuvrons du côté commercial car nous présentons des briefs créatifs ou participons à la planification tandis qu'à d'autres moments, nous travaillons sur des pièces visuelles, faisons de la programmation web, ou nous faisons des « brainstorms » avec les créatifs. C'est justement ce statut « intermédiaire » qui a motivé notre intérêt de recherche afin de comprendre par quels moyens une synergie entre les intervenants commerciaux et créatifs pourrait être établie. C'est aussi grâce à ce statut d'intermédiaire que nous avons la possibilité de prendre du recul face au processus de design visuel communicationnel car nous ne sommes ni ancré dans le système d'activité d'un créatif ni dans celui d'un commercial. En effet, les créatifs ne nous considèrent pas comme « purement » commercial et les commerciaux comme tout à fait du côté des créatifs. Cette position au sein de notre agence nous octroie finalement certains avantages, notamment par rapport à nos entrevues : les personnes s'ouvrent davantage lorsqu'il s'agit d'exprimer certaines tensions avec des commerciaux ou des créatifs car ils ne nous perçoivent comme ni l'un ni l'autre.

Finalement, nous avons obtenu les gabarits de briefs créatifs des 4 agences (annexe C). Les briefs créatifs sont des documents peu standardisés et varient d'une agence à l'autre (Gaertner, 2007). Nous avons recueilli 4 gabarits pour démontrer cette « instabilité » et pour soutenir les propos des personnes avec qui nous nous sommes entretenus.

Appuyés par nos entrevues, nous tenterons dans le chapitre suivant d'identifier les types de tensions afin de mieux comprendre la manière dont les commerciaux et les créatifs les négocient tout au long du processus et nous tenterons aussi d'identifier les rôles que le brief créatif occupe au sein du processus de design visuel communicationnel.

## 5 ANALYSE

### Le processus de design visuel communicationnel en étapes

Afin d'opérationnaliser la Théorie de l'Activité pour notre objet de recherche, nous commençons cette section avec une description des étapes du processus de design visuel communicationnel. En nous basant sur notre revue de la littérature ainsi que nos entrevues, nous avons identifié neuf étapes :

- 1) Prise du brief du client
- 2) Élaboration du brief créatif
- 3) Présentation du brief créatif à l'interne
- 4) Période de conception
- 5) Présentation des concepts à l'interne
- 6) Présentation au client
- 7) Approbation, rejet partiel ou complet des pistes créatives par le client
- 8) Debrief
- 9) Envoi en studio/production, corrections ou retour à l'étape 4

- 1) Prise du brief du client

Lors d'un nouveau mandat, le client communique avec la personne responsable du compte à l'agence. Il s'agit d'un intervenant commercial, généralement au département du service-conseil. Le client fait parvenir un brief écrit (brief-client élaboré par l'agence) ou communique d'une autre manière le mandat en question.

Généralement, le brief écrit consiste en la meilleure avenue car il permet d'agir à titre de « contrat » entre le service-conseil et le client. En d'autres mots, « le brief du client constitue un point de référence sur lequel s'entendent, dès le départ, le client et l'agence<sup>9</sup> ». Dans le cas d'une campagne d'envergure, d'une refonte de l'image d'un client ou d'un changement de positionnement majeur, c'est parfois la tâche d'un planificateur stratégique de prendre le brief du client puis d'élaborer le brief création. Une fois le plan stratégique du client élaboré, c'est le service-conseil qui s'occupe des campagnes au jour le jour.

## 2) Élaboration du brief créatif

Une fois que le service-conseil a évalué les demandes et validé le brief client, les échéanciers et les budgets, la rédaction d'un brief créatif peut débuter. Le brief créatif varie d'une agence à l'autre mais comprend généralement, sous forme de questions pouvant varier, quelques éléments communs : le contexte, les objectifs, l'axe de communication et les impératifs. Le contexte peut contenir une description du produit ou service, la perception actuelle du produit ou service, etc. Les objectifs sont composés d'objectifs de marketing et de communication : augmentation des ventes, meilleure fidélité des clients, etc. L'axe de communication est traduit par le message clé de la campagne, appuyé par le

---

<sup>9</sup> Tiré d'un document officiel de procédures internes d'une agence. Nous avons dû conserver un anonymat par rapport à cette source.

public cible à qui la campagne s'adresse, les valeurs de la marque, etc. Finalement, les impératifs regroupent les échéanciers, budgets, normes graphiques du client, etc. (annexe C). Une fois le brief créatif complété, il est généralement approuvé par un supérieur immédiat de la personne au service-conseil et/ou par le directeur création. Le brief créatif doit finalement être validé par le client. Selon la taille et les processus organisationnels mis en place, certaines étapes d'approbation ou de validation peuvent varier.

### 3) Présentation du brief créatif à l'interne

Lorsque le brief créatif est approuvé, une première réunion interne est organisée entre le service-conseil et l'équipe créative qui travaillera sur le mandat. L'équipe créative est généralement composée d'un concepteur-rédacteur et d'un directeur artistique. Selon le mandat, le directeur création et le directeur du service-conseil seront aussi présents à la présentation du brief créatif. Cette réunion est l'occasion pour la personne au service-conseil de présenter oralement le brief créatif, d'apporter des pièces antérieures réalisées, de discuter du mandat, d'échanger, de répondre à des questions, de comprendre des aspects qui ne sont pas nécessairement retransmis par un brief créatif écrit. Suite à la présentation orale du brief créatif, la période de conception est enclenchée.

#### 4) Période de conception

La période de conception, ou le processus de création, se passe entre les intervenants créatifs. Le rédacteur-concepteur ainsi que le directeur artistique vont échanger des idées et commencer à concevoir des pistes créatives. Une fois que quelques concepts sont retenus puis élaborés en maquettes visuelles, l'équipe de création présente les pistes créatives au directeur création. Le directeur création donne son opinion, réoriente parfois la stratégie créative et doit au final approuver les concepts avant qu'ils ne soient présentés aux commerciaux. Les périodes de conception varient en fonction des budgets et échéanciers du brief créatif.

#### 5) Présentation des concepts à l'interne

La seconde réunion interne regroupe encore une fois les intervenants commerciaux et créatifs qui travaillent sur le projet en question. Les créatifs présentent et expliquent les concepts, puis chaque intervenant présente ses commentaires, son point de vue, etc. Le but de cette réunion est d'arriver à un consensus : sélection des concepts, approbation ou modifications à apporter au(x) concept(s) retenu(s). Au besoin, une autre réunion interne est planifiée afin d'arriver à des maquettes satisfaisantes à présenter au client.

## 6) Présentation au client

Lorsque les maquettes sont prêtes, que les arguments de vente (parfois accompagnés d'une présentation) sont déterminés ainsi que d'autres aspects au besoin, les concepts sont présentés au client. Habituellement, plusieurs concepts sont présentés au client (2 à 3) et l'un d'eux est recommandé par l'agence. En fonction du mandat, la présentation est faite soit en personne soit par téléphone. En général, l'équipe créative est présente afin d'expliquer la démarche créative des concepts et de soutenir des questions de nature conceptuelle de la part du client. Le format de la présentation-client varie d'une agence à l'autre : certaines agences prévoient toujours une présentation « PowerPoint » afin d'encadrer les arguments de vente et les pistes créatives, d'autres envoient directement des visuels, etc. Ceci varie en fonction du type d'agence, des processus en place, du client et/ou du mandat. Le client a par la suite une période déterminée pour présenter à son tour les concepts à ses supérieurs, son équipe ou ses collaborateurs. Encore là, selon le projet, les échéanciers et le client, il se peut aussi qu'un feedback soit donné immédiatement.

## 7) Approbation, rejet partiel ou complet des concepts par le client

Une fois que le client a présenté ou étudié les concepts, celui-ci communique avec la personne au service-conseil. Différents scénarios sont possibles : le client

sélectionne et approuve un concept (préférentiellement le concept recommandé par l'agence), il rejette partiellement les concepts (modifications à apporter) ou il rejette complètement les concepts présentés. Le rôle de l'intervenant commercial est important à ce stade-ci car c'est l'occasion de négocier avec le client, de préciser certains arguments de vente ou encore de comprendre les raisons pour lesquelles les pièces ont été rejetées. La compréhension de la décision du client lors d'un rejet partiel ou total est primordiale à la suite du processus car l'intervenant commercial devra débriefer les intervenants créatifs.

#### 8) Debrief

Le debrief est l'occasion pour l'intervenant commercial d'expliquer la décision du client à l'équipe créative. S'il s'agit d'une décision favorable (approbation d'un concept), l'intervenant commercial peut expliquer le feedback du client. Dans le cas d'un rejet partiel ou total, l'intervenant commercial devra expliquer les arguments du client à l'équipe créative afin d'apporter les corrections nécessaires. C'est aussi une période de négociation entre les intervenants commerciaux et créatifs car les arguments des clients ne font pas toujours l'unanimité du côté créatif, par exemple.



#### 9) Envoi en studio/production, corrections ou retour à l'étape 4

Une fois le debrief complété, et en fonction de la décision du client, soit que les concepts sont envoyés en studio (déclinaisons des pièces nécessaires pour la campagne) puis en production (imprimé, web), soit qu'un retour à l'étape 4 est effectué : dans le cadre de corrections mineures, le studio, composé d'infographistes, peut parfois apporter les corrections directement lors de la déclinaison des pièces si les corrections ne sont pas de nature conceptuelle. Dans le cas de corrections majeures ou de rejet des concepts, l'équipe créative doit revenir à l'étape de conception, puis le reste du processus est réenclenché.

#### **Le processus de design visuel communicationnel vu par la TA**

Dans cette section, nous mobiliserons la TA pour expliciter les différents systèmes d'activité à l'œuvre dans chacune des étapes du processus de design visuel communicationnel. L'activité étant tout d'abord définie par sa visée dans son ensemble, notamment par la relation sujet-visée qui oriente le point de vue de l'activité, il faut envisager au départ un système d'activité de nature créative et un autre de nature commerciale. En effet, si le point de vue du sujet de l'activité est un intervenant créatif (p. ex. directeur artistique), la visée sera différente d'un sujet représenté par un intervenant commercial (p. ex. chargé de compte) et l'activité sera aussi définie différemment. Par exemple, l'activité d'un directeur artistique est

*le fait* de designer, tandis que l'activité d'un chargé de compte est la gestion d'un client/compte. Ces activités sont identifiables car la visée d'un directeur artistique au sein d'un système d'activité serait la recherche d'un concept créatif tandis que la visée d'un chargé de compte serait le respect du mandat donné par le client. Comme nous le verrons plus en détail, l'activité, la visée et les résultats peuvent se transformer/se développer tout au long du processus de design visuel communicationnel.

En fonction de l'étape, deux systèmes d'activités seront parfois mis en interaction puisqu'un intervenant commercial et un intervenant créatif sont directement en interaction, tandis qu'à d'autres étapes, nous envisagerons un seul système d'activité tout en tenant compte, dans les deux cas, de certains éléments externes.

#### 1) Prise du brief du client

Le système d'activité de l'intervenant commercial est réquisitionné à cette étape du processus (figure 6). Dans ce cas-ci, le sujet est la personne en contact avec le client, généralement la personne en charge du compte/client (au titre de chargé de compte, conseiller, service-conseil). Nous choisirons le titre de chargé de compte afin d'identifier le sujet aux fins de notre analyse. La visée du système du chargé de compte est la compréhension du mandat du client, ce qui représente le « problem space » (Kaptelinin et Nardi, 2006). Cette relation entre le sujet et la

visée déterminera comment la visée et le sujet se développeront tout au long du processus de design visuel communicationnel. En effet, si le mandat du client n'est pas bien saisi dès le départ, des problèmes ou des tensions pourraient survenir aux étapes suivantes :

« Meilleur est le brief du client, meilleurs et plus précis sont les résultats. Plus il y a de temps et d'efforts consentis dès le départ, plus on gagne de temps tout au long du processus. » - Myriam

L'activité est transformée en résultat, le résultat étant l'approbation du brief du client par le client, avec l'aide des instruments médiateurs physiques et symboliques.

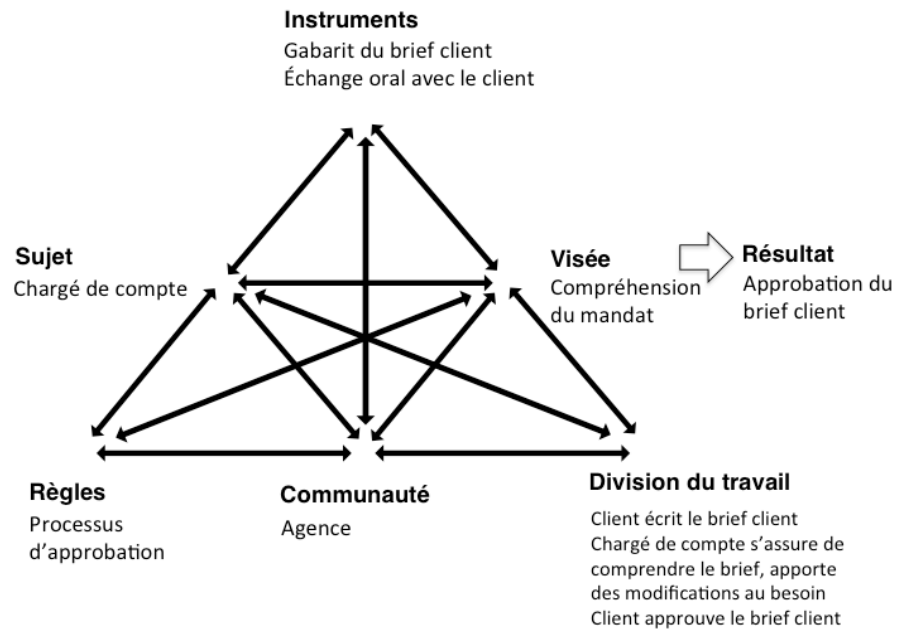


Figure 6. Système d'activité d'un chargé de compte à l'étape 1

Le gabarit papier du brief client constitue un instrument de nature physique pour le chargé de compte car il permet de fournir au client des lignes directrices face à l'information recherchée : contexte, échéanciers, budgets, etc. Un instrument de nature symbolique serait l'échange oral entre le client et le chargé de compte :

« Nous il y a des briefs (client) parfois qui sont très chaotiques mais c'est pour ça aussi qu'on organise un appel et on regarde les points manquants pour que nous on puisse écrire notre brief créatif. » - Clara

« Mes clients remplissent des briefs. C'est surtout les échéanciers, ils disent ce qu'il faut faire mais j'ai toujours à les appeler derrière. » - Annie

Tel que mentionné dans la description des étapes, même si les processus d'approbation diffèrent d'une agence, il faut malgré tout les envisager comme des règles. La communauté est constituée de l'agence parce que celle-ci est composée d'individus multiples et de sous-groupes qui partagent le même but commun : le succès et l'avancement de l'entreprise. Même si tous les intervenants ou sous-groupes ne travaillent pas sur le même mandat, ce but commun partagé permet de caractériser l'agence en tant que communauté.

La division du travail entre le chargé de compte et le client se fait principalement de manière horizontale à ce stade-ci, le but étant de comprendre le mandat en question. Bien qu'ils travaillent ensemble, le client doit au final approuver le brief, ce qui représente une division du travail verticale. Qui plus est, si le brief du client n'est toujours pas clair ou mal construit et que le chargé de compte est incapable

de comprendre le mandat, il se peut qu'une autre division du travail de nature verticale se forme :

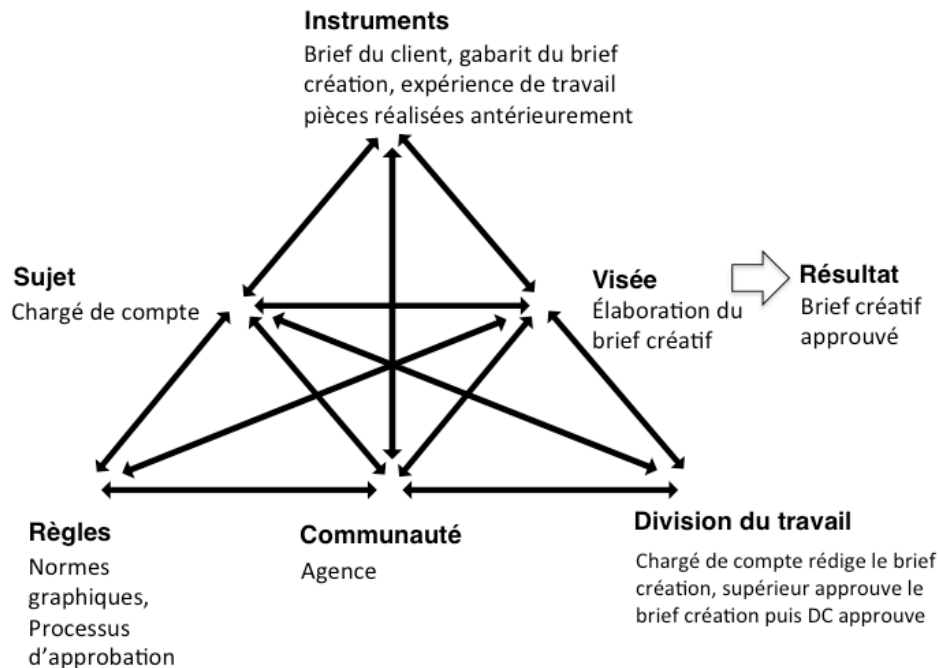
« D'autres fois je reçois des briefs vraiment torchons des clients puis ça m'est même arrivé de prendre certains briefs, de mettre des commentaires dans Word puis de les donner à ma directrice pour qu'elle puisse faire un feedback au boss de la personne. Parce qu'il y a des fois où c'est inacceptable. » - Clara

Il est pertinent de souligner qu'un système d'activité interagit au sein d'un réseau qui comprend d'autres systèmes d'activité. Un système reçoit ainsi des règles et des instruments d'un autre système ce qui produit un résultat pour d'autres systèmes d'activité (Engeström, 1987). Cette transmission permet de comprendre le passage d'une étape à la suivante, en observant la transmission de résultats lors d'un système d'activité précédent en règles ou instruments à une prochaine étape. Par exemple, à cette étape-ci, l'approbation du brief du client produit aussi comme résultat la possibilité d'entamer l'étape 2, soit l'élaboration du brief créatif. Le brief client, ce résultat, se transformera à la prochaine étape en instrument.

## 2) Élaboration du brief créatif

Ayant à présent un brief du client en main, la visée du chargé de compte est l'élaboration du brief créatif, le résultat étant le brief créatif en soi.

Tout d'abord, le brief du client, résultat de l'étape 1, est retransmis à l'étape 2 et se transforme en instrument destiné à élaborer le brief créatif (figure 7). Il est pertinent d'aborder à ce stade-ci la notion socio-historique des instruments afin de mieux comprendre leurs caractéristiques.



**Figure 7. Système d'activité d'un chargé de compte à l'étape 2**

L'utilisation d'un instrument est une accumulation et une transmission de savoir social. Un instrument central à l'élaboration du brief créatif est le gabarit du brief, en d'autres mots la formule du brief et les paramètres élaborés par l'agence. Comme nous l'avons vu lors de notre revue de la littérature, Gaertner (2007) explique que les briefs sont des documents peu formalisés qui varient grandement d'une agence à l'autre. C'est justement ce manque de « formalisation » qui octroie

une composante socio-historique particulière au gabarit du brief. En effet, c'est par la transmission de savoir, par la culture organisationnelle ou le type d'agence et par les projets et l'expérience passée que le gabarit du brief se forme au fil du temps. Le gabarit est un travail en constante évolution, formé de manière socio-historique, et unique et propre à chaque agence. Le gabarit du brief sert donc d'instrument au chargé de compte afin d'élaborer le brief créatif : « ça permet de ne pas oublier des choses c'est sûr que j'oublierais pas mal de trucs des fois avec une page blanche. » - Clara

Un autre instrument doté d'une composante historique forte est l'*expérience* du chargé de compte. L'expérience de travail dans le domaine, et surtout au sein de l'agence, représente un instrument symbolique pertinent : « un mec qui est très junior et qui sort de l'école, si on lui donne un brief à faire il va pas forcément partir des bonnes bases » - Collin. L'expérience de travail peut ainsi représenter un instrument pour un chargé de compte car il a l'habitude de remplir le gabarit de l'agence ou d'aller chercher l'information correctement afin de répondre adéquatement aux paramètres du brief créatif. Un autre aspect vis-à-vis l'expérience de l'individu est la connaissance du client. À force de collaborer, le chargé de compte développe une connaissance du client et une relation avec celui-ci.

Les pièces déjà réalisées pour un client donné ont une composante à dimension historique et servent d'instrument puisqu'elles permettent parfois de mieux saisir la direction ou l'axe communicationnel à établir, de trouver les formats requis pour une prochaine campagne, etc. Même si un chargé de compte n'a pas travaillé sur un projet antérieur, les pièces ou projets qui ont été réalisés doivent généralement être mentionnés dans le brief créatif.

Les règles sont composées des processus d'approbation et des normes graphiques. En effet, le brief créatif doit être approuvé par le supérieur du chargé de compte ainsi que par le directeur création (généralement). Quant aux normes graphiques, elles représentent les règles graphiques d'une marque<sup>10</sup>. La plupart des clients qui font affaire avec des agences de publicité ont des normes graphiques à suivre et le chargé de compte doit en tenir compte dans l'élaboration du brief créatif.

La communauté est la même que dans l'étape 1 et la division du travail se fait surtout de manière horizontale entre le chargé de compte et son supérieur puisqu'ils travaillent ensemble sur l'élaboration du brief :

---

<sup>10</sup> Guide comprenant les recommandations d'utilisation et les caractéristiques des différents éléments graphiques (logos, couleurs, polices, symboles, calques...) qui peuvent être utilisés sur les différents supports de communication de l'entreprise. Les normes ou charte graphique permettent de garantir l'homogénéité et la cohérence de la communication visuelle.



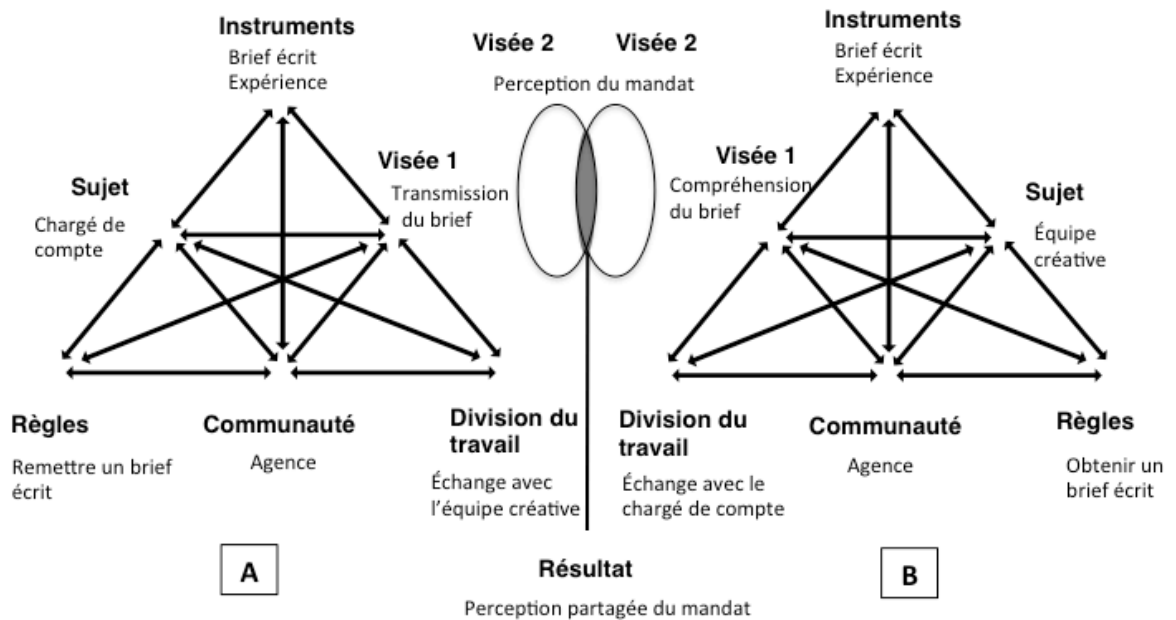
« Nos directrices, elles sont très bonnes sur les briefs, elles nous challengent, elles nous poussent sur le insight, le trigger, puis parfois on en propose plusieurs et on discute sur lequel est le meilleur et ça nous fait gagner beaucoup en qualité de travail. » - Clara

Le supérieur du chargé de compte devra approuver le brief création, et le DC (directeur création), une autre composante propre à la division du travail et de nature verticale, devra le faire aussi avant de passer à l'étape 3.

### 3) Présentation du brief créatif à l'interne

La présentation du brief créatif implique à ce stade-ci l'interaction de deux systèmes d'activités : celui du chargé de compte et celui de l'équipe créative qui travaillera sur le projet (figure 8).

Les composantes des systèmes d'activités du commercial et des créatifs sont relativement similaires à ce stade-ci car l'objectif primaire de cette réunion est commun : d'une part, c'est l'occasion pour le chargé de compte de transmettre le mandat aux créatifs et d'autre part, c'est l'occasion pour les créatifs d'assimiler le mandat en question. Comme nous le verrons, c'est plutôt au niveau des visées 2 et 3 que les systèmes d'activités se complexifient, notamment à cause du phénomène de traduction créative.



**Figure 8. Systèmes d'activités d'un chargé de compte et de l'équipe créative en interaction à l'étape 3**

Lors de la présentation du brief créatif, la visée 1 du chargé de compte est de transmettre adéquatement le brief à l'équipe créative. Le chargé de compte agit comme un pont entre le client et l'équipe créative et doit réussir à transmettre adéquatement le mandat du client à ce stade du processus :

« Nous on connaît (notre client), mais ensuite il faut qu'on le retranscrive aux créatifs. Il faut leur dire qui est le client, qui est la cible, à qui on parle, il faut qu'ils comprennent exactement qu'est-ce qu'on veut transmettre, qu'est-ce qu'on veut communiquer, et de quelle manière. » - Maude

C'est l'occasion de répondre aux questions des créatifs, de transmettre des éléments qui sont impossibles à transmettre uniquement sur papier :

« La manière que la personne va te parler du brief ça va rajouter des choses importantes parce que c'est un peu factuel ce qui est écrit dans le

brief (...) pour comprendre le ressenti, tout ce qui est plus émotif, sous entendu, les commentaires des clients, tout ça ce n'est pas écrit dans le brief alors il faut se rencontrer et discuter autour de la table. » - Myriam

« Il faut avoir un contact humain parce que l'écrit ne retransmet jamais ce que le comportement peut t'apporter et s'il n'y a pas de comportement avec un brief j'ai beaucoup de mal à comprendre ce dont on parle. » - Collin

L'instrument mobilisé est principalement le brief créatif écrit. L'expérience de travail avec les intervenants créatifs peut aussi servir d'outil car le chargé de compte pourra mieux planifier la manière de présenter le brief et aussi anticiper, par exemple, certains types de questions qui seront posées par ses collègues créatifs.

La division du travail se fait de manière horizontale entre le chargé de compte et l'équipe créative. Les règles sont constituées par la présence d'un brief écrit. En effet, le chargé de compte peut décider de présenter tout d'abord oralement le brief créatif mais il doit remettre ensuite une copie papier à l'équipe créative.

Le système d'activité des créatifs a comme sujet l'équipe créative, laquelle est composée d'un directeur artistique et d'un concepteur-rédacteur. La visée 1 de l'équipe créative est la compréhension du brief créatif donné par le chargé de compte. La division du travail est présente de manière horizontale dans le sens où le directeur artistique se concentre sur les aspects visuels et le concepteur-rédacteur se concentre sur les mots. Les outils sont constitués du brief créatif écrit

et de leur expérience de travail, surtout par rapport au client ou à la marque en question:

« Nous, on a 3-4 directeurs artistiques (DA) qui travaillent tout le temps sur le compte pour qu'ils connaissent vraiment la marque, les brand guidelines (normes graphiques), etc. Les DA font pas toujours le même compte mais ils en font je pense à 75% du temps. » - Clara

À l'intersection des deux systèmes d'activités se retrouve la visée 2, partagée par le chargé de compte et l'équipe créative. Celle-ci est définie par Engeström (2001) en tant qu'une image élaborée, ou encore une vision de la visée. Engeström (2001) rajoute que la visée est investie, étape par étape, de sens personnel et de sens culturel. La visée 2 représente la vision du mandat. La vision ou la perception du mandat est parfois une composante difficile à véhiculer autant pour un commercial que pour un créatif à cette étape du processus :

« Des fois c'est que la personne a une idée mais elle n'arrive pas à l'exprimer dans le brief ou que c'était incomplet ou ce qu'on a reçu pendant le brief oral était clair pour nous mais pas nécessairement pour l'autre donc c'est qu'il y a un manque dans le brief à ce moment là. » - Hanna

Cette étape est cruciale pour comprendre le mandat et pour assurer le bon déroulement du reste du processus de design visuel communicationnel. Il faut une implication des deux parties pour échanger, comprendre des aspects plus implicites nécessaires pour arriver à la visée 3, qui représente le résultat commun,

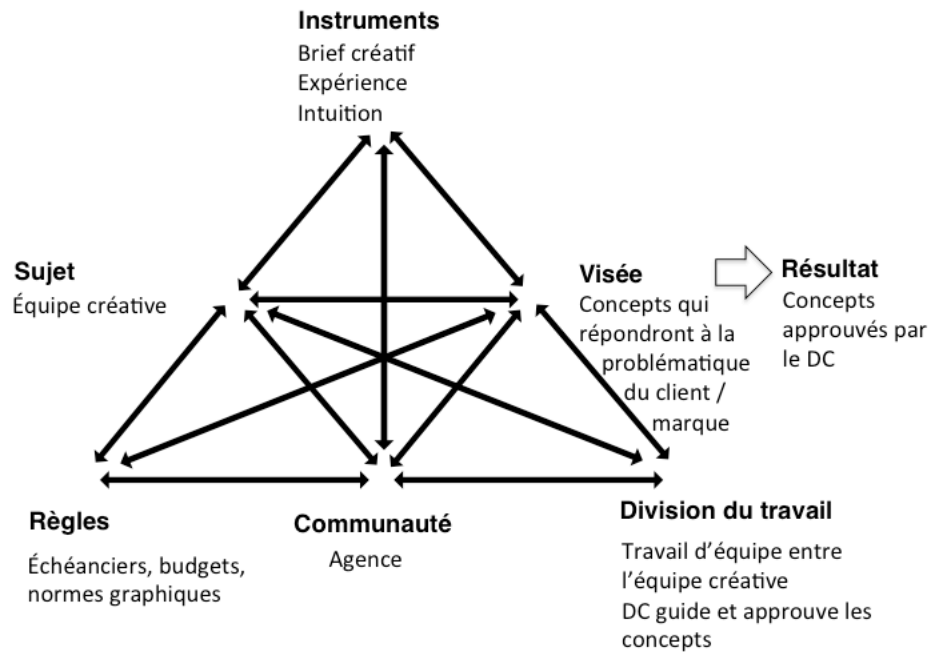
ou plutôt le terrain d'entente ou la synergie entre la perspective du chargé de compte et celle de l'équipe créative :

« Plus on est précis au départ dans le brief, plus on va bien répondre créativement (...) c'est vraiment en partant qu'on peu adéquatement répondre au besoin, à la problématique ou au besoin de communication. Mais ça part vraiment d'un bon brief. » - Myriam

Le résultat de cette mise en relation des systèmes d'activités du chargé de compte et de l'équipe créative est la perception partagée du mandat.

#### 4) Période de conception

La période de conception implique le système d'activité de l'équipe créative (figure 9). La visée du DA et du concepteur-rédacteur se transforme et devient l'obtention de concepts qui répondront à la problématique du client. Le design est un « problem-solving activity » (Cross, 2003) et plusieurs intervenants ont aussi identifié la notion de « problématique » à différentes reprises lors de nos entrevues. La recherche de concepts est une activité qui répond à une problématique : un besoin, un objectif, un changement de perception, etc. La visée n'est pas de trouver des concepts qui satisferont directement le brief créatif mais plutôt qui répondront à la problématique du client, exprimée au travers du brief créatif, du point de vue des créatifs.



**Figure 9. Système d'activité de l'équipe créative à l'étape 4**

Cette distinction est importante car elle permet d'expliquer le phénomène de traduction créative tel que repéré par Gaertner (2007). En effet, une traduction créative du brief est à un certain point nécessaire puisque les créatifs s'investissent de manière personnelle et culturelle afin de trouver des concepts qui satisferont le brief. Le brief sert à « donner une direction créative » (Gaertner, 2007) mais les concepts ne peuvent prendre forme sans un certain degré de réappropriation ou de traduction créative des éléments fournis et discutés. Nous verrons plus en détail dans la prochaine section les tensions qui peuvent émerger d'une traduction créative.

En terme de division du travail du système d'activité des créatifs, le travail d'équipe joue un rôle certain lors de la période de conception :

« D'avoir un rédac avec qui jaser ou un autre DA, c'est d'échanger et de brainstormer et c'est là que ça te fait rebondir sur une idée, une autre idée, etc. Ça, c'est pour le concept en tant que tel c'est beaucoup de rebondir. »  
- Myriam

La division du travail se fait de manière horizontale entre l'équipe créative et d'autres collègues créatifs au besoin. Le DC, quant à lui, est là pour guider et approuver les concepts :

« une fois que je démarre je me fais orienter par mon directeur de création suivant les attentes qu'il peut avoir et suivant le mauvais caractère que j'ai » - Collin

La communauté est composée de l'agence. Mais les créatifs doivent garder en tête une forme de communauté plus large, externe à leur système d'activité quoique tout aussi importante, à savoir le public ciblé dans le cadre de leur travail de conception :

« Tout part de là. C'est vraiment le cœur. Est-ce que je m'adresse à quelqu'un qui a 20 ans ou 70 ans. Est-ce que je m'adresse à quelqu'un qui a de l'argent ou pas. Est-ce que je m'adresse à un nouveau consommateur ou à quelqu'un qui a jamais utilisé mon produit ou quelqu'un qui est super fan de Facebook depuis 2 ans. La cible est super importante. Donc de savoir à qui je parle va me donner le ton et quel message je dois dire. » - Myriam

Les règles se réfèrent à différentes composantes qui sont mentionnées dans le brief. L'équipe de création devra donc s'adapter à des échéanciers parfois serrés,

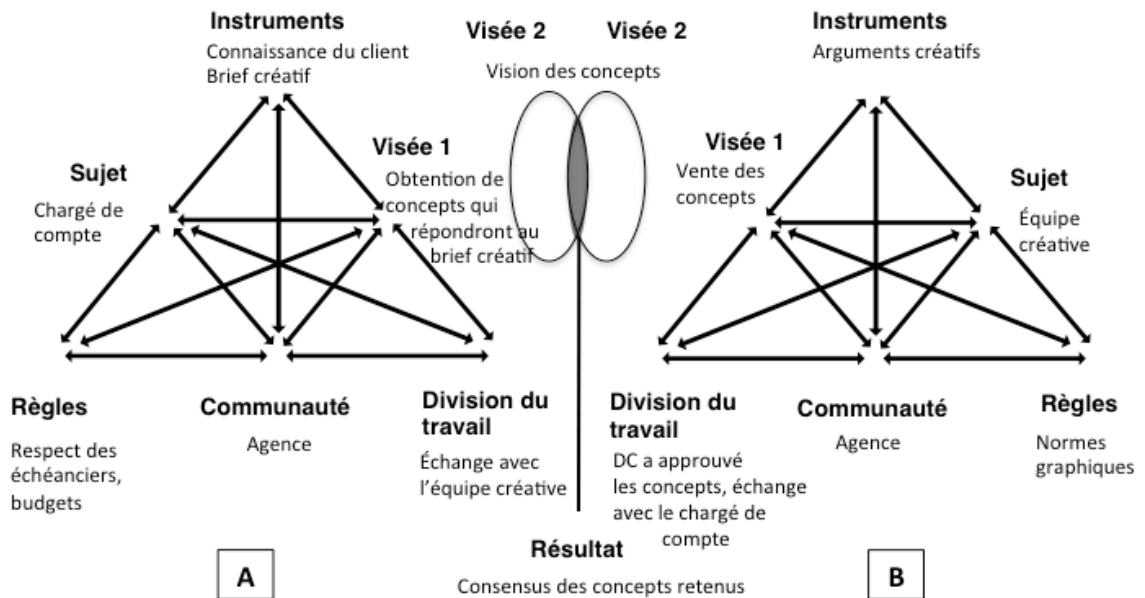
à des budgets spécifiques pour réaliser leurs concepts ou encore aux normes graphiques du client ou de la marque.

#### 5) Présentation des concepts à l'interne

Cette étape nécessite à nouveau la mise en relation de deux systèmes d'activité. La visée 1 du chargé de compte est l'obtention de concepts qui satisferont le brief créatif tandis que la visée 1 de l'équipe créative est la présentation des concepts élaborés (figure 10).

La connaissance du client est un instrument pour le chargé de compte car même si les créatifs ont un historique de travail avec le client, le chargé de compte est en relation directe au jour le jour. Il a reçu le brief du client, bref, sa relation plus directe lui permet d'utiliser cet historique comme instrument symbolique lors de la présentation des concepts. Le brief créatif se transforme en instrument du point de vue du chargé de compte. Par exemple, si un concept ne répond pas adéquatement au public cible décrit dans le brief créatif, le chargé de compte peut utiliser le brief créatif comme argument lors de la présentation des concepts (figure 10, A).





**Figure 10. Systèmes d'activités d'un chargé de compte et de l'équipe créative en interaction à l'étape 5**

L'instrument pour l'équipe créative est principalement constitué des arguments « de vente » des concepts. La vision des concepts est quelque chose qui se forme autant au niveau commercial que créatif. Tel que mentionné plus haut, il s'agit parfois d'un enjeu de perception, de vision de part et d'autre, et malgré un « bon » brief créatif, une vision est quelque chose de subjectif, d'où l'importance d'une communication efficace de part et d'autre.

La stratégie communicationnelle choisie par les créatifs pour présenter les concepts servira à convaincre le chargé de compte (puis le client dans une étape suivante) de la pertinence de la démarche pour ultimement arriver à un consensus (figure 10, B).

La visée 2 est représentée par la vision des concepts tant du côté commercial que du côté créatif. Parfois, la vision n'est pas partagée et à ce stade-ci, le brief n'est pas forcément considéré comme un élément fautif :

« Le problème c'est pas tellement le brief c'est quand le service clientèle se fait une idée dans sa tête et nous on est pas dans leur tête. Donc on arrive avec d'autre chose et ils s'attendaient à... telle ou telle chose. Ça, ça arrive souvent. » - Myriam

« Des fois on se rend compte qu'on a une idée dans notre tête et on n'arrive pas forcément à la communiquer puis on se rend compte que l'autre s'est fait une autre idée de ce qu'on s'était dit donc c'est de réconcilier deux idées et de discuter, en faisant des commentaires on va savoir. » - Hanna

La perception que les créatifs ont des commerciaux et vice-versa a aussi un impact sur la visée 3, à savoir arriver à un consensus sur les concepts retenus :

« 1 + 1 = 3 en publicité : une idée du créa, une idée du service à la clientèle va donner une nouvelle idée. Donc ça peut des fois en faisant des compromis de bord et d'autre donner quelque chose d'encore plus intéressant. Et c'est ce qu'il faut faire. Il faut avoir des compromis, il faut que ça soit du travail ensemble. » - Maude

D'un autre côté, les créatifs sont aussi perçus et assument eux-mêmes d'autres types de facteurs externes :

« J'ai beaucoup de difficulté à travailler juste avec la création parce que je trouve que souvent il y a beaucoup de gros ego, pas chez tout le monde mais c'est souvent ces personnes-là qu'on retient le plus. Souvent c'est une question de suffisance, d'ego, parce que vu qu'on est créatif on a les

meilleures idées, et je trouve que ça monte des murs avec le service clientèle. » - Hanna

« C'est toujours la même guéguerre parce que le DA il va avoir son ego qui peut plus ou moins jouer dépendamment la taille de ses chevilles. » - Collin

« J'ai un caractère de cochon (rires) et dans ce métier là... tout bon créatif d'artiste refoulé qui se voit mal lui dire non mais parfois il faut. » - Collin

Ces éléments externes peuvent être caractérisés en tant que tensions. La perception qu'ont les créatifs face à la relation entre le chargé de compte et le client est le résultat de tensions accumulées au fil du temps et lors de projets antérieurs. Les créatifs, quant à eux, sont perçus et disent eux-mêmes avoir de gros ego, avoir une difficulté à se faire dire non. Toutes ces caractéristiques se forment aussi dans le temps et par le biais d'autres systèmes d'activité. Ces tensions peuvent générer des perturbations et des conflits.

La division du travail joue un rôle important car elle permet d'identifier certaines relations de pouvoir. Par exemple, dans certaines agences, c'est le directeur création qui a le dernier mot sur les pistes créatives qui seront présentées au client tandis que pour d'autres agences, c'est le côté commercial qui prime. Cette division du travail se forme entre autres par un facteur externe, soit le type d'agence ou la culture organisationnelle de l'agence :

« Il faut d'emblée accepter ici que c'est une agence de commerciaux et j'essaye de changer peu à peu et c'est mon rôle de pousser la créa et je ne vais pas lâcher! Mais dans une boîte comme X, ils vont plus être côté création. Donc il y a aussi une question d'agence parce que tu vends ton

positionnement par rapport à ton client et chaque agence le fait différemment. Ici, ça va toujours être une vision client donc tout le côté création ce n'est pas un naturel mais en même temps la priorité est moins la création. » - Myriam

« Chez nous on est reconnu pour notre service conseil. C'est le service conseil qui drive le show. » - Clara

« Ici je pense qu'on est quand même un peu différent d'autres agences plus créatives comme X. X, ils vont pousser le produit créatif au maximum et ils vont le vendre. » - Myriam

« Le premier (DC que j'ai connu) était un fou de guerre. Il y en avait que pour la création. Donc quand il renvoyait les commerciaux à coup de pompes dans le cul même le VP de l'agence, c'était un peu impressionnant. » - Collin

Certaines agences se positionnent comme des agences plus créatives et d'autres comme des agences de nature plus commerciale. La division du travail sur le produit créatif s'opère différemment en fonction de l'agence, ce qui a un impact direct sur la division du travail, par le biais des relations de pouvoir :

« En général c'est sûr qu'on veut s'entendre et parfois il y a unanimité mais dans le cas où il n'y en a pas, en général, c'est le directeur création qui a le dernier mot sur la recommandation. Ça n'arrive pas souvent mais parfois ça arrive. Mais en général le service-conseil s'incline. » - Clara

« Moi ma relation (avec les commerciaux) elle est très claire : la personne qui m'a engagé c'est mon directeur de création donc si j'ai un problème c'est entre moi et lui si lui (commercial) me pose un problème moi je m'en fous c'est du pareil au même. » - Collin

« De là mon rôle de directrice création et d'essayer d'être entre les deux parce quand tu es DA tu ne les écoutes pas... (rires) » - Myriam

« Quand quelqu'un (du service clientèle) me dit "j'aime pas ça" sans aucune raison je déteste. Je suis quand même DC et la création relève de moi donc ça ne devrait pas être quelqu'un du service clientèle qui en bout de ligne a plus de décision créative que moi. » - Myriam

Le directeur création occupe un rôle d'intermédiaire entre l'équipe créative et les commerciaux car peu importe les rapports de pouvoir sur la sélection des concepts retenus, le DC approuve les concepts avant qu'ils soient présentés au chargé de compte. Un DA obtient préalablement l'approbation du DC et s'il y a une période d'opposition ou de négociation lors de la présentation des concepts, c'est le rôle du DC d'être l'intermédiaire entre les commerciaux et l'équipe de création.

#### 6) Présentation au client

La présentation des concepts au client se fait en collaboration avec le chargé de compte ainsi que celle de l'équipe créative. Le système d'activité se transforme et est défini en premier lieu par le sujet. En effet, le chargé de compte ainsi que l'équipe créative se déplacent pour représenter l'agence dans son ensemble. Lors de l'étape précédente, le chargé de compte avait comme tâche de représenter son client face à l'équipe créative. Son rôle se transforme et il doit à présent représenter l'agence face à son client en collaboration avec l'équipe créative. Les intervenants commerciaux ainsi que les intervenants créatifs doivent travailler en équipe pour convaincre le client de la validité des concepts, la visée étant la vente des concepts (figure 11).

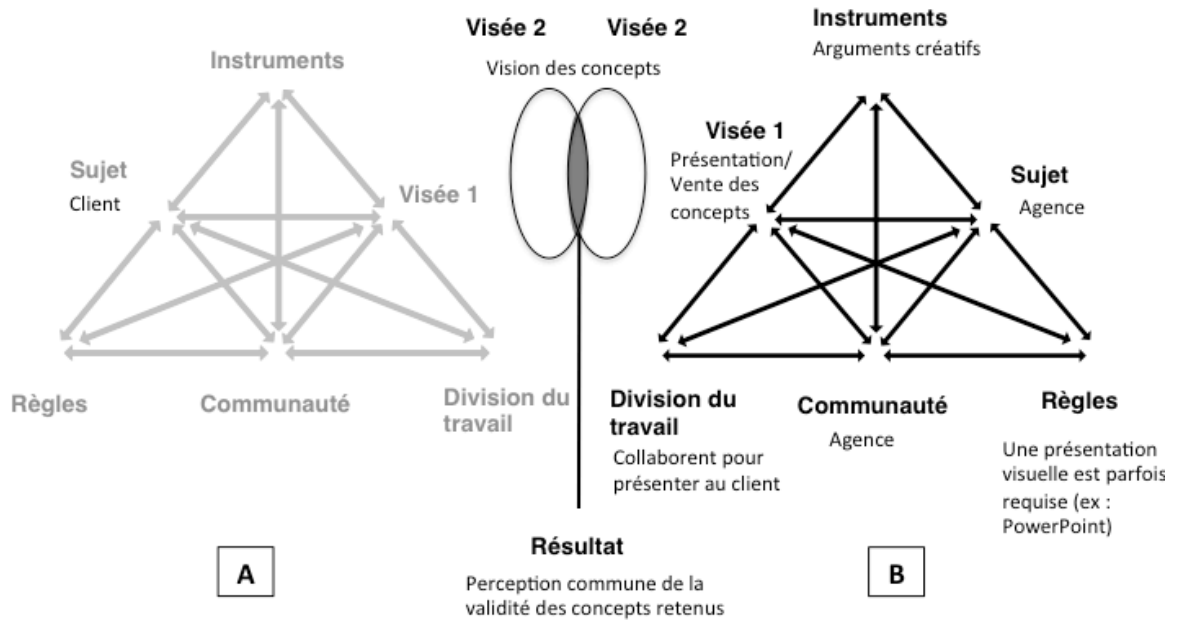


Figure 11. Système d'activité de l'agence à l'étape 6

Ceci peut parfois s'avérer difficile car certains éléments externes, provenant entre autres du système d'activité précédent, peuvent venir teinter cette synergie. Par exemple, si le système d'activité précédent révélait un manque d'unanimité sur les concepts et que c'est finalement la création qui a eu le pouvoir décisionnel, le niveau de motivation du chargé de compte peut être teinté lors de la présentation, ou vice-versa :

« Je suis persuadée presque à 100% ce que le client va me rejeter parce que si j'envoie un truc qui ne me plaît pas mais qui plaît à la création ça ne va pas passer. » - Annie

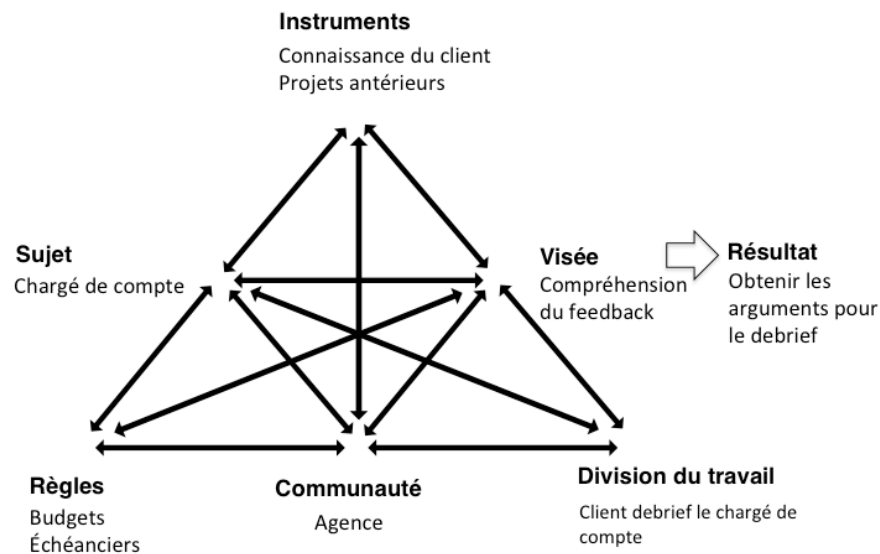
Le système d'activité du client est mis en relation avec celui de l'agence (figure 11, A). Ses composantes ne seront pas identifiées spécifiquement car nous ne

sommes pas proches du client dans le cadre de nos entrevues et de notre démarche. Nous verrons plus en détails dans la prochaine section certaines tensions qui peuvent émerger de cette mise en relation.

À ce stade-ci, l'objectif est la présentation des concepts, peu importe si certains intervenants ne sont pas d'accord avec les concepts retenus. Suite à la présentation, le client a un certain délai pour étudier les concepts et/ou à son tour présenter les concepts à ses supérieurs.

#### 7) Approbation, rejet partiel ou complet des pistes créatives par le client

Le client donne son « feedback » directement au chargé de compte. Dans le cas de l'approbation du ou des concepts, le chargé de compte peut passer à l'étape suivante. Dans le cas de corrections à apporter ou d'un rejet des concepts, la visée du chargé de compte est la compréhension du feedback du client (figure 12). Il doit arriver à comprendre les arguments du client pour être en mesure de débriefer l'équipe créative.



**Figure 12. Système d'activité du chargé de compte à l'étape 7**

Les instruments à sa disposition sont de nature symbolique, soit sa connaissance/relation avec le client et les projets antérieurs peuvent lui servir pour comprendre les arguments du client ou encore négocier certains points. Certains éléments externes peuvent aussi avoir un impact sur la décision du client :

« Parfois le client n'est pas capable de présenter, de défendre notre idée devant ses partenaires ou eux-mêmes ne comprennent pas parfois et ils nous reviennent avec des changements donc on essaye de défendre la créa mais parfois il y a des contraintes qu'on ne peut rien faire. » - Clara

Dans d'autres situations, le client n'est pas capable d'exprimer adéquatement ses besoins :

« Il va y avoir des tensions quand un client par exemple... le client quand il n'aime pas une création, ce n'est pas forcément constructif. Ça peut être du j'aime ou j'aime pas. On s'entend que ça peut être la pire chose qui puisse arriver puisqu'on a pas de poignée où s'accrocher pour dire aux créatifs regarde ça, ça fonctionne pas le client il préférerait ceci ou cela.



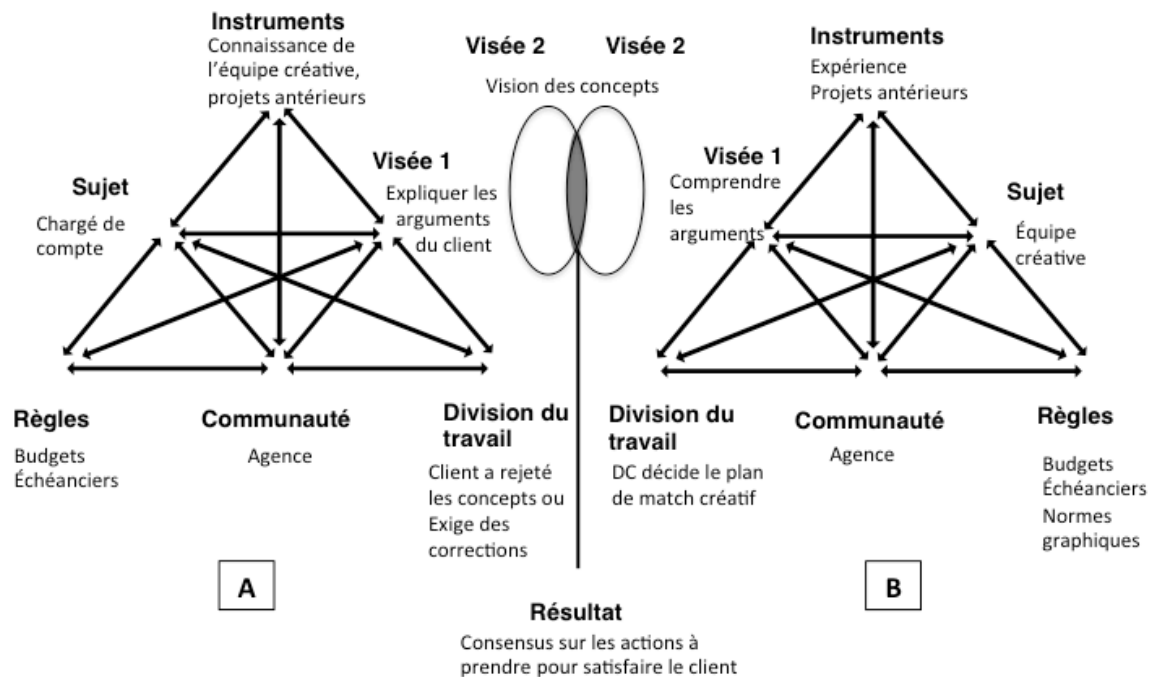
Quand c'est du j'aime/j'aime pas, c'est très compliqué et puis il faut... parce que la création, quand elle réalise un projet, c'est subjectif pour eux. Ça sort de quelque part, c'est leur manière de penser qui est sur le papier. Donc quand on dit j'aime ou j'aime pas à un créatif à quelque part, ça vient toucher leur ego. » - Maude

Les règles ont aussi un impact à ce stade-ci. Lorsque le client n'est pas satisfait des concepts proposés car il ne comprend pas les implications budgétaires : « le client s'attend à des résultats maximums avec des budgets minimums » - Maude. En outre, les échéanciers déterminés dès le départ ne sont parfois plus adéquats si le client rejette un concept. C'est donc le rôle du chargé de compte de devoir renégocier des échéanciers ou encore de renégocier des budgets à cette étape avec son client, ce qui n'est parfois pas évident, mais faute de quoi, des tensions seront générées à l'étape suivante, comme nous le verrons. Selon la situation, le chargé de compte devra soit comprendre les arguments du client, soit tenter de former lui-même des arguments si son client est incapable de lui communiquer adéquatement son feedback et de négocier certains aspects au besoin. L'objectif est d'arriver à l'étape suivante muni d'explications et d'arguments pour l'équipe créative.

## 8) Debrief

Le debrief est une période où les systèmes d'activités du chargé de compte et de l'équipe créative sont mis en relation (figure 13). Le chargé de compte doit

expliquer la décision du client et plusieurs facteurs externes provenant des systèmes d'activités précédents peuvent refaire surface. Par exemple, le fait que le client communique directement au chargé de compte sa décision : « au bout d'un moment les créatifs ils sont frustrés et comme ils ne parlent pas au client ils n'ont pas le même avis » - Clara. La division du travail lors de l'étape précédente fait en sorte que les créatifs sont moins en contact avec le client. Il est difficile pour eux de comprendre le contexte et les contraintes du client, par exemple, ce qui génère des tensions et parfois des frustrations à ce stade-ci du processus.



**Figure 13. Systèmes d'activités d'un chargé de compte et de l'équipe créative en interaction à l'étape 8**

Un second élément externe qui refait surface est la perception que les créatifs ont des commerciaux. Comme nous l'avons vu, les créatifs ont l'impression que les

commerciaux se rangent du côté du client pour diverses raisons. Confronté à un rejet ou à des modifications, le chargé de compte peut être perçu comme ayant cédé aux demandes de son client au lieu de défendre les concepts. De plus, lorsqu'un client ne fournit pas d'arguments concrets, il est parfois difficile pour un chargé de compte de donner de nouvelles pistes aux créatifs :

« J'ai pas forcément beaucoup de compassion (des créatifs) parce c'est vrai que je leur demande de produire quelque chose qui est pas clair. Donc je les rencontre et j'essaye d'y penser avec eux mais eux me font savoir que ce n'est pas leur job... donc ça peut être une première source de tension. » - Clara

D'autres facteurs externes qui remontent à la première étape, soit le brief du client, peuvent aussi refaire surface :

« Des fois, ça arrive que le client revient et fasse tout changer et puis en creusant un peu tu vois que le service clientèle avait pas compris ou avait pris pour acquis que... donc c'est une mauvaise communication entre le client et le service clientèle. » - Myriam

Les échéanciers génèrent aussi des tensions à l'étape du debrief :

« Les délais causent beaucoup de friction, en tout cas ça crée du stress de part et d'autre et nous on est là pour faire un peu rempart et pour dire au client non tu auras pas ça avant. Mais parfois on a beaucoup de pression du côté client et parfois même notre directrice de compte elle nous dit là il faut que ça sorte et on a pas le choix donc même si on a des processus qui sont là pour nous protéger contre ce genre de stress, il y a des fois où ça ne passe pas et au final nous on ne produit pas. Donc il y a des fois où on doit rejeter ce stress là sur l'équipe créative. » - Clara

En terme de division du travail, c'est souvent le rôle du DC de décider quel sera le plan de match du côté créatif (figure 13, B), soit un retour à l'étape de conception,

soit l'apport de modifications par le studio en fonction des arguments présentés par le chargé de compte.

Le debrief est une étape qui fait ressortir diverses sources de tensions provenant de facteurs externes variés, que ce soit des étapes antérieures ou des systèmes d'activités antérieurs. C'est le point culminant d'un processus parfois long, et le rejet ou la demande de modifications majeures cède parfois la place à diverses tensions accumulées ou générées antérieurement. L'objectif est de surmonter ces tensions pour arriver à un consensus sur les actions qui seront prises : réenclencher la période de conception (étape 4) ou apporter des modifications qui satisferont le client et le mandat.

### **Tensions et négociations**

Un des objectifs de cette recherche étant de comprendre comment les créatifs et les commerciaux négocient les tensions lors du processus de design visuel communicationnel, nous identifierons dans cette section les différentes sources de tensions, puis nous présenterons avec quels moyens ces tensions sont négociées pour finalement discuter des résultats possibles de ces négociations. Quatre sources majeures de tensions ont été identifiées : premièrement, la perception qu'ont les intervenants créatifs des intervenants commerciaux et vice-versa;

deuxièmement, le brief créatif; troisièmement, les attentes des clients et finalement, certaines règles comme les échéanciers et les normes graphiques.

En fonction des tensions et des situations qui y sont rattachées, nous avons observé qu'une personne en particulier prend généralement en charge la négociation. C'est tantôt le rôle d'un intervenant commercial, tantôt celui d'un intervenant créatif. Jusqu'à présent, le côté créatif et le côté commercial d'une agence ont été traités comme deux facettes distinctes qui entrent en interaction à des moments précis du processus de design visuel communicationnel. La perception qu'ont les créatifs des commerciaux et vice-versa varie d'une agence à l'autre, d'une équipe à l'autre et d'un individu à l'autre. Nous avons cependant observé que certaines caractéristiques, certains termes et même certains thèmes revenaient d'une personne à l'autre avec qui nous nous sommes entretenus. C'est cette similarité en terme de perception de part et d'autre qui a motivé notre choix d'approfondir ce thème.

Nous avons vu que les « commerciaux » perçoivent les « créatifs » comme des gens sensibles, émotionnels, qui ont parfois de gros ego et qui sont menés par le besoin de reconnaissance professionnelle. Les « créatifs », quant à eux, perçoivent les « commerciaux » comme des gens rationnels, des gens de chiffres, qui sont moins des joueurs d'équipe. Toutefois, il est pertinent de souligner que nos entrevues ont révélé que les « créatifs » ou les « commerciaux » n'ont pas une

perception complètement noire ou blanche de leurs collègues. Ils ont une volonté de collaborer, de faire un « bout de chemin », de faciliter le processus de design visuel communicationnel :

« Moi je vois toutes les étapes comme les maillons d'une même chose et la chose en question c'est la création pour le client donc j'ai de la difficulté à voir des antagonismes entre les différents services. Je me dis quand on est tous capables de se parler, de faire des commentaires ça va mieux pour tout le monde. » - Hanna

« S'il (le DA) n'est pas trop « con » il va faire en sorte que tout le monde soit content et lui le premier et que le client ne soit pas lésé et que le service conseil fasse ses chiffres à la fin du mois. » - Collin

Le processus de design visuel communicationnel est donc généralement perçu comme quelque chose de collaboratif dans son ensemble, au sein duquel les intervenants ont un but partagé. Les personnes avec qui nous nous sommes entretenus sont conscientes du fait qu'il faut collaborer, travailler en équipe, faire en sorte de mettre certaines perceptions de côté et « faire rouler la machine ». La publicité est une industrie de services rémunérée par des clients et le but partagé des intervenants est donc la satisfaction des clients.

Une première façon de négocier les tensions a été observée chez Myriam, directrice création. En effet, elle nous expliquait : « de là mon rôle de directrice création et d'essayer d'être entre les deux parce quand tu es directeur artistique tu ne les écoutes pas (rires) ». Elle voit donc dans son rôle une fonction de médiatrice, de négociatrice, de pont entre les commerciaux et les créatifs. En

négociant certains malentendus, divergences d'opinion sur un mandat, etc., Myriam s'efforce de faire le pont et de concilier certaines tensions.

Par exemple, les directeurs artistiques ont parfois de la difficulté à accueillir certains commentaires ou à être ouverts à une discussion avec les chargés de compte par rapport à leurs concepts parce qu'ils ont préalablement obtenu l'accord de leur directeur création. Collin explique :

« Ça va dépendre de ce qui a été validé avec mon directeur de création en fait. Si mon DC m'a dit "oui on fait ça" bin le bonhomme en face qui me dit "bin la..." il va trouver un mur devant lui moi j'en ai rien à battre. S'il a un problème il va aller voir mon DC. »

Collin est donc fermé à une négociation entre le chargé de compte et lui-même car la division du travail de son système d'activité fait en sorte que le DC a préalablement approuvé ses concepts. Il transfère donc la négociation à son DC. La période de présentation des concepts à l'interne est pourtant l'occasion de négocier les visions respectives des concepts afin d'arriver à un consensus. Ainsi, il revient au directeur création d'être un intermédiaire efficace en vue d'orchestrer la discussion et de favoriser un échange constructif pour arriver à un consensus. Certes, le DC n'est pas toujours présent lors de la présentation des concepts, mais tel que Collin l'explique, un chargé de compte ou un directeur artistique ira parfois consulter le DC suite à la présentation interne des concepts dans le cas de désaccords de part et d'autre.

Le travail d'équipe est une seconde composante qui permet de négocier certaines perceptions. Lors de l'opérationnalisation du processus de design visuel communicationnel, nous avons vu que le travail de l'équipe créative joue un rôle primordial durant la période de conception. Une façon de négocier certaines tensions entre les commerciaux et les créatifs serait de les faire aussi collaborer de façon plus étroite. En effet, Myriam a récemment implanté de nouvelles façons de collaborer pour améliorer la synergie entre différents intervenants. Par exemple, lors de grosses campagnes annuelles ou encore pour un mandat provenant d'un nouveau client, Myriam organise des séances de brainstorming qui incluent autant les commerciaux que les créatifs pour sortir des idées. Aussi, durant la période de conception, elle met en place des petites cellules créatives qui ont des expertises variées (commerciales et créatives), de manière à penser à des solutions efficaces et à créer des éléments novateurs. Ceci a pour but d'aider à trouver des solutions efficaces mais permet en même temps de rallier différents types d'intervenants pour les faire collaborer de façon plus étroite tout au long du processus. Par exemple, une séance de brainstorming peut permettre d'inclure les créatifs en amont ou pendant de la période de planification et d'inclure les commerciaux en aval ou pendant la période de conception. Cela permet de créer une meilleure synergie et une plus grande collaboration tout au long du processus. Finalement, nous constatons que ces initiatives prennent forme dans le temps et au travers de différents systèmes d'activités. C'est par le biais de nouvelles règles et/ou de



nouvelles divisions du travail qui se forment qu'il est possible de négocier ces types de tensions.

D'autres sources de tensions émergent du brief créatif. Le brief créatif peut être vu en deux « facettes »; son contenant, soit le gabarit du brief, et son contenu, rédigé par un intervenant de nature commerciale. Tout d'abord, le gabarit du brief créatif n'est pas perçu unanimement par les commerciaux comme un instrument :

« Des fois c'est fait sur un coin de table (le brief créatif) ou dans un document Word mais ils ne remplissent pas le template (gabarit). Leur cerveau ne fonctionne pas comme ça mais il faut que j'arrive à leur faire comprendre que les questions du brief sont là pour amener une réflexion et pour faire valider certaines choses avec leur client. » - Myriam

« Honnêtement moi il y a plein de champs que je ne remplis pas (...) je me dis de plus en plus que je l'ai écrit donc on ne peut pas me reprocher de ne pas l'avoir fait... une fois que tu sors de leur bureau (créatifs) ils ne le relisent pas ton brief puis tu le retrouves dans le fond d'une pile. » - Annie

Myriam, directrice création, explique que les commerciaux (chargés de compte) ne reconnaissent pas tous l'utilité de remplir le gabarit du brief, ce qu'elle attribue à un manque d'engagement. Ils reconnaissent l'importance du brief créatif au sein du processus, mais le gabarit en soi n'est pas toujours rempli adéquatement. Ce « manque d'engagement » peut provenir de différentes situations auxquelles les intervenants ont été confrontés dans le passé : pour Annie, elle a remarqué que le brief se « retrouve dans le fond d'une pile ». Sa perception face au brief en tant

qu'outil s'est donc transformée car elle soutient que les créatifs ne l'utilisent justement pas comme tel. Pour d'autres, le format (gabarit) n'est pas toujours respecté. Ce manque d'engagement face au gabarit peut signifier que les chargés de compte qui écrivent leur propre brief peuvent le faire par manque de formation ou d'expérience, certes, mais il se peut aussi que le gabarit ne soit pas adapté à leurs attentes et aux informations qui devraient s'y retrouver.

Afin de négocier le gabarit du brief, l'agence de Clara a décidé l'an passé d'essayer un nouveau format de gabarit. Le gabarit a été testé pendant quelques mois et les intervenants qui l'ont utilisé ont été invités à faire parvenir leurs commentaires/recommandations. Dans le cas de l'agence de Clara, le nouveau format n'a finalement pas été retenu suite à l'évaluation, mais l'objectif de cette observation est qu'il y a tout de même eu un effort pour adapter et transformer le gabarit du brief créatif. Myriam a aussi mentionné qu'elle était en train de revoir le gabarit pour tenter de l'améliorer et de répondre aux attentes des intervenants créatifs et commerciaux. Comme nous l'avons vu, le gabarit est quelque chose d'instable, en constante évolution et c'est de par sa dimension historique, par l'expérience des individus et des projets passés qu'il est possible de le faire évoluer.

Dans un deuxième temps, le contenu du brief n'est pas toujours rempli de façon adéquate en fonction du niveau d'expérience de l'individu : « un mec qui est très

junior et qui sort de l'école on lui donne un brief à faire il va pas forcément partir des bonnes bases » - Collin. En outre, le fait qu'Annie ne remplisse pas tous les champs a un impact sur le contenu du brief créatif car il devient incomplet même si Annie pense que certains aspects ne sont pas pertinents. Myriam, quant à elle, souligne : « quand une créa va mal, ça arrive qu'on ne peut pas être inspiré mais quand une créa va mal et que ça avance pas bien c'est qu'au départ on avait pas le bon brief ». Le contenant doit ainsi répondre à certains standards de qualité en fonction des attentes des intervenants.

Dans les agences, le contenu du brief se négocie lors de l'étape de sa présentation orale. L'aspect oral du brief créatif est un élément complémentaire et indispensable, point de vue partagé unanimement par les personnes interviewées. En effet, les commerciaux ainsi que les créatifs nous ont expliqué que sans cette période d'échange oral, il est parfois impossible de comprendre certains aspects de nature plus affective, implicite, etc., car certains éléments ne peuvent être consignés sur papier :

« Il y a des choses parfois qu'on va oublier d'écrire et en en parlant, le créa, en posant des questions, il y a des choses qui vont venir par la suite. C'est tout aussi important. » - Maude

« L'équipe a aussi des questions donc l'aspect oral devient important. Parfois ils me demandent bon est-ce qu'on pourrait aborder ça de telle manière est-ce qu'on irait chercher telle genre d'imagerie puis nous on dit non c'est pas ça l'idée, ou... ça permet de ne pas avoir de malentendus. »  
- Clara

La période d'échange oral sur le brief créatif permet donc d'échanger des idées, de poser des questions si certains éléments sont manquants, de creuser certains aspects ensemble. Il s'effectue une sorte de co-construction du brief créatif lors de cette période d'échange pour ultimement arriver à une perception partagée du mandat.

Le fait de prendre des notes peut être une technique utile pour mieux assimiler l'information, mais il permet aussi de sortir des balises ou du gabarit du brief. Prendre des notes est une autre manière de négocier la structure globale du brief en rajoutant des éléments, ce qui permet en quelque sorte de s'appropriier le brief :

« Les brief en face à face il faut qu'ils écrivent (créatifs). Je m'explique... tu as écrit toutes tes infos, tes dates, etc. puis tu redis exactement pendant le brief et ils réécrivent tout à côté. J'ai beau dire que c'est écrit... mais ça s'est peut-être aussi pour tout le monde peut-être comme un truc pour assimiler l'information. » - Annie

Collin, quant à lui, négocie un « mauvais brief » de la façon suivante :

« En fait moi quand je reçois mon brief et que je ne le comprends pas ou quand je dois refaire la stratégie a minima ça ne me pose pas de problème. Mais quand il y a un gros problème de stratégie je prends le brief je l'emmène à mon directeur de création qui a soi-disant validé le brief puis il se démerde avec le reste. »

La négociation a parfois des limites. Quand Collin est incapable de comprendre un mandat, il transfère cette négociation au DC car celui-ci a préalablement approuvé le brief. Le DC, quant à lui, a une fois de plus recours à son rôle d'intermédiaire. Il

devra parfois aller consulter le chargé de compte directement pour éclaircir certains aspects ou faire modifier certaines choses et par la suite revenir à Collin et repasser au travers du brief.

La traduction créative du brief créatif est un élément qui est ressorti implicitement de nos entrevues et qui peut également s'avérer une source de tension. Gaertner (2007) note qu'au moment où le brief est remis aux créatifs, ceux-ci « soulignent volontiers le rôle actif qu'ils jouent dans la traduction du brief (...) pour qu'il devienne plus intéressant » (Gaertner, 2007) et pour « mieux » orienter la création du concept de la campagne, par exemple. Selon Gaertner (2007), les créatifs tentent de s'affranchir du brief car il s'agit « d'un dispositif limitant leur autonomie » et les créatifs soulignent le rôle actif qu'ils jouent « dans la traduction du brief, en le transformant pour qu'il devienne plus intéressant ».

Nous avons observé que, du point de vue d'un créatif, une manière de traduire en concepts ce qui est décrit dans un brief sous-entend de s'investir culturellement et personnellement par l'utilisation d'instruments symboliques, comme les goûts personnels, l'intuition et les concepts ou pièces réalisés antérieurement :

« Chaque client a sa personnalité donc il faut que tu arrives à faire quelque chose qui a rapport au client aussi. Mais c'est sûr que ta typo préférée elle va des fois revenir ou en tant que DA tu as des préférences, des ressentis et c'est sûr que ça teinte ta création. Mais il faut essayer de changer. » - Myriam

« L'intuition joue un rôle important mais il faut aussi essayer de l'écouter. C'est souvent avec ça qu'on se bat avec le service clientèle parce que eux ils n'ont pas nécessairement l'intuition ils ont les chiffres, l'écoute du client, ils ne marchent pas par intuition. » - Myriam

« Forcément j'utilise mon passé et tous les raccourcis que je peux connaître. Ensuite, ces raccourcis-là je vais les mettre sur la table et je vais aller pour au-delà de ce que je sais déjà faire. Je vais me remettre en question à chaque brief. » - Collin

Une façon de négocier sa propre traduction créative est d'avoir recours à son intuition, son talent créatif, son expérience. L'étape de conception permet ensuite à l'équipe créative de négocier ensemble leur traduction créative :

« Le team créatif (équipe créative) c'est la chose la plus importante au monde. Que ça commence à deux ou à 6 c'est l'échange d'idées qui fait monter la sauce c'est comme la mayonnaise il faut des œufs, du sucre, de la levure, du vinaigre, etc... c'est beaucoup d'échanges. » - Collin

L'étape de conception est cadrée par une série d'échanges qui permet de négocier leur traduction créative en échangeant avec leurs collègues créatifs. Ce sera par la suite l'étape de présentation des concepts à l'interne qui permettra de négocier cette traduction avec les commerciaux.

Nous avons observé que la traduction créative du brief n'est pas tant le fait que les créatifs traduisent le brief pour « qu'il devienne plus intéressant », mais plutôt qu'une traduction créative est un élément nécessaire qui permet de s'approprier le brief afin de déclencher la période de conception. Selon nous, la traduction

créative n'est donc pas due à un brief inintéressant tel que Gaertner (2007) l'explique, mais plutôt à un mécanisme « naturel » afin de traduire en concepts et images le brief créatif.

L'implication du client à différents niveaux du processus peut aussi générer des tensions : mauvais brief initial du client ou mauvaise articulation du mandat, manque de communication ou de feedback par rapport aux concepts présentés, attentes élevées par rapport à des petits budgets ou à des échéanciers serrés. Selon Clara, une source majeure est l'incompréhension du contexte d'une agence ou plutôt de ce qu'implique la réalisation d'un mandat. Les clients ne sont pas toujours au fait de la réalité du processus de design visuel communicationnel. Ils s'attendent à obtenir quelque chose sans trop comprendre ce qu'implique une demande ou un changement de demande, par exemple. Annie et Clara ont aussi eu des expériences où leurs clients ne remplissaient pas adéquatement le brief client, ce qui rend le mandat difficile, voire parfois impossible à comprendre puis à articuler à la création. Par ailleurs, Maude expliquait que les clients ne sont parfois pas capables d'exprimer leurs commentaires par rapport à des concepts présentés. Il s'agit parfois de « j'aime ou je n'aime pas », ce qui rend l'étape du debrief extrêmement difficile et génère par la suite des tensions entre l'équipe de création et le chargé de compte.

Afin de pallier l'incompréhension du client face au contexte d'une agence de publicité, l'agence de Clara a décidé de tenter d'innover en organisant une « journée client » à l'agence : le client est convié à suivre pendant toute une journée le chargé de compte et le déroulement des activités quotidiennes et des mandats afin d'avoir une meilleure compréhension du contexte dans lequel une agence évolue et des processus qui sont mis en place dans la réalisation d'un mandat.

Un mauvais brief du client ou une mauvaise articulation du mandat est une composante difficile à négocier car il ne s'agit pas d'un collègue et l'agence doit toujours s'efforcer de maintenir une excellente relation avec ses clients. Clara, qui s'occupe d'un compte national, nous expliquait que son « client » est une personne qui travaille au département marketing ou communication. Ainsi, dans le cas de mauvais briefs à répétition ou d'une mauvaise collaboration, Clara a certains recours et la négociation passe à un autre niveau :

« Des fois je reçois des briefs vraiment torchons des clients puis ça m'est même arrivé de prendre certains briefs, de mettre des commentaires dans Word puis de les donner à ma directrice pour qu'elle puisse faire un feedback au boss de la personne. Parce qu'il y a des fois où c'est inacceptable. »

Il revient donc au supérieur de Clara de négocier certaines tensions par le biais de la division du travail mise en place. Annie, quant à elle, gère différents comptes de plus petite envergure et ses clients n'ont pas de grosses structures du côté du



département marketing. Ses clients sont souvent les seuls représentants marketing de la marque ou du service et elle n'a donc pas recours aux mêmes stratégies pour négocier certaines tensions : « Dans l'agence ici mes clients ne me font pas de bons briefs, donc je les appelle et j'essaye de les cadrer, de savoir ce qu'ils ont derrière la tête. » Suite à la réception du brief du client, Annie appelle presque toujours ses clients afin de discuter du mandat, d'échanger sur certains aspects et de poser des questions. Ceci permet de repasser au travers des « mauvais » briefs des clients. Il s'agit aussi du même principe que lors de la présentation orale du brief créatif.

Les échéanciers ou les délais sont une autre source de tension et impliquent en partie le client :

« Les délais causent beaucoup de friction, en tout cas ça crée du stress de part et d'autre et nous on est là pour faire un peu rempart et pour dire au client « non tu n'auras pas ça avant ». Mais parfois on a beaucoup de pression du côté client et parfois même notre directrice de compte elle nous dit « là il faut que ça sorte » et on a pas le choix. Donc même si on a des processus qui sont là pour nous protéger contre ce genre de stress, il y a des fois où ça ne passe pas et au final nous on ne produit pas. » - Clara

En outre, le client rejette parfois les concepts présentés, ce qui cause beaucoup de friction par rapport aux délais initiaux. Selon le type de client ou la marque en question, le débit est parfois très élevé : une dizaine de projets doivent être traités par semaine, comme nous l'expliquait Clara, dans le cas du compte sur lequel elle travaille. Certains projets s'imbriquent avec d'autres, donc si l'un des projets

occasionne des délais, cela peut créer un effet « boule de neige » en terme de délais sur d'autres projets.

Les échéanciers ou les délais peuvent être négociés en instituant certaines règles, que nous nommerons « standards » :

« C'est clair qu'on est une industrie qui est vraiment « deadline driven »... nous on a des standards. On a présenté nos standards au client donc par exemple quand le client nous brief on a 24 heures pour leur fournir le budget, etc. dès que vous nous l'approuvez on a tant de temps pour faire ceci pour cela... parce que bon chez nous on a beaucoup de processus. »  
- Clara

De tels standards permettent de démontrer l'efficacité du processus global aux clients et représentent une première facette. Par la suite, en fonction de la taille et/ou du type de mandat, Clara devra déterminer d'autres échéanciers comme la période de conception allouée, les dates de présentation interne des concepts, etc. Clara travaille donc avec des standards par rapport aux éléments qui affectent directement son client, puis avec des échéanciers internes vis-à-vis l'équipe de conception, la production, etc. pour faciliter le processus de design visuel communicationnel.

Les agences de Maude et d'Annie ne possèdent pas de standards. C'est en fonction du mandat qu'elles déterminent l'ensemble des échéanciers appropriés. Elles s'entendent sur certains échéanciers avec leurs clients lors de l'étape du brief client puis les échéanciers internes sont par la suite communiqués via le brief

créatif. La nature contractuelle du brief est un autre élément qui permet de négocier les échéanciers. En effet, le brief créatif est précédé par un brief client, comme nous l'avons vu. C'est le moment pour le chargé de compte de valider les échéanciers. Il s'agit d'une façon de négocier les échéanciers, mais aussi de se protéger vu la nature contractuelle du brief client car celui-ci l'approuve avant de débiter l'étape de l'élaboration du brief créatif.

Il est aussi pertinent de souligner que même si un projet se déroule correctement, qu'il respecte les standards et les échéanciers, l'industrie publicitaire est une industrie qui est « deadline driven ». Les créatifs et les commerciaux sont constamment sous pression afin de livrer leurs projets, ce qui représente aussi une source de tension. Les standards et les échéanciers permettent de cadrer le processus et de se « protéger » face aux attentes des clients, mais les intervenants jonglent souvent avec plusieurs projets en même temps, le débit étant généralement élevé.

Finalement, certaines règles comme les normes graphiques représentent une autre source de tensions. Les normes graphiques sont présentes pour encadrer une marque, homogénéiser la communication et donc faciliter certains aspects du travail de conception. Cependant, dans le cas de normes graphiques très serrées, détaillées ou pointues, ou quand celles-ci doivent interagir avec d'autres normes graphiques (par exemple deux marques qui collaborent), il peut devenir difficile

pour des créatifs de s'exprimer et/ou de renouveler leurs concepts au sein d'une même marque et au fil du temps. Clara explique :

« Nous on a une plateforme de marque (normes graphiques) mais notre client c'est une marque qui ne vit jamais seule il faut prendre en compte les « brand guidelines » (normes graphiques) des autres marques donc mon client c'est souvent des images de gens en vacances et il faut avoir l'impression d'être dans l'action, de vivre le moment donc c'est souvent des plans de dos, de côté avec souvent des gens à la plage, en maillot de bain, parce qu'on a envie de faire rêver un peu les gens. Sauf que la marque avec qui mon client collabore eux ne veulent pas de gens de dos, si on voit un bout d'épaule, pas de lunettes de soleil. Donc ce sont des « guidelines » qui sont un peu antagonistes. »

Annie négocie les normes graphiques de manière très intéressante :

« Il fallait quand même que les créas puissent s'exprimer donc il y avait en général un axe un peu fou fou... mais ça passait parfois mais la plupart du temps... même le client aimait bien tu sais les clients aiment bien avoir du choix mais par contre ils ne le prenaient pas parce que ça ne fonctionnait pas. »

En effet, même si une piste créative est loin des demandes ou des normes graphiques du client, cet exercice permet d'une part, d'exploiter la créativité de l'équipe créative et d'autre part, de donner du choix au client et de produire des concepts qui sortent du cadre, ce qui plaît aussi au client. Parfois, la piste était retenue, et ceci avait comme impact de faire évoluer la charte graphique de la marque :

« C'est dur parce que tu as tellement de normes que c'est parfois dur de se renouveler. Mais bon il y a des compromis qui sont faits de part et d'autre on fait parfois des entorses mais c'est comme un peu en droit ça peut aussi faire jurisprudence donc si on décide de changer quelque chose il faudra l'appliquer partout. » - Clara

Négocier les normes graphiques d'une marque peut avoir des répercussions à long terme. Pour Clara, une autre façon de négocier des normes graphiques très serrées d'un point de vue créatif est de trouver des concepts intéressants qui vivent au sein des règles établies par une marque :

« Moi je le dis de temps en temps on n'est pas dans une galerie d'art on fait du commercial puis oui on est obligé de travailler à l'intérieur de contraintes mais c'est aussi ça être créatif. C'est d'être capable de se renouveler à l'intérieur de contraintes puis je pense que c'est comme ça sur tous les comptes mais c'est sûr que ça les frustre parce que eux ont plus de créativité ou aimeraient sortir du cadre qui a été fixé mais c'est le jeu aussi, et ils le savent. »

Ce « jeu » créatif peut donc être perçu comme une façon de négocier certaines tensions, à savoir les frustrations du côté créatif qui émergent de normes graphiques serrées. C'est en quelque sorte un défi pour une équipe créative de trouver des concepts originaux tout en respectant les normes.

### **Tensions et négociations en contexte**

Les négociations des tensions se situent toujours dans un contexte plus large et certains éléments contextuels influencent fortement le déroulement du processus de design visuel communicationnel. Le type d'agence cadre souvent la « façon de faire les choses ». Certaines agences se positionnent comme des agences créatives tandis que d'autres se positionnent comme des agences de nature plus

commerciale. La culture organisationnelle ou la philosophie d'entreprise a un impact profond sur les rapports de pouvoirs et la division du travail. De plus, les types de comptes et les types de clients ont aussi un impact sur la taille de l'agence selon les budgets et donc les chiffres d'affaires qui y sont rattachés. Une agence plus large fonctionne différemment : les équipes sont plus larges tant au niveau créatif que commercial afin d'opérer un compte et les règles relatives au processus sont plus élaborées. Par ailleurs, les tâches sont plus précises et fragmentées car le débit pour chaque aspect des communications d'une marque est plus élevé. Par exemple, Clara travaille à temps plein sur un compte national qui rapporte à l'agence 10 millions de dollars annuellement. Elle travaille presque uniquement sur les courriels spécialisés qui sont envoyés aux membres de la marque. Certaines tensions sont donc plus présentes : plus de règles à suivre, plus grande fragmentation du travail, ce qui rend une vision globale de la marque plus difficile à suivre, plus d'intervenants avec qui collaborer, etc. Une agence de taille plus petite, quant à elle, possède d'autres types d'enjeux tout aussi intéressants. Annie et Maude travaillent pour de plus petites agences et s'occupent de plusieurs comptes en même temps. Le débit est donc tout aussi élevé mais elles doivent apprendre à « jongler » avec plusieurs clients à la fois, avec différentes stratégies, normes graphiques, etc.

Les types de comptes que gère une agence influencent aussi son fonctionnement et sa culture. Des marques plus « novatrices » dans leurs communications seront

généralement attirées par des agences qui se positionnent comme plus « créatives », etc. Ceci détermine parfois le « poids » des créatifs ou des commerciaux qui travaillent sur le compte, selon leur vision globale de leur marque ou de leur service dans le cadre de leur stratégie publicitaire. Le type de compte va jusqu'à influencer le niveau de motivation des intervenants :

« Si tu tombes sur la marque X et là je te dis ça parce que je suis sur la marque X en ce moment et il y a un autre mec qui tombe sur la marque Y tu fais vite la gueule parce qu'il n'y a rien à faire c'est juste de l'adaptation à faire. » - Collin

Dans certains cas, peu importe le type d'agence taille ou son positionnement, le degré de créativité a un impact certain : Collin sait qu'il s'occupe de mandats plus créatifs que le compte d'un autre collègue à l'agence, par exemple. Il nous explique ce contexte en utilisant la métaphore d'un blouson en cuir :

« C'est comme quand tu choisis une marque tu es une gonzesse et tu veux t'acheter un blouson en cuir on va te dire... tu vas pouvoir aller toucher de l'agneau à 2500\$ ou tu vas pouvoir toucher un faux pour 50\$. Bin là tu te dis OK forcément si j'ai les moyens de prendre un blouson à 2500\$ je vais être plus content. »

Par ailleurs, l'implication du client va au-delà d'une implication précise à certaines étapes du processus tel que nous l'avons identifié. En effet, le « client » tel que représenté dans les différentes étapes n'est souvent qu'un représentant de la marque. À ce stade-ci, nous voulons donc porter notre attention sur le client avec un « grand C » : la marque ou le service en question. Le Client est en quelque sorte « l'éléphant dans la chambre ». Cette expression anglo-saxonne signifie qu'il

s'agit de quelque chose d'impossible à ignorer, d'incontournable, mais dont on ne discute pas vraiment. En effet, lors d'opérations quotidiennes, les chargés de compte et les créatifs sont absorbés dans leurs mandats respectifs. Si le Client n'est pas un client « créatif », il faut que le créatif « fasse rempart » et qu'il garde en tête la réalisation du mandat. Un chargé de compte, quant à lui, se doit d'inspirer et de motiver ses collègues créatifs lorsqu'il sait qu'un mandat ne sera pas nécessairement d'ordre créatif, par exemple.

Selon la taille de l'équipe affectée à un compte et la fragmentation du travail, il reste important pour tous les intervenants de garder en tête l'image globale d'une marque ou d'un client, les grandes lignes stratégiques, etc., surtout en ce qui concerne des marques à grande échelle. C'est notamment le rôle du directeur création et du directeur commercial d'être garants de l'homogénéité de la marque et de la direction établie. L'agence de Clara et de Myriam, par exemple, organise des réunions à différents moments de l'année afin que tous les intervenants puissent partager leurs réalisations et donc obtenir un « topo » global de l'évolution.

Observer le contexte global dans lequel les négociations prennent forme permet de comprendre que certaines négociations ne sont parfois pas possibles et qu'il existe un cadre non négligeable aux négociations en fonction du type d'agence, de son positionnement ou encore du type de comptes. Ces facteurs externes font



parfois en sorte de médier les systèmes d'activités des intervenants et restreignent parfois l'espace de négociation. Cependant, ces facteurs génèrent d'autres fois des transformations et des innovations. En effet, nous verrons dans la section suivante comment les tensions peuvent parfois générer des innovations pour des systèmes d'activités futurs.

### **Les tensions, sources de contradictions et d'innovations**

Dans la section précédente, nous avons vu que la perception qu'ont les commerciaux des créatifs et vice-versa, les composantes du brief créatif, certains facteurs provenant du client ainsi que des règles comme les échéanciers ou les normes graphiques sont des tensions créées au fil du temps, par le biais de systèmes d'activités et entre eux. Dans le langage de la TA, nous pourrions les envisager en tant que contradictions (Engeström, 2001). Engeström (2001) soutient que des contradictions génèrent des perturbations et des conflits, tel que nous l'avons démontré, mais mènent aussi à des tentatives d'innover et de changer l'activité. C'est en négociant ces contradictions que l'activité peut se transformer et que des innovations se forment.

Pour Myriam, le fait de créer des cellules créatives interdisciplinaires ou d'organiser des séances de brainstorming comprenant des intervenants de nature créative et commerciale sont des exemples d'innovations. Elles ont pour but

d'améliorer le travail d'équipe et la collaboration. C'est par la dimension historique de la TA, au travers de futurs systèmes d'activité qu'il sera possible d'observer si ce type de collaboration a un impact sur la perception qu'ont les créatifs des commerciaux et vice-versa.

Le gabarit du brief a été transformé dans l'agence de Clara et testé sur plusieurs mois et cette évolution est une autre preuve d'innovation. En effet, un nouveau format de brief est aussi le résultat de contradictions qui se forment dans le temps et au travers de différents systèmes d'activités. Cette dimension historique permet d'analyser le gabarit, de constater en quoi il est efficace et quels aspects devraient être améliorés pour finalement « forger » un nouveau gabarit. Dans le cas de l'agence de Clara, après avoir obtenu les commentaires des différentes équipes qui ont testé le nouveau gabarit, celui-ci n'a pas été retenu. Malgré cette décision de retourner au format antérieur, l'agence a toutefois tenté d'innover et de transformer l'activité.

Un autre exemple a été le fait d'organiser une « journée client », toujours à l'agence de Clara. C'est aussi en observant différents types de contradictions qui génèrent des perturbations et des conflits que cette innovation s'est formée. En invitant le client à l'agence, il est possible de l'inclure au sein de différents systèmes d'activités lors du processus de design visuel communicationnel. Le client devient alors le sujet de divers systèmes d'activités et un acteur impliqué à

différents stades du processus. En fin de compte, Clara nous expliquait que le but de cette journée est en quelque sorte d'éduquer le client sur ce qu'implique la réalisation d'un mandat. Ce type d'innovation permettra aussi de transformer le système d'activité du client dans le futur car il connaîtra les instruments, la communauté, les visées et les différents sujets impliqués dans le cadre du processus.

Finalement, les échéanciers ou les normes graphiques sont des règles qui, lorsqu'elles se transforment au travers de différents systèmes d'activités et entre eux, permettent de former des innovations. Par exemple, une agence crée ou transforme parfois ses standards relatifs aux échéanciers, ce qui transforme les systèmes d'activités futurs. Parfois, certaines normes graphiques se transforment aussi lorsqu'un concept qui ne les respecte pas initialement est retenu par le client. Ceci crée en quelque sorte un précédent, comme Clara l'expliquait, ce qui n'est parfois pas évident, mais qui conduit tout de même à innover et transformer les normes graphiques d'une marque. Toutes ces contradictions créent des perturbations et des conflits au sein d'un système d'activité présent, mais elles peuvent aussi se transformer en innovations qui transformeront les systèmes d'activités futurs.

## **Les rôles du brief créatif**

Comme nous l'avons vu, le brief créatif peut être envisagé sous deux « facettes » : son contenant, soit le gabarit, et son contenu, généralement rédigé par un intervenant de nature commerciale. Son caractère non standardisé dans l'industrie octroie aussi au brief créatif une forte composante socio-historique. En effet, sa construction au sein d'une agence provient d'un travail qui se fait dans le temps, au fil de l'expérience de projets antérieurs, en fonction des intervenants qui l'utilisent ou encore du contexte organisationnel, voire du type de clients. La construction du gabarit du brief est aussi quelque chose qui est propre au contexte culturel dans lequel évoluent une agence et les marchés visés par ses clients.

Le brief créatif occupe comme premier rôle celui de point de départ : il s'agit de l'élément qui permet au chargé de compte d'enclencher la période de conception et de débiter le travail qui servira à satisfaire le mandat d'un client, soit la création de concepts publicitaires déclinés sur différents supports. Le brief créatif est en quelque sorte un catalyseur car il provoque comme réaction l'enclenchement de la période de conception et communique le mandat dans son ensemble. Ainsi, tous les efforts qui ont été mis dès le départ avec le client pour comprendre le mandat servent à produire un brief créatif, lequel sera transmis aux créatifs afin d'enclencher la période de conception. Il est donc primordial pour chaque agence de se doter d'une formule efficace.

Dans cette optique, le gabarit du brief peut aussi être vu comme une « recette communicationnelle » propre à chaque agence et bien gardée. Nous avons d'ailleurs eu une certaine difficulté à obtenir des gabarits de briefs provenant de différentes agences, même dans le cadre d'une recherche académique, car les briefs créatifs sont des documents qui ont un aspect hautement confidentiel pour les agences. Chaque agence a une recette bien gardée et ne voudrait pas qu'un concurrent s'en empare. Cela illustre l'aspect peu standardisé et la dimension socio-historique qui encadre la construction du brief créatif. C'est aussi cette composante qui fait en sorte que le brief créatif est un document en constante évolution.

Le brief créatif occupe aussi le rôle de « pont » entre les intervenants commerciaux et les intervenants créatifs : c'est via le brief créatif qu'il est possible de transmettre un mandat. Il s'agit d'un instrument qui peut médier la relation entre les créatifs et les commerciaux. Ses caractéristiques physiques et symboliques permettent donc d'encadrer et de structurer une communication efficace du mandat entre les intervenants commerciaux et créatifs de l'agence.

Une caractéristique importante du brief créatif provient de son aspect oral. Le brief créatif oral est une étape indispensable à la transmission du brief. C'est l'occasion pour le chargé de compte d'expliquer le brief à l'équipe créative, mais plus encore

de transmettre ou d'échanger sur des caractéristiques qu'il n'est pas possible de transmettre de façon écrite. Le brief créatif oral permet de creuser certains points, de poser des questions, d'échanger, de comprendre des aspects de nature plus affective ou implicite. Lors de cet échange oral, il s'effectue une sorte de co-construction du brief créatif pour finalement arriver à une perception partagée du mandat.

L'aspect physique du brief lui confère aussi le rôle de « contrat » entre les intervenants commerciaux et créatifs. Suite à la présentation orale du brief, soit une période d'échange visant à arriver à une perception partagée du mandat et donc à un accord sur le contenu du brief créatif, le brief créatif est « approuvé », puis sa version papier est remise à tous les intervenants. L'axe de communication, le public ciblé, les échéanciers, les budgets, etc., tous ces éléments sont des exemples de composantes qui se retrouvent généralement au sein d'un brief créatif et qui sont donc discutés puis approuvés par tous les intervenants. Le contenu consigné au sein du brief créatif en fait un document de référence et donc un contrat. En servant de trace écrite, le brief créatif sert aussi d'aide-mémoire pour les intervenants qui travaillent parfois sur plusieurs projets en même temps :

« Quand on retourne dans notre bureau on travaille avec plusieurs projets en même temps donc se reporter au brief écrit et voir qu'il y a des éléments, surtout que souvent dans le brief il y a beaucoup d'informations le contexte, qu'est-ce que l'entreprise a déjà fait etc. donc il y a des éléments comme ça on peut pas tout noter et des fois on est en cours de conception ou de création et on s'aperçoit de quelque chose bin on peut retourner dans le brief et aller voir. » – Hanna

Du point de vue de la TA, le brief créatif se situe différemment en fonction de l'étape du processus de design visuel communicationnel (p. 59 à 86). Il occupe en premier le rôle de visée dans son élaboration lors de l'étape 2. Par la suite, le brief créatif écrit se transforme en instrument pour les intervenants autant de nature commerciale que créative à l'étape 3 de la présentation orale du brief, puisque les intervenants peuvent s'y référer lors de la période d'échanges, voire même modifier ou ajouter certains aspects. Il conserve ensuite son rôle d'instrument pour l'équipe créative lors de la période de conception en raison de sa fonction d'aide-mémoire, afin de guider l'équipe créative dans l'élaboration du mandat. Enfin, il est toujours utilisé comme instrument par le chargé de compte lors de l'étape de présentation des concepts à l'interne en raison notamment de son rôle de « contrat » afin de valider la démarche communicationnelle, créative, budgétaire, etc., des concepts présentés. Dans cette optique, nous avons constaté que le brief créatif, cet artéfact, se déplace au sein d'un système d'activité en fonction du sujet et de l'étape du processus, c'est-à-dire le moment où l'activité prend forme. Il se manifeste parfois en tant que visée, puis à une autre étape du processus, il se transforme en instrument.

Ces manifestations différentes sont cohérentes avec Hasu (2000) qui explique que la visée est quelque chose en constante transition et en construction permanente et qu'elle se manifeste sous différentes formes pour différents participants en

fonction des différents moments de l'activité. Hasu (2000) rajoute qu'il n'y a rien dans la constitution matérielle d'un artéfact qui détermine s'il s'agit d'une visée ou d'un instrument. C'est plutôt le moment où l'activité se déroule qui détermine la place et la signification d'un artéfact. Hasu (2000) rajoute :

« In the innovation process, the product constructed by the designers, typically engineers and programmers, will be handed over to users and consumers who will apply it to their life worlds and work practices (...) the place and meaning of the technology turns - or needs to be turned - from the object of the designer into a viable tool of the user. However, what is meant to function as a tool is easily turned into an object : an instrument becomes an overwhelming problem and thus an end in itself. » (p. 64)

Nous pouvons comparer le designer dans ce cas-ci à un chargé de compte et l'utilisateur à l'équipe créative. En effet, nous utiliserons pour la première fois le mot « designer » et l'appliquerons à un intervenant commercial car c'est le rôle du chargé de compte de « designer » le brief créatif. Même si le brief créatif sera par la suite utilisé comme instrument par le chargé de compte, le brief créatif sert d'instrument principal et est primordial à l'équipe créative pour enclencher la période de conception. En positionnant l'équipe créative comme étant l'utilisateur (*user*) du brief créatif, il devient possible de comprendre que si ce qui devrait se transformer en instrument conserve un rôle de visée, l'utilisateur tente ainsi de comprendre l'instrument au lieu de l'utiliser come tel. Lors de l'étape de présentation du brief créatif à l'interne, nous avons vu que le brief créatif occupe le rôle de visée pour l'équipe créative, car celle-ci tente de comprendre le mandat en question et donc le brief. Si cette étape d'échange ne se déroule pas



adéquatement, le brief créatif peut donc conserver son rôle de visée au lieu de se transformer en instrument pour les créatifs puisque l'équipe créative n'aura pas été capable de comprendre le brief et d'arriver à une vision partagée du mandat. De plus, la démarche d'Hasu (2000) permet d'outiller un chercheur afin de comprendre quels types de tensions peuvent empêcher une construction ou une transition de rôle, et comment des contradictions contribueront à déterminer les rôles du brief créatif dans le cadre des systèmes d'activités présents et futurs.

Comme nous l'avons vu, le brief créatif génère des tensions tout au long du processus de design visuel communicationnel et ces sources de tensions peuvent être envisagées en tant que contradictions. Les rôles du brief créatif évoluent aussi en fonction de ces contradictions, particulièrement en ce qui a trait aux changements et innovations formés par celles-ci. Par exemple, nous avons vu que le gabarit du brief n'est pas unanimement perçu comme un instrument. Un nouveau gabarit, soit une innovation formée par des contradictions, contribuerait à transformer la perception de règle vis-à-vis celui-ci en instrument.

Finalement, le brief créatif peut être perçu comme un objet de négociation, et donc une source d'innovations et de changements au travers de ses contradictions. Il représente aussi un terrain d'entente qui se construit au travers de son échange oral, et cette nature communicationnelle a un impact profond sur l'ensemble du processus de design visuel communicationnel.

## Conclusion

Envisager le processus de design visuel communicationnel du point de vue de la TA nous a permis de démystifier le travail quotidien de collaboration entre deux hémisphères distincts. Nos entrevues ont révélé en détails la façon dont se déroulent le processus, les tensions qui y sont rattachées, mais aussi la manière dont les « créatifs » (l'hémisphère droit du cerveau) perçoivent les « commerciaux » (le gauche), et vice-versa, et les moyens par lesquels il est possible d'atteindre une meilleure synergie entre l'intuition et la raison au sein du processus. Nous avons constaté que le processus de design visuel communicationnel est complexe mais surtout humain.

Vu à travers les lunettes de la Théorie de l'Activité, nous pourrions dire que chaque intervenant évolue au sein de son propre système d'activité en mobilisant des instruments de différents types pour atteindre une visée. Ces systèmes d'activités sont parfois mis en relation pour ultimement arriver à un but commun. Lorsque isolés en étapes, ces buts communs concernent une vision partagée du mandat, ou encore l'assimilation d'un mandat partagé. Ce but commun est atteignable grâce à une communication efficace entre les différents intervenants. Nous avons ainsi observé que le processus de design visuel communicationnel est certes quelque chose d'humain, mais plus encore, son efficacité dépend grandement de facteurs communicationnels. Cette mise en relation est d'autant plus complexe car elle est influencée par différents facteurs externes tels que des enjeux de

perception, des expériences de travail, des règles, des divisions du travail et des instruments qui se forment historiquement.

La manière dont les « créatifs » perçoivent les « commerciaux » et vice-versa a été une observation personnelle de départ qui a fortement influencé notre réflexion théorique. Elle s'est avérée un terrain de réflexion riche et cette observation a contribué à cadrer notre choix théorique de la Théorie de l'Activité car cela permettait de rendre compte de ces différentes perspectives. Il ne s'agissait pas ici de dresser des généralisations face à la nature émotive, intuitive, rationnelle ou logique des intervenants. Au contraire, ces observations nous ont ultimement amené à envisager le processus comme quelque chose à forte composante humaine, à forte composante communicationnelle. L'opérationnalisation du processus nous a permis de comprendre de façon plus « micro » et de décrire en grand détails certaines tensions. Dans une optique « macro », peu importe leur perception, leur historique ou leurs attentes face aux uns et aux autres, les « créatifs » et les « commerciaux » se doivent de collaborer. Cette collaboration n'est pas toujours évidente, d'où l'intérêt d'avoir porté une attention particulière sur les tensions et les négociations qui en découlent. En effet, nous avons constaté que cette collaboration se développe et se réalise dans les interactions, et ce, au travers du processus de design visuel communicationnel. Décortiquer ce processus nous a permis de nous rendre compte que les intervenants sont conscients de ces enjeux de perceptions et des tensions rattachées au processus.

Ils s'efforcent malgré tout de collaborer mais ils ne sont pas toujours capables de communiquer adéquatement ou de mettre en relation de façon productive leurs systèmes d'activités. Certains utilisent la division du travail pour éviter une négociation ou une co-construction du brief créatif, d'autres se laissent teinter par leurs perceptions et n'osent parfois pas communiquer réellement ce qu'ils pensent par peur de piquer un ego.

Nous avons aussi constaté que cette synergie est teintée car les intervenants « créatifs » et « commerciaux » interagissent à des moments précis du processus. En effet, ils ne peuvent pas être en constante interaction tout au long du processus et cette fragmentation fait en sorte que leurs rapports sont limités, qu'ils sont encadrés par des règles et des divisions du travail, ce qui engendre parfois d'autant plus de tensions.

Il revient entre autres à certains intervenants, tel qu'un directeur création ou un directeur de compte de créer de nouvelles règles, de nouvelles divisions du travail, voire de nouvelles étapes pour susciter une collaboration plus étroite entre les « commerciaux » et les « créatifs ». Ces actions ont été comprises et traduites en innovations. Par exemple, instaurer des moments collaboratifs peut permettre d'inclure les créatifs en amont ou pendant la période de planification et peut permettre d'inclure les commerciaux en aval ou pendant la période de conception. Il ne s'agit pas de transformer radicalement le processus dans son ensemble mais

plutôt d'être conscient que l'ajout de tels éléments externes aux étapes de planification ou de conception permettraient de faire interagir de façon interdisciplinaire et plus étroite ces intervenants, au lieu de les mettre en relation uniquement à des moments précis du processus de design visuel communicationnel.

De plus, le brief créatif ressort comme un élément clé dans le processus en raison de sa forte composante communicationnelle. Nous avons constaté qu'il est possible de fournir un cadre pour communiquer un mandat au travers du gabarit du brief créatif, mais trouver un cadre pour faire communiquer des humains est quelque chose de subjectif, qui dépend de nombreux facteurs. D'un point de vue communicationnel, le rôle premier du brief créatif est d'indiquer ce que le message doit être, sans préciser la forme qu'il doit prendre (Gaertner, 2007). Il doit stimuler la créativité, fournir des pistes car il servira d'instrument principal pour l'équipe créative lors de la période de conception. Nous avons ainsi constaté qu'il revient à un intervenant « commercial », quelqu'un de nature plus rationnelle et logique, de « designer » le brief créatif, d'inspirer et de motiver l'équipe créative, ce qui est un défi certain. Quant aux créatifs, des gens de nature plus intuitive, artistique, visuelle, ils se doivent d'être stimulés et créatifs à partir d'éléments écrits et contextuels, ce qui représente un autre défi. Dans cette optique, l'étape de présentation du brief créatif ne doit pas être une simple lecture du mandat ou une transmission linéaire entre les intervenants. Il faut provoquer un échange, discuter,

voire défier le brief créatif si ceci n'a pas déjà été fait. Il est crucial de procéder à une co-construction du brief créatif afin d'arriver à une perception partagée du mandat. Si la période de présentation orale du brief est une étape cruciale selon tous les intervenants avec qui nous nous sommes entretenus, cette étape ne sert donc pas à transmettre le brief créatif de façon linéaire. Il faut laisser place à une part d'interprétation, de réception et de « feedback » du message.

Le brief créatif est un artéfact communicationnel qui occupe plusieurs rôles du point de vue de la TA, et ces rôles se déplacent et se transforment d'un système d'activité à l'autre. Ce déplacement permet d'expliquer ses diverses fonctions tout au long du processus de design visuel communicationnel. Nous avons finalement constaté que le brief créatif est parfois réquisitionné en tant que visée, d'autres fois en tant qu'instrument. Il médie pendant une grande partie du processus l'activité de par son rôle d'instrument. Ses rôles évoluent en fonction des contradictions et des innovations qui en découlent, et aussi en fonction de la perception des intervenants et de leurs propres systèmes d'activité. En effet, le brief créatif peut être perçu comme un instrument par un intervenant mais aussi comme une règle par un autre, dû à sa nature de contrat. Certaines transformations, comme l'évolution du gabarit du brief, contribuent notamment à repositionner ce qui est parfois perçu en tant que règle lorsqu'il devrait être envisagé en tant qu'instrument. Le brief créatif est un artéfact qui comporte de nombreuses caractéristiques, qui occupe plusieurs rôles et qui possède une forte composante socio-historique. Il

génère différents types de tensions et d'innovations. Sa composante communicationnelle permet de médier l'activité des individus car en contribuant à sa co-construction, il devient possible de négocier diverses sources de tensions et de positionner adéquatement son rôle au sein d'un système d'activité.

Nous retenons de cette recherche le mot *collaboration*. La publicité, comme Cossette et Déry l'expliquaient déjà en 1988, recourt à un travail quotidien de collaboration entre des individus pleins de ressources. Notre analyse a révélé comment cette collaboration s'opère, à quel degré les intervenants créatifs et commerciaux collaborent et par quels moyens ils le font. Une synergie entre les hémisphères droit et gauche du cerveau du publicitaire se construit grâce à une collaboration interdisciplinaire plutôt que disciplinée. Si l'apport discipliné de cette collaboration provient des étapes définies du processus de design visuel communicationnel, l'apport interdisciplinaire peut être augmenté grâce à certaines innovations et à certaines transformations, aux nouveaux outils, aux nouvelles règles et aux nouvelles divisions du travail qui se forment historiquement. Notre recherche s'est intéressée à comprendre l'apport discipliné du processus de design visuel communicationnel et nous avons constaté que certaines innovations contribuent à former une collaboration interdisciplinaire. Nos pistes de solutions ont révélé un futur terrain de recherche afin de comprendre plus en détails l'évolution du processus de design visuel communicationnel par l'entremise d'une collaboration interdisciplinaire.

## Bibliographie

- Aakhus, M. (2007). *Communication as design*. Communication Monographs, 74(1), 112-117.
- Aakhus, M. et Jackson, S. (2005). *Technology, interaction, and design*. Handbook of language and social interaction, 411-436.
- Alvesson, M. (2003). Beyond neopositivists, romantics, and localists: A reflexive approach to interviews in organizational research. *The Academy of Management Review*, 13-33.
- Archer, B. (1979). Design as a discipline. *Design Studies*, 1(1), 17-20.
- Archer, B. (1981). A view of the nature of design research. *Design, science, method*. Butterworths, Guildford, 30-35.
- Bayazit, N. (2004). Investigating design: A review of forty years of design research. *Design issues*, 20(1), 16-29.
- Bennett, A. (2006). *Design studies: theory and research in graphic design*. New York : Princeton Architectural Press.
- Buchanan, R. (1992). Wicked problems in design thinking. *Design issues*, 5-21.
- Cooke, M. (2006). Design Methodologies: Toward a Systematic Approach to Design. In *Design studies: theory and research in graphic design*. New York : Princeton Architectural Press, 130-146.
- Cossette, C. et Déry, R. (1988). *La publicité en action*. Quebec: Les Editions Riguil.
- Cross, N. (1993). Science and design methodology: a review. *Research in Engineering Design*, 5(2), 63-69.
- Cross, N. (1999). Design research: A disciplined conversation. *Design issues*, 15(2), 5-10.
- Cross, N. (2001). Designerly ways of knowing: design discipline versus design science. *Design issues*, 17(3), 49-55.



- Cross, N., Naughton, J. et Walker, D. (1981). Design method and scientific method. *Design Studies*, 2(4), 195-201.
- Edelson, D. C. (2002). Design research: What we learn when we engage in design. *The Journal of the Learning sciences*, 11(1), 105-121.
- Engeström, Y. (1987). *Learning by Expanding: An Activity-theoretical Approach to Developmental Research*. Oy : Orienta-Konsultit.
- Engeström, Y. (1999). Activity theory and individual and social transformation. *Perspectives on activity theory*, 19-38.
- Engeström, Y. (2001). Expansive learning at work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of education and work*, 14(1), 133-156.
- Engeström, Y. (2006). Activity theory and expansive design. *Theories and practice of interaction design*, 3-24.
- Forlizzi, J. et Lebbon, C. (2002). From formalism to social significance in communication design. *Design issues*, 18(4), 3-13.
- Frascara, J. (2004). *Communication design: principles, methods, and practice*. New York : Allworth Press.
- Frascara, J. (2006a). *Designing effective communications: creating contexts for clarity and meaning*. New York : Allworth Press.
- Frascara, J. (2006b). Graphic Design: Fine Art or Social Science? *Design studies: theory and research in graphic design*, 26.
- Gaertner, L. (2007). La coordination des professionnels de la publicité dans la conception d'une campagne. *Sociétés contemporaines*(3), 47-65.
- Geschwind, N. et Galaburda (1985). Cerebral lateralisation. *Archives Neurologiques*, 42, 428-459.
- Hasu, M. et Engeström, Y. (2000). Measurement in action: An activity-theoretical perspective on producer-user interaction. *International journal of human-computer studies*, 53(1), 61-89.
- Kaptelinin, V. et Nardi, B. A. (2006). *Acting with technology*. Cambridge, MA : MIT Press.

- Margolin, V. (1989). *Design discourse: history, theory, criticism*. Chicago : University of Chicago Press.
- Meunier, D. (2009). Notes de cours. Pratiques méthodologiques. Powerpoint 8 septembre 2009 et notes sur les entrevues. Université de Montréal, Département de communication.
- Morais, R. (2007). Conflict and Confluence in Advertising Meetings. *Human Organization*, 66(2), 150-160.
- Nini, P. J. (2006). Sharpening one's Axe: Making a case for a comprehensive approach to research in the graphic design process. *Design studies: theory and research in graphic design*, 117-129.
- Nov, O. et Jones, M. (2003). Ordering creativity? Knowledge, creativity, and social interaction in the advertising industry. *International journal of product development*, 95-118.
- Owen, C. (2008). Analysing joint work between activity systems. *Activités*, 5(2), 51-69.
- Ralph, P. et Wand, Y. (2009). A proposal for a formal definition of the design concept. *Journal of Design Requirements Engineering*, 103-136.
- Roth, S. (1999). The state of design research. *Design issues*, 15(2), 18-26.
- Savoie-Zajc, L. (2003). L'entrevue semi-dirigée. *Recherche sociale: de la problématique à la collecte des données*, 293-316.
- Tarbox, J. (2006). Activity Theory: A model for design research *Design studies: theory and research in graphic design*, 73-83.

# ANNEXE A

GRILLE D'ENTREVUE : intervenants créatifs

## **Section 1 : Contexte professionnel du participant**

A) Quel poste occupez-vous et comment le décririez-vous? (tâches, rôle)

## **Section 2 : Processus/Brief**

A) Comment décririez-vous le processus de conception/design à l'agence?

B) Parlez-moi de l'utilité du brief

C) Quels éléments reprenez-vous particulièrement du brief?

D) Comment adapteriez-vous le brief?

E) L'aspect oral du brief est-il plus important que l'aspect écrit?

F) Modifiez-vous le brief écrit après qu'il vous est remis?

## **Section 3 : Designer/Conception**

A) Sur quoi vous reposez-vous lors de la démarche de conception/design? Votre intuition, vos expériences précédentes, certaines tendances (typographiques, couleurs) - voir si le brief ressort ici (Pourriez-vous me parler d'un projet où le brief a été particulièrement important?)

B) Trouvez-vous que l'intuition joue un rôle important dans votre métier?

C) Comment et/ou quand savez-vous que vous avez atteint votre but, que la pièce est prête?

D) Comment réagissez-vous lorsqu'un commercial vous dit que la pièce ou le concept ne fonctionne pas? (Quels types de tensions ressortent?)

## **Section 4 : Questions factuelles et profil académique/professionnel du participant**

A) Âge, sexe, scolarité

B) Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'agence?

C) Quels postes avez-vous occupés en lien avec le domaine de la publicité depuis le début de votre carrière?

## **ANNEXE B**

GRILLE D'ENTREVUE : intervenants commerciaux

### **Section 1 : Contexte professionnel du participant**

A) Quel poste occupez-vous et comment le décririez-vous? (tâches, rôle)

### **Section 2: Processus / Brief**

A) Comment décririez-vous le processus de conception/design à l'agence?

B) Parlez-moi de l'utilité du brief

C) Sur quoi vous basez-vous (en général) pour construire votre brief?

D) Comment adapteriez-vous le brief?

E) L'aspect oral du brief est-il plus important que l'aspect écrit?

F) Dans quelle mesure les créatifs respectent-ils le brief?

### **Section 3 : Commercial**

A) Pour quelles raisons, en général, trouvez-vous qu'un brief n'a pas été respecté?

B) Pourriez-vous me parler d'un projet où le brief a été particulièrement important?

C) Quelles tensions observez-vous en général entre le côté créatif et le côté commercial dans l'agence?

### **Section 4 : Questions factuelles et profil académique/professionnel du participant**

A) Âge, sexe, scolarité

B) Depuis combien de temps travaillez-vous pour l'agence?

C) Quels postes avez-vous occupés en lien avec le domaine de la publicité depuis le début de votre carrière? (Dans le cas de plusieurs agences : quelle agence avez-vous préférée et pourquoi?)

# ANNEXE C

## GABARITS DE 4 BRIEFS CRÉATIFS

### BRIEF #1

DATE :  
CLIENT :  
# DOSSIER :  
# RÉFÉRENCE :

### TITRE

#### MANDAT

Quel est le projet sur lequel nous allons travailler ? Courte description.

#### QUE VEND-ON?

Description du produit ou service.  
USP (unique selling proposition)  
Qu'y a-t-il d'unique ? Les aspects les plus intéressants, la promesse.

#### L'INSIGHT

Quelle est ici la vérité cachée ou universelle?  
Croyance du consommateur ou la vérité selon le consommateur.  
J'aimerais (l'observation)... parce que (la motivation)... mais (la contrainte)...

Exemples : *J'aimerais vraiment déguster un bon chocolat, parce que j'aime m'accorder de vrais plaisirs, mais je souhaite en même temps faire attention à ma santé.*

*J'aimerais pouvoir manger cinq fruits et légumes par jour, parce que je sais que c'est important pour la santé, mais je n'ai pas toujours le temps de cuisiner.*

#### L'OBJECTIF

Qu'est-ce que la communication est supposée faire?  
Quels sont les objectifs? Accroître la notoriété, les ventes, la compréhension.

Quel problème veut-on régler?

## LA CIBLE

Sexe/Âge/Éducation/Statut socio-économique

## L'AXE DE COMMUNICATION

Quel est le message ultime à communiquer?  
Que veut-on vraiment dire, de façon concise?

## CE QU'IL FAUT LIVRER

Mix de communication, stratégie média, langue, formats

## LES COMMUNICATIONS EXISTANTES

Que devons nous considérer? Avec quoi ça devra vivre?

## LES OBLIGATIONS

Qu'est-ce qu'on doit absolument considérer ou inclure dans les communications?  
Normes, information, signature.

## ECHEANCIER

Brief :

Présentation interne :

Présentation client :

Approbation client :

Impression/fichiers :

Livraison (date et lieu) :

## HEURES ESTIMEES

Créa : h

Graphisme : h

Rédaction : h

Programmation : h

Achat d'art : \$



Média : \$

## BRIEF #2

DATE *Lorem Ipsum*  
 CLIENT *Lorem Ipsum*  
 MANDAT *Lorem Ipsum*  
 # D'ACTIVITÉ *Lorem Ipsum*  
 LEAD STRATÉGIE *Lorem Ipsum*  
 DIRECTEUR *Lorem Ipsum*  
 CRÉATION  
 DIRECTEUR *Lorem Ipsum*  
 CONSEIL  
 SERVICE CONSEIL *Lorem Ipsum*  
 ÉQUIPE *Lorem Ipsum*  
 CRÉATION

- 
1. QU'EST-CE QU'ON FAIT?  
 Information générale sur la marque et/ou le produit/service.  
 Description du mandat.
  2. COMMENT ALLONS-NOUS MESURER LE SUCCÈS?
    - Objectifs d'affaires et de marketing
    - Objectifs de communication
    - Si nécessaire, quel rôle les médias sociaux joueront-ils?
      - o Divertir, impliquer, co-création, aider, vendre, activer...
    - Défis à surmonter
  3. QUEL EST LE PUBLIC CIBLE?  
 Cible primaire
    - Qui est-il? (démographique)
      - o Âge, sexe, revenu, éducation, région, classe sociale, etc.
    - Ce qu'il pense et ressent à propos de la marque? (attitudinal)
    - Son interaction avec la marque/familiarité/importance (comportemental)
    - Ce qu'il est (condition)

4. CONTRE QUI, CONTRE QUOI?
  - Compétiteurs principaux et leurs approches (indirect, direct)
  - L'état de l'industrie
  - Montrer des exemples
5. CROYANCES ACTUELLES DU PUBLIC CIBLE  
Croyances actuelles des clients sur la marque/catégorie que nous voulons changer
6. CROYANCES DÉSIRÉES DE LA PART DU PUBLIC CIBLE  
Croyances vers lesquelles on veut amener le public cible
7. MESSAGE-CLÉ, IDÉE-CLÉ  
Le message singulier et dirigé qui transformera les croyances actuelles en les croyances désirées
8. Bad Ad  
Dans vos mots, que serait la pub/concept/site/campagne qui transmettrait le mieux le message-clé?
9. AVANTAGES
  - Raison(s) de croire au message
  - Bénéfices retirés par les consommateurs cibles
10. TON ET IMPRESSION  
Personnalité et tonalité du travail
11. Livrables
  - Imprimé
    - Média (journal, magazine, affichage extérieur, publipostage, brochure...)
    - Format par média (grandeur, # de pages...)
    - Noir et blanc vs 4C
  - Production électronique/Photo
    - Média (télé, cinéma, imprimé...)
    - Utilisation (durée, endroit)
    - Format (15/30/60 sec, compressé ou non...)
    - Interactif
  - Bannières : format, standard vs riche, # de versions
  - Site ou micro-site : Combien de pages approximativement, Flash vs HTML, Hosting
  - Newsletter : # de version, langues, template existant ou non
- Média sociaux
  - Pourquoi est-ce que les médias sociaux sont pertinents pour cette marque?

- Qu'est-ce que les participants doivent faire pour trouver et vivre l'expérience?
- Pourquoi les gens voudront-ils partager l'expérience et en parler?
- Où se trouveront les interventions de média sociaux (own vs bought)?

## 12. INDISPENSABLES

Ce que nous devons absolument inclure :

- Logos
- URL
- Légal
- Call to action
- ...

## 13. ÉCROUS ET BOULONS

Budgets

- Heures/personne
- Budget de production

Horaire de travail

- Brief
- Interne
- Présentation client
- Lancement

## BRIEF #3

### QUE VEND-ON?

*Description fonctionnelle du produit ou service*

- *Qu'y a-t-il d'unique à propos de ce produit ou service?*
- *Quels aspects du produit ou service sont les plus intéressants?*

### QUE VEUT-ON ACCOMPLIR?

*Quels sont les objectifs de communication?*

- *Veut-on accroître la notoriété, les ventes, la compréhension?*
- *Essaie-t-on de changer une image de marque – rajeunir, mûrir, rapprocher, démocratiser?*
- *Quel problème veut-on régler?*

### AVEC QUI VEUT-ON ÉTABLIR UN LIEN?

*À quel auditoire a-t-on besoin de s'adresser : âge, genre, éducation, statut socio-économique?*

- *Que pense-t-il de la catégorie du produit ou service?*
- *Que pense-t-il du monde en général? (en lien avec le mandat)*

**COMMENT VA-T-ON INTERPELLER LA CIBLE?**

*Comment va-t-on relier la marque avec un besoin viscéral de la cible?*

- *Cela va-t-il éduquer, inspirer, amuser, provoquer, etc.?*
- *Cela va-t-il changer le comportement de la cible? Se sentira-t-elle plus sexy, héroïque, intelligente, etc.?*

**QUEL SEUL ET UNIQUE MESSAGE VEUT-ON LUI COMMUNIQUER?**

*Que veut-on vraiment lui dire, de façon concise, en une pensée simple?*

**COMMENT PEUT-ON LE JUSTIFIER?**

*Des faits concrets et fiables justifiant le droit de positionner la marque d'une telle façon.*

**QUELLE EST LA PERSONNALITÉ DE LA MARQUE?**

*Quelle est la voix de la marque? Quels sont ses traits de personnalité?*

**QUE FAUT-IL LIVRER?**

*Stratégie média, langue, formats, placement média, etc.*

**BUDGET**

*Argent alloué pour la production, le studio et le média.*

**IMPÉRATIFS**

*Ce qui doit absolument être respecté : normes graphiques, signature, enjeux, délais*

**BRIEF #4**

**MANDATE:**

**BACKGROUND:**

**OBJECTIVES:**

Marketing:

**Primary Objective:**

**Secondary Objective :**

Communication:

**Primary Objective:**

**Secondary Objective :**

<b>BRAND &amp; PERSONALITY</b>	
<b>BRAND:</b>	
<b>BRAND POSITIONNING:</b>	
<b>BRAND ATTRIBUTES:</b> <i>Highlight the one that should be prominent</i>	
▪	
<b>PRODUCT BENEFITS</b>	
Product :	
Offers :	
<b>WHO ARE WE TALKING TO?</b>	
▪ Target audience : ○	
<b>WHAT ARE WE FACING?</b>	
<b>KEY LEARNINGS?</b>	
▪	
<b>HOW DO WE PROCEED? (STRATEGIES)</b>	
<b>WHAT SHOULD WE SAY TO CONVINCe?</b> (The different communicational roles of certain channels may require a specific message hierarchy. Make sure to have the necessary number of versions.	
<b>CONSUMER INSIGHT &amp; TRIGGER</b>	<b>INSIGHT :</b>  <b>TRIGGER:</b>  <b>INSIGHT :</b>  <b>TRIGGER:</b>  <b>INSIGHT :</b>  <b>TRIGGER:</b>

1. Main message						
2. Secondary messages						
3. <i>Call to action</i>	○					
<b>HOW WILL THE CAMPAIGN BE ASSESSED?</b>						
▪						
<b>CREATIVE CONSIDERATIONS?</b>						
•						
<b>WHAT ARE THE KEY DATES?</b>						
<b>BUDGET (development, production &amp; media)</b>						
<b>ELEMENTS REQUIRED FOR THE CLIENT PRESENTATION AND PRESENTATION FORMAT</b>						
<b>ELEMENTS TO PRODUCE</b>	<b>VERSIONS</b>	<b>DETAILED MESSAGE</b>	<b>FORMAT</b>	<b>COLOR</b>	<b>QTY (fr/ang)</b>	

		<b>HIERARCHY</b>			

**Client service team:**

**Production team:**

**Other internal teams:**

Clients: