

# **Rapport sur la consolidation des commentaires concernant la nouvelle image de marque**

Rapport pour le Conseil national d'administration et les membres de l'Association canadienne des réviseurs

24 novembre 2014  
(révisé le 26 novembre 2014)

Recherche et rédaction par l'équipe de consolidation des commentaires concernant la nouvelle image de marque



## Table des matières

Table des matières.....	i
Contexte.....	1
Méthodologie.....	2
Les thèmes retenus pour les commentaires sur la nouvelle image de marque .....	2
Rapport des commentaires des membres pour chacun des thèmes .....	4
Thème 1. Le nom abrégé – Editors Canada /Réviseurs Canada.....	4
Contexte.....	4
Résumé des commentaires.....	4
Commentaires des membres concernant le nom abrégé.....	4
Thème 2. Les éléments visuels.....	7
Contexte.....	7
Résumé des commentaires.....	7
Commentaires des membres concernant les éléments visuels.....	8
Commentaires des membres concernant les éléments visuels.....	10
Thème 3. Les éléments conceptuels : le mandat et le message promotionnel.....	11
Contexte.....	11
Résumé des commentaires.....	11
Commentaires des membres concernant les éléments conceptuels.....	12
Thème 4. Le processus.....	15
Contexte.....	15
(a) Le processus de renouvellement de l'image de marque .....	15
(b) Communications aux membres concernant la nouvelle image de marque .....	17
Conclusion.....	21
Annexe A – Message aux membres.....	22
Annexe B – Message diffuse sur le Listserv.....	23
Annexe C – Message aux membres de l'ACR après la réunion du CAN de septembre.....	25



L'équipe de consolidation des commentaires concernant la nouvelle image de marque (CCNIM) a préparé ce rapport en novembre 2014 à la demande du Conseil national d'administration (CNA) de l'Association canadienne des réviseurs (ACR). Ce rapport décrit les commentaires des membres concernant le processus et les éléments du Projet de la nouvelle image de marque de l'ACR et il fait aussi partie de la section « Prochaine étape » du document du CNA intitulé « Renouvellement de l'image de marque de l'ACR : que s'est-il passé et que faisons-nous maintenant? » (Annexe A).

## Contexte

La nouvelle image de marque de l'ACR a été lancée à la mi-août 2014 sur Facebook et sur d'autres médias sociaux avec le message suivant :

Il y a des changements dans l'air pour les réviseurs canadiens! La seule organisation nationale de réviseurs devient Réviseurs Canada.  
Nous demeurons la même organisation dont le mandat est de promouvoir, de soutenir, d'offrir de la formation et d'informer les réviseurs, mais, dans les prochaines semaines, nous allons dévoiler notre nouvelle identité visuelle (incluant un tout nouveau site Web et un nouveau message). Comme toujours, nous sommes engagés dans la collaboration, la communication et l'esprit de communauté. Dans cet esprit, nous avons donc invité nos amis des médias sociaux à s'associer avec nous. Jetez un coup d'œil à nos pages Facebook, Twitter, LinkedIn et Google+ pour voir le nouveau Réviseurs Canada.

Suite à ce lancement, une multitude de commentaires sur la nouvelle identité ont commencé à apparaître. Les premiers commentaires sur Facebook ont ensuite migré vers le « listserv » de l'ACR et le groupe de discussion sur LinkedIn, au fur et à mesure que l'existence de la nouvelle identité était connue. Certaines réponses étaient positives, mais de sérieux doutes furent émis concernant la nouvelle identité et le processus ayant mené à cette nouvelle identité et à ce lancement en douce, tout spécialement, le manque de consultation avec les membres de l'ACR.

Le CNA a alors pris la décision, le 26 août, de s'excuser auprès des membres pour le manque de consultation et la mise en place de la nouvelle identité a été stoppée. En septembre, le CNA a lancé un appel auprès des membres de l'ACR pour trouver des volontaires pour consolider les commentaires et les discussions reçus à propos de la nouvelle image de marque (voir Annexe C ou [www.editors.ca/node/2740](http://www.editors.ca/node/2740)). Les personnes s'étant portées volontaires ont par la suite formé un groupe de travail (CCNIM). Nos travaux ont débuté le 9 octobre. Notre rôle consistait à amasser les commentaires, à consolider les points de vue et les discussions des membres dans un rapport qui serait remis au CNA à la fin de novembre aux fins de discussions sur l'avenir du projet de renouvellement de l'image de marque.

Un forum de discussions a été mis en place sur Voix interactives au début d'octobre et les discussions se sont poursuivies. Le CCNIM a envoyé un message aux membres au début de novembre [[www.editors.ca/node/2778](http://www.editors.ca/node/2778)] pour expliquer son travail et offrir aux membres un autre moyen de faire parvenir leurs commentaires, soit par une adresse de courriel, en plus des moyens déjà existants comme le « listserv » et les médias sociaux.

Nous avons consulté le responsable du projet de renouvellement de l'image de marque pour valider notre approche et nous assurer que nous étions en ligne avec les attentes du CNA. Ce dernier a aussi demandé à la directrice du Comité des communications aux membres de valider le rapport pour s'assurer que tous les points de vue exprimés par les membres étaient bien présents dans le rapport. Le CCNIM a remis au CNA les comptes rendus des réunions (plus de six heures de réunions), de même que les commentaires amassés et les tableaux de consolidation. Ce rapport est destiné à être diffusé aux membres et aux CNA. Il sera disponible sur Voix interactives et sera envoyé aux membres qui en feront la demande.

La période couverte s'étend du mois d'août jusqu'au 12 novembre. Les commentaires exprimés durant cette période ont été consolidés dans ce rapport. Il en est de même pour les commentaires des membres francophones.

## Méthodologie

L'équipe de CCNIM a débuté par amasser les commentaires par ordre chronologique. Nous les avons recueillis du « listserv » de l'ACR, de Voix interactives, des médias sociaux (Facebook et LinkedIn), des comptes de courriel et des archives. Nous avons tenté dans ce rapport de capturer la nature et la chronologie des événements pour mieux comprendre certains thèmes récurrents.

Nous avons discuté des commentaires lors de plusieurs conférences téléphoniques et nous avons vu qu'il serait possible de les diviser en plusieurs thèmes. Nous avons aussi songé à quantifier les données, mais nous avons finalement opté pour une approche qualitative plus large, en identifiant ce que les membres aimaient et ce sur quoi ils avaient des questionnements. Cette approche permettrait au CNA de se pencher à fond sur le projet et pouvoir ainsi aller de l'avant. Mis à part les heures supplémentaires que cela nous aurait prises pour quantifier les résultats, nous n'étions en fait pas en position pour faire ce travail d'analyse pour les raisons suivantes :

- Représentativité : Les participants aux divers forums ne représentent en fait qu'une partie des membres de l'ACR. L'équipe CCNIM a appris que moins de la moitié des membres anglophones étaient inscrits au « listserv » anglais et que le taux de participation aux discussions fut peu élevé. De plus, plusieurs personnes ont émis leurs commentaires sur plus d'un média à la fois. Nous ne pouvons donc pas les énumérer de façon formelle.
- Ambiguïté sur l'utilité de quantifier les données : Ce n'était pas clair s'il était possible ou utile de quantifier les données alors que les discussions se poursuivaient. En octobre, alors que nous étions à amasser les commentaires, un sondage auprès des membres fut même proposé. Cette idée ne fut pas retenue.
- Les commentaires ne furent pas donnés sous une forme quantifiable : il est difficile de se faire une idée de l'opinion des membres, à savoir ce qu'ils aiment, ce qu'ils n'aiment pas ou ce qu'ils n'aiment vraiment pas, car les commentaires furent faits par courriel durant un processus en évolution et pendant que le débat faisait rage.
- Biais des commentaires : Les commentaires qui ont été émis sur les différentes plateformes le furent par des membres qui étaient suffisamment motivés par le sujet. Ces commentaires ne représentent pas nécessairement ce qu'en pense l'ensemble des membres.

Par exemple, lorsque nous mentionnons quelques membres, nous voulons dire quelques membres par rapport à l'ensemble des commentaires reçus. Nous avons également enlevé les noms des personnes pour protéger l'identité des personnes concernées, incluant les noms des compagnies et les membres de l'exécutif. Les commentaires des membres francophones ont été regroupés en un seul document.

En général, l'équipe CCNIM a respecté le plus possible le degré de sensibilité qu'il pouvait y avoir dans les commentaires des membres. Nous avons travaillé de façon individuelle et en équipe pour analyser les commentaires et éviter d'ajouter un biais favorable ou défavorable aux commentaires et au rapport lui-même.

## Les thèmes retenus pour les commentaires sur la nouvelle image de marque

Pour réaliser notre analyse qualitative, nous avons regroupé les commentaires en quatre grandes catégories :

1. Le nom abrégé — Editors Canada/Révisseurs Canada — sa signification et ses utilisations
2. Les éléments visuels : logo, choix des couleurs, message visuel et typographie
3. Le concept : mandat et éléments de marketing

Le processus : comment le processus at-il été mené, incluant la diffusion de l'information et la promotion du projet aux membres?

Nous avons sélectionné les commentaires à partir des données collectées, nous les avons regroupés dans des tableaux selon les quatre thèmes, nous les avons identifiés avec les initiales de la personne ayant fait le commentaire et nous avons identifié la problématique soulevée. Par la suite, nous avons identifié des sous-catégories et autres considérations pertinentes. Nous avons discuté du contenu de chaque thème et rédigé un résumé et un rapport pour chacun d'eux en tenant compte des commentaires positifs, des critiques, des inquiétudes et des questions soulevés par les membres. En plus du contexte général présenté plus haut, nous avons préparé une mise en contexte pour chacun des thèmes.

Les commentaires sont soit un copier-coller ou un résumé de ceux-ci lorsque ceux-ci étaient trop longs. Nous nous sommes assurés de produire un rapport qui est le plus clair possible et de fournir les explications nécessaires au besoin.

## Rapport des commentaires des membres pour chacun des thèmes

### Thème 1. Le nom abrégé – Editors Canada /Réviseurs Canada

#### Contexte

Le nom abrégé est une version courte du nom officiel et légal de l'ACR. Une explication a été présentée dans Voix interactives (8 octobre 2014) :

Les appellations Editors Canada, Réviseurs Canada, Editors/Réviseurs Canada, Réviseurs/Editors Canada remplacent les acronymes EAC/ACR [/ACR/EAC]. Ces nouvelles appellations ne remplacent toutefois pas le nom légal de l'Association qui demeure Editors' Association of Canada/Association canadienne des réviseurs.

Le nom abrégé est bref et descriptif. Il fonctionne bien avec les médias sociaux (p. ex., @RéviseursCanada est facile à reconnaître) et, avec le nouveau logo, il représente l'histoire de notre association : un lieu de rencontre pour les réviseurs du Canada.

Il s'agit également de l'appellation qui est déjà utilisée pour notre site Web et nos adresses de courriel : editors.ca/reviseurs.ca, @editors.ca/@reviseurs.ca.

En résumé, le nom abrégé est destiné à remplacer l'abréviation « EAC/ACR » et non l'appellation officielle, Association canadienne des réviseurs, qui demeure le nom officiel. Ce dernier ne peut être modifié sans un vote des membres.

#### Résumé des commentaires

La discussion concernant le nom abrégé en anglais a été marquée par une certaine confusion et des inquiétudes à propos (a) de son utilité et (b) de la façon dont il a été introduit. La discussion concernant le nom abrégé en français fut similaire et un point supplémentaire a été soulevé concernant les normes de la langue française sur, par exemple, la réduction de l'utilisation des acronymes et l'utilisation du genre épïcène. Quelques messages en anglais réfèrent également au nom en français. Notre analyse a été faite en tenant compte des commentaires sur le nom en français et le nom en anglais, et non selon la langue dans lesquels les membres les avaient écrits.

À partir du mois d'août, des tentatives de clarification sur le nom abrégé ont été faites par les membres de l'exécutif et par les gens ayant travaillé au comité sur le renouvellement de l'image de marque. Ces interventions ont eu des effets variés selon le moment de l'intervention et le sujet précis discuté. De plus, aucune explication ne fut donnée lorsque le nouveau nom abrégé fut utilisé pour la première fois sur LinkedIn, Twitter, le blogue de l'ACR et Facebook. Les quelques explications fournies le furent de façon différente selon l'outil utilisé, causant ainsi de la confusion parmi les membres. Par exemple, le projet de renouvellement de l'image de marque a été suspendu durant cette période, mais les changements déjà faits demeurèrent. Le site Twitter utilise la nouvelle image de marque, mais ce ne fut pas le cas de toutes les communications faites durant la période de consultation.

#### Commentaires des membres concernant le nom abrégé

##### *Commentaires positifs sur le nom anglais*

- Plus facile à identifier par les nouveaux réviseurs et les non-réviseurs que « ACR »



- Ne crois pas que le nom Réviseurs Canada va affecter négativement la carrière, les possibilités d'emploi et les clients d'un réviseur
- Un pas dans la bonne direction vers la transparence
- Réviseurs Canada et @reviseurscanada sont facile à reconnaître et à mémoriser
- L'appellation « Association canadienne des réviseurs » est trop longue et « ACR » ne veut pas dire grand-chose
- Fait moderne et rafraîchissant (mais je m'ennuie de ACR qui est facile à écrire)
- Plus facile à utiliser dans les médias sociaux :
  - Plus facile pour Twitter [nous présumons que c'est par rapport à l'utilisation de « Association canadienne des réviseurs »]
  - Réviseurs Canada est plus significatif que ACR, mais c'est un mot plus long dans les twits [nous présumons que c'est par rapport à ACR]
- Ce n'est que lorsque Réviseurs Canada fut proposé que je me suis rendu compte que c'était vraiment long d'écrire « Association canadienne des réviseurs ». Pourquoi n'y ai-je pas pensé avant?

### *Problématique concernant le nom abrégé en anglais*

- Pas professionnel, ne représente pas le calme et l'assurance de la profession de réviseur.
- Les mots utilisés pour nous représenter sont importants. En ce sens, Réviseurs Canada n'est pas clair du tout. Est-ce que c'est une compagnie, un collège, un ministère fédéral? Oh! C'est une association de réviseurs! L'Association canadienne des réviseurs fait très bien l'affaire.
- « Association canadienne des réviseurs »..., c'est professionnel et plus précis, sans ambiguïtés.
- Nous avons besoin d'un nom qui reflète la tradition, le respect, la confiance et la continuité, et le fait que les membres se sont battus pour être reconnus comme des professionnels. L'appellation « Réviseurs Canada » nous réduit à un hashtag pour les médias sociaux. C'est bien beau d'être à la mode, mais ce n'est pas ça qui va faire que nous allons être reconnus.
- Réviseurs Canada pourrait être très facilement le nom d'un ministère du gouvernement canadien ou le nom d'un magazine ou d'une compagnie de design, tout comme une association de réviseurs.
- Noms des ramifications :
  - Réviseurs Toronto — Est-ce une autre organisation? Réviseurs Canada, Ramification de Toronto est plus clair
  - Il est étrange d'utiliser Réviseurs <ramification>, car cela semble indiquer un organisme séparé et non le membre d'un tout.
  - Pas clair du tout que Réviseurs Toronto est une ramification de Réviseurs Canada
- L'appellation est trop générique : Réviseurs Canada, Docteurs Canada, Transport Canada, Santé Canada, Plombiers Canada – qu'est-ce qui les différencie? Si Editors Canada/Réviseurs Canada est un nom abrégé, alors qu'en est-il de EAC/ACR. Quel est le problème avec ce dernier?

### *Critiques concernant le nom abrégé en français*

- J'aime bien [Editors Canada], mais je ne suis pas certain que ça va fonctionner en français. « Editors Canada » semble clair en anglais, mais qu'allons-nous avoir en français : « Rédacteurs Canada »?
- Le nom abrégé de l'ACR pour [RÉVISEURS.CA](http://REVISEURS.CA) en français n'est pas l'approche que nous privilégions en français. Nous optons le plus souvent possible pour un terme épïcène ou du moins un terme qui englobe tous les membres, hommes et femmes. Par exemple, Association canadienne de la révision professionnelle ou Association canadienne de la révision linguistique serait en accord avec cette approche. Nous aurions alors [revision.ca](http://revision.ca) ou [revisionlinguistique.ca](http://revisionlinguistique.ca) comme noms abrégés.
- Je suis d'accord qu'un terme épïcène serait la meilleure approche pour le nom abrégé (adresse Web, courriels, médias sociaux, etc.). J'aime bien [REVISION.CA](http://REVISION.CA). Sur le Web et dans les médias sociaux, je m'assurerais toutefois de conserver le nom complet de notre Association qui est plus descriptif (p. ex., titre du site Web). Nous pourrions utiliser comme modèle en français l'Association professionnelle des techniciennes et techniciens en documentation du Québec (APTDQ) (le « t » n'est pas répété) <http://aptdq.org/>. Nous pourrions avoir : Association professionnelle des réviseuses et réviseurs du Canada (APRC) ou Association des réviseuses et réviseurs du Canada (ARC). Je préfère le premier choix, car on énonce clairement la notion de professionnalisme qui est très importante à mes yeux.

### *Questions posées par les membres à propos du nom abrégé*

- Pourquoi devons-nous avoir deux noms?
- Lequel dois-je utiliser et en quelle circonstance?
- Quelle est la différence au niveau juridique entre les noms?
- Comment dois-je citer notre organisation?
- Est-ce que je dois toujours utiliser le nom abrégé ou est-ce qu'il y a des circonstances où je dois utiliser le nom complet
- Dans ce cas, est-ce que l'acronyme devient RC?
- Que dois-je mettre sur ma carte professionnelle?
- J'ai le titre de réviseur agréé. De quelle organisation suis-je membre?
- En fait, quelle est l'association qui représente les réviseurs au niveau canadien? Quel est le nom de cette association (E/R, E-R, Editors Réviseurs, Réviseurs Canada (le nom utilisé sur Twitter)? L'ACR est reconnu comme l'ACR; pourquoi devons-nous avoir un nouvel acronyme, plusieurs acronymes ou pas d'acronymes du tout? C'est un grave problème, pas uniquement pour notre association comme entité, mais aussi pour les membres. Pouvons-nous continuer à nous identifier comme étant membres de l'ACR auprès de nos clients et dans nos CV? Cette multiplication de noms et d'acronymes aura pour effet de nuire à notre image et va dans le sens contraire de ce que nous tentons de faire, soit simplifier l'image de notre organisation.

## Thème 2. Les éléments visuels

### Contexte

Une explication a été présentée dans Voix interactives (8 octobre 2014) :

#### *Couleurs*

La nouvelle image de marque présente une palette de couleurs modernes sélectionnée pour refléter les trois piliers.

#### *Couleurs primaires*

Rouge : passion, action, énergie, esprit novateur, leadership

Gris charbon : érudit, intellect

#### *Couleurs secondaires*

Jaune : chaleur, soleil, convivialité, optimiste joyeux

Bleu : connaissance, confiance, expertise, stabilité, sagesse

Plus de teintes rouges et grises : comme ci-dessus (passion, action, énergie, esprit novateur, leadership, érudit, intellect)

#### *Logo avec l'accent circonflexe et mot symbole*

Le logo avec un accent circonflexe est un design dynamique au style assuré qui est facilement reconnaissable par les réviseurs, mais aussi abstrait et audacieux pour les gens qui ne connaissent pas bien la correction. L'accent circonflexe constitue le pont entre les traditions de la révision qui nous viennent du passé et celles du présent.

L'objectif est de faire en sorte que logo soit si reconnaissable qu'il puisse être utilisé sans avoir à y joindre le nom de l'association.

#### *Éléments visuels*

La nouvelle image de marque utilise des illustrations avec des lignes simples qui reflètent la force du logo. Les illustrations changeront au fur et à mesure que de nouvelles initiatives sont prises pour refléter le ton convivial de la voix de notre association.

### Résumé des commentaires

En plus des commentaires spécifiques sur les éléments visuels, ces derniers ont suscité des discussions et des réflexions sur le sentiment d'appartenance à l'organisation. Les éléments visuels ont également suscité des commentaires à propos de la nature même de notre identité et de ce que nous sommes comme organisation : sommes-nous une entreprise à la recherche de clients ou plutôt une association regroupant et visant à appuyer et à regrouper des professionnels? Il y a eu aussi des remarques à propos du fait accompli, et qu'à partir de maintenant nous serions représentés par la nouvelle image de marque.

Les membres ont exprimé leur approbation et leur mécontentement des nouveaux éléments visuels en les regroupant par catégorie.

- Logo – l'accent circonflexe
- Couleurs – rouge, blanc et jaune
- Personnage de bande dessinée
- Message – tout spécialement, « Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les textes, mais que vous n'avez jamais osez demander »
- Les polices de caractères

## Commentaires des membres concernant les éléments visuels

### Commentaires positifs

#### Logo (accent circonflexe)

- Plusieurs commentaires en faveur du nouveau logo. Souvent, les membres appréciaient le logo, mais n'appréciaient pas du tout les autres éléments de la nouvelle image de marque.
- Les mots utilisés par les membres pour décrire le nouveau logo : simple, clair, direct, sophistiqué, professionnel, moderne, rafraîchissant, etc.
- Il y a eu plusieurs commentaires indiquant que le nouveau logo serait plus facile à utiliser sur les médias sociaux et sur des médias comme des tablettes et des téléphones intelligents.
- Quelques membres ont mentionné que c'était la seule chose qu'ils aimaient de la nouvelle image de marque.

#### Couleurs

- Certains membres étaient en faveur des nouvelles couleurs qu'ils trouvaient rafraîchissantes et modernes. D'autres ont dit qu'ils ne détestaient pas les couleurs, ce qui ne veut pas dire qu'ils aimaient ces couleurs.
- Une discussion a eu lieu à propos des nouvelles couleurs et des anciennes : certains préféreraient les anciennes couleurs, d'autres pas.
- Certains ont proposé de nouvelles combinaisons de couleurs qui pourraient mieux nous représenter.
- Certains aimaient le rouge et le blanc (les couleurs du drapeau du Canada), mais pas le jaune.
- Une intervention a fait part du fait que les compagnies qui utilisent les mêmes couleurs ne peuvent pas être qualifiées de non professionnelles.
- Certaines suggestions ont été faites pour modifier les couleurs et les rendre plus subtiles (moins agressantes).
- Quelques discussions se sont déroulées concernant les associations et les significations des couleurs :
  - Les vieilles couleurs (bleu et gris) : volonté et intellect
  - La nouvelle couleur (rouge) : passion, énergie et leadership
  - La nouvelle couleur (jaune) : chaleur, amitié, joie, optimisme

#### Personnage de bande dessinée

- Certains membres ont mentionné qu'ils aimaient le personnage ou qu'ils étaient indifférents.

#### Message

- Certains ont approuvé l'utilisation de l'humour, en mentionnant que ça n'empêchait pas notre organisation d'être professionnelle.

### Problématique et critique

La critique la plus importante fut que le nouveau visuel n'était pas professionnel. Il y a eu certaines discussions sur le fait que les éléments visuels n'étaient pas représentatifs des réviseurs.

#### Logo (accent circonflexe)

Les principales critiques furent :

- Personne ne va reconnaître la signification du logo (certains membres ont cependant dit que ce ne serait pas le cas et que le logo serait éventuellement associé avec notre organisation.)
- Le logo porte à confusion et il n'est pas unique. Il pourrait être confondu avec des symboles comme les boutons « Marche » ou « Appuyer ici », ou l'identification d'un terrain de camping.
- Le logo est sans signification pour une clientèle plus âgée; des arguments allant dans le sens opposé furent également donnés.
- Le nom de l'association n'apparaît pas avec le logo et il est impossible d'y ajouter des mots.

### **Couleurs**

- Les membres ont tout spécialement critiqué la couleur jaune. Cette couleur n'était pas appréciée, même par les personnes qui aimaient les autres couleurs. Les qualificatifs utilisés : abrasif, de mauvaise qualité, agressant, etc.
- Les objections concernant le jaune et le rouge avaient souvent rapport aux contrastes de ces deux couleurs. On aimerait des contrastes plus doux. Certains membres trouvaient que les deux couleurs sont trop différentes.
- Certains commentaires concernaient la couleur rouge et ce qu'elle symbolise : danger, agressivité, alarme, etc. Les couleurs n'envoient pas un message de calme et de réassurance, ce qui pourrait avoir un impact négatif sur nos clients. Quelques membres ont mentionné que les anciennes couleurs étaient meilleures en ce sens.
- La combinaison du rouge et du jaune faisait penser à la chaîne de restaurant-minute McDonald.
- Les couleurs principales (le rouge et le jaune) étaient vues comme enfantines par certains.
- La combinaison de couleurs laisse présager des problèmes de lisibilité et d'accessibilité.
- Certains autres se demandaient comment ces couleurs allaient être lorsqu'imprimé en noir et blanc.

### **Personnage de bandes dessinées**

- Plusieurs membres ont réagi fortement à la présence du personnage de bande dessinée. On n'aimait pas du tout et on considérait que ce n'était pas du tout professionnel.
- Les commentaires étaient souvent extrêmement négatifs. Un certain nombre de gens ont même mentionné qu'ils songeaient à quitter l'organisation si les éléments du nouveau design étaient retenus.
- Certains ont dit que ça n'avait aucun lien avec ce que nous faisons. D'autres ont dit qu'ils hésiteraient à référer des clients vers un tel site.
- On ne comprenait pas vraiment qui ce personnage était censé représenter : le réviseur, le client ou un lecteur? S'il s'agit du client, on considère que ce n'est pas une très bonne image.
- Les membres n'étaient pas satisfaits du fait qu'on avait un personnage masculin pour représenter une association à majorité féminine.
- L'association avec un personnage de Woody Allen ne fait pas l'affaire de plusieurs; on ne veut pas être associé à ce personnage controversé.
- Les membres ont utilisé des qualificatifs comme immature, amateur, négatif, embarrassant, facile, etc.

## Message

- Il y avait des inquiétudes concernant l'utilisation des mots et des messages.
- Le mot *non professionnel* est revenu plusieurs fois dans les commentaires.
- On demande d'utiliser l'humour prudemment, surtout dans un contexte d'affaires.
- La référence à un ancien manuel d'éducation sexuelle n'a pas été aimée du tout, de même que la connotation à un film de Woody Allen.
- L'association avec Woody Allen fut trouvée déplacée par plusieurs membres.
- Le message a soulevé des inquiétudes, parce qu'il ne représente pas ce que nous faisons : nous ne montrons pas aux gens à écrire.
- Les membres ont utilisé des expressions comme embarrassant, mauvais goût, périmé, etc.
- Un commentaire a fait mention que la version en français contenait des erreurs typographiques.

## Polices

- Deux membres ont mentionné qu'ils aimaient le choix de polices. Aucun commentaire négatif à ce sujet.

## Commentaires des membres concernant les éléments visuels

### Logo

- Quelles sont les alternatives?
- Est-ce que les membres vont continuer à mettre le nouveau logo sur leur site s'il ne l'aime pas? Sommes-nous prêts à prendre le risque de perdre l'appui de plusieurs membres qui n'aiment pas le nouveau logo et qui ont des goûts différents de ce qui est proposé et la visibilité qu'ils apportent à l'organisation?
- Est-ce que les membres vont continuer à utiliser le logo de l'association sur leur page LinkedIn s'ils ont l'impression d'avoir été ignorés et que le visuel a changé sans leur consentement?
- (Question générale) Le fait que le nouveau logo ait été présent sur les tasses distribuées lors de la conférence annuelle a créé de la confusion. La majorité des gens n'ont pas compris que cela faisait partie de la nouvelle image de marque.

### Couleur

- J'aime le nouveau design, mais le nouveau logo, les couleurs et les images pourraient causer des problèmes d'accessibilité.
- Est-ce que la combinaison de jaune et rouge avec du texte en blanc va fonctionner lors de l'impression en noir et blanc et en ligne pour la majorité des utilisations en ligne?
- Est-ce qu'il est facile de lire du texte en blanc sur un fond rouge, et ce, à n'importe quel âge?
- Comment les membres actuels et les nouveaux membres vont-ils réagir à ces nouvelles couleurs et ces modèles?
- Est-ce que les nouveaux modèles sont faciles à utiliser? Et ainsi de suite.
- Je présume que la firme de design qui a été engagée a fait des tests de lisibilité?
- Pouvons-nous revenir au bleu que nous utilisions?

## Personnage de bande dessinée

- Pourquoi changer l'utilisation actuelle de vraies personnes?
- Qui représente-t-il? Le lecteur ou le réviseur?

#### Message

- Le message n'est pas clair. À qui est-il destiné? Les nouveaux membres ou nos clients?

#### Général

- Qu'est-ce que nous offre l'ACR? Le contenu du site est l'élément central. Dans la région des Prairies, nous n'avons pas de réunions ou autres activités; si on nous enlève un site à l'aspect professionnel, que nous reste-t-il?

### Thème 3. Les éléments conceptuels : le mandat et le message promotionnel

#### Contexte

Une explication du mandat et du message a été présentée dans Voix interactives (8 octobre 2014) :

*Mandat* : Pour faire entendre un message qui soit actuel et représentatif, l'ACR sera créative et utilisera des phrases-clés pour attirer l'attention. Le tout sera professionnel et amical dans son ton, tout en utilisant l'humour pour rejoindre notre clientèle.

*Message* : Pour promouvoir la profession de réviseur et les ressources de l'ACR, notre message sera basé sur trois piliers.

*Les trois piliers* :

1. **Le marché** : Sensibiliser le marché à l'importance des réviseurs professionnels et être le point d'accès au répertoire des réviseurs en ligne
2. **La communauté et le réseautage** : L'ACR se veut le point de rencontre des réviseurs au Canada, un lieu d'échange d'idées et de bonnes pratiques.
3. **Les meilleures pratiques** : Mise en place de normes pour la révision professionnelle, support aux réviseurs durant leur cheminement de carrière

La plateforme pour les messages est encore en développement. Une fois complétées, les membres pourront voir comment l'ACR entend aborder les sujets actuels et futurs en ayant comme toile de fond les trois piliers.

La présentation sur le renouvellement de l'image de marque présente également l'objectif suivant :

Créer et mettre en place une nouvelle image de marque (visuelle et écrite) pour raconter l'histoire des réviseurs et leur travail, et ce que fait l'ACR d'une manière positive, contemporaine et dynamique.

#### Résumé des commentaires

Lors des discussions en ligne entre les membres, il a été grandement question du message qui a été véhiculé sur les médias sociaux : le rouge et le jaune, et le personnage de bandes dessinées. Il ne fut pas beaucoup question des autres éléments présentés (messages et autres couleurs) et du fait que ces éléments seraient changés régulièrement, à la manière d'une campagne de publicité à long terme. Il fût noté (Annexes A, B et C) également que, malgré le fait que la nouvelle image de marque était utilisée, le développement des messages expliquant les concepts visuels n'était pas terminé.

L'intention était de faire un lancement officiel avec tous les éléments dans les deux langues officielles, mais seuls les éléments en anglais étaient terminés.

## Commentaires des membres concernant les éléments conceptuels

### *Ce que les membres ont apprécié des éléments conceptuels*

#### **L'ensemble des éléments**

- Heureux d'apprendre que l'ACR travaillait à renouveler son image de marque, le temps était venu pour des changements, apprécie l'ensemble des nouveaux éléments (même si certains éléments ne plaisaient pas)
- Rafraîchissant, moderne, vif, contemporain, professionnel, changement positif, accrocheur, et bouffée d'air frais
- Plus clair, moins chargé, moins de mots, etc.
- Plus à jour, plus moderne
- Une nouvelle image de marque est nécessaire, et ce, depuis longtemps
- La nouvelle image va nous rendre plus visibles et plus faciles à retenir, ce qui est nécessaire pour aller chercher de nouveaux membres et promouvoir les attraits de l'ACR

#### **L'attrait de la nouvelle image de marque et du nouveau message**

- La nouvelle image de marque saura attirer une nouvelle clientèle, plus variée que notre base traditionnelle.
- Le nouveau design est un pas dans la bonne direction, s'éloignant de l'image traditionnelle et conservatrice que nous avons jusqu'à maintenant; mieux que l'ancien design
- La nouvelle image de marque va aider notre association à développer ses messages et à les faire connaître
- Les messages pourront s'adapter aux nouvelles initiatives tout en maintenant un air familier avec le message de base de l'ACR
- Même si le message « Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les textes » n'a pas été très bien reçu, il n'en demeure pas moins que les membres semblent satisfaits des autres messages-clés.
- On espère que le nouveau design saura attirer de nouveaux membres; il est important de contrer la perception que l'ACR est une organisation ancrée dans ses traditions pour pouvoir recruter de nouveaux membres, conserver les membres actuels et faire la promotion du métier de réviseur.
- On aime l'idée de rafraîchir l'image pour la rendre plus attrayante aux jeunes réviseurs et professionnels en communication
- Oui à une nouvelle image de marque pour le 21<sup>e</sup> siècle, mais avec quelques modifications
- Se diriger vers un look plus jeune et attrayant n'est pas une mauvaise chose
- Il est possible d'avoir du « fun » tout en demeurant professionnel
- Tous les éléments sont corrects et appropriés



- Je crois que nous pouvons adopter cette nouvelle image et en être satisfaits professionnellement

### **Problématique et critiques**

#### **Commentaires concernant le professionnalisme et autres qualités**

- Enfantin, immature, non professionnelle, imprécise, inappropriée, comique, bizarre, etc. (la plupart de ces commentaires concernaient le choix des couleurs et le message « Tout ce que vous avez toujours voulu savoir sur les textes »)
- La nouvelle image fait amateur, manque de sérieux et de professionnalisme et ne démontre pas un très grand respect et une bonne connaissance de nos clients
- Le concept présenté n'aide en rien à valoriser l'ACR et les réviseurs comme était fiable, sérieux, digne de confiance, professionnel et compétent; ne reflète pas ce que nous sommes et ce que nous faisons. Nous voulons faire la promotion des réviseurs et du travail des réviseurs et mettre l'accent sur le lecteur, ce que l'on ne retrouve pas avec la nouvelle image de marque
- L'utilisation de l'humour peut être une bonne chose, tout dépendant de la façon de le faire et de la fréquence. Nous devons miser sur la réputation de professionnel des réviseurs

#### **Commentaires concernant la représentativité de l'organisation et de ses membres**

- Les messages ne reflètent pas ce qu'est notre organisation. Les membres ne se reconnaissent pas dans la nouvelle image de marque, tant au niveau collectif qu'individuel
- La nouvelle image devrait refléter la clarté, la lisibilité, la solidité, l'assurance et la fiabilité
- Ne reflète pas nos clients et le professionnalisme des réviseurs et de notre organisation; pas certain que nos clients vont réagir favorablement et que ça va améliorer notre niveau de crédibilité auprès de ces derniers; éloignement possible entre les clients et les réviseurs
- Les clients veulent que leurs documents soient traités sérieusement; les réviseurs veulent que les gens respectent leur travail et leurs connaissances; les clients ne cherchent pas de la créativité, mais une spécialiste qui va respecter leur document.
- L'utilisation de l'humour, d'expressions locales ou de références culturelles n'est pas de nature à attirer un plus large public, de niveau international par exemple.
- Les messages font vieux jeu et ne représentent pas ce font les réviseurs; c'est une occasion manquée en termes de visibilité

#### **Commentaires concernant la mise à jour de l'image de marque**

- En voulant nous éloigner de l'image fade et ennuyante du réviseur traditionnel, nous sommes allés trop loin dans une mauvaise direction
- L'image de marque doit conserver le statu quo parce que nous avons toujours besoin des réviseurs plus âgés; nous avons le sentiment que tous les efforts sont mis pour recruter de nouveaux jeunes membres, alors que très peu d'efforts sont faits pour retenir les membres plus anciens ayant le plus d'expérience.
- C'est bien d'essayer d'attirer de nouveaux membres, mais nous ne devons pas oublier les membres actuels et comment ils souhaitent se faire connaître auprès de leurs clients.
- Le but des messages n'est pas clair; sont-ils destinés à de nouveaux membres, à nos clients, etc. Nous ne savons pas vraiment!

- Un membre a suggéré que bien des dommages ont été faits à notre image en lançant la nouvelle image de façon un peu chaotique. C'est vu comme un échec par la plupart des membres, dont moi certainement
- Les raisons évoquées pour revoir l'image de marque de l'ACR sont plutôt faibles et peu justifiables. Il n'y a pas que les médias sociaux; la reconnaissance d'une image de marque existante est quelque chose de précieux
- L'utilisation des techniques de marketing peut paraître attrayante aux yeux d'un jeune public, mais ce n'est pas le cas pour les réviseurs qui font leur travail sérieusement et avec professionnalisme
- Ça ressemble à un truc emballant à court terme, mais pas à un exercice sérieux à long terme
- La nouvelle image de marque ne semble pas convenir au public cible présenté dans les documents sur la nouvelle image de marque; on semble viser le mauvais public

### **Questions des membres concernant les éléments conceptuels**

- Pourquoi mettre tant d'importance aux nouveaux membres?
- L'utilisation du personnage de bandes dessinées semble avoir suscité le plus de réactions négatives; est-ce que les membres seraient prêts à accepter les autres éléments de la nouvelle image de marque?
- Quel était le but de ce projet de nouvelle image de marque? Que voulons-nous faire avec notre image de marque et pour qui? Est-ce pour attirer de nouveaux membres? Dans quel but? Voulons-nous faire connaître nos services à nos clients actuels et à des clients potentiels, ou permettre aux membres d'obtenir du travail?
- Quelles sont les données qui indiquent que la nouvelle image de marque va nous permettre d'ajouter de nouveaux membres et de conserver ceux que nous avons? Avons-nous sondé les gens pour savoir si une nouvelle image de marque ou de nouveaux messages allaient les inciter à devenir membres ou à demeurer membres? Avons-nous testé les éléments de la nouvelle image de marque en ce sens?
- Les discussions ont porté sur les valeurs de base de notre organisation; les opinions étaient partagées à ce sujet. Devrions-nous revoir ces valeurs de base?
- Est-ce qu'une nouvelle image de marque est le meilleur moyen pour recruter de nouveaux membres et de conserver nos membres actuels? Y aurait-il d'autres moyens à explorer?

Il est à noter que le Comité sur les communications aux membres a réalisé, il y a deux ans, un sondage auprès des membres et que l'analyse des résultats n'a pas relevé le besoin de revoir l'image de marque de l'ACR pour conserver les membres.

## Thème 4. Le processus

### Contexte

Le processus de renouvellement de l'image de marque et les communications le concernant ont fait l'objet de la plupart des commentaires reçus des membres. C'est justement à propos du processus que les discussions ont pris de l'ampleur en août sur différentes plateformes, soit après le lancement en douceur, comme nous l'expliquons au début de ce rapport. Les discussions sur le processus ont été marquées par la confusion et l'inquiétude à propos de :

- (a) La façon dont le projet a été mené, en partant de la décision de refaire l'image de marque, du développement des divers éléments, jusqu'au lancement en douceur et plus.
- (b) La façon dont les informations sur le projet ont été communiquées aux membres.

Nous allons examiner ces deux points et fournir des explications lorsque requis.

### (a) Le processus de renouvellement de l'image de marque

Le processus a été expliqué aux membres dans un courriel envoyé le 26 août 2014, courriel dans lequel le CAN explique le processus et le mandat de la firme de design (Annexe A). Le responsable du projet a ajouté des explications supplémentaires dans le listserv (Annexe B).

### *Ce que les membres ont apprécié du processus*

Il y a eu certains commentaires positifs concernant le processus :

- Les commentaires positifs étaient surtout qu'une nouvelle image de marque était nécessaire et serait utile pour l'organisation. Le travail des membres du groupe a été reconnu.
- Nous avons vu un commentaire à propos de l'aspect moderne, rafraîchissant et professionnel, et pas d'inquiétude au sujet du processus.

### *Questionnements et inquiétudes des membres à propos du processus*

#### **Commentaires généraux concernant le processus**

Plusieurs membres ont exprimé des inquiétudes majeures.

- Ils avaient le sentiment de n'avoir pas été consultés à propos du processus et du renouvellement de l'image de marque.
- Ils avaient le sentiment que le processus avait été bâclé et raté, et qu'il pourrait faire des dommages à la réputation et à l'image de l'ACR et de ses membres. Certains ont mentionné qu'ils appréciaient la nouvelle image de marque, mais que la façon dont le projet avait été rendu public laissait supposer un doute chez les responsables.
- Certains ont mentionné que leurs inquiétudes étaient si grandes qu'ils songeaient à quitter l'ACR si l'on ne remettait pas en question le processus. Cela a suscité des réactions pour les décourager de quitter et que les membres étaient importants pour l'ACR.

#### **Questionnement concernant la décision de modifier l'image de marque de l'ACR**

- La décision n'a pas été communiquée clairement aux membres.
- Il n'y a pas eu de consultation sur la nécessité de renouveler l'image de marque.
- La nécessité de renouveler l'image de marque n'était pas évidente aux yeux des membres. Est-ce que l'image doit être un outil de marketing, et, si oui, pour qui (clients, nouveaux membres, etc.), ou doit-elle représenter l'organisation, les réviseurs et la révision en général?

- Le public visé n'était pas clairement identifié. Était-ce les clients, tels que les maisons d'édition, toutes les personnes qui doivent rédiger des documents, les membres actuels, les nouveaux membres?
- Les communications ne faisaient pas ressortir autant les besoins des membres actuels que nous essayons de conserver, que ceux des personnes n'ayant jamais entendu parler de l'ACR.

#### **Questionnement concernant le groupe de travail sur le renouvellement de l'image de marque**

- Les commentaires n'étaient pas adressés aux membres du groupe de travail en tant qu'individu. Les membres supportent leur travail.
- Les commentaires s'adressaient surtout à ceux qui ont donné ce mandat et pourquoi le CAN a donné son approbation. Cette question a été clarifiée durant les discussions sur les différents médias.

#### **Questionnement au sujet du choix et de l'expertise de la firme de graphisme**

- Certains membres ont émis des doutes sur les compétences en français de la firme.
- D'autres membres ont mentionné que le choix de la firme, les sommes réservées à ce projet et les échéances; tout cela a été clarifié par le CAN durant les discussions sur les différents médias.

#### **Les avis étaient partagés concernant les recommandations de la firme de design**

- Les membres ayant mentionné qu'ils n'aimaient aucun élément ou seulement quelques-uns des éléments de la nouvelle image de la nouvelle image de marque rejetaient la responsabilité, non pas sur les membres du groupe de travail sur l'image de marque, mais bien sur les membres du CAN qui n'avaient pas bien communiqué avec les membres. Le président de l'ACR a confirmé ce fait.
- Certains membres ont mentionné que la firme de design n'avait pas fait un bon travail.
- La compagnie choisie a mentionné au début qu'elle allait consulter les membres de l'ACR pour mieux connaître les membres et notre organisation avant de préparer les éléments de la nouvelle image de marque. Cette consultation devait inclure des membres et des clients. Est-ce que la consultation a été faite?
- On se demande qui a été effectivement consulté par la firme de design au sein de l'ACR et à l'extérieur? Ce point a été précisé par les membres du groupe de travail sur l'image de marque.
- De plus, des questions ont été soulevées à propos des moyens de consultation utilisés (voir les questions qui suivent), tels que les sondages et la mise en place de groupes de discussion qui auraient pu être proposés par la firme de design.
- On se questionne également sur le lien entre un mauvais design et un budget limité.

#### **Questionnement à propos de la décision d'arrêter la mise en place des éléments de la nouvelle image de marque**

La mise en place des éléments fut stoppée après la réunion du CAN en septembre, à la suite des nombreux commentaires négatifs reçus des membres.

- Plusieurs membres ont exprimé leur déception que l'ACR n'ait pas fait marche arrière (revenir au design actuel) au lieu de simplement suspendre l'application des nouveaux éléments.

- Des représentants du CCNIM ont donné des précisions et mentionné qu'une pause était nécessaire pour faire le point et clarifier certains éléments.<sup>1</sup>

### *Gouvernance*

#### **Gouvernance – est-ce que le projet de renouvellement de l'image de marque a été fait selon les règles de l'ACR?**

En réponse aux questionnements des membres, le président de l'ACR a donné des explications : « Le CAN a mis en place un groupe de travail pour s'occuper de l'image de marque et proposer une nouvelle image. C'est de cette façon que ce projet a été mis en branle; il en est de même pour les autres projets importants, comme celui sur la gouvernance. Le groupe de travail sur l'image de marque a fait exactement ce que nous lui avons demandé de faire, le tout étant basé sur le Plan stratégique de l'ACR, sur le dernier sondage auprès des membres et sur des consultations menées auprès de représentants de l'industrie ».

- Il y a eu un commentaire à l'effet que les décisions importantes avaient toujours fait l'objet de consultation auprès des membres et si cela allait se poursuivre.
- Il a été noté qu'il est parfois nécessaire d'aller au-delà des pratiques établies et des normes pour s'assurer de rejoindre tous les membres, surtout lorsqu'il est question de sujets importants.

#### **(b) Communications aux membres concernant la nouvelle image de marque**

##### *Ce que les membres ont apprécié*

Le CCNIM n'a généralement pas noté de commentaires positifs des membres au sujet du processus, même si plusieurs ont mentionné que nous avons besoin d'une nouvelle image, et tout particulièrement d'un nouveau site Web. Les membres du CAN ont aussi avoué que le processus avait connu des problèmes. À noter, le courriel d'excuses qui a été envoyé à tous les membres pour expliquer les lacunes dans le déroulement du projet.

Nous avons aussi noté que les interventions des membres du CAN en réponse aux questionnements des membres ont eu des effets positifs en calmant le jeu; des membres ont d'ailleurs félicité le CAN pour ses interventions.

##### *Questionnements et inquiétudes des membres*

#### **Questionnements concernant l'absence du projet de renouvellement de l'image de marque lors de la Réunion générale annuelle**

---

<sup>1</sup> « La première partie de la résolution faisait la mention : de permettre au groupe de travail sur l'image de marque de compléter les prochaines étapes de son mandat, c'est-à-dire de terminer la rédaction des messages et d'informer les membres par la suite. Le groupe de travail n'a pas complété son travail de rédaction des messages qui doivent accompagner les éléments visuels et qui expliquent qui nous sommes et ce que nous faisons. Le renouvellement d'une image de marque est bien plus qu'un simple logo. Elle doit aussi définir ce que nous sommes et ce que nous faisons. Nous souhaitons que les membres aient le portrait complet avant de donner leurs commentaires. Le processus de mise en place de la nouvelle image de marque a été suspendu, mais nous ne reviendrons pas en arrière. Il ne fait pas de sens d'enlever les nouveaux éléments qui sont déjà en place. Par exemple, certaines sections de l'ACR ont déjà préparé du matériel promotionnel avec la nouvelle image de marque. Il serait coûteux et inutile de leur demander de refaire ce matériel pendant que le projet est en période de réflexion. Ce qui est fait est fait! Le CAN va, par contre, annuler toutes les nouvelles initiatives qui auraient utilisé le nouveau logo. Tout ceci aura des conséquences sur nos finances et notre image, sur la charge de travail de nos employés et de nos bénévoles. Par exemple, la publication de la nouvelle version du *Editing Canadian English* qui devait se faire à temps et selon les échéances prévues est présentement en attente. Il en est de même pour la mise en place de la nouvelle version de notre site Web. Le renouvellement de l'image de marque était planifié pour coïncider avec la nouvelle gouvernance de notre association, de sorte que les mises à jour de documents, le matériel promotionnel et les nouveaux documents devaient tout arborer les éléments de la nouvelle image de marque. Tout ceci est en attente.

Un grand nombre de commentaires ont critiqué l'absence de ce projet lors des discussions de la Réunion annuelle. L'occasion aurait été idéale pour présenter la nouvelle image de marque, l'expliquer et recevoir les premiers commentaires.

Les membres ont mentionné qu'ils n'avaient pas vu le nouveau logo lors de la Réunion générale annuelle de 2014, et ce, même si le logo était présent. On ne comprend pas pourquoi il n'a pas été mentionné de la nouvelle image de marque à ce moment-là. On croit qu'il y aurait dû y avoir plus de communications vers les membres pour expliquer le projet et clarifier le processus avant de faire le lancement en douceur, surtout lors de la Réunion générale annuelle. Ce fut une des raisons de la réaction des membres et du besoin de consolider les commentaires des membres.

Il y a eu des discussions concernant le besoin de procéder ou non à un vote des membres selon les projets en cause.

### **Questionnements et inquiétudes concernant le déroulement du projet et le lancement en lui-même**

Les membres ont été surpris de voir comment la nouvelle image a été annoncée et mise en place sur les médias sociaux, sans vraiment d'explications sur le pourquoi et le comment.

- On déplore le fait que l'annonce ait été faite sur les médias sociaux et non par un message officiel à tous les membres; une bonne communication doit être faite avec le meilleur outil possible pour rejoindre le plus de monde possible et de façon répétitive si nécessaire et traitant d'un seul sujet par message.
- On déplore aussi le lancement en douceur sans explications (dévoilement de quelques éléments seulement) lors de la Réunion annuelle de juin.
- On déplore qu'il n'y ait pas eu de discussions sur le sujet lors des Réunions générales précédentes.

Il fut également suggéré que les membres auraient dû avoir la possibilité de choisir entre trois propositions. Certains ont interprété le lancement en douceur comme un manque de confiance et de professionnalisme.

Certains membres ont exprimé leur inquiétude face au fait que le PowerPoint et les tasses présentés lors de la Réunion générale étaient quelque peu cachés et pas clairs. La première mention sur Facebook, une page publique, a eu un effet dévastateur en général et a généré une multitude de commentaires négatifs.

Il faut mentionner encore une fois que les critiques n'étaient pas adressées aux membres du groupe de travail personnellement, et qu'il n'était pas question de diviser les membres en clans Pour et Contre.

### **Questionnements et inquiétudes à propos des communications et de la consultation avec les membres**

Plusieurs commentaires ont été faits pour demander pourquoi les membres n'avaient pas été mis au courant du projet de renouvellement de l'image de marque, et ce, avant le lancement. Le président de l'ACR a répondu que le CAN avait informé les membres par le biais des communications suivantes :

- La première mention fut faite en juillet 2013 lors d'un appel pour des volontaires désirant participer à un projet de renouvellement de l'image de marque. On y décrivait le projet. À ce moment, les membres auraient dû savoir que ce projet était dans la liste des priorités de l'ACR.

- Une mise à jour du projet fut envoyée aux membres en février 2014.
- Une présentation fut faite au CAN et aux responsables des divisions locales et des comités nationaux en mai 2014.

Nous avons noté qu'aucun message n'a été envoyé aux membres par le CAN entre février et juin. Il y a bien eu une mention du projet dans le rapport annuel, mais aucune information ni explication au sujet du projet ne fut donnée aux membres durant cette période. Aucune explication détaillée ne fut fournie à la Réunion annuelle et lors du lancement en douceur. Après le message de février, le CAN a communiqué avec les membres seulement le 26 août exprimant leur regret sur la façon dont le projet s'est déroulé et mentionnant que la mise en place de la nouvelle image de marque était suspendue pour l'instant.

Nous avons noté que le fait que la plupart des documents aient été en anglais uniquement a eu pour effet de nuire au processus de rétroaction auprès des membres. Les commentaires qui suivent illustrent bien cette problématique :

- Tout compte fait, pour être en mesure de faire connaître son opinion sur le projet, un membre francophone doit absolument être bilingue, faute de quoi, il ne pourra pas fournir une opinion bien documentée. Il faudra s'assurer que tous les documents soient disponibles en anglais et en français lors du vrai lancement de la nouvelle image de marque. Tous les documents et toutes les communications devront être bilingue, peu importe le média utilisé. Nous sommes une organisation bilingue; c'est le choix que nous avons fait.
- Je crois qu'il y a un manque au sujet de l'information donnée aux membres concernant ce projet et le déroulement des principales étapes. Il est primordial d'être le plus transparent possible avec des projets de cette importance, qui touche aux fondations mêmes de notre organisation.

Nous avons également observé que les discussions ont été influencées par les interventions des membres du CAN en réponse aux commentaires des membres. Comme nous l'avons mentionné, ces interventions ont eu comme effet de calmer les discussions. Les membres ont également apprécié ces interventions puisque ça répondait souvent à leurs interrogations. Nous avons également apprécié ces interventions qui nous ont permis de mieux comprendre le projet et le processus.

Nous avons aussi noté ce qui suit :

- Seulement les courriels à tous les membres peuvent informer tous les membres.
- Certaines communications provenant du CAN ne furent pas disponibles à tous les membres; il n'était pas toujours clair si les commentaires des membres du CAN étaient faits à titre individuel ou pour le CAN.
- Nous avons aussi noté une certaine confusion causée en partie par la nature même des médias sociaux, les participants n'étant pas toujours informés des autres discussions ou de points déjà abordés précédemment.

### **Questionnement concernant l'équipe de consolidation des commentaires concernant la nouvelle image de marque**

Notre équipe a été mise sur pied à l'automne 2014 pour amasser et consolider les commentaires des membres pour permettre au CAN de prendre les meilleures décisions possible concernant les prochaines étapes de ce projet. En octobre, le CAN a mis en place un espace de discussions sur *Voix interactives* en plus d'y ajouter des documents d'information. Ce choix d'utiliser cet outil ne fit pas l'unanimité.

Les membres ont mentionné qu'il est difficile d'accéder à Voix interactives, puisqu'il faut obtenir un mot de passe spécial pour y accéder. Plusieurs considèrent que cet outil est lent, difficile d'accès et pas très facile à utiliser.

### **Questionnements et inquiétudes concernant la suite des choses**

Les membres ont mentionné qu'ils avaient l'impression de ne pas être écoutés. Jusqu'à la toute fin, les membres ont demandé si nous collectons tous les commentaires sur toutes les plates-formes. Certains membres avaient le sentiment que les commentaires étaient trop négatifs et pas assez constructifs.

### **Questions des membres concernant le processus**

#### **Consultation sur les éléments de la nouvelle image de marque**

- Lorsqu'un projet demande des changements importants, quel est le niveau d'implication qui devrait être demandé aux membres? Quand devons-nous consulter ou pas? Il faudrait établir des lignes directrices en ce sens.
- Comment les décisions du CAN sont-elles communiquées aux membres et au monde?
- Pourquoi n'a-t-on pas organisé un sondage pour avoir l'opinion des membres? Ça aurait été le groupe de discussion idéal.
- Qui a été consulté?
- Quels sont les buts recherchés par la nouvelle image de marque? Est-ce pour attirer plus de membres? Dans quels buts? Voulons-nous rejoindre des employeurs et des clients potentiels pour leur faire connaître nos services et ainsi aider les réviseurs dans leur recherche de travail et de contrat? Est-ce que nous voulons démontrer par le personnage de bande dessinée que les réviseurs sont des gens créatifs, amusants et pleins d'énergie? Pourquoi et dans quel but? Je veux bien croire que les réviseurs sont au minimum pleins d'énergie, mais ce n'est pas la raison qui fait que les gens nous donnent des contrats ou que nous joignons une association professionnelle. Quel est notre message en tant qu'organisation?
- Est-ce que le nouveau design a été testé et quelles sont les données qui indiquent qu'il nous représente bien?
- Pour refaire une image de marque, je suis d'accord, nous devons faire affaire avec une firme spécialisée. Quelle est cette firme? Est-ce que leur travail est sur une base volontaire ou est contre rémunération? Combien? Quel a été le processus de sélection?
- Questionnement : qui a été consulté, quelle est la méthodologie utilisée, comment le processus s'est-il déroulé?
- En demandant une pause dans la mise en place de la nouvelle image de marque, le CAN a démontré qu'il était à l'écoute des membres.
- Commentaires variés sur le fait qu'il fallait soit revenir en arrière ou faire une pause dans la mise en place de la nouvelle image de marque.

### **Suggestions des membres concernant le processus**

Un message clair de la part des membres :

- Être certain d'informer tous les membres avant de lancer un projet et ne pas utiliser des moyens qui sont difficilement accessibles à tous.
- Être certain que tout le monde est au courant de ce qui se passe et prévoir des moyens pour recevoir les commentaires. La mise en place doit se faire à l'interne en premier et seulement par la suite vers les médias sociaux, le Web, etc.



- Expliquer ce que veut dire l'image pour une organisation. C'est en fait ce que les gens ressentent lorsqu'ils pensent à cette organisation. Ce sentiment est constitué à 50 % des agissements et actions de l'organisation. Une petite partie seulement provient de l'image et du message.
- Les membres ont donné des suggestions sur la façon dont l'ACR devrait procéder dans le cas du renouvellement de l'image de marque et comment les résultats sont meilleurs lorsque les membres sont consultés dès le début du processus.

### **Conclusion**

En remettant ce rapport au CAN, notre groupe de travail (CCNIM) souhaitait que les commentaires des membres soient entendus, remis dans leur contexte et regroupés par thèmes pour être utiles aux discussions qui allaient suivre. Le rapport a été préparé en anglais pour être traduit en français par la suite. La version française n'a pas fait l'objet d'une révision approfondie, ce qui trouble quelque peu notre esprit de réviseur.

Nous avons fait notre mieux pour consolider les commentaires dans un format le plus représentatif possible des commentaires exprimés. Nous espérons que notre rapport sera utile au CAN et l'aidera à prendre les meilleures décisions possible.

## Annexe A – Message aux membres

[objet] ACR/EAC : Nouvelle image de l'association : Que s'est-il passé? Quelle est la prochaine étape?

Au cours des neuf derniers mois, le groupe de travail sur la création d'une nouvelle image de l'ACR n'a pas ménagé ses efforts pour rafraîchir l'identité visuelle et le style de l'association. Au début du mois, nous avons commencé à offrir un aperçu de notre nouvelle image sur les pages [Facebook](#), [Twitter](#), [LinkedIn](#) et [Google+](#) de l'association.

Ce ne sont pas tous les membres qui sont des adeptes des médias sociaux, et certains ignorent peut-être ce qui s'est produit. Nous avons comme intention de donner un aperçu de la nouvelle image à une portion du public de l'ACR : les abonnés qui nous suivent sur les médias sociaux. Plusieurs personnes ont critiqué le fait que nous n'avions pas commencé par faire cette présentation à tous les membres.

Elles ont raison. Nous aurions pu présenter la nouvelle image à nos membres avant de le faire publiquement sur les médias sociaux. La communauté est au cœur de ce qui définit cette association et a servi de base à la création de la nouvelle image. Dans notre enthousiasme à montrer la nouvelle image à un segment de notre communauté, nous avons négligé ceux qui nous étaient les plus chers : nos membres. Nous nous en excusons. Sincèrement et sans arrière-pensée. Nous sommes désolés.

### Contexte

Tous les cinq ans, l'ACR élabore un plan stratégique et définit les objectifs de l'organisation ainsi que son orientation. La création d'une nouvelle image pour l'association est passée en tête de liste au cours du dernier exercice financier après n'avoir été qu'un souhait pendant plusieurs années. Depuis 2008, le nombre d'adhésions diminue de façon constante, un changement s'imposait donc.

### Rajeunissement de l'image de marque

En 2013, le Conseil d'administration national (CAN) a mis sur pied un groupe de travail sur la création d'une nouvelle image et lui a confié un mandat, un budget et un échéancier. Ce groupe de travail a passé en revue les documents pertinents à l'image de l'ACR, y compris le dernier plan stratégique et les résultats du sondage effectué auprès des membres en 2012. Après avoir procédé à une demande de propositions, le groupe de travail a engagé le cabinet Costa Leclerc Design, une agence de création bilingue de Toronto, pour créer une marque visuelle et écrite qui évoquerait l'univers des réviseurs et leur travail tout en racontant l'histoire de l'ACR de façon positive, contemporaine et dynamique. Cette nouvelle identité devait pouvoir être représentée dans les deux langues officielles. Le groupe de travail a donné un compte rendu des progrès accomplis dans le [Bulletin électronique de février 2014](#).

Au cours de la phase exploratoire, le cabinet Costa Leclerc a passé en revue le plan stratégique et le sondage effectué auprès des membres. Il a ensuite effectué des entrevues avec trois groupes de personnes, à savoir :

- les membres. La Permanence nationale a fourni une liste de membres en procédant par échantillonnage aléatoire. Le cabinet a pris contact avec ceux qui avaient donné leur autorisation;
- le public externe. Le cabinet a communiqué avec des réviseurs et des personnes qui emploient des réviseurs ou qui collaborent avec eux. Cette façon de faire permettait d'interviewer des personnes qui connaissaient déjà l'ACR et celles qui n'en avaient jamais entendu parler;
- le groupe de travail sur la création d'une nouvelle image.

Par la suite, le cabinet Costa Leclerc a présenté un certain nombre de concepts au groupe de travail, lequel a fini par choisir celui qui a été présenté dans les médias sociaux. Il va sans dire que les couleurs, les polices et les illustrations ont fait l'objet d'un débat vigoureux, toutefois, le sentiment qui se dégageait, dans l'ensemble, c'était que la conception graphique était rafraîchissante, élégante et attrayante.

### **Diffusion de l'information**

Une fois que le groupe de travail a approuvé la conception graphique, la nouvelle image a été présentée aux membres du CAN, aux présidents de section et aux coordonnateurs de ramification. Ils ont tous été invités à visionner une présentation en mai 2014. Les membres, quant à eux, ont été informés de la création d'une nouvelle image lors du premier appel de bénévoles, dans les bulletins électroniques et dans le rapport annuel [la [version française](#) (en format PDF, 408 Ko) était accessible à partir du 8 août et la [version anglaise](#) (en format PDF, 1,2 Mo) était accessible avant l'assemblée générale annuelle]. Le groupe de travail a également produit en anglais une [présentation PowerPoint](#) (en format PDF, 382 Ko) qu'il était possible de voir lors du congrès 2014.

En y repensant, nous aurions pu, et nous aurions dû, transmettre plus souvent des messages plus clairs sur le processus à nos membres.

### **Prochaine étape**

Certains membres ont demandé que nous fassions marche arrière pour la présentation de la nouvelle image ou que nous la mettions en veilleuse pendant que les membres l'étudient. Le Conseil d'administration national continue de recueillir les commentaires des membres sur la nouvelle image. Il discutera des options et fera part de ses conclusions aux membres après la rencontre du troisième trimestre qui se déroulera à Ottawa, les 13 et 14 septembre.

[Jacqueline Dinsmore](#), présidente

[Moira White](#), directrice des normes professionnelles, représentante du CAN pour le groupe de travail sur la création d'une nouvelle image

## **Annexe B – Message diffuse sur le Listserv**

(Ce message a été diffusé en anglais seulement)

On the Listserv, the NEC rebranding representative provided some helpful commentary on Aug 22, several days prior to the NEC apology.

... And now the process that brought us here – EAC develops a strategic plan every five years that sets out the goals and direction for the organization. The office then takes that plan and operationalizes it, providing a budget for items that are high in priority. Rebranding moved to the top of the list in the last fiscal year (or possibly year and a half) after being on the wish list for many years. Members have said that the old look and feel of the organization was outdated and the logo did fit with social media, and that after well over a decade (15 years?), it was time for a change.

NEC struck a Rebranding Task Force with a mandate, budget, and timeline in November 2013. Melva McLean from Winnipeg chaired the Task Force comprising members representing different age groups and stages in their editing careers. The Task Force had two phases.

Phase 1 was completed in February 2014 and communicated to members in the February 27 e-news update. It reported that Task Force members had “reviewed documents relevant to EAC branding, including the strategic plan and the 2012 membership survey.” They then issued an RFP and

contracted with a design company in Toronto to create a visual and written brand that would tell the story of editors and their work as well as tell the story of EAC in a positive, contemporary, and dynamic way. The identity also had to work in both official languages.

Phase 2 was completed on time and on budget in April or May 2014. As part of this process, [the design firm] reviewed the EAC strategic plan and members survey. They then conducted one-on-one interviews with three groups of people:

- Members. The office generated a random sampling of members. The agency contacted those who gave permission.
- External audience. The agency contacted companies, governments, and agencies who hire editors. It ensured it interviewed those who knew about EAC and those who had never heard of the association.
- Members of the Rebranding Taskforce.

Following this, [the design firm] presented a number of designs to the Task Force, which ultimately chose the one you have all seen. There was vigorous debate about colours, fonts, and images—as you can imagine—but the overall sentiment was that that the design was fresh, smart, and appealing.

Spreading the word: After the Task Force approved the designs, the new look was shared with members of the NEC and then branch and committee chairs. Members were informed about the rebranding in the initial call for volunteers, several e-news updates throughout the year, and in the Annual Report that was sent to all members along with information about the AGM.

Rollout Part 1: The original intent was to rollout the new identity at the conference in June. However, two things conspired against us: the governance issue took the majority of EAC's time and focus over the past year, and necessary changes to the website to support the launch were not ready. The latter continues to be a problem. So, a decision was made (that's a good use of the passive voice!) to begin a soft launch by putting a travel coffee mug in each delegate's bag. I certainly heard about the new logo at the conference, but apparently not all of you did.

Rollout Part 2: EAC delayed the rollout, hoping that the new website would be ready. When it was still not ready months after originally expected, the office decided—after consulting with the taskforce and the agency—to begin a soft rollout that would gradually introduce the new look and feel. This differs from a hard rollout in that the two faces—new and old—are out there simultaneously until the new one gradually replaces the old. The first step took place late last week. I knew that this was going to happen. I expected some pushback along with some delight. We've received both, and much more delight than has been evident in this forum.

Going forward: Heather and Janet have asked that we stop the rollout, explain this change to members first, and allow people time to provide feedback. While I can't speak for the NEC (I am but one member) or the national office, I can ask that this take place. I will bring this recommendation forward and promise to report back.

## **Annexe C – Message aux membres de l’ACR après la réunion du CAN de septembre**

### **La nouvelle image de marque et le CAN**

[objet] ACR/EAC : Bilan réunion du CAN

Le conseil d’administration national (CAN) de l’association a passé une grande partie de la journée de dimanche à discuter de la nouvelle image de marque lors de sa rencontre trimestrielle qui s’est tenue à Ottawa. Tous les membres du CAN étaient présents de même que Carolyn L Burke et Michelle Ou du bureau national et trois membres.

Après de longues discussions et délibérations, le CAN a passé une motion en quatre parties relativement à la nouvelle image de marque et convient de :

- permettre au groupe de travail de compléter la prochaine étape de son mandat, c’est-à-dire, de finir le message, et lui demander de tenir les membres au courant lorsqu’il le fera;
- faire connaître aux membres ce que cette image de marque vise à montrer;
- mettre un mécanisme en place pour demander aux membres de nous faire part de leurs commentaires et de discuter entre eux;
- continuer à interrompre le lancement de la nouvelle image de marque jusqu’à ce que le CAN ait eu le temps de davantage prendre en considération la rétroaction des membres et de la rapporter à la prochaine rencontre du CAN afin qu’une décision soit prise quant à la procédure à suivre.

Donc, qu’est-ce que ça signifie? Ça veut dire que le lancement de la nouvelle image de marque continuera d’être suspendu jusqu’à la prochaine rencontre du CAN en novembre. En attendant, nous demanderons au groupe de travail sur la nouvelle image de marque de compléter la prochaine phase de leur travail afin que notre prochaine décision puisse être fondée sur toute l’information nécessaire.

Le CAN est à la recherche de quelques bénévoles pour former un petit groupe pour contribuer à consolider la rétroaction et la discussion. Si vous désirez en faire partie, veuillez me contacter à l’adresse suivante : moira@ubiquitext.ca. Je ne dirigerai pas le groupe puisque le rôle de modérateur doit être occupé par une personne impartiale. Par contre, j’en serai la coordonnatrice et m’assurerai que cette question soit conclue.

Moira White, directrice des normes professionnelles, représentante du CAN dans le groupe de travail

Jacqueline Dinsmore, présidente