

LE BREF DU CLIENT^{1 2}

Un guide des meilleures pratiques de breffage
des agences de communication



ASSOCIATION OF CANADIAN ADVERTISERS
ASSOCIATION CANADIENNE DES ANNONCEURS



**Association des agences
de publicité du Québec**

Lignes directrices conjointes de l'industrie à l'intention des jeunes spécialistes du marketing en vue de leur permettre de travailler efficacement avec les agences

Institute of Practitioners in Advertising
ISBA
Marketing Communication Consultants Association
Public Relations Consultants Association

¹ Reproduit en 2006 avec la permission des organismes ci-dessus. Les notes de bas de page proviennent de l'Association canadienne des annonceurs (ACA) et de l'Institut des communications et de la publicité (ICP).

² Bien que dans la pratique, les praticiens francophones de la publicité et du marketing utilisent les expressions anglaises « brief », « briefing » et « briefer » dans leurs échanges parlés, nous avons opté, dans le présent document écrit, pour les équivalents français officiels de ces termes – soit « bref », « breffage » et « breffer » – recommandés par l'Office de la langue française (ICA, ACA, AAPQ).

TABLES DES MATIÈRES	PAGE
<u>REMERCIEMENTS</u>	3
<u>NOTES SUR LES DROITS D'AUTEUR</u>	5
<u>UTILISATION DU DOCUMENT</u>	6
PARTIE 1	
<u>« LE BREF DU CLIENT »</u> - Sommaire	7
PARTIE 2	19
<u>« LE BREF DU CLIENT »</u> - Version détaillée	20
<u>INTRODUCTION</u>	
<u>PROCESSUS DE BREFFAGE DES AGENCES RECOMMANDÉ</u>	22
<u>NOUVELLE STRUCTURE DE BREF</u>	24
<u>GESTION DE PROJET</u>	26
<u>OÙ SOMMES-NOUS ACTUELLEMENT?</u>	26
<u>OÙ VOULONS-NOUS ALLER?</u>	29
<u>QUE FAISONS-NOUS POUR Y ARRIVER?</u>	31
<u>À QUI DEVONS-NOUS PARLER?</u>	33
<u>COMMENT SAURONS-NOUS QUE NOUS Y SOMMES ARRIVÉS?</u>	36
<u>DÉTAILS PRATIQUES</u>	37
<u>APPROBATIONS</u>	41
PARTIE 3	
<u>AU SUJET DES COSIGNATAIRES</u>	42
<u>IPA</u>	
<u>ISBA</u>	
<u>MCCA</u>	
<u>PRCA</u>	
PARTIE 4	
<u>RÉFÉRENCES</u>	43

MESSAGE DE L'ICP, L'ACA, ET DE L'AAPQ

L'ICP, l'ACA et l'AAPQ estiment que le présent Guide des meilleures pratiques contient des principes de niveau international qui doivent être mis à la disposition des spécialistes du marketing canadiens et de leurs agences de communication. Les auteurs (voir notes sur les droits d'auteur) souhaitent que le document soit diffusé le plus possible, sans toutefois avoir été modifié.

Aussi, l'ICP et l'ACA n'ont fait qu'ajouter des notes de bas de page explicatives à l'intention des praticiens canadiens.

Rupert Brendon
Président et chef de la direction
ICP

Ron Lund
Président et chef de la direction
ACA

Daniel Demers
Président du Conseil d'administration
AAPQ
Président Ogilvy Montréal

REMERCIEMENTS

Bien que la rédaction du document « Le bref du client » soit le fruit d'un travail d'équipe, nous tenons à souligner la contribution majeure de Chris Herd, directeur général de Bates UK et membre du Comité sur la valeur de la publicité de l'IPA.

Chris a veillé à ce que le plus grand nombre de personnes soient consultées sur le sujet du breffage des agences et à ce que leur point de vue soit intégré dans le présent document. Son assiduité a donné lieu à un document qui a reçu l'appui général et qui représente une contribution importante en matière de pratiques exemplaires de l'industrie.

Jill Bentley, gestionnaire de l'image de marque de l'IPA, s'est chargée de la tâche exigeante que constitue la coordination des étapes finales de correction, de lecture d'épreuves, de préparation pour l'impression et de livraison tant du produit imprimé que de la version en ligne. Nous lui sommes reconnaissants pour son travail de qualité et son souci du détail.

Nous sommes également très reconnaissants à Street London pour sa contribution à la conception de la brochure et à l'établissement de l'aspect et de la convivialité de la série complète des guides des meilleures pratiques de même que pour avoir commandité la production.

Debbie Morrison, directrice du service aux membres de l'ISBA, s'est faite la championne du projet. Avec la collaboration de Malcolm Earnshaw, adjoint au directeur général de l'ISBA, elle a recueilli de nombreux exemples de formats de bref auprès de ses clients, a facilité la recherche quantitative effectuée auprès d'un vaste échantillon de clients importants et a veillé à ce que les membres de l'ISBA aient amplement la chance de se prononcer sur le processus et sur les ébauches de la brochure.

Nous tenons à remercier de leur appui deux présidents de l'IPA, en poste successivement pendant la préparation de la brochure : Bruce Haines, chef de groupe chez Leo Burnett et Stephen Woodford, chef de la direction de WCRS.

Matthew Hooper, chef de la direction de Interfocus et président de la MCCA, et Graham Lancaster, président du Conseil de Euro RSCG Biss Lancaster et président du Conseil de la PRCA, de concert avec l'IPA, ont assuré la collaboration de leurs organisations au projet.

Par l'entremise de Scott Knox, directeur général de la MCCA, et de Flora Hamilton, directrice générale de la PRCA, les membres respectifs de ces organisations ont aussi participé pleinement à la recherche et au développement de ces lignes directrices.

« Le bref du client » contient de sages conseils de quelques spécialistes de l'industrie. Cet appui aux avantages que représentent des breffages plus efficaces constitue une contribution précieuse pour laquelle nous devons remercier Andrew Nebel, directeur du marketing et des communications R.-U. de Barnardo's,

Alan Doyle, directeur des communications de Volkswagen UK de même qu'Alan Bishop, chef de la direction du COI.

En dernier lieu, nous tenons à remercier de leur contribution les praticiens de nombreuses agences, provenant de toutes les disciplines communicationnelles. Eux aussi nous ont fourni des exemples de leurs formats de brief et ont enrichi le processus de leurs points de vue pratiques et de leurs anecdotes quant à ce qui fonctionne et ne fonctionne pas lorsque les clients breffent leurs agences.

Leur franchise, à l'instar de celle des clients qui ont participé à la recherche, de même que leur quasi unanimité quant aux nombreuses améliorations à apporter, nous laissent espérer que l'adoption généralisée de ces lignes directrices fourniront aux clients plus de « solutions satisfaisantes du premier coup », d'une qualité et d'une valeur supérieures.

HAMISH PRINGLE
Directeur général de l'IPA

NOTES SUR LES DROITS D'AUTEUR

Le présent document est frappé d'un copyright et les droits de propriété intellectuelle sont exclusivement réservés à l'ISBA, à l'IPA, à la MCCA et à la PRCA qui en sont les coauteurs et qui l'ont produit.

Aucune modification ne peut être apportée au texte du document et ce dernier ne peut être affiché sur aucun site Web autre que celui des organismes qui en sont les auteurs, sans la permission écrite expresse de l'IPA, de la MCCA, de la PRCA et de l'ISBA.

Toutefois, il est dans l'intention de toutes ces parties de voir « Le bref du client » diffusé le plus possible, particulièrement au sein du monde de la publicité, des médias, des relations publiques et des communications marketing.

Nous souhaitons notamment qu'il soit distribué aux étudiants et à toutes les nouvelles recrues des services de marketing d'entreprises, qui ont recours à des agences pour développer et pour déployer des campagnes de communication. Ce document peut s'avérer, pour les spécialistes du marketing plus expérimentés, une mise à jour utile des meilleures pratiques et une aide à la gestion de leur équipe lorsqu'ils font appel à des agences.

Aussi, l'accès ou le téléchargement de ce document dans son format électronique est gratuit. Les auteurs invitent d'autres organismes de l'industrie ou associations professionnelles de même que les représentants d'établissements d'enseignement ou de formation du Royaume-Uni et d'ailleurs dans le monde, à demander l'autorisation d'afficher le document sur leur propre site Web ou de le distribuer à leurs membres par d'autres moyens.

Ce document sur le Web est sous forme de fichier PDF pouvant être téléchargé et imprimé. On peut y avoir accès à l'aide du logiciel Acrobat Reader. Vous pouvez télécharger ce dernier sans frais en cliquant [ici](#) et en suivant les directives.

UTILISATION DU DOCUMENT

PARTIE 1

La première partie du présent document consiste tout simplement en la version Web de la brochure de 12 pages, en format A5, intitulée « Le bref du client » et publiée en juillet 2003. Des copies gratuites de cette brochure peuvent être obtenues auprès des organismes responsables, et ce, jusqu'à épuisement des stocks.

PARTIE 2

La deuxième partie du document est plus détaillée. Elle contient plus d'information et de précisions sur les diverses sections contenues dans la brochure.

Bien qu'un tel guide ne puisse être vraiment complet, nous espérons que le contenu de cette section couvrira la plupart des situations auxquelles sont confrontés les spécialistes du marketing et leurs marques et s'avérera utile dans la préparation de brefs à l'intention des agences.

PARTIE 3

La troisième partie contient de courts résumés sur les organismes de l'industrie qui ont développé ces lignes directrices sur les meilleures pratiques.

PARTIE 4

La quatrième et dernière partie contient une courte bibliographie de même que quelques liens à des sites Web utiles.

PARTIE 1

LE BREF DU CLIENT^{3 4}

Un guide des meilleures pratiques de breffage des agences de communication



ASSOCIATION OF CANADIAN ADVERTISERS
ASSOCIATION CANADIENNE DES ANNONCEURS



TABLE DES MATIÈRES

[AVANT-PROPOS](#)

[INTRODUCTION](#)

[POURQUOI RÉDIGER UN BREF?](#)

[LES PRINCIPES QUI SOUS-TENDENT UN BON BREF](#)

[CE QU'UN BON BREF DOIT COMPRENDRE](#)

Lignes directrices conjointes de l'industrie à l'intention des jeunes spécialistes du marketing en vue de leur permettre de travailler efficacement avec les agences

Institute of Practitioners in Advertising

ISBA

Marketing Communication Consultants Association

Public Relations Consultants Association

³ Reproduit en 2006 avec la permission des organismes ci-dessus. Les notes de bas de page proviennent de l'Association canadienne des annonceurs (ACA) et de l'Institut des communications et de la publicité (ICP).

⁴ Bien que dans la pratique, les praticiens francophones de la publicité et du marketing utilisent les expressions anglaises « brief », « briefing » et « briefer » dans leurs échanges parlés, nous avons opté, dans le présent document écrit, pour les équivalents français officiels de ces termes – soit « bref », « breffage » et « breffer » – recommandés par l'Office de la langue française (ICF, ACA, AAPQ).

AVANT-PROPOS

« OUBLIEZ POUR UN MOMENT QUE VOUS ÊTES EN TRAIN DE BREFFER UNE AGENCE. IMAGINEZ-VOUS PLUTÔT SUR LA RIVE D'UN FLEUVE, SUR LE POINT DE CONSTRUIRE UN PONT. »

Autour de vous s'affairent architectes, constructeurs et experts de toutes sortes que vous avez embauchés pour vous aider dans votre tâche. Ils peuvent provenir de différentes compagnies spécialisées comme ils peuvent tous provenir de la même compagnie spécialisée dans la construction de ponts. Peu importe. Ce qui compte pour vous, c'est que vous construisiez le meilleur pont et qu'il soit le plus efficace possible.

Alors quelle sorte de bref devriez-vous leur donner pour obtenir ce pont parfait?

Pourquoi ne pas commencer par **l'endroit où il doit prendre naissance**? Où êtes-vous actuellement? Où se trouve le « point A »? Ils doivent le savoir et ce n'est pas là matière à discussions.

Et **où le pont doit-il prendre fin**? Où est le « point B »? La destination. Si j'étais l'architecte, c'est l'élément d'information qui, pour moi, devrait être le plus précis.

Finalement, **comment construire le pont**?

Heu! Pas nécessairement...

Peut-être allez-vous leur donner une idée de ce à quoi doit ressembler le pont, des véhicules qui le traverseront, de la taille des bateaux qui devront passer dessous, de la hauteur des garde-fous, etc. Cependant, vous n'allez pas leur dire comment construire le pont. C'est leur affaire. Vous allez ne rien faire et attendre de voir les dessins.

Il en va de même pour le breffage des agences. Les agences doivent savoir où vous en êtes actuellement. Elles doivent également savoir où vous voulez aller, à quoi ressemblera le succès et comment il sera mesuré.

Si toutes les agences qui participent à votre campagne partagent la même information, elles risquent de travailler plus efficacement pour atteindre les résultats escomptés.

Alors, lorsque vous préparez un bref d'agence, pensez aux questions suivantes : **« Où j'en suis actuellement? »** et **« Quel but je vise? »**. Tout doit être limpide. Et vous allez constater que la plupart des agences s'avéreront très efficaces pour vous amener là où vous le désirez.

Je crois que c'est la seule chose importante que nous ayons apprise de toutes nos recherches menées dans le cadre de la préparation du présent guide. J'espère donc que vous la percevrez comme notre plus importante recommandation.

Maintenant, revenons à nos ponts.

La passerelle Millennium?⁵ N'aimeriez-vous pas voir le bref initial du client?

CHRIS HERD

Comité sur la valeur de la publicité, IPA
(L'ICP est le pendant canadien de l'IPA du R.-U.)

⁵ La première passerelle pour piétons à enjamber la Tamise, au centre de Londres, depuis 100 ans. Des plus excitantes d'un point de vue architectural, elle a éprouvé des problèmes techniques qui lui ont valu le sobriquet de « Pont dansant ».

INTRODUCTION

« MEILLEUR EST LE BREF ET MEILLEURS ET PLUS PRÉCIS SERONT LES RÉSULTATS ».

Cette nouvelle initiative conjointe de l'industrie a pour but de vous fournir des lignes directrices sur les meilleures pratiques en matière de breffage des agences de communication et de vous permettre de tirer le plus possible parti de l'expertise de ces dernières.

Tous les clients, et ce à l'échelle planétaire, subissent des pressions pour travailler plus rapidement, mieux et à moindre coût, et de plus en plus votre succès personnel est lié à l'efficacité de vos activités de marketing. L'adoption de ces lignes de conduite aura un impact positif sur votre succès.

En outre, on exige de plus en plus des clients qu'ils démontrent que leurs propres opérations sont dotées de processus robustes. Le fait d'adopter officiellement les meilleures pratiques en matière de breffage d'agences devrait les aider considérablement à satisfaire cette exigence.

Le bref est l'information la plus importante émise par le client à une agence. C'est à partir du bref que tout découle. En effet, les brefs écrits sont le point de référence sur lequel s'entendent, dès le départ, le client et l'agence; par conséquent, ils constituent dans une certaine mesure un contrat entre eux.

Meilleur est le bref et meilleurs et plus précis seront les résultats. Plus il y a de temps, d'efforts et d'information consentis dès le départ et plus on gagne de temps tout au long du processus.

Le présent document a été conçu pour être utilisé avec tous les types d'agences de communication. Nous y avons inclus une liste des principaux titres que doit contenir un bon bref pour une consultation facile de même qu'un court résumé de ce que doit contenir chaque section. Il existe également un document plus long sur le Web, qui contient plus de détails.

Nous avons effectué une étude auprès de plus de 100 clients et plus de 100 agences afin de quantifier ces points de vue (des commentaires intégraux et des chiffres tirés de la recherche ponctuent le texte). En outre, nous avons examiné de nombreux modèles de breffage développés par les clients et par les agences afin de trouver un « lien commun » et avons discuté de techniques de breffage avec de nombreux experts-conseils indépendants afin de nous assurer que notre guide reflète autant que possible les meilleures pratiques en cours actuellement.

Nous souhaitons que vous utilisiez ce modèle pour aider vos équipes de marketing à devenir les meilleurs praticiens du breffage possible. Nous souhaitons que les agences distribuent le guide à leurs clients. Nous souhaitons également que vous étudiiez la possibilité d'une formation conjointe avec votre agence. Ensemble, nous pouvons exceller et améliorer vraiment notre efficacité tout en réduisant les pertes de temps et d'argent pour toutes les parties concernées.

Je vous invite à nous faire part de vos commentaires, de vos suggestions et de vos questions sur cet important sujet et vous assure que l'ISBA continuera de travailler étroitement avec l'IPA, la MCCA et la PRCA afin de fournir de l'information, de la formation et des services de première qualité, qui permettront aux annonceurs de gérer de plus en plus efficacement leur relation avec leurs agences.

DEBBIE MORRISON

Directrice des services aux membres - ISBA
(L'ACA est le pendant canadien de l'ISBA du R.-U.)

POURQUOI RÉDIGER UN BREF ?

IL EXISTE TROIS RAISONS MAJEURES QUI JUSTIFIENT LA RÉDACTION D'UN BREF POUR CHAQUE MANDAT QUE VOUS CONFIEZ À UNE AGENCE :

1. Il permet un meilleur travail, plus efficace et mesurable
2. Il permet d'économiser temps et argent
3. Il permet une rémunération plus équitable

1. UN MEILLEUR TRAVAIL

Le brief est l'élément d'information le plus important émis par le client à une agence. C'est du brief que découle tout le reste. Par conséquent, il importe de préparer la meilleure documentation possible sur ce qu'il y a à faire.

Les créatifs ont besoin de paramètres très stricts qui souvent stimuleront leur créativité – et 79 % des clients et des agences sont d'avis « **qu'il est difficile de produire un bon travail créatif sans un bon brief** ».

Le brief du client sert de plate-forme à toute campagne de communication. Plus le positionnement de l'entreprise ou de la marque est bien défini et les principaux enjeux commerciaux décrits en détail et plus les créatifs et les stratèges des agences seront en mesure de mettre à profit leurs compétences pour proposer d'excellentes solutions.

« L'idée est de stimuler l'imagination créative et non de la limiter. En bout de ligne, ce que vous achetez, ce sont des idées créatives. Le personnel responsable de l'approvisionnement peut parfois rédiger des brefs comme s'il achetait de la tuyauterie en cuivre ou des trombones. Mais la vente est un art. C'est un peu comme breffer un architecte. Nous avons besoin d'agences qui se sentent inspirées et qui seront ainsi en mesure d'effectuer un meilleur travail. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : AGENCE INTERROGÉE)

2. UNE ÉCONOMIE DE TEMPS ET D'ARGENT

La plus grande perte de temps pour les agences est de leur demander sans cesse de trouver une solution sans leur donner d'orientation concrète. Cela use à la longue les relations et fait perdre beaucoup de temps au personnel tant de l'agence que du client.

« Nous avons besoin que les agences produisent davantage un bon travail du premier coup, ce qui fera économiser beaucoup de temps et d'argent. Un bon brief écrit rend le processus plus efficace, ce qui est bon pour le client et pour l'agence. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : CLIENT INTERROGÉ)

Notre recherche a démontré que 99 % des agences et 98 % des clients s'entendent sur le fait « **qu'un brief bâclé et des objectifs changeants font perdre temps et argent** ». Un brief écrit clair peut réduire cette perte de temps et maximiser les chances, pour une agence, de proposer au client la bonne solution du premier coup.

« Le brief écrit inculque à mon équipe et à celle de l'agence une discipline qui les incite à être très claires quant aux objectifs visés et aux résultats escomptés. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : CLIENT INTERROGÉ)

Tant les clients que les agences affirment que les « contraintes de temps » sont la raison principale pour laquelle leurs brefs sont inadéquats. Dans les faits, de ne pas rédiger un brief pour gagner du temps est une fausse économie, ceci entraînant plus souvent qu'autrement un remaniement des solutions proposées. De manière inquiétante, 75 % des agences et 55 % des clients estiment que « **les brefs sur lesquels nous travaillons changent souvent en cours de route** ». Pis encore, 79 % des agences ont déclaré que « **les clients utilisent souvent le processus créatif pour préciser leur stratégie** », et 35 % des clients y souscrivent. C'est comme si vous utilisiez vos rideaux pour déterminer la taille de vos fenêtres.

3. UNE RÉMUNÉRATION PLUS ÉQUITABLE

L'une des critiques adressées en général aux gens du marketing par leurs collègues des finances ou par les membres du Conseil d'administration est l'absence d'obligation, pour eux, de rendre des comptes face aux sommes énormes qu'ils engagent.

La caricature du responsable du marketing superficiel et tapageur ne pourra être dissipée que par une approche plus professionnelle. La rédaction d'un bref pour chaque projet confié à chaque agence est une excellente façon de commencer.

Plus de 90 % des agences et 84 % des clients affirment que « **la rémunération au rendement est impossible sans s'entendre pleinement sur les objectifs d'affaires à atteindre** ». Étant donné la présence de plus en plus fréquente, dans les ententes de rémunération, d'une rémunération fondée sur les profits, voilà une raison de plus d'opter pour un bref écrit.

L'ampleur du projet déterminera clairement la portée et la complexité de votre bref : un bref pour le lancement d'une nouvelle marque sera vraisemblablement plus détaillé qu'un bref pour une publicité tactique à produire dans le cadre d'une campagne déjà en cours.

Mais peu importe la tâche à accomplir, un bref écrit qui inclut des « **objectifs** » et des « **critères de succès** » est la pierre angulaire de la responsabilisation et de la démonstration de l'efficacité de la publicité, des médias, des relations publiques, du marketing direct, de la promotion des ventes et en fait, de toutes les formes de communications commerciales. Sans la capacité de démontrer notre efficacité, aucun de nous ne recevra la rémunération qu'il mérite.

DANS LA VRAIE VIE

AVEC ANDREW NEBEL

Les clients travaillent généralement avec les agences qu'ils méritent ! Le meilleur travail provient d'un partenariat client-agence bâti sur le respect mutuel, l'intégrité et une approche humble qui permettra de reconnaître et de respecter le point de vue de chacune des parties.

En travaillant de concert l'un avec l'autre, les clients et les agences doivent réaliser en quelque sorte l'équivalent commercial de la « Fusion de l'esprit vulcain », qui ne peut être possible que par des communications claires, ouvertes et directes entre les parties.

L'établissement d'un but précis à l'aide de la définition d'objectifs centrés sur les résultats et mesurables est au cœur même du processus de breffage. Des brefs clairs ne constituent pas le seul critère de succès pour obtenir de la bonne publicité et du bon marketing; cependant, sans cette base solide, vous avez très peu de chances de réussir.

ANDREW NEBEL

Directeur du marketing et des communications R.-U. – Barnardo's

LES PRINCIPES QUI SOUS-TENDENT LES BONS BREFS

IL EXISTE UN CONSENSUS REMARQUABLE PARMIS LES CLIENTS ET LES AGENCES SUR CE QUI CONSTITUE UN BON BREFFAGE. TROIS ASPECTS CLÉS SONT À CONSIDÉRER :

1. Des brefs écrits
2. Une clarté de pensée
3. Des objectifs clairement définis

1. DES BREFS ÉCRITS

Notre recherche a démontré que 94 % des clients et que 98 % des agences croient qu'une « **combinaison de breffage écrit et de breffage verbal est l'idéal** ». Les deux parties perçoivent d'énormes avantages à entamer une collaboration par un document écrit produit par le client, qui sera ensuite analysé par l'agence et qui fera l'objet de discussions entre les deux équipes.

« Nous préférons un bref écrit, ce dernier forçant le client à examiner sa demande. La discipline que requiert un tel exercice assure une certaine rigueur de sa part. L'occasion de discuter de ce bref lors d'un breffage verbal ultérieur nous permet habituellement d'identifier les manques de cohérence et, au besoin, de nous concentrer sur les buts à atteindre par le biais d'une entente mutuelle. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : AGENCE INTERROGÉE)

Le fait de développer un bref de cette manière, d'en discuter et de l'approuver ajoute en soi de la valeur. Et si plus d'une agence participe au développement de la campagne (comme c'est souvent le cas avec les médias et les agences de création), il est recommandé de breffer toutes les parties en même temps, à l'aide d'un bref écrit et d'une rencontre de breffage ultérieure.

« En rédigeant un bref, nous nous concentrons sur ce que nous attendons de notre activité et sur ce que nous attendons des agences sur le plan de leur contribution et de leurs idées. En discutant du bref écrit, chaque partie a l'occasion d'ajouter au bref, de le remettre en question et d'y adhérer. Le bref écrit apporte de la clarté et permet de construire une équipe efficace. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : CLIENT INTERROGÉ)

Un bref écrit s'avère également essentiel pour rallier d'autres personnes clés de votre entreprise. Cette étape est importante en vue d'éviter une perte de temps et de ressources considérable lorsque des cadres supérieurs – souvent d'autres services – remettent en question les hypothèses clés contenues dans le bref, engendrant ainsi des changements tardifs dans l'orientation fixée. Les brefs écrits devraient d'ailleurs recevoir l'appui de toutes les parties concernées avant d'être remis à l'agence.

Aujourd'hui, lorsque vous reprenez les services d'au moins trois ou quatre agences pour s'occuper de divers aspects de vos communications d'entreprise ou de marque, l'avantage de convoquer une rencontre pour permettre à toutes les parties de discuter du bref et d'y contribuer n'aura jamais été si grand. Le fait de rassembler dans une même pièce des personnes ayant des compétences en publicité, en médias, en marketing direct, en relations publiques, en promotion des ventes et autres, et ce, dès le début du projet, ajoutera une très grande valeur au processus et permettra d'établir un programme commun pour le travail à réaliser.

2. UNE CLARTÉ DE PENSÉE

Un bon bref n'est pas nécessairement très long ou très détaillé. Un bon bref, c'est un bref dont la clarté et la précision créent la plate-forme nécessaire à une amélioration stratégique, à une connaissance approfondie du client et à une solution efficace.

Comme son nom l'indique, un bref se doit d'être « bref ». Il résume votre pensée. Tentez d'y joindre toute information pertinente à l'appui sous forme d'annexes.

Comme l'écrivait Blaise Pascal dans *Les provinciales*, en 1657 : « **J'ai écrit une lettre plus longue que d'habitude parce que je n'ai pas eu le temps de la faire courte** »⁶. Trop d'information peut brouiller le processus. La pertinence et le contexte sont plus importants qu'une multitude de données.

« La principale différence entre un bon bref et un mauvais bref tient au fait qu'avec un bon bref, vous avez une idée très précise du travail à faire. Les mauvais brefs vous embrouillent avec de l'information et des objectifs contradictoires. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : AGENCE INTERROGÉE)

Le bref du client doit par conséquent être une concentration de votre pensée actuelle. Il doit contenir des fragments d'information clés et doit énoncer les objectifs que votre produit ou service doit atteindre à l'aide de communications commerciales.

Cet appel à la clarté et à l'objectivité n'est cependant pas dans le but de réduire votre créativité. Par exemple, il arrive souvent que la dramatisation de l'état de la marque et des enjeux importants auxquels elle est confrontée déclenche une pensée créatrice débordante. La « visite des lieux », moyen éprouvé, ne doit pas être négligée. Il y a également d'autres moyens novateurs de stimuler la créativité.

« Les clients ne doivent pas sous-estimer l'impact d'un bon bref, rédigé avec style et donné avec conviction; il peut enthousiasmer et inspirer l'agence. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : AGENCE INTERROGÉE)

Rappelez-vous que le breffage de l'agence est un processus conjoint et dynamique. Bien que la présente brochure favorise une approche formelle en vue d'un breffage clair, cela ne doit pas se faire au détriment de méthodes plus dynamiques et inspirantes.

3. DES OBJECTIFS CLAIREMENT DÉFINIS

« En bout de ligne, le but des communications est d'inciter les gens à poser des gestes. Mais quelles gens? Et quels gestes? Vous avez là la base de votre bref. Tout le reste n'est que détail. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : AGENCE INTERROGÉE)

Commencez en vous assurant que vos objectifs sont précisés de manière très claire. Utilisez des objectifs d'affaires concrets plutôt que des objectifs vagues tels que « améliorer l'image de marque » (et rappelez-vous que chaque objectif doit commencer par un verbe à l'infinitif...).

Si votre objectif est en fait d'améliorer votre image de marque, allez plus loin. Expliquez l'amélioration souhaitée. Vous voulez passer de quoi à quoi? Quel en sera l'impact sur votre entreprise (par exemple, des conseillers financiers indépendants vont recommander votre marque, etc.)? Quelle est la raison qui pousse votre entreprise à investir x millions £⁷ pour atteindre cet objectif? Des objectifs d'affaires concrets plutôt que des objectifs intermédiaires nébuleux sont essentiels.

« La clarté de vos objectifs est la partie la plus importante d'un bon bref écrit. La plus grande frustration est lorsqu'il n'y a pas de problème clair et crédible à régler. »

(RECHERCHE « BRIEFING » 2002 : AGENCE INTERROGÉE)

Presque toutes les agences et 82 % des clients croient que « **les brefs des clients doivent définir correctement le problème à régler** ». Qui plus est, 72 % des agences et 84 % des clients affirment que « **tous les brefs devraient contenir, par écrit, des critères d'efficacité et des méthodes d'évaluation** ».

Étant donné qu'aucune entente de rémunération qui comporte des éléments liés au rendement ne peut fonctionner sans y inclure des mesures de la performance appropriées, des objectifs quantifiables doivent toujours être établis. Par conséquent, le principe n° 1 d'un bon bref écrit est de définir clairement les objectifs en vue d'établir des « critères de succès » liés au projet (ce à quoi le succès ressemblera et comment il sera mesuré).

⁶ Traduction libre.

⁷ L'ICP et l'ACA ont jugé bon de laisser tous les montants du présent texte en livres anglaises, le taux de change pour leur conversion en monnaie canadienne étant trop fluctuant.

DANS LA VRAIE VIE

AVEC ALAN DOYLE

Selon Bill Bernbach, « notre travail est de simplifier ».

La clé d'un briefing efficace est de fournir une idée simple qui pourra être dramatisée de façon mémorable. Assurez-vous que vous savez exactement ce que vous voulez, puis faites-en part à l'agence le plus clairement possible.

(Une relation transparente avec elle, qui remonte à plus de 40 ans, une compréhension et un respect mutuels de même qu'une marque de qualité et des produits hors pair aident assurément.)

Alan Doyle

Directeur des communications – Volkswagen R.-U.

CE QU'UN BON BREF DOIT COMPORTER

LES PRINCIPAUX TITRES QUE DOIT COMPORTER UN BREF DU CLIENT EN FONCTION DES MEILLEURES PRATIQUES SONT LES SUIVANTS :

[1. Gestion de projet](#)

[2. Où sommes-nous actuellement?](#)

[3. Où voulons-nous aller?](#)

[4. Que faisons-nous pour y arriver?](#)

[5. À qui devons-nous parler?](#)

[6. Comment saurons-nous que nous y sommes arrivés?](#)

[7. Détails pratiques](#)

[8. Approbations](#)

Ces titres et ces sections devraient être développés pour chaque bref que vous donnez à une agence. Le niveau de détails pour chaque section variera en fonction des circonstances : l'offre de la semaine, au prix de détail tactique, nécessitera des détails pratiques; la prochaine campagne de marque qui s'échelonne sur les cinq prochaines années, nécessitera quant à elle de nombreux détails stratégiques.

En temps normal, votre bref doit définir les « deux extrémités du pont » : « **Où sommes-nous actuellement?** » et « **Où voulons-nous aller?** ». La création de communications visant à construire le « pont », qui permettra ainsi à la marque de se promener entre ces deux points, est le rôle clé de toute agence. La réponse à ces deux questions est fonction de la stratégie marketing et de la stratégie de campagne du client, énoncées clairement sous les rubriques « **Que faisons-nous pour y arriver?** » et « **À qui devons-nous parler ?** ».

Vous devez être très précis quant aux mesures d'efficacité prévues dans le cadre de l'exercice, sous « **Comment saurons-nous que nous y sommes arrivés?** ».

Au début ou à la fin du bref se trouvent les besoins opérationnels de la « **gestion de projet** », des « **détails pratiques** » et des « **approbations** ».

1. GESTION DE PROJET

Vous devez vous assurer de fournir les éléments de base du projet. Ceux-ci varieront en fonction de vos systèmes internes. Cependant, les données suivantes s'avèreront nécessaires :

DATE; NOM DU PROJET; TYPE DE PROJET; BON DE COMMANDE; BON DE TRAVAIL

COMPAGNIE : SOCIÉTÉ OUVERTE À RESPONSABILITÉ LIMITÉE/GROUPE D'ENTREPRISES;
SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION/PROPRIÉTAIRE DE LA MARQUE

MARQUE : NOM/VARIANTE

ÉQUIPE DU CLIENT : NOM/TITRE ET COORDONNÉES DE CHACUN

ÉQUIPE DE LA OU DES AGENCES : NOM/TITRE ET COORDONNÉES DE CHACUN

2. OÙ SOMMES-NOUS ACTUELLEMENT?

La description du positionnement actuel de la marque, de son historique et des enjeux importants auxquels elle est confrontée constitue le point de départ du périple qu'entreprend cette dernière à l'aide des communications.

Le bref doit comprendre l'information suivante : une description du produit ou du service (y compris ses principaux attributs et avantages); sa fabrication ou la prestation de services; les canaux de distribution; la taille du marché (étendue et valeur); les données relatives à l'utilisation par les consommateurs; le positionnement de la marque; l'historique des communications de la marque, les marques/produits et activités de communication de la concurrence, etc.

3. OÙ VOULONS-NOUS NOUS ALLER?

Cette section décrit la destination finale où des communications réussies vous auront mené. Le but doit être établi en fonction du plan d'affaires global et du plan marketing de la société de même que des choses qui pourront être réalisées par ce projet en particulier et avec le budget imparti.

Un objectif ferme et mesurable est habituellement un prérequis au succès. Bien qu'il existe une foule d'objectifs de communication, les objectifs types auront un impact positif sur les ventes, l'utilisation, la notoriété, l'image, la réputation, la rentabilité, le profil de la clientèle, la valeur pour l'actionnaire et/ou les niveaux de réponse. Un rapide coup d'œil à la sélection des dossiers gagnants lors de concours tels que les *IPA Effectiveness Awards*⁸, les *MCCA Best Awards* ou les *PRCA FrontLine Awards* révèlent qu'il existe presque autant d'objectifs valables pour des campagnes de communication qu'il existe de campagnes!

4. QUE FAISONS-NOUS POUR Y ARRIVER?

STRATÉGIE MARKETING :

Il est peu probable que seules la publicité ou les communications permettront d'atteindre l'objectif visé. Il est donc essentiel pour les agences qui participent au développement de ces communications de comprendre entièrement la stratégie marketing et la stratégie de communication de même que les programmes que vous aurez déjà mis en place. Il importe également que cette stratégie soit en ligne avec votre plan d'affaires global et vienne l'appuyer.

⁸ Les *CASSIES (Canadian Advertising Success Stories)* suivent le modèle des *IPA Effectiveness Awards*, www.cassies.ca

STRATÉGIE DE CAMPAGNE :

La campagne pour laquelle vous donnez le bref fera appel vraisemblablement à plus d'un médium ou à plus d'une discipline communicationnelle – et par conséquent à plus d'une agence. Ainsi, tous devront connaître la stratégie globale de votre campagne. Cette section devrait décrire et définir le plan de la campagne de même que les brefs propres à la publicité, aux médias, aux relations publiques, au marketing direct, à la promotion des ventes et autres qu'il comporte. Pensez à l'orientation que vous souhaitez donner aux brefs créatifs de vos agences et à quelle inspiration vous pouvez leur insuffler. Quel est le rôle de chaque médium ou de chaque discipline dans l'ensemble de la campagne? Et pour chacun d'entre eux, quel est le message clé? Quelle est la valeur de la marque, des tonalités requises?

5. À QUI DEVONS-NOUS PARLER?

Toute communication a pour but de provoquer une forme de réponse de la part d'un groupe spécifique de personnes. Ces groupes ciblés doivent être définis et priorisés aussi précisément que possible par le biais de données démographiques, du style de vie, de l'utilisation du produit, des attitudes, etc.⁹

Sont également importantes les connaissances que votre agence et vous possédez déjà sur ces groupes cibles et qui peuvent être mises à profit pour créer la réaction souhaitée. Souvent votre agence effectuera des recherches pour générer une meilleure compréhension, et vos connaissances de ce groupe constitueront une base utile sur laquelle construire.

6. COMMENT SAURONS-NOUS QUE NOUS Y SOMMES ARRIVÉS?

Vos agences et vous devez savoir ce à quoi le succès (ou l'échec) ressemblera. Des mesures doivent être mises en place afin de déterminer si la campagne donne ou non les résultats escomptés. Comment la campagne sera-t-elle mesurée? À quel moment sera-t-elle mesurée? Qui la mesurera? Il s'agit d'éléments vitaux à toute entente de rémunération fondée sur les profits.

Rappelez-vous que la plupart des campagnes de communication ne sont que des étapes vers un projet plus grand. Le progrès vers des objectifs plus grands et à plus long terme pour la marque et pour l'entreprise doit également être mesuré.

7. DÉTAILS PRATIQUES

La réponse des agences à votre bref aura de nombreuses conséquences sur la mise en œuvre du projet. Il importe donc que tous les détails pratiques importants qu'elles doivent connaître soient inclus dans votre bref. Ces détails relèvent de trois catégories principales :

BUDGETS :

Le fait d'aborder d'emblée les questions budgétaires (de même que les résultats escomptés pour chaque niveau de budget) réduira considérablement le remaniement des solutions proposées, abaissant ainsi les coûts totaux et améliorant l'intégration tout au long de la campagne. Votre approche quant à l'établissement des budgets peut varier selon le bref. Idéalement, vous connaîtrez le budget d'entrée de jeu. Il devra alors être précisé et ventilé de façon adéquate. Toutefois, un « budget en fonction du scénario adopté » peut parfois être nécessaire en vue de donner une orientation claire à l'agence. Par exemple, un ou plusieurs budgets hypothétiques peuvent être fournis (soit vos recommandations en ce qui concerne des budgets de x £, de y £ et de z £). Sinon, vous pouvez demander à l'agence de recommander un budget pour atteindre une série d'objectifs mesurables donnés.

⁹ La consommation médias est également un élément important à considérer.

ÉCHÉANCES :

Quelles sont les dates de livraison clés? Quelles sont les dates de paiement importantes? À quel moment doit-on établir les dates repères du projet? Quelles sont les dates d'entrevue ou les dates d'échéance pour les médias? Doit-on tenir compte d'autres campagnes? Y a-t-il une réunion des ventes prévue, dont l'échéance précède la date de la sortie média? Quelles seront les échéances des créatifs (par exemple, réunions de créativité)? Quelles sont les phases de prétest prévues? Quelle est la logistique de la production?

AUTRES CONSIDÉRATIONS :

Des détails pratiques différents, propres à chaque discipline communicationnelle, devront être pris en compte avant de confier le mandat aux agences.

Dans le cas des brefs créatifs, les parties ont-elles convenu de stratégies médias particulières? Des documents d'information doivent-ils figurer en annexe au bref? Existe-t-il des contraintes légales dans ce marché? Il est essentiel d'identifier les exigences réglementaires et les restrictions légales avec les agences, particulièrement lorsqu'elles ont trait à des secteurs sensibles comme les produits financiers, les boissons alcoolisées et les aliments, et les enfants. Il faut s'assurer que les agences sont breffées sur les codes pratiques et les codes d'éthique de l'entreprise. Établissez d'entrée de jeu que les activités illégales, telles que l'affichage sauvage, ne font pas partie du bref.¹⁰

8. APPROBATIONS

Le dernier détail devant être inclus dans le bref est le nom de la personne qui a l'autorité voulue pour approuver le travail produit par l'agence. Cette personne (ou ce groupe de personnes) doit également être celle qui approuve le bref avant qu'il ne soit remis à l'agence et qui, idéalement, assistera à la présentation finale de l'agence.

¹⁰ Au Canada, l'affichage sauvage est à la fois légitime et légal si le fournisseur a obtenu, du titulaire d'un permis pour un espace donné, l'autorisation d'afficher à des fins publicitaires ou promotionnelles.

DANS LA VRAIE VIE

AVEC ALAN BISHOP

À mon arrivée au COI¹¹, après de nombreuses années en agence chez Saatchi & Saatchi, j'ai réalisé combien un processus de breffage structuré était important, particulièrement dans le milieu complexe des communications dans lequel évoluent nos clients des différents ministères. Tant, lors de mes années de service dans le secteur privé qu'au COI, j'estime que de travailler avec un bref écrit clair permet d'atteindre les objectifs visés. Soyez clair sur où vous en êtes actuellement et sur où vous voulez aller. Puis faites appel aux meilleures ressources des agences pour vous aider à y arriver.

Alan Bishop
Administrateur général, COI

LES PRINCIPALES SECTIONS DU BREF DU CLIENT

COMMENCEZ ICI

1. [GESTION DE PROJET](#)
2. [OÙ SOMMES-NOUS ACTUELLEMENT?](#)
3. [OÙ VOULONS-NOUS ALLER?](#)
4. [QUE FAISONS-NOUS POUR Y ARRIVER?](#)
5. [À QUI DEVONS-NOUS PARLER?](#)
6. [COMMENT SAURONS-NOUS QUE NOUS Y SOMMES ARRIVÉS?](#)
7. [DÉTAILS PRATIQUES](#)
8. [APPROBATIONS](#)

BREFFEZ MAINTENANT

Rupert Brendon
Président et chef de la direction
ICP

Ron Lund
Président et chef de la direction
ACA

Daniel Demers
Président du Conseil d'administration
AAPQ
Président, Ogilvy Montréal

¹¹ www.coi.gov.uk – « Le *Central Office of Information* (bureau central d'information) travaille avec les ministères du gouvernement britannique et les organismes publics en vue de produire des campagnes d'information, allant de la santé et l'éducation aux avantages sociaux et aux droits en passant par l'aide sociale. L'organisation allie une expertise en communications marketing à une connaissance des systèmes gouvernementaux et des politiques d'approvisionnement. »

Un très grand nombre d'employés du COI, y compris le chef de la direction, bénéficient d'une expérience en communications marketing au sein du secteur privé. Le COI est le dépôt de toutes les connaissances du gouvernement en matière de communications marketing; il gagne périodiquement des prix dans le cadre des *Effectiveness Awards* de l'IPA.

PARTIE 2

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION

PROCESSUS DE BREFFAGE DES AGENCES RECOMMANDÉ

NOUVELLE STRUCTURE DE BREF

HUIT TITRES CLÉS :

1. GESTION DE PROJET

2. OÙ SOMMES-NOUS ACTUELLEMENT?

3. OÙ VOULONS-NOUS ALLER?

4. QUE FAISONS-NOUS POUR Y ARRIVER?

5. À QUI DEVONS-NOUS PARLER?

6. COMMENT SAURONS-NOUS QUE NOUS Y SOMMES ARRIVÉS?

7. DÉTAILS PRATIQUES

8. APPROBATIONS

INTRODUCTION

- **Des données non scientifiques révèlent une insatisfaction face au processus de breffage**
- **Une recherche quantitative parmi les clients et les agences confirme cette insatisfaction et révèle un fort consensus quant aux solutions possibles**
- **90 % des clients et des agences interrogés croient qu'une combinaison de breffage écrit et de breffage verbal est l'idéal**
- **Seulement 30 % des brefs des clients sont verbaux ou sont rédigés par les agences**
- **Seul l'équivalent de 13 milliards £, engagés par les clients en communications auprès d'agences, fait l'objet de brefs qui s'avèrent souvent inadéquats**

De nombreuses agences se plaignent de ce que les brefs qu'elles reçoivent des clients sont souvent inadéquats et manquent d'information essentielle. Par exemple, les paramètres qui serviront à mesurer le succès ou l'échec d'une campagne sont souvent absents. Souvent les agences doivent consacrer énormément de temps à rectifier le tir et à obtenir des clients ce qu'ils attendent d'elles avant d'entreprendre le travail.

De nombreux clients se plaignent du fait que certaines agences ont tendance à ignorer le bref que l'équipe de marketing leur a donné et insistent pour rédiger leur propre bref, dupliquant ainsi les tâches et, à l'occasion, interprétant faussement les intentions du client. Ce qui signifie parfois qu'elles prennent ce que le client perçoit comme un bref tout à fait raisonnable et le transforme, grâce à une « boîte noire » mystérieuse et souvent coûteuse, en un format qui leur est exclusif.

Même si le bref du client est satisfaisant pour l'agence, il est rare d'en trouver un qui soit complet et qui contienne toutes les données nécessaires sur le marché ou sur la pleine portée des objectifs d'affaires ou encore, qui prévoit tous les canaux médias possibles. De plus, il arrive rarement que le bref précise les critères de succès, détaillant ainsi les paramètres requis pour établir les niveaux de réalisation.

Une recherche quantitative a été effectuée en novembre 2002 afin d'évaluer l'importance du problème. Selon l'étude, 90 % des clients et des agences interrogés croient qu'une combinaison de bref écrit et de bref verbal s'avère la façon idéale de passer commande à une agence.

Cependant, toujours dans la même étude, les clients ont affirmé que quelque 20 % de tous les brefs donnés aux agences sont soit uniquement verbaux, soit rédigés par l'agence.

Entre-temps, les réponses des agences à la même question révèlent que 20 % des brefs sont uniquement verbaux et que 20 % sont rédigés par ces dernières plutôt que par les clients.

En moyenne, cela signifie qu'environ 30 % de tous les brefs clients sont soit uniquement verbaux, soit rédigés par les agences à la demande du client. Les chiffres sont encore plus désastreux dans le cas des brefs donnés aux sociétés spécialisées en relations médias, en relations publiques, en conception et en commandites.

Le rapport *Bellwether* de l'IPA estimant que le total des dépenses annuelles en communications marketing s'établit à 42 milliards £ (production comprise), l'équivalent de près de 13 milliards £ des dépenses des clients en communications de marque est vraisemblablement commandé à des agences d'une façon qui est loin d'être idéale.¹²

¹² Le sondage sur les budgets marketing de l'ICP (réalisé sous la direction de NTC Research qui produit le rapport *Bellwether* de l'IPA) révèle que les dépenses totales des clients canadiens en communications s'élèvent à 21,5 milliards \$ (production non comprise). Si un sondage canadien révèle également que 30 % des communications de marque sont commandées à des agences d'une façon qui est loin d'être idéale, des brefs auraient été préparés pour l'équivalent de 6 450 milliards \$.

Il s'agit d'un contraste frappant avec des secteurs comme les TI où un appel d'offres donne habituellement lieu à la rédaction de spécifications écrites détaillées. Il n'est pas étonnant que les responsables des finances des compagnies clientes aient en général une mauvaise impression de leurs collègues du marketing, selon un sondage effectué par CIA MediaEdge/IPA en 2000.

Il est difficile de croire que des demandes de dépenses en capital de cet ordre, soumises par les responsables de la fabrication ou des TI, soient acceptées par les Conseils d'administration si elles sont présentées verbalement seulement ou à l'aide de documents émanant du fournisseur!

Vu l'importance accrue de la valeur de l'actif que représentent la marque et la réputation de l'entreprise pour les sociétés, et vu le rôle essentiel que jouent la publicité, les médias, les relations publiques et autres communications commerciales dans la création, la construction et le maintien de ces dernières, il incombe aux spécialistes du marketing et à leurs agences de rendre plus professionnel le processus de breffage, et ce, dans leur intérêt mutuel.

D'après les recherches et les discussions qui ont cours au sein de l'industrie, il est clair qu'il y a place à de très grandes améliorations en matière de pratiques exemplaires. Aussi, l'IPA, la MCCA, la PRCA et l'ISBA ont travaillé de concert pour produire ces nouvelles lignes directrices conjointes de l'industrie en matière de meilleures pratiques, qui accroîtront la qualité des brefs des clients aux agences. Étant donné le profil global des organismes de l'industrie, le texte qui suit utilise souvent la commercialisation de la marque comme exemple. Cependant, les principes des meilleures pratiques en matière de breffage s'appliquent également à tous les secteurs des communications d'entreprise.¹³

Le présent document a pour but d'aider les clients à fournir à leurs agences des données de meilleure qualité, qui serviront de base à l'offre de service de ces dernières et qui permettront d'éviter la redondance et les pertes de temps. Ainsi, les agences seront plus en mesure de proposer des « solutions satisfaisantes du premier coup », à l'aide de critères plus élevés en matière de créativité et d'un rapport coût-efficacité amélioré de part et d'autre.

¹³ L'ACA et l'ICP ont également discuté du besoin de documents portant sur les meilleures pratiques, « Le bref du client » étant le fruit d'efforts communs.

PROCESSUS DE BREFFAGE DES AGENCES RECOMMANDÉ

Les présentes lignes directrices conjointes de l'industrie portent essentiellement sur l'information que peut donner le client lors d'un breffage et non sur le travail créatif de l'agence qui en résulte.

La réponse de l'agence en matière de stratégies, d'idées, de plans et de mise en œuvre est manifestement le résultat escompté d'un breffage. Toutefois, ces livrables sont trop complexes (ou le résultat d'approches ou de techniques exclusives) pour être saisis dans un seul ensemble de lignes directrices conjointes de l'industrie en matière de meilleures pratiques, comme celles-ci.

Aussi, le but du présent document est d'aider les professionnels du marketing à produire de meilleurs brefs à l'intention des agences, selon l'argument bien connu de l'industrie des TI, « rebuts à l'entrée = rebuts à la sortie ». Dans ce domaine d'intérêt particulier, l'accent est mis sur la définition du statut actuel de la marque de produit ou de service, de son marché et de la concurrence, des enjeux clés auxquels elle est confrontée et des objectifs d'affaires globaux que les communications doivent permettre d'atteindre.

Il est à noter d'emblée que bien que de nombreux exemples de formats de breffage provenant de clients et d'agences, aient été pris en compte dans la préparation du présent guide, de même que leur contenu utilisé en tant qu'information valable, il a été décidé par les organismes participants de ne pas produire de modèle standard de breffage à l'intention de l'industrie, ni de format standard préimprimé.

Trois raisons justifient ce choix. D'abord, chaque société cliente possède sa propre culture et sa « façon de faire les choses », et nous avons jugé qu'il était inapproprié de tenter d'imposer un format « taille unique ».

Ensuite, plusieurs croient que le format préimprimé, avec ses espaces prédéterminés pour certains éléments du bref, peut engendrer une mentalité de « remplissage de formulaires » qui va à l'encontre d'une réelle réflexion sur les enjeux auxquels doivent faire face la société et sa marque de service ou de produit.

Finalement, bien qu'il soit fortement recommandé qu'un bref écrit et qu'un bref verbal soient produits pour chaque affectation d'agence, il est clair qu'un dépliant, un site Web, une annonce de presse tactique, un événement ou une publicité à la télé auront un contenu informatif et des accents très différents. Par conséquent, l'établissement, dans un bref, de différentes sections propres à l'entreprise nécessitera un nombre de mots qui est appelé à varier, rendant un modèle standard peu pratique.

En revanche, « Le bref du client » propose huit titres principaux qui permettront de structurer le mieux possible le bref à l'intention des agences. Ces titres ont ou peuvent avoir des sous-titres; ceux-ci peuvent à leur tour être adaptés et personnalisés à des situations et à des circonstances spécifiques.

Ainsi, nous espérons que les clients et leurs agences verront ces titres de section comme des guides précieux à la réflexion et structureront leurs brefs en les utilisant comme balises plutôt que comme contraintes.

Somme toute, le bref du client doit définir les deux extrémités d'un pont : « Où sommes-nous actuellement ? » et « Où voulons-nous aller? ». La création de communications en vue de construire le « pont » pour la marque est le rôle principal de l'agence. Le bref du client peut ainsi être considéré comme la plate-forme d'une campagne de communication.

Lorsqu'on examine la nature de la plate-forme, il importe de maintenir une certaine perspective. Pour une campagne de marque annuelle ou pour la recherche d'une agence, le bref doit tout de même demeurer précis; cependant, il peut contenir une quantité d'information et d'annexes à l'appui.

Toutefois, l'annonce de presse monochrome de 10 po x 2 po de samedi prochain peut être beaucoup plus courte et faire l'objet d'un simple courrier électronique.

De la même façon, un bref médias peut différer considérablement d'un bref donné à des spécialistes du marketing direct, des relations publiques, de la promotion des ventes ou des commandites. Les **principes** qui les sous-tendent demeurent cependant les mêmes :

1. Rédigez-le
2. Qu'il soit clair et précis
3. Concentrez-vous sur des objectifs clairement définis et mesurables

L'accent doit être par conséquent mis sur la production d'un bon bref, qui doit être livré par écrit et verbalement. Il ne s'agit pas d'écrire un bref de la longueur de *Guerre et paix* ou de fournir une boîte complète de rapports de recherche et de documents divers.

L'accent doit être mis sur la clarté et sur l'exposé succinct du positionnement actuel de la marque et du point où on veut l'amener. La production du bref sous-entend l'utilisation des huit titres et sections clés, énoncés dans le sommaire. Ces derniers sont décrits plus en détail ci-dessous.

Un bon breffage d'agence est une activité répétitive comportant une pensée créatrice, et l'on peut y ajouter beaucoup de valeur en cours de processus. Une fois que le bref écrit a été préparé par l'équipe du client, il devrait être envoyé à la ou les agences qui ont été mandatées pour effectuer le travail, en tant que projet pouvant faire l'objet de discussions ultérieures.

Idéalement, les discussions devraient prendre la forme d'une rencontre personnelle avec les représentants de toutes les agences concernées.¹⁴ Ceci s'avère important dans le cas d'un bref de communications portant sur un important lancement, un relancement ou tout autre événement majeur dans la vie d'une entreprise ou de sa marque de service ou de produit.

Il peut être difficile, d'un point de vue logistique, de rassembler toutes les parties concernées, particulièrement lorsqu'il y a plusieurs agences en cause (spécialisées dans la valorisation de la marque, la conception, les médias, la création, le marketing direct, les relations publiques, la promotion des ventes, le Web et autres) qui sont appelées à travailler sur la marque. Les clients et leurs agences qui acceptent de faire cet effort et de s'entendre sur une rencontre de breffage, y gagneront tant au niveau des suggestions que de la coordination de la pensée, des relations de travail et d'une campagne de communication mieux intégrée.

Manifestement, il peut ne pas être pratique ou rentable de tenir une rencontre dans un lieu physique, par exemple si le client et les agences ne sont pas tous situés dans la même ville et/ou si le bref porte sur du travail à effectuer dans le cadre d'une campagne bien établie et continue ou de nature tactique relativement simple. Dans ce cas, les technologies modernes de télécommunication, telles que les conférences téléphoniques ou les vidéoconférences, peuvent être une très bonne solution et créer un forum de discussion sur le projet de bref.

En vue de la rencontre, l'équipe de l'agence devra analyser en détail le projet de bref du client afin d'être en mesure d'en faire une critique constructive et au besoin, de suggérer des éléments visant à l'améliorer.

Bien que les bonnes agences ne se fassent habituellement pas priées pour dire les choses, certaines hésitent plus que d'autres à commenter le travail de leurs clients. S'il y a lieu, le client devrait les inciter à discuter des points importants du bref écrit et ainsi, à l'améliorer.

Outre les versions écrite et verbale du bref, les clients devraient songer à d'autres façons de communiquer la nature de leur bref. Ceci est particulièrement vrai lors du lancement d'un nouveau produit, du développement d'une campagne majeure ou lorsque le client est à la recherche d'une nouvelle agence. Le fait parfois de dramatiser l'état de la marque et des enjeux majeurs auxquels celle-ci est confrontée peut susciter une imagination créatrice débordante.

Par exemple, c'est lors d'une présentation d'agence et de la visite de l'usine que les gens de Bartle Bogle Hegarty ont vu la bannière sur laquelle était inscrit « *Vorsprung durch technic* ». Dans un éclair de génie, ils ont réalisé que cette exhortation aux employés, une fois transposée dans un contexte britannique, capturerait l'essence même du repositionnement souhaité pour la voiture en question : « *German Engineered* »

¹⁴ On recommande aux clients d'avoir des modèles de rémunération en place pour toutes les agences concernées afin de s'assurer que l'issue des communications optimise les résultats.

(Construite à l'allemande). Le slogan de l'usine est devenu par la suite le surtitre gagnant de la marque Audi de même que le fondement de la très réussie et très longue campagne du constructeur automobile.

NOUVELLE STRUCTURE DE BRIEF

- **Une ressemblance entre les modèles existants de brief des clients et ceux des agences**
- **Une ressemblance entre les commentaires du client et ceux de l'agence sur le brief**
- **L'autobreffage fréquent des agences**
- **Les huit titres clés qui ressortent du projet conjoint de l'industrie**

L'un des nombreux éléments intéressants qu'a révélés la recherche de base, dans le cadre du projet de breffage conjoint de l'industrie, est la ressemblance des formats ou modèles de breffage actuels utilisés tant par les agences que par les clients ainsi que le niveau d'acceptation élevé des principaux titres et sujets qu'un brief professionnel doit comporter.

Il est également à noter que la plupart des clients ont une approche non structurée et élargie de la rédaction de briefs. Ils s'inspirent de la méthode « essais et erreurs », d'avis et de conseils de la part de collègues et dans une certaine mesure, des lignes directrices d'agences et de cours de formation.

Il se peut que la standardisation de l'approche soit grandement attribuable aux personnes qui refilent des formats hérités (qui remontent à de nombreuses années) qui ont été distribués dans l'industrie par le personnel des agences et des sociétés clientes.

Avec le temps, ces formats ont eu tendance à converger plutôt qu'à diverger, bien que les titres se soient raffinés et aient quelque peu changé.

Par exemple, le concept de la « réponse souhaitée » a été introduit dans les années 80 afin de reconnaître que la communication est un processus bidirectionnel et que par conséquent, le fait de recevoir une proposition seule sous-entendait un monologue plutôt qu'un dialogue – ce qui est de notoriété publique aujourd'hui mais qui était nouveau à l'époque.

Toutefois, en des termes généraux, le format des briefs et les titres que ces derniers comportent sont demeurés sensiblement les mêmes pendant environ 40 ans. Ils ont tendance à comporter une série de sections qui suivent une séquence assez logique, mais qui souvent portent à confusion quant à la limite où se termine la responsabilité du client et celle où la réponse de l'agence commence.

Il existe également une question de terminologie, la réponse de l'agence au brief du client reprenant la terminologie de ce dernier. Par exemple, le client peut énoncer dans son brief le positionnement et l'offre de la marque de même que la réponse souhaitée, et l'agence fait de même dans sa réponse.

Ce problème est exacerbé par la proportion importante de briefs aux agences qui sont, selon l'étude quantitative réalisée, rédigés par les agences mêmes. Les clients le reconnaissent dans 9 % des cas, mais les agences affirment que c'est plutôt dans 20 % des cas. Cela signifie en moyenne que 14 % des briefs sont autoadministrés!

Les agences peuvent s'enorgueillir de cette situation et les clients peuvent trouver qu'il s'agit là d'un avantage appréciable, mais le risque de problèmes potentiels est évident.

Le projet de breffage conjoint de l'industrie nous a fourni l'occasion de revenir aux principes de base et de repenser, selon une méthode empirique, à ce que les briefs devraient être, à ce qu'ils devraient contenir et surtout, à la philosophie qui sous-tend l'approche utilisée pour les rédiger.

Comme pour de nombreuses investigations philosophiques, le parcours peut sembler circulaire, la destination ressemblant davantage au point de départ. Et cela s'avère dans le cas du présent projet de breffage si l'on regarde seulement les titres et l'approche proposés.

Cependant, nous croyons que le fait de diviser les principaux titres en huit sections principales, qui ont un lien logique évident, constitue une amélioration majeure et permettra à la fois aux clients et aux agences d'être plus clairs quant aux rôles des différentes parties du bref et quant aux responsabilités respectives de chacun face au contenu de ce dernier.

HUIT TITRES DE SECTION CLÉS

1. GESTION DE PROJET

2. OÙ SOMMES-NOUS ACTUELLEMENT?

3. OÙ VOULONS-NOUS ALLER?

4. QUE FAISONS-NOUS POUR Y ARRIVER?

5. À QUI DEVONS-NOUS PARLER?

6. COMMENT SAURONS-NOUS QUE NOUS Y SOMMES ARRIVÉS?

7. DÉTAILS PRATIQUES

8. APPROBATIONS

1. GESTION DE PROJET

- **Mise en œuvre du bref aplanie par une administration efficace**
- **Contrôle budgétaire amélioré par une attribution adéquate des bons de travail**
- **Communication améliorée entre les agences et les clients grâce à l'inclusion des coordonnées des personnes ressources**

Le bref du client devrait démarrer sur de bonnes bases s'il contient tous les détails administratifs et opérationnels requis.

Ces éléments nécessaires à la gestion de projet consisteront entre autres en des données parfois « ennuyeuses mais importantes », comme les numéros de commandes et autres codes de système comptable, les détails précis de la marque sur lesquels l'équipe doit travailler et les coordonnées des agences mandatées.

Certaines entreprises clientes sont très disciplinées quant à l'attribution de numéros de commande et refuseront les factures d'agence qui ne font pas référence à ces autorisations. Cette discipline est souhaitable et protège les deux parties dès le début du projet.

Les détails d'ordre administratif varieront selon les systèmes internes de chaque société cliente; cependant, les éléments suivants sont nécessaires :

DATE

NOM DU PROJET

TYPE DE PROJET

BON DE TRAVAIL ET/OU BON DE COMMANDE

COMPAGNIE : SOCIÉTÉ OUVERTE À RESPONSABILITÉ LIMITÉE/GROUPE D'ENTREPRISES/SOCIÉTÉ D'EXPLOITATION/PROPRIÉTAIRE DE LA MARQUE

MARQUE : NOM/VARIANTE

ÉQUIPE DU CLIENT : NOM/TITRE ET COORDONNÉES

ÉQUIPE DE L'AGENCE : NOM/TITRE ET COORDONNÉES

2. « OÙ SOMMES-NOUS ACTUELLEMENT? »

- **L'un des deux piliers du bref du client**
- **Définition du point de départ du périple qu'entreprend la marque au moyen des communications**
- **Données quantitatives actuelles sur les ventes, le marché et la clientèle, qui s'avèrent essentielles**

- **Quantité de données qui varie considérablement selon la situation du client**
- **Presque toutes les sociétés possèdent plus d'information sur leurs marques et sur leur clientèle qu'elles ne le réalisent**
- **L'extraction de ces précieuses données vaut la peine**

Il est difficile de trouver un exemple de bref d'agence qui ne contienne pas une section intitulée « Contexte »; cette partie s'avère essentielle dans tout document de breffage du client.

Cependant, afin d'éviter que cette section ne devienne un fourre-tout qui contienne toute l'information connue sur la marque de produit ou de service, il peut être plus utile de considérer cette dernière comme une façon de préciser le positionnement actuel de l'entreprise ou de la marque en répondant à la question « Où sommes-nous actuellement ? » et implicitement, en expliquant comment l'entreprise et la marque en sont arrivées là.

Ce portrait devrait comprendre autant que possible le plus grand nombre des renseignements ci-après, adaptés à des marchés spécifiques. La production d'une telle section peut être exigeante la première fois, mais une fois terminée, elle s'avérera très utile et devrait devenir une rubrique standardisée, mise à jour régulièrement dans le livre de la marque. De plus amples détails peuvent être annexés au bref.

Généralement, la plus grande partie des données de marché requises, souvent de nature quantitative, sera fournie par des services groupés de transmission de données et par des données sur les ventes de même que par des études sur l'utilisation et l'attitude de la clientèle et des études de surveillance des communications réalisées par les principales agences d'étude de marché.

Ces données peuvent être coûteuses, mais il existe des solutions de rechange : des rapports descriptifs du marché, produits commercialement, sont souvent disponibles à moindre coût; des recherches spéciales sur place qui peuvent être commandées, et des sociétés concurrentes qui peuvent mettre en commun de l'information sur les ventes et autres d'une manière informelle.

Une étude qualitative ou des entrevues individuelles peuvent s'avérer très utiles si elles sont réalisées de façon professionnelle; elles peuvent fournir un portrait représentatif sinon quantitatif du marché.

Bref, les entreprises clientes, peu importe si elles sont petites, ne peuvent se permettre de se passer de données sur le marché (quelle qu'en soit la nature), qui devraient être incluses dans le bref.

Le titre principal « Où sommes-nous actuellement? » peut comprendre de nombreux sous-titres de manière à présenter l'information disponible de manière structurée. Figure ci-après une liste assez exhaustive de contenu possible.

Cependant, l'équipe du client, chargée de la rédaction, doit garder en tête que le bref se doit d'être « bref » et éviter à tout prix d'y inclure tous les faits connus sur l'entreprise et sur la marque de service ou de produit.

Les sous-titres susceptibles d'être utilisés sous le titre « Où sommes-nous actuellement? » sont les suivants :

DESCRIPTION DU PRODUIT OU DU SERVICE DE BASE

- Nom, y compris le propriétaire de l'entreprise, le nom du fabricant ou le nom maison, le nom de la marque et ses variantes
- Historique – nouveau/ancien/comment il a été développé et son stade dans son cycle de vie
- Apparence physique, illustrée idéalement par une photographie
- Emballage, illustré idéalement par une photographie
- Description, y compris les variantes
- Propriétés de nature pratique ou fonctionnelle
- Structure de coût, y compris l'établissement du prix, la marge et la rentabilité

FABRICATION OU PRESTATION DE SERVICES

- Lieu de fabrication (produit) ou emplacement (service)
- Capacité de production (produit) ou capacité de faire affaire avec les clients (service)
- Disponibilité – actuelle/future
- Mesures de contrôle de la qualité et tendances
- Formulation actuelle ou potentielle du produit ou changements dans la prestation de services

CANAUX DE DISTRIBUTION

- Comment est-il vendu? – en vrac/emballé individuellement/ emballé pour un envoi isolé/abonnement/adhésion, etc.
- Où se vend-il? – si dans plus d'un marché, son importance relative
- Comment est-il distribué? – en ligne/vente en gros/au détail/directe
- Ententes de vente, forces et attitudes de la force de vente, des distributeurs et des franchisés
- Historique des campagnes de communication de la marque

CONTEXTE DU MARCHÉ

- Taille du marché (volume et valeur)
- Ventes par marché, s'il y en a plus d'un
- Ventilation par région
- Variations saisonnières
- Tendances du marché et segments
- Historique de vente de la marque et tendances
- Parts de marché des concurrents directs et tendances
- Données semblables sur les marchés reliés ou qui se chevauchent et qui peuvent avoir une incidence sur le marché en question et sur ses marques

UTILISATION ET ATTITUDES

- Avantages et inconvénients liés à la concurrence, fondés idéalement sur des tests comparatifs objectifs
- Comment le produit est-il utilisé? : pénétration, fréquence, volume ou poids de l'utilisation, etc.
- Occasion d'utilisation : moment de l'année/du mois/de la semaine/du jour
- Attributs perçus de la marque et de ses concurrents
- Portefeuille(s) clients de la marque et part de marché parmi les utilisateurs de la marque
- Variations importantes par type de consommateurs

POSITIONNEMENT DE LA MARQUE

- Où se situe la marque dans le marché et face à ses concurrents selon une combinaison d'études qualitatives et quantitatives
- Présenté autant que possible comme un « plan de la marque » des positionnements relatifs sur le marché
- Par exemple, son positionnement quant au prix : bas/moyen/élevé ou quant à l'image : jeune/vielle, traditionnelle/ en vogue, etc.

COMMUNICATIONS DE MARQUE

- Plans et historique média de la marque (assortis de budgets) et exemples de campagnes de communication dans l'ensemble des médias (copies comprises), etc.
- Historique des dépenses de communication des concurrents
- Thèmes des communications des concurrents et « plate-forme rédactionnelle »
- Qu'a appris la marque des campagnes précédentes?
- Preuve des effets des communications sur le marché (voir la banque de données sur les études de cas de l'IPA disponibles à www.warc.com)¹⁵

¹⁵ www.cassies.ca/caselibrary

ENJEUX CLÉS AUXQUELS EST CONFRONTÉE LA MARQUE

- Qu'est-ce qui a déclenché cette activité de communication?
- Enjeux clés auxquels sont confrontés le marché et ses secteurs : légal, environnemental, consommation, médical, politique, éthique, économique, social et technologique
- Enjeux clés auxquels est confrontée la marque : enjeux mentionnés ci-dessus ou tout autre enjeu tel que la perte de marché, la perte de réputation, l'absence de variante, etc.
- Enjeux clés auxquels sont confrontés les concurrents : enjeux mentionnés ci-dessus ou enjeux spécifiques aux concurrents
- Enjeux pouvant être illustrés à l'aide d'une analyse F.F.P.M. ou d'une matrice BCG¹⁶

3. « OÙ VOULONS-NOUS ALLER? »

- **Il s'agit du second pilier du bref du client**
- **Définit la destination souhaitée du périple entrepris par la marque à l'aide des communications**
- **L'objectif doit être établi de façon à être réalisable et doit tenir compte du contexte du plan d'affaires et du plan marketing de l'entreprise**
- **Il doit être ferme et mesurable**

Fermez les yeux. Projetez-vous dans l'avenir, à un moment où la campagne pour laquelle vous allez donner un bref est terminée et mise en œuvre. Comment allez-vous savoir qu'elle est réussie? À quoi ressemblera le succès? Qu'est-ce qui **aura changé**? Toute communication a en principe pour but de susciter une **réponse**. Si vous pouvez décrire clairement les résultats obtenus, vous détenez manifestement la base d'un excellent bref.

Il est très rare qu'un bref de communication ne comprenne pas d'objectif, mais trop souvent ce dernier est peu réaliste ou est fixé par les spécialistes du marketing hors contexte, sans lien avec ce que le reste de l'entreprise tente d'accomplir ou sans tenir compte de ce que l'expérience a démontré qu'il était possible de réaliser avec les budgets proposés, dans le marché en question.

La plupart des propriétaires de marque visent de nombreux objectifs pour leur entreprise et trouvent très difficile de se limiter à la plus importante chose que la marque doit accomplir. Ils négligent de demander à leurs agences de communication d'en faire autant.

Idéalement, il ne devrait y avoir qu'un seul objectif quantifiable qui définisse la destination que doit atteindre la marque et le type de communications qui l'aidera à l'atteindre de manière crédible. Dans une ère « d'encombrement média » presque écrasant et de perception sélective savamment réglée de la part des clients, la détermination est habituellement un prérequis au succès.

Cependant, il arrive souvent qu'il y ait plus d'un, voire même plusieurs objectifs. Par exemple, un compromis commun est d'énoncer à la fois les objectifs primaire et secondaire comme dans : « L'objectif primaire est d'attirer 5 % de nouveaux utilisateurs. L'objectif secondaire est de retenir les utilisateurs existants. » Comme c'est souvent le cas, la tentative d'atteindre les deux peut ne pas être très réaliste et peut même aller à l'encontre du but recherché.

Sur une base plus fondamentale, il existe parfois une certaine confusion entre les termes « objectif » et « stratégie ». De manière empirique, un objectif devrait pouvoir être décrit par une phrase qui commence par un verbe à l'infinitif, comme dans :

Objectif : « Augmenter la part de marché de la marque de 5 % ».

¹⁶ www.market.modelling.co.uk. La matrice BCG tire son nom du *Boston Consulting Group* des années 70. Reposant sur le concept de cycle de vie du produit, la matrice a su résister au temps.

Tandis que la « stratégie » devrait pouvoir être décrite par une phrase qui commence par la préposition « en », comme dans :

Stratégie : « En lançant une nouvelle variété à faible teneur en gras ».

(La partie « stratégie » est traitée plus loin, dans la section intitulée « Que faisons-nous pour y arriver? ».)

L'objectif pour une marque de produit ou de service sera clairement établi en fonction du « Contexte » ou de la section « Où se trouve la marque actuellement? », et plus précisément en fonction d'où elle se trouve dans sa durée de vie.

Figurent ci-après des exemples courants d'objectifs à atteindre dans le cadre d'une campagne de communication sur la marque. Nous ne recommandons pas que chaque bref comporte tous ces objectifs. Bien au contraire. Mais ceux-ci sont énoncés afin de stimuler la réflexion et d'aider à préciser quels sont les besoins réels de la marque. Il est à noter que chacun d'entre eux est un objectif mesurable.

« VENTES DE LA MARQUE »

- Atteindre une hausse des ventes de x £ au cours de l'année un/deux/trois, etc.
- Atteindre une hausse du volume des ventes de x % au cours de l'année un/deux/trois, etc.
- Maintenir les ventes de x au cours de l'année un/deux/trois, etc.
- Accroître la part de marché de la marque de %/la maintenir à % quant à la valeur/au volume au cours de l'année un/deux/trois, etc.

•

« UTILISATION DE LA MARQUE »

- Attirer x 000 nouveaux utilisateurs
- Accroître de x % la fréquence d'achat ou l'utilisation par les utilisateurs existants

« NOTORIÉTÉ DE LA MARQUE »

- Accroître la notoriété spontanée de la marque de x %
- Accroître la notoriété assistée de la marque de x %
- Accroître la notoriété globale (spontanée et assistée) de la marque de x %

« RÉPUTATION DE LA MARQUE »

- Améliorer la réputation de la marque de x % quant à sa valeur, sa qualité, sa fiabilité, etc.

« RENTABILITÉ DE LA MARQUE »

- Hausser le prix de x %, tout en maintenant un volume rentable
- Hausser le volume de x % sans réduire la rentabilité
- Accroître l'acquisition de nouveaux clients de x au même coût ou à coût réduit par compte
- Accroître la valeur à vie de la clientèle de x £
- Réduire de x % le taux de perte de clients ou d'attrition
- Augmenter la valeur au détail du « panier à provisions » de x £

« FRANCHISE DE LA MARQUE »

- Réduire l'âge moyen du profil de la clientèle de x %
- Déplacer le profil socio-démographique vers le haut/le bas du marché
- Accroître le nombre d'utilisateurs grands/moyens/faibles de x %
- Accroître le nombre d'utilisateurs masculins/féminins de x %
- Accroître le nombre d'utilisateurs provenant de groupes ethniques définis de x %
- Accroître le nombre d'utilisateurs provenant de zones géographiques définies de x %
- Accroître le nombre d'utilisateurs de réseaux commerciaux ou de canaux de distribution définis de x %

« RÉPONSE À LA MARQUE »

- Accroître le taux de réponse aux activités de marketing direct de x %
- Améliorer la qualité de la réponse à la marque de x % pour tous les IRC¹⁷
- Accroître le flux de clientèle de x %
- Accroître les ventes croisées de x %

4. « QUE FAISONS-NOUS POUR Y ARRIVER ? »

- **La publicité et les communications fonctionnent rarement isolément**
- **Quels sont les éléments clés de la stratégie marketing de la marque?**
- **Quels sont les éléments clés de la stratégie de communication?**
- **Ces stratégies sont-elles en ligne avec le plan d'affaires global de l'entreprise?**

Le bref du client doit maintenant répondre à la question « Que faisons-nous déjà pour y arriver? » et fournir cette information essentielle à l'agence ou aux agences appelées à répondre au bref.

Les agences ont besoin de connaître entièrement la stratégie globale de même que la stratégie marketing de la société cliente, et elles doivent posséder également une bonne connaissance du plan d'affaires global de l'entreprise, dont elles devront s'inspirer.

Les agences doivent également savoir quels sont les éléments de communication qui ont déjà été planifiés en vue d'assurer une synergie à l'ensemble de la campagne.

C'est alors seulement que les agences seront en mesure de garantir que les solutions communicationnelles qu'elles proposent peuvent fonctionner le plus efficacement possible, conjointement avec d'autres facteurs clés tels que le produit, le prix et la distribution pour n'en nommer que trois.

Il est erroné de croire que la marque distinctive n'est qu'une fonction de la publicité et des communications et de la personnalité qu'elle crée. Dans la tête des gens, les marques sont des promesses, et ces promesses sont soit tenues, soit rompues lors de chaque interaction directe ou indirecte entre la marque et le client.

Aussi, une marque durable doit immanquablement faire ses preuves dans toutes ses principales dimensions, y compris au niveau de son rendement fonctionnel qui est des plus importants. D'excellentes communications ne pourront maintenir une marque si celle-ci ne livre pas parfaitement.

Les clients doivent par conséquent passer une grande partie de leur temps à réévaluer leur marque quant à ses attributs rationnels ou fonctionnels, émotionnels et psychologiques et de plus en plus, quant à ses aspects politiques et éthiques. Tous ces éléments, transcrits dans un sommaire de la stratégie marketing, constituent de l'information vitale à fournir dans le cadre du bref du client.

La création de communications visant à construire ce « pont » que la marque traversera entre le point où elle se trouve actuellement et le point qu'elle veut atteindre est le rôle clé de l'agence. Cependant, la réponse de cette dernière doit tenir compte de la contribution du reste de la politique de marchéage du client à l'atteinte de l'objectif visé.

De plus en plus, les marques doivent adopter une approche globale et s'assurer que tous les aspects de leur image, de leurs valeurs et de leur langage non verbal sont en ligne de façon à ce que les employés, les clients et tous les autres principaux intervenants soient engagés de manière uniforme et mutuellement inspirante.

Il ne sert à rien d'engager des millions en publicité et en marketing direct en vue de déclencher une réponse de la clientèle, pour ensuite canaliser cette réponse dans l'enfer d'un service d'assistance téléphonique d'un centre d'appels moyen britannique.

¹⁷ Indicateurs de rendement clés.

De la même façon, il est inutile de se lancer dans un programme de communications conçu en vue de construire une marque de qualité si en même temps, la force de vente négocie une succession de rabais promotionnels non coordonnés visant des produits bas de gamme.

Par conséquent, l'équipe marketing du client a besoin d'être claire quant à la façon dont toute sa stratégie de marque s'intègre et quant au rôle qu'y jouent la publicité et les communications.

Lors de la rédaction du bref à l'intention de l'agence, le client ne doit inclure que les éléments clés de la stratégie marketing et de la stratégie de communication, qui auront une incidence directe sur l'atteinte de l'objectif de la marque. Cependant, de nombreuses agences apprécieraient la possibilité de lire en totalité le plan marketing et le plan de communication joints en annexe au bref.

Si la stratégie marketing est déjà en cours et si tout ou partie du programme de communication est en place, deux autres points devraient être pris en compte dans le cadre de cette section du bref :

1. Quels éléments de la campagne proposée sont déjà en place et comment la réponse au nouveau bref les concerne?
2. Quels conseils peuvent être donnés à l'agence quant à la(aux) meilleure(s) solution(s) à proposer dans ce contexte, en réponse au bref?

Certaines des stratégies marketing clés sont énoncées ci-après à titre d'exemples seulement. Il en existe beaucoup d'autres qui s'imposent d'après les circonstances particulières entourant une marque et son marché. Ces stratégies ne doivent pas être prises pour la stratégie créative de communication qui, elle, fait partie intégrante de la réponse de l'agence au bref du client.

La stratégie marketing est le moyen d'atteindre l'objectif visé et est un élément décisif de la construction du « pont » entre le point où se trouve actuellement la marque et le point qu'elle veut atteindre dans l'avenir.

Par exemple, les stratégies marketing suivantes, prises isolément ou combinées, peuvent permettre d'atteindre l'objectif de la marque :

« ARCHITECTURE DE LA MARQUE »

- En lançant une nouvelle marque
- En lançant une variante, un nouveau modèle ou en élargissant la gamme de produits
- En rationalisant la portée et l'emphase des attributs
- En ouvrant un nouveau point de vente, en ajoutant un nouvel itinéraire
- En lançant une sous-marque
- En relançant ou en repositionnant la marque (ce qui peut vouloir dire un nouveau nom, une nouvelle image de marque et/ou un nouvel emballage)

« PROPOSITION DE LA MARQUE »

- En améliorant la composition du produit ou du service
- En ajoutant de nouveaux ingrédients, de nouvelles technologies ou d'autres éléments qui ajoutent de la valeur
- En améliorant sa position face aux enjeux sociaux/environnementaux/éthiques et politiques
- En obtenant la participation de tiers importants/endorsements officiels/commandites
- En offrant la marque dans le cadre d'une offre groupée avec un autre produit du portefeuille

« PRIX DE LA MARQUE »

- En augmentant/maintenant/réduisant le prix de la marque
- En augmentant/maintenant/diminuant la somme engagée au titre d'encouragements commerciaux et de promotions ou de programmes de fidélisation ou de gestion des relations-clients

« DISTRIBUTION DE LA MARQUE »

- En ouvrant de nouveaux canaux de distribution ou en en réduisant le nombre
- En s'associant à une autre marque ou à une tierce partie
- En franchisant la marque dans de nouveaux marchés

« FUSIONS ET ACQUISITIONS DE LA MARQUE »

- En acquérant un concurrent important
- En vendant à un concurrent important

Il va de soi que les communications de marque, sous toutes leurs formes, y compris l'emballage, la publicité, les relations publiques, le marketing direct et les médias numériques, sont parmi les outils les plus puissants du plan de marché :

« COMMUNICATIONS DE MARQUE »

- En augmentant/maintenant/réduisant la « part de voix » des communications et de la publicité de la marque par rapport à la concurrence
- En maintenant/développant/renouvelant la stratégie de communication actuelle de la marque

5. « À QUI DEVONS-NOUS PARLER? »

- **Il importe d'être clair quant au public avec lequel la marque a besoin de dialoguer**
- **Des recherches qualitative et quantitative sont essentielles à la compréhension**
- **Les bons clients, existants ou potentiels, doivent être identifiés**
- **Plus la description est riche et vivante, plus l'établissement d'une conversation efficace de la marque avec son public est facile**

L'une des remarques les plus savoureuses faites par l'une des agences qui a participé à la recherche quantitative, est la suivante : « En bout de ligne, le but des communications est d'amener des gens à poser des gestes. Quelles gens? Quels gestes? Vous avez là la base de votre bref. Le reste n'est que détail. »

La définition du public est par conséquent décisive, mais bien qu'une part importante des activités d'une agence soit d'identifier et de définir en détail les gens avec lesquels la marque doit établir un dialogue, les clients doivent également avoir une idée de qui est leur public cible.

Aussi, leur bref écrit doit répondre à la question « À qui devons-nous parler? » et contenir une définition pouvant être contestée, remise en question, révisée ou acceptée par la ou les agences assistant au bref verbal.

Il existe de nombreuses façons de décrire le type de personnes avec lequel la marque a besoin de communiquer et il peut être très utile d'aller au-delà des définitions numériques et statistiques. L'établissement d'un portrait des clients actuels et potentiels de la marque peut s'avérer plus stimulant pour les créatifs d'une agence.

Pour en arriver à cette description, les clients et les agences peuvent utiliser à bon escient une étude de marché tant qualitative que quantitative. Cette étude peut être de nature exclusive et avoir été effectuée sur demande, ou elle peut être commune ou de nature commerciale. Elle constitue une mine de renseignements dont aucune marque ne devrait se passer.

La recherche qualitative peut découler de discussions de groupe ou de « groupes de discussion », d'entrevues individuelles ou parfois d'entrevues jumelées avec des partenaires ou avec des parents et leur enfant. Les données quantitatives peuvent provenir d'un panel permanent, d'un échantillon habituel ou encore, de recherches spéciales sur place.

L'interprétation de ces données est un art en soi et le fait de connaître les limites d'une étude de marché et de ses indices potentiels est crucial. Comme il a été souvent démontré dans le domaine des sondages

d'opinions politiques, les gens ne font pas toujours ce qu'ils ont dit qu'ils feraient à un intervieweur, au coin d'une rue.

Le fait de considérer l'étude de marché disponible dans son contexte est essentiel, mais il s'agit habituellement d'être transparent quant à qui sont ou pourraient être les clients de la marque.

Il arrive très souvent que le principe de Pareto ou la règle des 80/20 s'applique, et il est d'une extrême importance de confirmer si c'est le cas ou non pour la marque qui fait l'objet du bref du client. Comme c'est souvent le cas, s'occuper des 20 % de gens qui génèrent 80 % des affaires et trouver d'autres clients semblables constituent une priorité absolue; le fait de communiquer avec eux efficacement constitue l'une des meilleures façons d'y arriver.

Cependant, de nombreux marchés disposent de chaînes de distribution complexes et l'identification des points, dans le processus d'achat, où les communications de marque peuvent avoir le plus d'impact est essentielle au succès. Les utilisateurs finaux peuvent ne pas avoir autant d'influence sur le sort de la marque que les conseillers professionnels faisant partie de la chaîne.

Il se peut que vous, en tant que client, compreniez mieux ces complexités que les agences mandatées au nom de la marque. Il peut donc être très intéressant de décrire dans le bref le processus d'achat complet, particulièrement s'il fait appel à des intermédiaires.

Tout bien pesé, plus riche et plus vivante sera la description du client existant et du client potentiel, plus facile sera l'établissement d'un dialogue entre ces derniers et la marque.

Figurent ci-après certains des moyens les plus courants pour définir les publics cibles. Encore une fois, il n'est pas nécessaire de tous les inclure dans un seul et même bref. Il s'agit d'exemples visant à susciter la réflexion et un examen en profondeur du public réel de l'entreprise ou de la marque.

INTERMÉDIAIRES

- Grossistes
- Détaillants
- Agents
- Représentants
- Courtiers
- Franchisés
- Conseillers professionnels
- Façonneurs d'opinion

CLIENTS

- Nouveaux
- Actuels
- Inactifs

TYPES D'UTILISATEURS

- Faibles, moyens, grands
- Peu fréquents, occasionnels, fréquents
- Non-utilisateurs, « promiscueux », loyaux

DONNÉES DÉMOGRAPHIQUES

- Sexe
- Âge
- Classe sociale
- Situation d'emploi
- État civil
- Enfants/pas d'enfant
- Ethnie

STYLE DE VIE

Par exemple :

- Des gens qui recherchent l'optimisation de chaque dollar
- Des gens qui aiment essayer de nouveaux produits
- Des gens qui ont tendance à acheter des produits de marque
- Des gens qui ont tendance à préférer les marques de distributeur ou les marques maison
- Des gens qui appuient les marques associées aux œuvres caritatives ou aux bonnes causes

L'étude *Target Group Index* ou TGI (Indice de groupe cible) (www.bmrb-tgi.co.uk)¹⁸ est une étude de marché continue de longue date, doté d'un échantillon annuel d'environ 25 000 entrevues avec des gens âgés de 15 ans et plus. Elle porte sur l'utilisation de plus de 4000 marques dans 500 domaines de produits différents de même que sur les habitudes de ces consommateurs en matière de médias. Elle constitue par conséquent un outil analytique puissant pour identifier les opportunités marketing et médias.

Le questionnaire TGI comporte également une série de plus de 250 énoncés conçus spécialement pour mesurer les valeurs et les opinions des répondants, entre autres en matière de santé, de vacances, de médias, d'argent et de nouveaux produits.

Ces données, d'une telle richesse, peuvent faire l'objet d'analyses croisées en vue de fournir une description détaillée des clients et leur importance numérique. Par exemple, une analyse TGI spéciale peut déterminer le nombre d'acheteurs de nouvelles voitures, qui dépensent plus de 1,000 £ par année avec leur carte de crédit, et qui sont intéressés par de nouveaux produits.

DONNÉES GÉODÉMOGRAPHIQUES

Par exemple :

- Les gens qui habitent des quartiers résidentiels luxueux
- Les gens qui habitent des quartiers qui comptent un grand nombre de gens d'origine autre que britannique
- Les gens qui habitent des quartiers où le taux de criminalité est assez élevé

Ces données proviennent de sociétés de recherche telles que le CACI (www.caci.co.uk)¹⁹, dont les codes de classification ACORN départagent les codes postaux résidentiels de Grande-Bretagne en segments démographiques et en segments « style de vie ».

L'organisme www.upmystreet.co.uk²⁰ fait appel à des données ACORN pour établir le profil des quartiers résidentiels, et l'*Office for National Statistics* a lancé un site Web, www.neighbourhood.statistics.gov.uk²¹, qui permet aux utilisateurs de trouver des détails sur des quartiers spécifiques, qu'il s'agisse de données démographiques standard ou d'une foule d'autres données sur la santé, le type d'habitation et le crime.

DONNÉES TECHNOGRAPHIQUES

Par exemple :

- Les gens qui sont des adopteurs précoces de nouvelles technologies
- Les gens qui habitent des maisons dotées de téléviseurs multicanaux

Ces données proviennent de sociétés de recherche telles que Forrester et leurs modèles technographiques fournissent de l'information sur la possession de technologie de consommation, les habitudes de consommation de même que les données démographiques.

¹⁸ Le pendant canadien est le sondage sur l'utilisation des produits du *Print Measurement Bureau (PMB)*. www.pmb.ca

¹⁹ }

²⁰ Par exemple, *Canadian Environics* et *Allymetrics Inc.*; *Generation 5*

²¹ }

SEGMENT « BASE DE DONNÉES »

Personnes qui n'ont pas répondu

Personnes qui ont répondu

Acheteurs

Acheteurs récents

Acheteurs lors de promotions

Ces données sont fournies par des commissionnaires en publipostage tels qu'Experian, Claritas et Swetenhams²². Ces organisations peuvent effectuer une exploration de données très complexe et comme les clients interagissent de plus en plus avec les marques, la possibilité d'une authentique communication face-à-face devient de plus en plus réelle chaque jour.

6. « COMMENT SAURONS-NOUS QUE NOUS Y SOMMES ARRIVÉS? »

- **Le client et l'agence doivent savoir à quoi ressemble le succès (ou l'échec)**
- **Cela signifie avoir un objectif convenu, qui semble réalisable à l'aide d'une stratégie marketing et selon les budgets impartis dans le contexte du marché**
- **Des mesures doivent être mises en place afin de savoir si la stratégie marketing et la campagne livrent ou non les résultats escomptés**

En définissant le « maintenant » et le « futur » de sa marque, le client fixe un objectif et des buts pour les activités de marketing et de communication actuelles et futures.

Manifestement, ces cibles doivent être atteignables. Il arrive trop souvent que des objectifs irréalisables soient fixés, ce que révéleront tout examen des précédents sur le marché de la marque ou l'expérience.

Il est essentiel que les attentes soient réalistes dès le départ et que les rôles de la publicité et des communications soient plausibles. En outre, ces buts et objectifs doivent être mesurables de manière à ce que l'équipe du client et celle de l'agence puissent savoir si elles ont réussi ou si elles ont échoué.

Par conséquent, le bref du client et par la suite, l'agence doivent répondre à la question « Comment saurons-nous que nous y sommes arrivés? » et ainsi, établir les paramètres nécessaires pour évaluer le succès ou l'échec futur de l'ensemble de la campagne de marketing de même que le rôle spécifique qu'ont joué les communications dans cette dernière.

Ces paramètres doivent faire l'objet d'un accord avec l'agence, particulièrement si le mode de rémunération prévoit une rémunération au rendement. Ils doivent être établis dès le départ. La ventilation de ces paramètres dans le bref du client est certes un moyen efficace de garantir le succès de la campagne.

Toutes ces mesures d'efficacité s'aligneront bien entendu sur l'objectif convenu de la marque. De nombreux paramètres peuvent être utilisés. Certains sont disponibles gratuitement et d'autres le sont moyennant des frais. Il est donc important d'inclure, dans le budget global, une provision pour l'obtention de ces données clés.

Les paramètres les plus souvent utilisés sont entre autres les ventes à l'usine, les ventes au détail, les taux de réponse, les taux de conversion, le niveau de notoriété de la marque, les taux d'utilisation, les intermédiaires, l'attitude des clients et des intervenants, les changements au niveau de la réputation et le profil et la rentabilité de la clientèle.

Des évaluations d'avant et d'après campagne, au niveau de la notoriété de la marque ou de l'utilisation et de l'attitude des consommateurs, s'avèrent des mesures intermédiaires très utiles pour démontrer l'efficacité de la campagne. Les sociétés d'étude de marché, comme Millward Brown, Hall & Partners et HPI, sont toutes spécialisées dans ce type de suivi publicitaire.

²² Exemples de commissionnaires canadiens en publipostage : Data Mining; Kenna Group; Boire Filler; Emma Warrilow and Assoc.

D'autres mesures d'avant et d'après campagne sont également possibles à partir du chiffre de base des ventes à l'usine ou du nombre de visiteurs d'un site Web.

Dans un monde idéal, le client et l'agence doivent définir une région « témoin » qui ne sera pas du tout exposée à la campagne ou dont le niveau de dépenses est dans une certaine mesure différent.

L'examen des études de cas contenues dans *l'IPA Effectiveness Case History dataBANK*, à www.warc.com²³, ou des dossiers qui ont gagné aux *MCCA Best Awards* ou aux *PRCA FrontLine Awards*, révèle entre autres que la contribution de la publicité et des communications est essentielle au succès des entreprises.

John Philip Jones, Colin McDonald et beaucoup d'autres ont écrit sur les avantages liés à l'utilisation de données de source unique lors de l'évaluation de l'efficacité de la publicité. Les données de source unique sont exactement ce qu'elles sont : des entreprises telles que Nielsen en Allemagne recueille de l'information sur les habitudes d'écoute des consommateurs et sur leurs habitudes d'achat. AGB au Royaume-Uni a « fusionné » ses données Superpanel sur les habitudes d'achat des consommateurs avec les classements des émissions de télévision BARB afin d'obtenir des données de source unique indirectes. Dans les deux cas, la connexion entre l'exposition à de la publicité et le comportement d'achat peut être examinée en détail²⁴.

Ces données sont coûteuses et tendent à se limiter aux biens de consommation courante et à se concentrer sur les annonces télévisées. Actuellement, elles ne sont donc pas pertinentes pour de très nombreux clients; cependant, on note un intérêt croissant pour ce genre de données et on devrait assister à de nouveaux développements dans l'avenir. Il est intéressant de se reporter à l'article de Colin McDonald, « *Monitoring Advertising Performance* », publié dans *Admap* en 1997 et disponible à www.warc.com, pour une étude qui comporte un sommaire des données de source unique.

Comme l'indiquait Tim Ambler dans son livre, *Marketing and the Bottom Line*, les entreprises clientes passent actuellement neuf fois plus de temps à évaluer leurs revenus plutôt qu'à savoir d'où ils proviennent. Un processus de breffage amélioré, contenant des objectifs et des mesures clairement définis, améliore ce rapport.

7. DÉTAILS PRATIQUES

- **La stratégie média a-t-elle fait l'objet d'un consensus et si oui, quelle est la taille de l'espace ou la longueur de l'annonce prévue, la couleur ou la bande passante du message publicitaire?**
- **Quels sont les budgets médias, de production, de recherche ou d'autres activités?**
- **Quelles sont les considérations de temps? Quelles sont les étapes de prétest prévues? Quelle logistique a été prévue et par conséquent, quel est le calendrier de production? Une réunion des ventes est-elle prévue avant la date de la sortie média?**
- **Quelles sont les contraintes légales qui touchent ce marché?**

²³ Voir www.cassies.ca/caselibrary

²⁴ - Le *Canadian Media Directors Council* a créé le projet Unity afin de s'assurer que les entreprises canadiennes de mesure d'audience des médias adoptent des normes d'établissement de rapports comparables.

De manière plus ambitieuse, le projet Unity s'est attaqué à la duplication des données portant sur la consommation de produits, qui crée beaucoup de confusion et de frustration chez les planificateurs canadiens en communications. À l'aide de techniques de fusion de données perfectionnées, le projet Unity a étudié la faisabilité de « marier », dans une même base de données, diverses sources de données sur la consommation de produits et sur les divers auditoires des médias.

Sous la direction de Hugh Dow, président de M2 Universal, le projet Unity en est à sa dernière étape d'analyse. En effet, près de cinq ans d'analyse et d'enquête devraient prendre fin à l'été 2006. Ce projet ouvrira la voie à une nouvelle ère pour la planification des communications multi-canaux conformément aux normes reconnues par l'industrie.

- **La marque ou l'identité visuelle de l'entreprise font-elles l'objet de lignes directrices ou d'autres exigences obligatoires?**
- **Existe-t-il d'autres contraintes ou points critiques plus « souples », mais néanmoins importants qui puissent avoir une incidence sur le travail de l'agence?**
- **Comment la nouvelle activité de communication influera-t-elle sur d'autres intervenants clés de l'entreprise, tels que les investisseurs, les employés, les autorités de réglementation, les organisations non gouvernementales, etc.?**

La réponse de vos agences à votre bref aura de nombreuses conséquences sur la mise en œuvre du projet. Il importe donc que tous les détails techniques importants pour elles soient inclus dans le bref. Il s'agit entre autres de détails portant sur les exigences, les budgets, le calendrier, les exigences obligatoires et autres contraintes et points critiques.

EXIGENCES

Dans cette ère de « neutralité des médias », l'on assiste à la séparation des médias des agences de création de même qu'à la segmentation de l'industrie en créneaux spécialisés. Il est donc essentiel que le bref précise bien quels sont les livrables, de quoi est responsable chaque agence et quels sont les détails techniques entourant le projet.

S'il existe déjà une stratégie et un plan média détaillés, le bref doit le préciser et fournir l'information technique pertinente. Si le bref est donné à une agence média, il doit préciser si du travail créatif sera utilisé de façon à ce que les paramètres pour le choix des médias soient établis. Chaque média a ses exigences au niveau du contenu et des échéances. Il importe donc de tenir compte des médias dès le départ.

Il est normal aujourd'hui qu'au moins quatre médias différents soient utilisés, comme c'est le cas dans les campagnes gagnantes qui sont décrites dans les études de cas des *IPA Effectiveness Awards*. L'utilisation d'un tel nombre de médias a des répercussions financières et logistiques certaines.

BUDGET

Il est manifeste que les budgets disponibles pour la marque sont essentiels et l'établissement d'un niveau de budget approprié est un sujet à part entière. Veuillez vous reporter à la section « [Le Guide](#) » pour plus de détails. D'autres ouvrages de référence sur le sujet sont mentionnés à la PARTIE 4.

Le fait d'aborder d'emblée les questions budgétaires (de même que les résultats escomptés pour chaque niveau de budget) réduira considérablement le remaniement des solutions proposées, abaissant ainsi les coûts totaux et améliorant l'intégration de la campagne.

Votre approche en matière d'établissement de budgets peut varier d'un bref à l'autre, mais tant le client que l'agence doivent être persuadés, en fonction de leur expertise et de leur expérience passée, que les dépenses proposées permettront d'atteindre l'objectif de la marque.

Cependant, il arrive parfois qu'un « budget en fonction du scénario » doive être établi afin de donner une orientation claire à l'agence. Par exemple, un ou plusieurs budgets hypothétiques peuvent être fournis (quelles sont vos recommandations sur des budgets de x £, de y £ et de z £?). Il s'agit là d'un processus essentiel pour l'établissement de marchés-tests ou de régions de « contrôle » où divers niveaux de dépenses sont évalués quant à leur efficacité.

Sinon, vous devrez peut-être demander à l'agence de vous recommander un budget pour atteindre la série d'objectifs ciblés et mesurables.

Il est très utile que le bref comprenne le budget total voué à la marque et que les agences connaissent les fonds alloués à ses différentes composantes. Par exemple, il arrive souvent que les sociétés clientes engagent d'importantes sommes d'argent au titre de la promotion commerciale ou de promotions à l'intention des clients, sans savoir si celles-ci sont réellement rentables.

Les clients peuvent également ignorer les études universitaires qui ont été faites en la matière et qui démontrent combien ces activités, si elles sont mises en œuvre de la mauvaise façon ou si elles sont isolées du reste de la campagne de marque, nuisent souvent à la longue à la rentabilité de l'entreprise. Dans ce contexte, il est bon de se référer au livre de John Phillip Jones, *When Ads Work*.

Les agences qui sont familières avec ces études devraient être en mesure de travailler de concert avec leurs clients pour développer des campagnes intégrées qui leur éviteront de tomber dans le piège.

La section Budget du bref devrait certainement préciser l'allocation prévue pour les médias, la production et la recherche de même que la provision pour tout autre élément susceptible de se présenter dans le cadre du développement du processus.

CALENDRIER

De nombreuses questions nécessitent des réponses quant au calendrier prévu. Malheureusement, très souvent elles restent sans réponse jusqu'à ce qu'il soit trop tard!

Quelles sont les dates de livraison clés? Quelles sont les dates de paiement importantes? À quel moment doit-on établir dates repères du projet? Quelles sont les dates d'entrevue ou les dates d'échéance pour les médias? Doit-on tenir compte d'autres campagnes pour d'autres marques du portefeuille de l'entreprise? Y a-t-il une réunion des ventes prévue dont l'échéance précède la date de la sortie média, et le cas échéant, laquelle est la plus importante?

Quelles seront les échéances des créatifs? Des examens provisoires du travail en cours ou des réunions de créativité sont-ils prévus? Quelles sont les phases de prétest prévues? Quelle est la logistique de production?

L'ordonnancement du développement prévu en agence est difficile. Cependant, la partie pratique du processus, comme la recherche et la production, peut être définie assez aisément. L'élément créatif est plus problématique. Une très bonne idée peut surgir en 20 minutes, souvent parce que son auteur possède 20 années d'expérience!

Les délais d'exécution peuvent être d'une journée, d'une semaine, de deux ans. Aussi, il n'existe pas de règles inflexibles ou strictes comme le souhaiteraient plusieurs.

Les « recettes empiriques » ont évolué obligatoirement et continuent de le faire avec chaque avancée technologique. Au début des années 80, avant l'utilisation généralisée du télécopieur, a fortiori de l'ordinateur, l'idée de présenter un plan au client sans le faire en personne était inconcevable.

Cependant, ces règles sont habituellement propres à un marché en particulier ou à un médium et elles sont trop nombreuses pour être incluses dans un ensemble de lignes directrices comme celles-ci.

La meilleure pratique est de passer suffisamment de temps à réfléchir à toutes les étapes de développement devant être incluses dans un bref et de laisser suffisamment de temps à l'agence pour livrer un travail professionnel.

Voici certaines des phases et des dates clés les plus courantes d'un projet important :

- Réception du bref écrit initial
- Breffage verbal initial
- Première présentation
- Seconde présentation
- Dates des enquêtes : avant/après/pendant (s'il y a lieu)
- Approbation finale de la production
- Obtention de devis et de calendriers de production (s'il y a lieu)
- Production (s'il y a lieu)
- Présentation du travail

- Approbation par la haute direction du client
- Réunion des ventes ou autre échéance interne
- Date de livraison aux médias/date de mise en ondes

EXIGENCES OBLIGATOIRES

Dans presque tous les cas, il arrive que la marque ou le marché possède ses marottes, ses particularités ou ses contraintes légales. Une fois qu'une agence s'est familiarisée avec ces dernières, il est facile pour elle d'en tenir compte.

Cependant, dans le cas d'une nouvelle agence, il est essentiel que ces données soient documentées dans le bref. Il est également recommandé de les inclure dans **tous** les brefs, même lorsqu'il s'agit de l'agence avec laquelle le client travaille depuis des années. En effet, souvent de nouvelles personnes se joignent au processus en cours de route, et une approche prudente s'avère peu coûteuse et permet de réaliser de sérieuses économies.

Il est bon de noter que ces exigences ont tendance à « s'agglutiner » autour de la marque au fil des ans. Il est donc sain de les remettre en question fréquemment. Il est pénible, pour les agences en place, de perdre une nouvelle affaire aux mains d'une agence rivale parce que cette dernière a osé faire fi d'une « exigence sacrée » qui nuisait à la créativité.

Exemples d'exigences obligatoires :

- Lignes directrices sur l'image ou l'identité de marque, parfois contenues dans un manuel
- Thème de la campagne, « icône » de la marque, porte-parole ou légendes publicitaires qui devront être utilisés
- Contraintes légales
- Notes spéciales des codes CAP²⁵ (*Codes of Advertising, Sales Promotion and Direct Marketing*)
- Notes d'orientation spéciales du BACC²⁶ ou du RACC²⁷ quant à l'ITC/BSC

Il existe certains secteurs de marché, tels que les boissons alcoolisées, les véhicules et de plus en plus les aliments, qui font l'objet d'examen détaillés de la part des politiciens, des organisations non gouvernementales, des autorités de réglementation et des journalistes. Certains de ces secteurs, comme les boissons alcoolisées, ont produit leur propre code qui est géré en l'occurrence par The Portman Group²⁸. Il est essentiel que les spécialistes du marketing et leurs agences connaissent bien ces codes d'autoréglementation et de réglementation. Outre la lettre de ces codes, il faut également tenir compte de l'esprit quant à leur interprétation. Dans ces secteurs qui peuvent prêter à controverse, il est très important que le bref du client soit le plus explicite possible tant au niveau du positionnement de l'entreprise que des limites imposées. La publicité destinée aux enfants est également un secteur sensible dont il faut tenir compte. De plus en plus, les propriétaires de marque, qui oeuvrent dans ces secteurs, possèdent leurs propres codes de pratique et lignes directrices qui doivent être communiqués aux agences.

CONTRAINTES ET POINTS CRITIQUES

Il existe parfois des contraintes ou des points critiques plus « souples », mais néanmoins importants, qui peuvent avoir une incidence sur le travail de l'agence. Le client a-t-il essayé certaines avenues créatives qui semblaient prometteuses, mais qui en réalité se sont avérées de véritables impasses? Un nouveau produit est-il en développement à moyen terme, qui pourrait empêcher le recours à certaines approches? La présidente du Conseil ou son mari ont-ils une obsession pour le « jaune »?

²⁵ Engagés à souscrire aux dispositions du Code canadien des normes sur la publicité, à www.adstandards.com

²⁶ } La conformité à toutes les lois, règlements et codes en vigueur, y compris la Loi sur la concurrence, susceptibles d'avoir une incidence sur la publicité

²⁷ } Par exemple, les lois et règlements sur les aliments et drogues, le Code du CRTC pour la publicité radiodiffusée sur les boissons alcoolisées, le Code de radiodiffusion de la publicité à l'intention des enfants

²⁸ Il n'existe aucun équivalent au Canada, mais nous retrouvons par exemple les codes et lignes de conduite de l'Association des brasseurs du Canada et des Normes canadiennes de la publicité

Mieux vaut le savoir dès le départ... que trop tard!

8. APPROBATIONS

- **Qui a autorité sur le bref?**
- **S'assurer que tous les principaux intervenants y ont adhéré**
- **Le client qui donne le bref devrait également avoir le dernier mot**

La plupart du temps, la section « Approbations » du document de breffage du client ne prête pas à controverse. Il s'agit simplement d'indiquer le nom, le rôle et le titre des personnes responsables du projet au sein de la société cliente de même que le nom de la personne qui a le dernier mot.

Des problèmes peuvent toutefois survenir dans les cas où la nouvelle campagne origine d'une agence existante ou lorsque le client est sur le point de choisir une agence dans le cadre d'une recherche d'agence. Voir « Le Guide ».

Dans ces cas, le directeur du marketing peut penser qu'il a autorité sur le projet lorsque dans les faits, c'est le directeur général ou le chef de la direction qui a le dernier mot.

Il importe que les équipes du client et de l'agence soient claires sur ce point afin d'éviter toute perte inutile de temps et d'argent. Le fait de vider la question permet également la prise en compte, dans l'élaboration du bref, du point de vue des façonneurs d'opinion ou des décideurs clés, hors du service de marketing.

L'idéal est que le client qui fait l'ébauche du bref, qui assiste au bref verbal et qui, par la suite, s'entend sur le bref final avec l'agence ou les agences en cause, devrait être la personne qui approuve le travail résultant du processus de développement.

Maintes et maintes fois, le fait d'avoir identifié clairement « l'auteur de la marque » chez le client, qui demeurera responsable du bref et de la réponse à ce dernier, crée une relation dynamique et productive avec les agences et donne lieu, par conséquent, à un travail extraordinaire de construction de la marque.

PARTIE 3

À PROPOS DES COSIGNATAIRES :



Institute of Practitioners in Advertising

L'IPA est l'association professionnelle de l'industrie de même que l'institut professionnel des agences oeuvrant dans les domaines de la publicité, des médias et des communications marketing du R.-U. L'IPA compte plus de 221 sociétés membres et dessert plus de leurs 14 000 employés. En tant qu'association professionnelle, elle défend les intérêts des agences auprès des ministères, des syndicats, des propriétaires de médias et des fournisseurs. En tant qu'institut professionnel, l'IPA développe des lignes directrices en matière de meilleures pratiques et établit des normes d'exploitation pour l'industrie par le biais de services conseils et de services de formation et d'information et par l'octroi de prix. www.ipa.co.uk



The Voice of British Advertisers

L'ISBA est le seul organisme à défendre les intérêts des annonceurs britanniques dans toutes les sphères des communications marketing, y compris la publicité radiodiffusée et autre publicité médias, la publicité interactive, le marketing direct, les commandites et la promotion des ventes. L'ISBA compte environ 300 sociétés membres, oeuvrant dans tous les secteurs d'activité relevant de l'économie de consommation et dont le total des dépenses engagées en communications marketing dépasse les 8 milliards £ par année. www.isba.org.uk



La MCCA représente plus de 50 des meilleurs praticiens d'agence de Grande-Bretagne, offrant ce qu'il y a de mieux en matière de communications marketing. Ses services comprennent des services de portefeuille, une banque de talents, le recrutement de diplômés, la formation et beaucoup plus encore. www.mcca.org.uk



La PRCA représente 70 % du secteur des services-conseils en relations publiques de Grande-Bretagne, avec 120 sociétés membres. Tous les membres sont liés par un code de conduite et doivent avoir réussi le *Consultancy Management Standard* (CMS), une marque de qualité qui fait l'objet d'une évaluation externe. www.prca.org.uk

PARTIE 4

RÉFÉRENCES

BIBLIOGRAPHIE

John Philip Jones, *When Ads Work*, 1995
Frederick Reichheld, *The Loyalty Effect*, 1996
Colin McDonald, 'Monitoring Advertising Performance', Admap, 1997
Leslie Butterfield, *Excellence in Advertising*, 1999
Tim Ambler, *Marketing and the Bottom Line*, 2000
Peter Doyle, *Value-Based Marketing*, 2000
Hamish Pringle, *Brand Manners*, 2001
Adam Jolly, *Managing Corporate Reputations*, 2001
Marco Rimini, *Advertising Works 12*, 2003
Leslie Butterfield, *AdValue*, 2003
Jeremy Bullmore, *More Bullmore*, 2003

WARC (World Advertising Research Centre) www.warc.com
Se reporter à thinkBANK pour d'autres publications, à www.ipa.co.uk

AGENCES D'ÉTUDE DE MARCHÉ

BMRA (British Market Research Association) www.bmra.org.uk
Millward Brown www.millwardbrown.co.uk
Hall & Partners www.hall-and-partners.com
HPI www.hpiresearch.com
Target Group Index or TGI www.bmrb-tgi.co.uk
CACI ACORN www.caci.co.uk
Upmystreet www.upmystreet.co.uk
Office for National Statistics www.neighbourhood.statistics.gov.uk
Forrester Research www.forrester.com