

# GUIDE DE LA RELATION ENTRE L'ANNONCEUR ET L'AGENCE-CONSEIL EN COMMUNICATION



Désormais, les théories économiques et les analyses financières ne peuvent que se rendre à l'évidence : la réputation de l'entreprise et la puissance de ses marques constituent le cœur même de sa valeur. C'est encore plus vrai dans les secteurs de la grande consommation et des services où ce capital immatériel constitue le fondement même de l'entreprise.

La communication publicitaire médias et hors-médias, qui peut dépasser 20 % du chiffre d'affaires, est devenue pour beaucoup d'entreprises un des éléments clés de leur stratégie de développement. Ce sont ainsi plus de 31 milliards d'euros que les annonceurs investissent chaque année en France en publicité, toutes formes et tous supports confondus. Ces chiffres justifient pour les entreprises et leurs agences-conseils de rechercher ensemble toujours plus de qualité et davantage d'efficacité dans leurs investissements en matière de communication. C'est le point de départ et le sens même de ce guide de la relation annonceur/agence, né du partenariat et de la confiance qui s'inscrivent dans la durée depuis déjà plusieurs années entre l'UDA et l'AACC. En effet, les agences-conseils et les annonceurs partagent les mêmes valeurs, échangent talents et professionnalisme et ont la ferme volonté de poursuivre ensemble une relation faite d'équilibre et de transparence.

Dans ce guide, l'UDA et l'AACC ont rassemblé à la fois de nombreuses expériences vécues par leurs adhérents et les lignes de force du contrat de progrès passé entre nos deux associations. Sous toutes les facettes de la relation annonceur/agence, ce guide constitue une véritable alchimie que nous avons voulue utile et pragmatique tant à travers des principes d'actions et des bonnes pratiques que des engagements réciproques et des recommandations concrètes.

Nous avons voulu que toutes les composantes et toutes les étapes de la relation annonceur/agence soient abordées en détail : l'analyse de l'offre des agences et les attentes des annonceurs, la sélection d'agence, la formalisation de la collaboration, les relations de travail entre collaborateurs de part et d'autre, l'évaluation et la rémunération de la relation sont ainsi successivement étudiées.

Nous avons voulu également prendre en compte les conséquences des grands changements qui marquent aujourd'hui la communication publicitaire : l'émergence des nouvelles technologies et d'internet, la multiplication des supports, l'internationalisation des entreprises et des marques, la fragmentation des cibles, l'apparition d'un consommateur citoyen mieux informé, plus critique et plus exigeant et enfin une volonté plus forte d'éthique et de responsabilité sociale.

Le contenu de ce guide a pour simple ambition de devenir un nouvel atout qu'annonceurs et agences pourront utiliser dans un intérêt commun bien compris. Nous tenons à remercier tout particulièrement les nombreux collaborateurs des adhérents de l'UDA et de l'AACC qui ont activement participé à cette aventure en y consacrant beaucoup de temps, d'énergie et de talent.

Il est maintenant de notre responsabilité d'encourager chacun des membres de nos deux associations à s'approprier les principes et les bonnes pratiques de ce guide, les faire vivre et évoluer. En faisant cela, nous sommes persuadés que la relation annonceur/agence s'en trouvera davantage innovante, créative, efficace au service d'une réussite commune.

## **Pour l'UDA**

Dominique Reiniche,  
*Présidente*

Gérard Noël,  
*Vice-Président Directeur Général*

Pierre Ferrer,  
*Directeur des techniques publi-promotionnelles*

## **Pour l'AACC**

Hervé Brossard,  
*Président*

Pascale Crouzat,  
*Directeur Général*

Marie-Pierre Bordet,  
*Directeur Délégué*

# INTRODUCTION

## CONTEXTE

Au cours des années passées et notamment depuis 2002, l'UDA et l'AACC ont pris la mesure d'une relative altération des relations entre agences et annonceurs. Après une phase de travaux menés en interne, l'UDA a proposé à l'AACC de se joindre à elle. L'UDA et l'AACC se sont donc unies, comme cela s'était déjà fait par le passé, pour tenter d'améliorer ensemble cette situation. L'analyse a montré qu'elle résultait à la fois de la rigueur de la conjoncture, de certaines dérives dans les pratiques de part et d'autre, de l'évolution des techniques de communication et d'une demande accrue d'efficacité, de productivité et de rentabilité.

À cette fin, l'UDA et l'AACC ont élaboré un guide des relations entre annonceurs et agences-conseils concernant les aspects de leur relation qu'elles n'avaient pas encore abordés ensemble : la qualité et l'efficacité des méthodes de travail, l'optimisation économique de la collaboration, les différents modes de rémunération, etc.

Partant du principe que la marque est l'un des actifs incorporels les plus stratégiques des entreprises, les professionnels membres de l'UDA et de l'AACC sont convaincus qu'une relation de qualité et un partenariat étroit et durable sont indispensables pour créer et produire des campagnes de communication efficaces au service des marques. La communication concourt ainsi à l'accroissement des ventes des marques promues et au développement de l'entreprise. Tout ce qui peut être fait pour améliorer la relation annonceur agence dans sa globalité a été systématiquement analysé à l'occasion de l'élaboration de ce guide.

## OBJECTIFS

Le présent guide commun constitue une revue des pratiques, comprend un ensemble de recommandations et est une véritable boîte à outils à destination des annonceurs et des agences. Ces recommandations décrivent des principes et des bonnes pratiques visant à :

- présenter l'offre actuelle des agences-conseils,
- permettre aux agences-conseils en communication de mieux répondre aux attentes des annonceurs,
- rappeler les bonnes pratiques en matière de sélection d'agences,
- améliorer la formalisation de la relation agence/annonceur,
- poser les principes de collaboration efficace entre les équipes de l'agence et de l'annonceur,
- évaluer objectivement la relation entre l'annonceur et l'agence et les performances atteintes,
- proposer des lignes directrices pour un système de rémunération équitable, économiquement justifié et motivant.

## REMARQUES

- La dimension contractuelle (droits et obligations de chaque partenaire, cadre juridique de la collaboration) n'a pas été traitée dans ce document essentiellement dédié à l'amélioration économique et opérationnelle des relations et à l'efficacité des méthodes de travail. On y trouvera toutefois un inventaire des intitulés des principales clauses devant figurer dans un contrat entre un annonceur et son agence.
- Ces recommandations visent le plus souvent une collaboration inscrite dans la durée entre partenaires d'expérience, pour des budgets importants. Elles devraient pour autant intéresser les annonceurs et agences de moindre taille, ou collaborant de manière ponctuelle ou spécifique. En effet, si certaines procédures décrites dans le guide ne sont pas adaptées à toutes les structures et tous les besoins des annonceurs et agences, ceux-ci devraient y trouver des solutions susceptibles d'améliorer la qualité de la collaboration en y puisant suivant leurs besoins.

## CHAPITRE 1 ■ L'OFFRE DES AGENCES-CONSEILS & LES ATTENTES DES ANNONCEURS

### L'OFFRE DES AGENCES-CONSEILS

10

1/ LES DIFFÉRENTES EXPERTISES ET SPÉCIALISATIONS EN AGENCE-CONSEIL	11
2/ LES DIFFÉRENTES FONCTIONS EN AGENCE-CONSEIL	12
a) Commerciales et stratégiques	12
b) Créatives	12
c) Exécutives	13
d) La fonction médias au sein de l'agence-conseil	14
3/ LA STRUCTURE DU MARCHÉ DES AGENCES-CONSEILS	15
a) Les groupes de communication mondiaux	15
b) Les agences indépendantes	15

### LES ATTENTES DES ANNONCEURS À L'ÉGARD DES AGENCES-CONSEILS

16

1/ LES ATTENTES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES	16
2/ LES QUALITÉS PROFESSIONNELLES ET DÉONTOLOGIQUES ATTENDUES	17

### LES ATTENTES DES AGENCES À L'ÉGARD DES ANNONCEURS

17

## CHAPITRE 2 ■ LA SÉLECTION D'UNE AGENCE-CONSEIL

### RECOMMANDATIONS POUR LA SÉLECTION 20

1/ RÈGLES COMMUNES AUX DEUX VOIES	20
2/ RÈGLES SPÉCIFIQUES AUX CONSULTATIONS AVEC COMPÉTITION	21
a) Une règle du jeu claire et précise	21
b) Nombre d'agences consultées	22
c) Information sur le nombre et l'identité des agences consultées	22
d) Indemnisation des compétiteurs	22
e) Décideurs et équipes en relation	23
f) Un brief écrit	23
g) Confidentialité	23
h) Présentation des propositions	24
i) Propriété des créations non retenues	24
j) Communication de la décision de l'annonceur	24

### LES INTERVENANTS DANS LA SÉLECTION 25

1/ PAR LES RESPONSABLES DIRECTEMENT CONCERNÉS CHEZ L'ANNONCEUR	25
2/ PAR LES SERVICES ACHATS DE L'ANNONCEUR, LE CAS ÉCHÉANT	25
3/ ÉVENTUELLEMENT AVEC L'AIDE DE CABINETS-CONSEILS EN CHOIX D'AGENCES	25

## CHAPITRE 3 ■ LA FORMALISATION DE LA COLLABORATION

### CONTRATS 30

1/ L'OBJET DU CONTRAT	30
2/ LES PRESTATIONS DE L'AGENCE	30
3/ LA DÉFINITION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DE L'AGENCE	31
4/ LES CONDITIONS DE FACTURATION	31
5/ D'AUTRES CLAUSES	31

### AUTRES LIENS CONTRACTUELS 32

### RÉFÉRENTIELS 32

## CHAPITRE 4 ■ LES RELATIONS DE TRAVAIL

### DES BRIEFS COMPLETS ET PRÉCIS 36

- 1/ CONTENU DU BRIEF 36
- 2/ MODALITÉS D'ÉLABORATION DU BRIEF CHEZ L'ANNONCEUR 37
- 3/ PRÉSENTATION DU BRIEF ET MISE EN RELATION DES ÉQUIPES 37

### LA RECHERCHE SYSTÉMATIQUE DE L'EFFICACITÉ 37

- 1/ LE RESPECT MUTUEL ET LA CONFIANCE 38
- 2/ LA COMMUNICATION À L'AGENCE DES INFORMATIONS NÉCESSAIRES 38
- 3/ UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE ET RIGOUREUSE 38
- 4/ LA TRANSPARENCE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DES PRISES DE DÉCISION 39
- 5/ UNE DÉFINITION CLAIRE DE LA FONCTION MÉDIAS AU SEIN DE L'AGENCE-CONSEIL 39

### LA TRANSPARENCE DE LA RELATION ÉCONOMIQUE 40

- 1/ LA TRANSPARENCE DES COÛTS 40
- 2/ LA PRATIQUE D'UN AUDIT FINANCIER 40
- 3/ UNE DÉFINITION CLAIRE DU RÔLE DU SERVICE ACHATS DE L'ANNONCEUR 41

### UNE MISE EN ŒUVRE EN COMMUN DES RÈGLES D'AUTODISCIPLINE 42

### L'ÉVALUATION DE LA RELATION 42



## CHAPITRE 5 ■ LA RÉMUNÉRATION

### RAPPEL DES PRINCIPES DE BASE ET DES OBJECTIFS D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION 46

1/ UNE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE	46
2/ UNE RÉMUNÉRATION TRANSPARENTE	47
3/ UNE RÉMUNÉRATION JUSTIFIÉE ÉCONOMIQUEMENT	47
4/ UNE RÉMUNÉRATION MOTIVANTE	48
5/ UNE RÉMUNÉRATION NEUTRE	48
6/ UNE RÉMUNÉRATION ADAPTABLE ET ÉVOLUTIVE	48
7/ UNE RÉMUNÉRATION SIMPLE À ADMINISTRER	48

### MÉTHODES ET STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION 49

1/ LA RÉMUNÉRATION DE BASE	49
a) Rémunération sous forme d'une commission	49
b) Rémunération sous forme d'honoraires forfaitaires	50
c) Rémunération sous forme d'honoraires aux temps passés	51
d) La rémunération mixte	52
2/ LA RÉMUNÉRATION COMPLÉMENTAIRE VARIABLE	53

## LES ANNEXES

1. CODE ÉTHIQUE DE L'EACA (EUROPEAN ASSOCIATION OF COMMUNICATIONS AGENCIES)	56
2. LES GROUPES DE COMMUNICATION PUBLICITAIRE DANS LE MONDE	60
3. LES GROUPES DE COMMUNICATION PUBLICITAIRE EN FRANCE	61
4. LES PRINCIPALES AUTRES AGENCES DE COMMUNICATION IMPLANTÉES EN FRANCE	62
5. SCHÉMA DU PROCESS D'ÉLABORATION D'UNE CAMPAGNE DE COMMUNICATION	63
6. GRILLE D'ÉVALUATION DE LA RELATION ET DES PRESTATIONS ENTRE UN ANNONCEUR ET UNE AGENCE	68
7. MODÈLE ÉCONOMIQUE D'UNE AGENCE-CONSEIL, STRUCTURE DES COÛTS ET CALCUL DES HONORAIRES	73
8. TABLEAU COMPARATIF DES PRINCIPAUX SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION	78
9. UTILISATION DES PRINCIPALES MÉTHODES DE RÉMUNÉRATION EN FRANCE	79
10. COMPARAISON DES SYSTÈMES ET NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION DES AGENCES EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD	80
11. CRITÈRES SUSCEPTIBLES DE FONDER UNE RÉMUNÉRATION AUX RÉSULTATS	81
12. HISTORIQUE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES AGENCES-CONSEILS	82

# CHAPITRE 1

L'OFFRE DES AGENC

ET LES ATTENTES D

**ES-CONSEILS**

**ES ANNONCEURS**

## L'OFFRE DES AGENCES-CONSEILS

Le métier d'une agence-conseil en communication consiste à développer et à mettre en œuvre pour le compte de son client annonceur les différents types de communication nécessaires à la relation entre ses marques (incarnées par un produit, un service, une entreprise, ou une cause) et les publics auxquels ils sont destinés.

Mais cette définition ne saurait traduire la relation spécifique qui existe entre une agence-conseil et son annonceur : en effet, les études de la relation annonceur/agence (Ballester Consulting 2004 et Limelight Consulting 2004) réalisées auprès des annonceurs montrent de façon convergente que **les annonceurs considèrent leur agence comme un partenaire.**

Leurs attentes, exprimées dans le cadre de ces études, traduisent toute la richesse de cette relation et s'articulent autour de :

- la réflexion stratégique (environ 85 % des annonceurs),
- la créativité (environ 80 % des annonceurs),
- la qualité des relations professionnelles qui impliquent souplesse et réactivité (de 60 % à 77 % des annonceurs),
- l'excellence et la rigueur des process (de 50 % à 61 %).

*Ce sont donc ces axes qui structurent l'offre, les métiers, les fonctions et les échanges des agences et qui sont décrits ici.*

Afin que la rencontre entre la marque et le public soit fructueuse, le travail d'une agence vise principalement à :

- élaborer ou mettre en œuvre ce que la marque/l'entreprise doit mettre en avant : le conseil en communication élabore la stratégie de communication et établit le concept de communication.
- réaliser la campagne : la création, son exécution et sa mise en œuvre.

Dans cette optique, quelle que soit sa spécialité, une agence-conseil en communication propose principalement des prestations autour de trois pôles d'activité <sup>1</sup> :

- conseil et conception : réflexion stratégique, détermination d'un concept, puis d'une stratégie de communication autour de ce que la marque souhaite mettre en avant, identification des cibles, conseil en choix des moyens et création,
- mise en œuvre de la campagne de communication médias et hors-médias : adéquation aux médias, exécution, production, fabrication, identification des cibles, etc.
- contrôle : juridique, études, gestion administrative et financière.

Être une agence-conseil signifie donc :

- comprendre la problématique de l'annonceur,
- mettre en œuvre les ressources / conseils pour y répondre en termes stratégiques,
- réunir les talents créatifs,
- assurer la réalisation des campagnes, leur mise en œuvre et leur contrôle.

Mais c'est également :

- être en permanence à l'écoute des évolutions de marché, des tendances, des consommateurs,
- être force de proposition pour les annonceurs,
- défendre ses convictions et ses partis-pris,
- faire preuve d'anticipation et de réactivité.

<sup>1</sup> Cf. annexe n° 5

Si la profession d'agence-conseil est libre d'accès, les professionnels de ce secteur se sont cependant dotés de règles professionnelles afin de maintenir le degré d'exigence inhérent au bon exercice de leur profession. L'Association des agences-conseils en communication (AACC) a ainsi édicté un certain nombre de règles que toute agence membre se doit de respecter (structure minimale, durée d'existence, adhésion au BVP, etc.). Au niveau européen, l'EACA (European Association of Communications Agencies) dont l'AACC est membre, a défini les règles d'éthique que doivent respecter les agences en Europe (cf. annexe n° 1).

*Enfin, une agence-conseil en communication est en mesure de proposer :*

- soit une expertise spécialisée dans un domaine (publicité, marketing direct, corporate, etc.),
- soit une palette de différentes techniques de communication médias et hors-médias, celle-ci étant offerte en général par les groupes de communication, laissant à l'annonceur la possibilité de choisir tout ou partie des services proposés.

Dans le cadre de ces groupes de communication, l'offre tend à se présenter, comme il est précisé ci-après, sous une forme globale répondant à un objectif de « communication intégrée ».

## 1/ LES DIFFÉRENTES EXPERTISES ET SPÉCIALISATIONS EN AGENCE-CONSEIL

Différentes expertises peuvent être disponibles au sein d'une agence-conseil, correspondant aux différentes techniques de communication médias ou hors-médias :

- publicité médias <sup>(2)</sup>
- marketing direct <sup>(2)</sup>
- édition publicitaire<sup>(2)</sup>
- promotion des ventes<sup>(2)</sup>, PLV,
- Internet <sup>(2)</sup>
- corporate <sup>(2)</sup> (communication d'entreprise, institutionnelle, de crise, interne...)
- relations publiques/relations presse
- design
- communication événementielle<sup>(2)</sup>
- communication santé<sup>(2)</sup>
- sponsoring ou mécénat (ex. : sport et culture...)
- communication B to B
- communication culturelle (cinéma, édition, tourisme, etc.)
- communication financière
- etc.

Pour clarifier leur offre, les agences se positionnent en revendiquant une ou plusieurs de ces expertises. Certaines font d'une expertise unique un élément de réputation et d'image, notamment lorsqu'elle repose sur un secteur (santé), un marché (mode, textile), une cible déterminée (enfants, seniors), un type de média (TV), une technique de communication spécifique (événementiel), etc.

<sup>2</sup> Métiers représentés par l'AACC

## 2/ LES DIFFÉRENTES FONCTIONS EN AGENCE-CONSEIL

---

Pour assurer sa mission de conseil en communication, une agence regroupe notamment les compétences suivantes.

### A) COMMERCIALES ET STRATÉGIQUES

La fonction commerciale d'une agence regroupe un ensemble de postes hiérarchiquement organisés : directeur commercial, directeur de clientèle, chef de groupe, chef de publicité (ou chef de projet), en fonction de la taille de l'agence considérée.

*Les missions de la fonction commerciale comportent deux axes dominants.*

#### ■ La coordination à l'interne et avec l'externe

Le commercial est en relation permanente avec l'annonceur et joue un rôle d'intermédiaire entre l'agence et celui-ci ; il assume la responsabilité du budget. Il réunit le maximum d'informations concernant le produit, le circuit de distribution, la clientèle, la concurrence, le marché, les actions publicitaires antérieures. Il fait réaliser des études de marché, de notoriété, d'image, des études médias, afin de déterminer les meilleurs arguments et les meilleurs vecteurs à utiliser en tenant compte du public à toucher et des caractéristiques du marché. Il définit ensuite une stratégie de communication à partir de ces données marketing.

#### ■ L'élaboration de la stratégie de communication

Le commercial rédige une copie stratégie qui peut se définir comme un cahier des charges fixant la cible visée par la campagne, l'axe et les thèmes publicitaires, la teneur du message et la ventilation approximative du budget selon les différents médias. Cette élaboration de la stratégie s'effectue dans bon nombre de cas dans le cadre d'une collaboration avec le planning stratégique.

À l'intérieur de l'agence, le commercial assure le lien entre les différentes équipes travaillant sur le budget (études, création, médias, production) et veille à tout moment au respect du cahier des charges. Il vérifie que les projets de création restent dans le cadre des objectifs et du budget fixés et assure le suivi de la conception, de la fabrication et de l'exécution de l'action de communication.

Les principales fonctions stratégiques et commerciales sont les suivantes :

- directeur commercial/directeur de marque/directeur conseil,
- directeur de clientèle,
- chef de publicité,
- directeur du planning stratégique.

Toutes ces fonctions ne sont pas toujours présentes dans la totalité des agences.

### B) CRÉATIVES

Quels que soient la taille et le type d'agence, la fonction création repose sur un directeur de la création qui anime des équipes de créatifs (concepteurs-rédacteurs et directeurs artistiques, en team créatif) dans le but d'identifier dans la stratégie commerciale une idée simple, forte et concise.

Les créatifs travaillent en étroite collaboration avec les deux autres pôles que sont les fonctions commerciales/stratégiques et les fonctions exécutives. Il faut cependant mettre en avant le lien particulier qui existe entre la création et le planning stratégique sur lequel elle prend appui dans la construction de l'idée créative.

Cette notion d'idée créative est fondamentale et immatérielle. Son appréciation est subjective et sa valeur dépend du talent des hommes et pas uniquement du temps passé, mais également de l'organisation que l'agence met en œuvre pour assurer l'efficacité de la communication de ses clients. Ce talent se manifeste dans l'efficacité de la création produite.

Le directeur de création et l'équipe de création mettent en forme le produit publicitaire, sur la base de la stratégie de communication définie par le service commercial, selon le choix des vecteurs médias et hors-médias.

Dans les agences spécialisées dans un domaine spécifique (santé, marketing direct, événementiel...), ces fonctions créatives sont renforcées par des spécialistes intégrés (tels que les médecins en agence santé) nécessaires à la bonne pratique de leur activité de communication.

Les principales fonctions créatives sont les suivantes :

- directeur de création,
- directeur artistique,
- concepteur-rédacteur.

### C) EXÉCUTIVES

La fonction exécutive a essentiellement un rôle de production et de fabrication. Elle concrétise et exprime de la manière la plus pertinente l'idée créative. Elle gère la mise en œuvre et la réalisation technique des campagnes de communication.

Cette fonction a largement évolué et s'est enrichie grâce aux innovations technologiques. Elle est à présent un des éléments qui concourt à l'optimisation et à la matérialisation de l'idée créative.

Elle se distingue principalement en deux grandes catégories : l'une concernant plus particulièrement tout ce qui a trait à l'audiovisuel (cinéma, radio, télévision) et l'autre tout ce qui touche au domaine de l'impression (affichage, presse, édition publicitaire, mailing...).

La responsabilité de cette fonction est généralement celle de l'achat d'art, accompagné du chef de fabrication et du responsable de production (TV, radio, autres) qui assurent les relations entre l'équipe de création, l'équipe de commerciaux, ainsi que tous les fournisseurs ou prestataires de services participant à la fabrication de la campagne. Elle est par ailleurs constituée de postes d'exécution, tels que maquettistes, dessinateurs, graphistes qui, selon l'agence, sont partiellement ou totalement externalisés.

En ce qui concerne plus particulièrement les postes à responsabilité, leurs missions sont principalement les suivantes :

- analyser la commande du client et établir les devis,
- établir le planning de travail,
- lancer les différents appels d'offres et sélectionner les fournisseurs,
- suivre les différentes phases en s'assurant du respect du cahier des charges et des délais,

Les spécialistes de l'exécution sont responsables devant le directeur de création de leurs prestations.

Les principales fonctions exécutives sont les suivantes :

- acheteur d'art,
- chef de fabrication,
- responsable de production/TV producer,
- coordination (également appelée trafic).

## D) LA FONCTION MÉDIAS AU SEIN DE L'AGENCE-CONSEIL

Le conseil médias fait partie du conseil en stratégie de communication. Pour le mettre en œuvre, les agences sont organisées aujourd'hui de plusieurs manières :

- soit l'agence dispose d'un service médias intégré intervenant ou non sur les budgets gérés, suivant la demande de l'annonceur,
- soit il n'existe pas de service médias proprement dit dans l'agence. Mais il peut exister une passerelle avec l'agence médias du groupe ou la société spécialisée dans le conseil et l'achat médias qui permet d'intégrer la fonction dans la prestation.

Les agences-conseils ou les groupes n'ayant pas de service médias intégré et ne s'appuyant pas sur des partenaires contractuels spécialisés ne peuvent revendiquer cette offre.

À ces principales fonctions s'ajoutent des fonctions administratives, financières, juridiques et de développement, inhérentes à toute entreprise.



### 3/ LA STRUCTURE DU MARCHÉ DES AGENCES-CONSEILS

Le marché des agences est aujourd'hui organisé autour de deux grands axes :

#### A) LES GROUPES DE COMMUNICATION MONDIAUX

Ils rassemblent chacun l'ensemble des expertises précédemment décrites et peuvent apporter aux annonceurs des solutions de communication intégrée<sup>3</sup>.

Ces groupes sont constitués de filiales qui sont des agences-conseils développant leur activité sur tout ou partie des expertises décrites précédemment. Ils peuvent ainsi proposer à leurs annonceurs des stratégies globales de communication en intégrant les différentes expertises, en les optimisant et en assurant leur cohérence. On parlera ici de « **communication intégrée** ». Cette notion s'oppose à celle de « **d'offres multiples** » et tend à devenir la nouvelle orientation des grands groupes de communication.

La plupart de ces groupes ont une implantation dans un grand nombre de pays. Ils gèrent pour le compte de leurs annonceurs des budgets internationaux de grandes marques et en assurent la coordination, tout en gérant également des budgets locaux.

Ces groupes de communication, appelés encore « réseaux », peuvent appartenir à une même holding financière, ils conservent néanmoins la responsabilité de leurs activités, de leur développement, de leurs résultats et restent concurrents entre eux.

En 2005, les principales holdings (et leurs réseaux affiliés) sont les suivantes :

- Omnicom (BBDO, DDB, TBWA)
- WPP (Ogilvy & Mather, JWT, Young & Rubicam, Grey)
- Interpublic (FCB, Lowe, McCann)
- Publicis (Publicis, Saatchi, Leo Burnett)
- Dentsu
- Havas (Euro RSCG, Arnold & Partners)

#### B) LES AGENCES INDÉPENDANTES

Elles ont une dimension essentiellement nationale ou locale (agences en région), leur intervention à l'international demeure ponctuelle et le plus souvent dans le cadre d'association d'agences de même type. Leur structure interne est identique à celles des agences filiales de groupes. Elles peuvent être généralistes ou spécialisées, les généralistes pouvant aller jusqu'à proposer et mettre en œuvre des stratégies de communication intégrée<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Cf. annexe n° 2 et 3

<sup>4</sup> Cf. annexe n° 4

## LES ATTENTES DES ANNONCEURS À L'ÉGARD DES AGENCES-CONSEILS

L'offre des agences est structurée de manière à répondre à des demandes spécifiques en matière de communication : publicité médias, marketing direct, édition, promotion des ventes, etc. Les annonceurs ont, quant à eux, des attentes spécifiques à l'égard de chacune de ces techniques spécialisées, notamment en termes de créativité. Leur problématique est aujourd'hui de faire face à la dispersion des modes de communication, à l'émiettement des audiences, et de rechercher des affinités entre le public consommateur et les modes de communication. L'objectif des annonceurs se concentre sur la maîtrise du mix communication et la cohérence nécessaire des messages émis vers le public dans un but de meilleure efficacité. Les moyens et les compétences de l'agence doivent être organisés et mobilisés en fonction de cet objectif.

Les compétences et qualités attendues par les annonceurs sont exprimées ici d'un point de vue général et synthétique. Elles s'appliquent donc tout particulièrement aux agences et aux groupes de communication à vocation généraliste ou de communication intégrée (annexes n° 2, 3 et 4). Mais tout ou partie d'entre elles s'appliquent également aux agences de taille petite ou moyenne, généralistes ou spécialisées, pluri ou mono-sectorielles...

### 1/ LES ATTENTES EN MATIÈRE DE COMPÉTENCES

*Les annonceurs attendent des agences-conseils des compétences permettant de :*

- faire des recommandations stratégiques visant à exprimer leur positionnement, leur image, leurs offres commerciales sur les marchés et à répondre aux attentes des consommateurs.

*Dans certains cas, en fonction de leurs marques, de leur organisation et de l'agence avec laquelle ils travaillent, les annonceurs attendent des agences qu'elles puissent :*

- aborder la communication de façon transversale (médias/hors-médias) pour résoudre au mieux la problématique globale de l'entreprise, optimiser l'euro investi, en recommandant les arbitrages les plus pertinents.

En effet, un grand nombre de campagnes intègrent de plus en plus un ensemble de moyens de communication, par exemple : un ou deux médias, une action de promotion soutenue par mailings, un site internet, etc. L'agence doit harmoniser les messages qui vont emprunter ces différents supports.

*À cet effet, les agences-conseils s'assurent de :*

- disposer effectivement des compétences correspondant à chacune des principales formes de communication ;
- mettre à la disposition de leurs clients des interlocuteurs de haut niveau, ayant la connaissance et l'expérience des divers modes de communication. Ces interlocuteurs font des recommandations stratégiques et des propositions d'arbitrage de moyens dans le cadre d'une approche globale et synthétique des problèmes du client. Ils ont autorité sur les différents intervenants concernés au sein du groupe ou de l'agence ;
- coordonner les prestations issues des différentes formes de communication, que la production en soit intégrée ou non (agence médias, promotion, événementiel, marketing direct, sponsoring, relations publiques, etc.) ;
- faire naître et gérer des idées créatives et pertinentes. Cette aptitude est la raison même d'exister d'une agence-conseil et constitue le cœur de sa compétence et de sa prestation ;
- si nécessaire, avoir une vision transnationale de la communication et des modes opératoires pour accompagner le développement international ou mondial des marques. Au-delà des caractéristiques culturelles propres à chaque pays ou zone géographique dans laquelle la marque est commercialisée, les agences proposent aux annonceurs des approches transculturelles ou des déclinaisons adaptées à chaque culture locale. Dans ce cas, les agences mettent à la disposition de leurs clients une implantation internationale dans les zones géographiques nécessaires et en assurent la coordination.

## 2/ LES QUALITÉS PROFESSIONNELLES ET DÉONTOLOGIQUES ATTENDUES

*Les annonceurs attendent des agences-conseils des qualités professionnelles et déontologiques garantissant :*

- une **neutralité** des propositions d'agences par rapport aux intérêts des divers supports et modes de communication préconisés. Le pouvoir de prescription d'une agence est une réalité qui impose la plus grande rigueur intellectuelle. Les propositions d'une agence se justifient par la contribution qu'elles apportent au renforcement de la marque de l'annonceur et donc à l'intérêt de ce dernier. La confiance est dans ce domaine un élément primordial de la relation ;
- des **relations transparentes** dans l'organisation, les modes opératoires et les coûts facturés. Cette transparence permet d'optimiser le niveau de confiance entre l'annonceur et l'agence ;
- une **forte motivation** des équipes, avec une capacité d'initiative, de réactivité, d'innovation et de proposition, mais aussi d'écoute des clients ;
- une **forte proximité** des équipes de l'agence avec celles de l'annonceur. Les collaborateurs de l'annonceur et de l'agence doivent partager les mêmes objectifs, prendre en compte les mêmes contraintes, avoir la même culture du résultat...

### LES ATTENTES DES AGENCES À L'ÉGARD DES ANNONCEURS

En regard des attentes des annonceurs à l'égard des agences, ces dernières attendent des annonceurs **qu'ils prévoient une organisation adéquate et mettent en face des agences des collaborateurs d'expérience**, aux compétences diverses, généralistes ou spécialisées, et de séniorité suffisante.

L'organisation et les procédures mises en place chez l'annonceur doivent permettre une bonne coordination entre les différentes fonctions de direction concernées (générale, financière, commerciale, marketing, juridique, etc.) et entre les différentes expertises (chefs de produits, responsables de bases de données, chargés du marketing direct, de la promotion des ventes, de la communication, des relations publiques ou acheteurs, etc.).

*L'annonceur doit également :*

- s'assurer que **ses équipes s'impliquent, à tous les échelons**, dans l'élaboration et le suivi du travail de l'agence,
- mettre en place **des circuits de décision clairs et rapides** en définissant les niveaux de décision selon le type de question à régler,
- partager avec l'agence la même rigueur dans **le respect des étapes et des délais**, en s'engageant préalablement avant chaque prestation,
- veiller à ce que **les objectifs et les prestations attendus de l'agence soient définis de manière exhaustive et pris en compte** dans le cadre de l'élaboration de la rémunération. Lorsqu'un annonceur choisit l'agence avec laquelle il va travailler, il prend une décision qui engage les deux parties dans une collaboration que chacun veut durable et fructueuse. Cette décision est aussi l'aboutissement d'un processus de sélection dont les conditions commandent, en grande partie, les chances de réussite et de pérennité de l'action menée en commun.

# CHAPITRE 2

## LA SÉLECTION D'UNE

# AGENCE-CONSEIL

## RECOMMANDATIONS POUR LA SÉLECTION

Lorsqu'un annonceur choisit l'agence avec laquelle il va travailler, il prend une décision qui engage les deux parties dans une collaboration que chacun veut durable et fructueuse. Cette décision est aussi l'aboutissement d'un processus de sélection dont les conditions commandent, en grande partie, les chances de réussite et de pérennité de l'action menée en commun.

Face à l'importance de l'enjeu pour l'annonceur et face à l'investissement tant matériel que financier et en temps que cela représente pour l'agence, il est nécessaire de conduire cette consultation en suivant des règles précises et partagées par les deux parties.

À cet effet, l'AACC et l'UDA recommandent de formaliser ces règles par un document écrit.

*Il est important de souligner que le choix final d'une agence peut emprunter deux voies principales :*

1. soit une sélection sur dossiers et/ou à l'aide d'entretiens, complétée par exemple par des visites ou des rencontres entre collaborateurs, permettant de rassembler des informations sur les agences-conseils et d'aboutir au choix d'une agence avec laquelle l'annonceur va démarrer sa collaboration,
2. soit la mise à l'épreuve d'une sélection d'agences par l'annonceur. On parle alors de compétition d'agences visant à retenir l'agence avec laquelle l'annonceur travaillera. Dans ce cas, les prestations que doivent fournir les compétiteurs peuvent atteindre des stades différents de finalisation selon qu'elles porteront sur des orientations stratégiques, et/ou des types d'exécution plus ou moins aboutis : story-board ou animatic, maquettes non finalisées ou finalisées, etc. L'UDA et l'AACC recommandent en la matière de ne pas pousser l'exécution à un stade trop avancé. En effet, il ne faut pas oublier que cette sélection avec compétition a pour but principal de choisir un partenaire et non pas une campagne clé en main. C'est le plus souvent après la fin de la compétition, quand l'agence aura été choisie, que s'engageront réellement la finalisation de la création et la production de la campagne.

### 1/ RÈGLES COMMUNES AUX DEUX VOIES

Dans le cas d'une sélection d'agence sur dossier et entretien, comme dans le cas d'une compétition d'agences, il s'agit bien de faire jouer la concurrence.

Ces deux démarches doivent reposer sur une **méthode objective, rigoureuse et transparente**, dans un esprit de déontologie professionnelle, telle que définie ci-après :

- une information adaptée à l'objet de la recherche : l'annonceur doit définir précisément ses besoins et ses objectifs,
- une analyse du marché, la plus large possible, qui permet d'aboutir à une première sélection d'agences,
- des critères de choix adaptés aux besoins spécifiques de l'annonceur. Ils permettent d'aboutir à une « short-list » constituée d'agences comparables.

Ces critères de choix reposent essentiellement sur :

- la structure de l'agence, son organisation, sa taille,
- l'appartenance ou non à un groupe, à un réseau, son caractère national ou international,
- les managers, les équipes, leur qualité reconnue, leur expérience,
- les partenaires de l'agence,
- la présence ou non de certains services,
- une expertise particulière (sur un marché par exemple, ou sur un métier),
- les clients (afin notamment d'identifier l'existence de budgets conflictuels),
- les données financières la concernant,
- les campagnes de l'agence, ses succès, sa réputation,
- etc.

Il est utile de rappeler qu'il existe sur le marché des cabinets spécialisés en choix d'agences qui proposent d'aider l'annonceur dans le déroulement de cette phase de recherche. Ils aident à formuler clairement ses besoins, à affiner ses critères de choix, notamment les plus qualitatifs, en fonction de ses spécificités et de celles des agences (cf. ci-après paragraphe consacré aux cabinets de conseil en choix d'agences).

## 2/ RÈGLES SPÉCIFIQUES AUX CONSULTATIONS AVEC COMPÉTITION

---

Lorsqu'il y a consultation suivie d'une mise en compétition d'agences sélectionnées, il est hautement souhaitable que les principes suivants s'appliquent.

### A) UNE RÈGLE DU JEU CLAIRE ET PRÉCISE

Cette règle du jeu sera applicable de façon identique à toutes les agences et constante tout au long du processus.

*C'est préalablement à la compétition que seront précisés par écrit :*

- **la nature de la consultation** : simple note de réflexion, réflexion marketing plus poussée, stratégie de communication, quelques axes de création, une véritable campagne, etc.
- **les délais** : d'une durée suffisante et adaptée à l'objet de la demande. A titre indicatif :
  - une à deux semaines pour une note de réflexion,
  - trois à quatre semaines pour une réflexion stratégique,
  - environ un mois pour des concepts créatifs,
  - sept à huit semaines pour un véritable projet de campagne.
- **le type de contrat** que l'annonceur souhaite passer avec l'agence retenue, le système de rémunération qu'il envisage d'adopter et un ordre d'idée des ressources qu'il compte allouer à l'action de communication faisant l'objet de la consultation avec compétition.
- **l'indemnisation de la compétition** éventuellement prévue pour les agences non retenues (cf. ci-après).

## B) NOMBRE D'AGENCES CONSULTÉES

Dans la phase finale, la compétition doit se concentrer sur un petit nombre d'agences. À titre indicatif, un nombre d'environ trois candidats constitue un ordre de grandeur le plus souvent adapté.

Ce même souci devrait guider le choix effectué par des opérateurs publics soumis au code des marchés publics, ce qui ne remet pas en cause le principe de l'appel d'offres public en amont.

Diverses raisons militent en faveur d'une compétition entre un petit nombre d'agences.

Pour l'annonceur, plus le nombre d'agences en compétition est important, plus :

- il passe du temps à présenter son brief et multiplie le nombre de réunions pour examiner les propositions,
- sa décision devient complexe, pour un résultat qui ne sera pas forcément à la hauteur du temps qu'il y aura consacré.

Pour l'agence, la participation à une compétition :

- doit être planifiée et gérée en fonction de son activité quotidienne au service de ses clients,
- augmente, en proportion du nombre d'agences candidates, ses risques d'utiliser ses ressources en hommes et autres moyens sans résultat final.

Au total, une compétition entre un nombre excessif d'agences est, pour l'annonceur et les agences concernées, un gaspillage de temps et d'argent.

## C) INFORMATION SUR LE NOMBRE ET L'IDENTITÉ DES AGENCES CONSULTÉES

Sur un marché relativement étroit, les informations circulent vite. Face aux risques de confusion et de déformation de l'information, il faut privilégier une information transparente et une règle du jeu claire.

Le nombre et le nom des compétiteurs sont communiqués par l'annonceur aux agences qu'il consulte. En cas de modification de la liste, celle-ci doit être communiquée aux compétiteurs.

## D) INDEMNISATION DES COMPÉTITEURS

Comme toute entreprise commerciale, une agence-conseil supporte des coûts de prospection qui font partie de son activité normale.

Mais lorsque la demande de l'annonceur impose des travaux importants, il est recommandé d'indemniser les agences non retenues. L'importance s'évalue ici en termes de durée de la compétition et de finalisation de la création. Le surcoût des compétitions non indemnisées pèse sur les frais généraux des agences et a au final des répercussions sur les clients existants.

C'est en amont de la compétition que les partenaires doivent s'entendre clairement sur l'existence de cette indemnisation, forfaitaire et identique pour chacune des agences. Son montant dépend de l'importance des travaux demandés <sup>5</sup>.

En outre, le principe d'indemnisation garantit, à la fois à l'annonceur et l'agence, un engagement réel et sérieux dans la compétition.

<sup>5</sup> À noter que cette indemnité varie souvent dans une fourchette allant de 5 000 à 20 000 euros justifiée par la valorisation du temps passé par les équipes de l'agence, les achats de prestations ou les frais de fabrication. Les parties restent libres de fixer dans un document contractuel les règles d'indemnisation.



C'est une incitation pour l'annonceur à bien évaluer les raisons de sa démarche de mise en compétition avec ses avantages et ses inconvénients. Il permet à l'agence de s'investir dans un travail de qualité. Le montant de l'indemnité est estimé a priori. Il varie selon le degré d'aboutissement de la proposition, qu'il s'agisse de travaux de réflexion élaborée, d'études approfondies ou de travaux créatifs (concepts créatifs illustrés, et/ou maquettes finalisées, voire campagnes complètement abouties).

## E) DÉCIDEURS ET ÉQUIPES EN RELATION

Le décideur final chez l'annonceur et l'équipe qui, dans l'agence, sera chargée du budget, doivent être précisément identifiés dès le début de la consultation.

Chez l'annonceur, l'équipe en charge de la consultation doit avoir l'aval de la direction générale et le pouvoir de décision.

Lorsque les procédures de travail chez l'annonceur l'exigent, la direction des achats doit être impliquée dès le début de la consultation (cf. ci-après le rôle des services achats).

## F) UN BRIEF ÉCRIT

La compétition doit s'appuyer sur un brief écrit qui précise l'ensemble des données nécessaires à la bonne réalisation du travail demandé.

Le brief doit être :

- établi par les personnes les plus directement concernées,
- présenté séparément à chaque agence.

Afin de centrer le travail sur les besoins réels de l'annonceur et d'éviter tout travail inutile, les réflexions des agences et leurs propositions doivent être inscrites dans le cadre de moyens financiers définis dans le brief.

## G) CONFIDENTIALITÉ

Les agences et les annonceurs s'engagent à tenir strictement confidentielles les informations communiquées pendant la compétition. La signature d'un accord formel est recommandée.

La consultation implique que l'annonceur confie à l'agence des informations sur son marché, ses spécificités techniques, sa politique commerciale et marketing. Cette confidentialité entraîne en particulier que l'agence n'en fasse pas bénéficier ses clients et ne les utilise pas pour prospecter des annonceurs concurrents.

En ce qui concerne l'annonceur, la confidentialité s'applique également aux propositions et recommandations émises par les agences lors de la consultation.

Par ailleurs, en amont de la consultation, les partenaires s'entendent sur le caractère confidentiel ou non de la consultation. Le plus souvent, elle n'est pas annoncée publiquement, à l'exception des appels d'offres pour des campagnes lancées par les annonceurs du secteur public et soumises aux dispositions du code des marchés publics.

## H) PRÉSENTATION ET ÉVALUATION DES PROPOSITIONS

La présentation des propositions par les agences doit être organisée dans des conditions de stricte neutralité et d'équité.

L'annonceur doit avoir en face de lui les principaux membres de l'équipe qui travaillera avec lui lors de la collaboration.

Il est souhaitable de recevoir successivement les agences en consultation dans un très court laps de temps, pour pouvoir mieux apprécier et comparer les approches de chacune. Si plusieurs réunions sont nécessaires pour permettre l'examen des différents candidats, il faut veiller à ce que les mêmes représentants de l'annonceur se trouvent présents aux différentes séances. Lorsque la décision est collégiale, il est conseillé d'utiliser une grille d'évaluation des propositions, avec une éventuelle pondération des différents critères, afin d'objectiver le plus possible la décision de l'équipe de l'annonceur.

L'ordre des passages est tiré au sort.

Le temps accordé aux agences doit avoir été précisé à l'avance et doit, évidemment, être le même pour toutes.

## I) PROPRIÉTÉ DES CRÉATIONS NON RETENUES <sup>6</sup>

Les documents, propositions, éléments de création présentés dans le cadre de la compétition restent la propriété des agences qui n'ont pas été retenues. L'annonceur doit en assurer la confidentialité.

Plus généralement, la confiance qui doit présider dans la compétition implique que l'annonceur n'organise pas une fausse compétition dont le seul objet serait de collecter gratuitement des projets de campagne. De même, une agence non retenue ne présente pas le même projet de campagne à un annonceur concurrent.

## J) COMMUNICATION DE LA DÉCISION DE L'ANNONCEUR

Lorsqu'il a pris sa décision, l'annonceur informe les agences qui ont concouru dans les meilleurs délais.

Il précise, autant que possible, aux agences non retenues les motifs pour lesquels leurs propositions n'ont pas été choisies. L'agence et l'annonceur s'entendent sur les modalités de restitution des éléments de création qui ont été remis lors de la présentation, ainsi que des documents remis par l'annonceur pour les besoins de la consultation.

Si à l'issue de la compétition, l'annonceur reste indéterminé, il en informe rapidement les agences concernées. Il leur indique la suite envisagée et, le cas échéant, les nouveaux délais pour aboutir.

<sup>6</sup> Pour les campagnes retenues, voir chapitre « Formalisation de la collaboration »

## LES INTERVENANTS DANS LA SÉLECTION

Le processus de sélection et de décision est conduit :

### 1/ PAR LES RESPONSABLES DIRECTEMENT CONCERNÉS CHEZ L'ANNONCEUR

C'est-à-dire : direction générale, direction marketing, direction de la communication, etc. Ces responsables sont le plus souvent accompagnés en interne par les services juridiques et dans certains cas, plus récemment, par les services achats, dont le rôle s'est développé. Enfin, il peut être fait appel à des consultants extérieurs : cabinets-conseils en choix d'agences.

### 2/ PAR LES SERVICES ACHATS DE L'ANNONCEUR, LE CAS ÉCHÉANT

Dans un certain nombre d'entreprises, les achats remplissent aujourd'hui un rôle essentiel dans la gestion des dépenses de communication et de marketing, aux côtés des services marketing et communication qui sont décideurs en la matière.

Dans certains cas, au stade de la sélection des agences partenaires, les responsables d'achats ont la mission de négocier les coûts aux côtés des responsables communication et marketing. Cela vise les rémunérations et les achats de l'agence prévus dans le contrat qui est établi en début de collaboration ou révisé en cours de collaboration. Cette négociation s'opère dans le cadre des contraintes de qualité que les services marketing et communication ont la mission de définir.

Mais le rôle des services achats ne se limite pas à la négociation des termes économiques du contrat en début de collaboration. Ils jouent tout au long de la collaboration un rôle important qui est analysé en détail au chapitre 4 « Les relations de travail ».

### 3/ ÉVENTUELLEMENT AVEC L'AIDE DE CABINETS-CONSEILS EN CHOIX D'AGENCES

Importé en France il y a une vingtaine d'années, le concept de cabinet-conseil en choix d'agences s'est développé. Il s'agit d'une activité d'intermédiation mettant en présence annonceurs et agences de communication répondant à un cahier des charges minutieusement préparé. Ce métier s'est avéré utile pour les annonceurs qui ne disposent pas en interne de la connaissance approfondie du marché des agences, marché en perpétuelle évolution du fait :

- des changements de budgets,
- de l'évolution des organisations (groupes, réseaux et métiers),
- des rachats, créations et concentrations de sociétés,
- des mouvements de personnels.

Ce type de conseil permet à l'annonceur de rencontrer les agences qui peuvent potentiellement le mieux répondre à ses besoins et d'éviter au maximum les déconvenues qu'une consultation aléatoire pourrait faire naître. Elle permet ainsi de retenir dans une sélection les agences les mieux adaptées, de limiter le coût et la perte de temps générés par une consultation avec mise en concurrence et de limiter les risques.

Les annonceurs du secteur public, soumis aux règles du code des marchés publics et qui de ce fait lancent des appels d'offres largement ouverts, recourent dans certains cas aux services de ces cabinets notamment pour faire le tri et l'évaluation des propositions qu'ils ont reçues et qui peuvent se compter par dizaines.

*Le recours à un cabinet-conseil en choix d'agences peut s'avérer utile à l'annonceur :*

- lorsqu'il a l'intention de **rechercher une nouvelle agence** pour développer, soutenir ou relancer un produit existant, ou lancer un nouveau produit,
- lorsqu'il ressent le **besoin de changer tout ou partie de ses prestataires** et de réallouer ses budgets de communication entre une ou plusieurs agences,
- lorsqu'il souhaite simplement **se tenir au courant de l'actualité des agences** et groupes de communication,
- lorsqu'il aborde **une technique de communication qui ne lui est pas familière**, comme par exemple l'événementiel ou les RP, etc.

Le cabinet-conseil intervient, en accompagnement de l'annonceur, à plusieurs niveaux :

- en amont, pour aider l'annonceur à formuler clairement ses besoins et à rédiger son brief, affiner ses critères de choix, établir la liste des agences présélectionnées et faire le choix in fine soit d'une agence qui s'impose d'elle-même, soit d'organiser une mise en compétition entre un petit nombre d'agences,
- pendant la consultation avec compétition, pour définir les règles de la procédure de consultation et garantir aux deux parties l'objectivité et l'impartialité nécessaires,
- pour définir en fin de parcours la procédure d'évaluation des propositions des agences et garantir ainsi la plus grande objectivité possible.

*Le recours à un cabinet de ce type donne à une agence-conseil la possibilité :*

- d'être mise en valeur et donc d'être présentée à des annonceurs,
- de participer aux opérations de présélection et de sélection,
- de bénéficier d'une compétence et d'une expérience devant permettre à la compétition de se dérouler dans les meilleures conditions d'équité et d'objectivité.

*Toutefois, en recourant aux services d'un cabinet-conseil en choix d'agences, l'annonceur ou l'agence doivent s'assurer préalablement :*

- qu'il respecte les usages et les règles propres aux annonceurs et aux agences, notamment ceux décrits dans le présent guide,
- que ses activités et son mode de fonctionnement ne nuisent pas à sa neutralité et à son impartialité,
- que les différentes modalités de sa rémunération sont connues de l'annonceur et l'agence.

L'UDA et l'AACC estiment nécessaire que les bonnes pratiques en la matière soient codifiées.



# CHAPITRE 3

# LA FORMALISATION DE

# LA COLLABORATION

## CONTRATS

Centré sur l'optimisation économique et opérationnelle des relations entre l'annonceur et son agence, le présent guide n'a pas pour objet d'aborder le cadre juridique et contractuel de la collaboration.

On se contentera simplement à ce stade de rappeler l'utilité du contrat qui devra s'organiser autour des principales clauses suivantes.

### 1/ L'OBJET DU CONTRAT

---

L'objet doit déterminer :

- le périmètre d'intervention de l'agence : les produits, les services ou les marques de l'annonceur sur lesquels le contrat s'applique,
- la nature de la mission et le type d'actions de communication dont l'agence est chargée (publicité commerciale, médias et/ou hors-médias, publicité institutionnelle, communication interne, relations publiques, etc.),
- le champ d'application territorial du contrat (France, Europe en partie ou en totalité, États-Unis, Asie, etc.),
- les différentes compétences au sein de l'équipe dédiée par l'agence pour gérer le budget de l'annonceur et de l'équipe de l'annonceur pour assurer le suivi et prendre les décisions.

### 2/ LES PRESTATIONS DE L'AGENCE

---

Ces prestations peuvent comprendre :

- un conseil général en communication,
- un conseil général en recherche,
- la détermination de la stratégie de communication adaptée,
- l'élaboration de la stratégie de création,
- l'élaboration des plans d'action et de la définition générale des opérations médias,
- le médiaplanning,
- la réalisation et la production des campagnes,
- les travaux réalisés par des prestataires spécialisés,
- la mise en application et le suivi de l'exécution des programmes,
- les réalisations particulières.



### 3/ LA DÉFINITION DU SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION DE L'AGENCE <sup>7</sup>.

---

### 4/ LES CONDITIONS DE FACTURATION ET MODALITÉS DE RÈGLEMENT DE LA RÉMUNÉRATION, DES TRAVAUX ET DES FRAIS TECHNIQUES.

---

### 5/ D'AUTRES CLAUSES, ET DE MANIÈRE NON EXHAUSTIVE :

---

- responsabilités juridiques des deux parties,
- modalités de transmission des droits de propriété intellectuelle,
- non-concurrence, exclusivité et confidentialité,
- modalités de communication sur la campagne par l'agence,
- durée et résiliation du contrat,
- règlement des litiges,
- etc.

Par ailleurs, si l'agence se voit confier l'achat d'espace médias, devront être précisées dans ce contrat, ou dans un autre contrat distinct, la qualification expresse de mandat pour cette mission (loi du 29 janvier 1993), la rémunération et les conditions de règlement.

C'est en amont de la collaboration avant le commencement des travaux et l'engagement des dépenses que les partenaires auront vérifié leur accord d'intention sur l'ensemble de ces points.

La communication du contrat de base de l'agence et/ou de l'annonceur au moment de la phase de sélection constitue en outre une indication utile sur la manière dont le partenaire conçoit la relation.

<sup>7</sup> Se référer au chapitre « Rémunération »

## AUTRES LIENS CONTRACTUELS

Le contrat-cadre annonceur/agence est nécessairement complété par les autres liens juridiques qui s'inscrivent dans la conduite générale des opérations publicitaires.

À titre d'exemples : contrats de production audiovisuelle, contrats avec l'agence de mannequins, contrats avec les artistes-interprètes, contrats avec les photographes, etc. L'UDA et l'AACC ont établi en commun des modèles d'accord ou conventions, qui formalisent les liens juridiques nés avec des tiers dans le prolongement de ceux définis dans le contrat liant l'annonceur et l'agence. Ces documents ont notamment pour objet la gestion au quotidien des droits des auteurs et/ou des tiers concernés.

Rappelons pour mémoire, et sans que cette liste soit exhaustive, les différentes sortes de contrat que les agences ou les annonceurs sont amenés à formaliser, tels les contrats passés avec :

- les auteurs, photographes, illustrateurs et autres créateurs indépendants,
- les artistes interprètes ou leurs agents,
- les agences de mannequins,
- les sociétés de production de films publicitaires,
- les concepteurs-rédacteurs indépendants,
- d'autres prestataires ou agences spécialisés.

## RÉFÉRENTIELS

À l'occasion du contrat, il apparaît utile de définir le plus précisément possible les prestations que l'agence est appelée à fournir à l'annonceur. Pour aider ce dernier à mieux formaliser sa demande, un référentiel des prestations d'agence décrivant l'ordre et les séquences du travail, en interne puis avec l'annonceur, semble d'autant plus nécessaire qu'une partie des échanges entre un annonceur et son agence est de nature immatérielle.

Cette description des phases de travail et d'échanges s'avère également utile pendant la réalisation des campagnes. De nombreuses questions de suivi se posent pour l'annonceur qui doit être impliqué étroitement dans l'examen et l'acceptation des propositions de l'agence. Une description aussi fine et exhaustive que possible des processus de travail permettra donc à chaque partenaire de situer clairement ses responsabilités.

L'utilité d'un référentiel spécifique décrivant l'ensemble des processus mis en œuvre dans l'élaboration d'une campagne prend ici toute son importance. L'UDA et l'AACC se proposent donc d'en élaborer un, dont l'annexe n° 5 présente un schéma détaillé. Cette annexe peut se révéler d'ores et déjà utile pour aider les partenaires à préciser, tant dans leurs contrats qu'en période de collaboration, les prestations réellement attendues.

L'UDA et l'AACC souhaitent encourager une nouvelle dynamique pour étendre la pratique d'une politique qualité dans les agences-conseils en communication, telle que celle qui avait été initiée dans les années 1990 par l'AACC, via la norme ISO 9001.



# CHAPITRE 4

# LES RELATIONS

# DE TRAVAIL

Les bonnes relations entre l'annonceur et son agence s'entendent au quotidien, pendant tout le cycle de la collaboration, du développement, de la mise en œuvre et de l'évaluation des plans et des actions de communication. Elles sont gages d'efficacité.

Les conditions optimales d'une bonne relation sont décrites ici.

## A - DES BRIEFS COMPLETS ET PRÉCIS

Le « brief » (cahier des charges) est le point de départ de la relation agence/annonceur.

**Le brief, qui décrit le problème posé ou le travail demandé par l'annonceur, doit être synthétique, précis, argumenté et opérationnel.**

La qualité d'un brief ne s'analyse pas seulement en termes de quantité d'informations fournies. Il faut également que les informations échangées soient précisément en phase avec le problème posé ou l'action envisagée, de telle façon que l'agence puisse travailler efficacement et faire les recommandations les mieux adaptées. L'agence, par ses questions, peut contribuer également à l'amélioration du brief et doit, en tout état de cause, s'approprier les objectifs qu'il contient.

### 1/ CONTENU DU BRIEF

---

Il comporte nécessairement :

- le rappel de l'historique de l'entreprise et de ses produits,
- la description de l'environnement : le marché, le produit et ses concurrents, les contraintes liées (techniques, réglementaires...), les consommateurs, etc.,
- l'analyse de la position concurrentielle (forces et faiblesses) du produit,
- les données chiffrées relatives notamment à la notoriété ou au contenu d'image de la marque,
- le point sur la stratégie et la communication de l'entreprise et de ses marques, celle des concurrents et leurs évolutions,
- les objectifs et les moyens stratégiques,
- le problème posé en termes de communication et le rappel du message que la campagne doit faire passer,
- les différentes prestations attendues de l'agence, et éventuellement les aspects internationaux des travaux demandés,
- le résultat attendu en termes d'image, de notoriété, de ventes...
- le cadre budgétaire,
- les modes de collaboration envisagés avec l'agence (type de contrat, système de rémunération, critères d'évaluation des performances et de la collaboration, etc.),
- le planning des opérations.

## 2/ MODALITÉS D'ÉLABORATION DU BRIEF CHEZ L'ANNONCEUR

Quel que soit le volume des informations qu'il contient, le brief de l'annonceur doit être établi par écrit et validé en interne chez l'annonceur par les collaborateurs les plus directement concernés et en particulier avec le marketing ou les ventes et le décideur final.

Le niveau hiérarchique de ces collaborateurs varie selon le problème posé et la taille du budget de l'entreprise.

Toute préparation d'un brief d'agence implique que le chef du projet chez l'annonceur rassemble autour de lui les interlocuteurs concernés pour disposer de toutes les informations nécessaires.

## 3/ PRÉSENTATION DU BRIEF ET MISE EN RELATION DES ÉQUIPES

L'annonceur doit prévoir d'organiser une réunion pour présenter et commenter oralement le brief à l'agence qui doit à cette occasion approfondir la problématique de l'annonceur en posant des questions et en cherchant les points d'information qui pourraient lui manquer. Au cours de cette réunion, l'annonceur doit avoir en face de lui les principaux membres de l'équipe qui travaillera avec lui.

# B - LA RECHERCHE SYSTÉMATIQUE DE L'EFFICACITÉ

L'objectif d'efficacité doit être à tout instant au cœur de la relation annonceur/agence. La qualité de la réflexion stratégique, la créativité, l'attente fondamentale de l'annonceur vis-à-vis de son agence, et le professionnalisme dans l'exécution et la production des campagnes doivent être au service de cet objectif.

L'annonceur, qui a besoin de contrôler régulièrement l'efficacité et la rentabilité de ses investissements en communication, et son agence doivent partager cette « culture du résultat ». Cette culture commune permet également de vérifier que les moyens mis en œuvre par l'annonceur et son agence sont en adéquation avec les résultats qu'ils en attendent.

Celle-ci repose sur des points à date réguliers entre les collaborateurs de l'annonceur et de l'agence pour vérifier que leurs travaux sont bien orientés vers l'objectif d'efficacité et que les résultats sont en ligne avec les critères de mesure retenus d'un commun accord.

Cette mesure porte sur l'atteinte des différents objectifs marketing et commerciaux, et aussi de plus en plus sur la rentabilité financière, le retour sur les investissements effectués.

Elle doit se faire sur des objectifs raisonnables établis en commun, prenant en compte différents facteurs déterminants comme le montant du budget investi, les autres actions pouvant influencer le résultat, l'environnement général et concurrentiel, etc.

Cette mesure est établie à partir d'indicateurs et d'outils clairement définis et acceptés en commun par l'annonceur et l'agence, donnant des informations fiables et incontestables échangées de façon transparente, avec la confidentialité nécessaire.

L'analyse des résultats doit notamment permettre d'améliorer l'efficacité des campagnes suivantes.

## 1/ LE RESPECT MUTUEL ET LA CONFIANCE

---

Il est souhaitable que la relation qui unit l'annonceur et son agence puisse être qualifiée de « relation partenariale ». Ce partenariat implique le respect mutuel, l'écoute des positions de chacun et la confiance entre les collaborateurs de l'annonceur et de l'agence.

L'agence doit associer son client à l'élaboration de sa réflexion et rester à l'écoute de ce dernier. Elle doit convaincre, tout en étant ouverte aux idées de l'annonceur.

L'annonceur doit s'impliquer tout au long du processus de réflexion, de création et de production. Il doit être ouvert à la discussion, prendre les décisions qui lui incombent en respectant les délais et en expliquant les raisons.

## 2/ LA COMMUNICATION À L'AGENCE DES INFORMATIONS NÉCESSAIRES

---

Il est important et nécessaire que l'annonceur fournisse à son agence l'ensemble des informations utiles pour lui permettre de mener à bien sa mission. L'insuffisance d'informations ne peut que nuire au partage des objectifs de l'annonceur par l'agence.

Au moment du brief et durant l'élaboration de la campagne, l'agence doit recevoir les informations les plus pertinentes concernant les données économiques et marketing (marché, performances commerciales, panels, études qualitatives, l'environnement concurrentiel, les contraintes de toute nature, notamment juridiques, etc.).

Cette mise à disposition d'informations doit se faire dans un climat de confiance, avec une exigence de confidentialité de la part de l'agence.

## 3/ UNE DÉMARCHE STRUCTURÉE ET RIGOUREUSE

---

Elle peut être qualifiée de démarche « qualité ».

Toute campagne de communication s'élabore dans le cadre d'une étroite collaboration entre l'annonceur et l'agence. Cette relation est fondamentalement déterminée par :

- l'étape du brief, point de départ du process collaboratif et pivot de la relation (voir ci-dessus),
- le process collaboratif : une campagne de communication implique, à chaque étape de son élaboration, dialogue, confrontation d'idées, échanges de points de vue et décisions qui engagent les deux parties.

Chaque campagne est particulière, depuis la réalisation initiale, comme au cours des déclinaisons, adaptations et renouvellements. À ce titre, chacune de ces étapes requiert une vigilance identique.

À cet égard, l'annonceur et l'agence travaillant ensemble doivent adopter des méthodes et des procédures rigoureuses pour valider chaque étape de travail. Ils devront s'assurer de l'organisation et de l'optimisation des différentes ressources nécessaires à la bonne fin de la campagne. Ils devront avoir une gestion préventive et anticipative afin de livrer la campagne dans les délais prévus. Les délais imposés de part et d'autre doivent être réalistes dans le process de validation et de production. Cette rigueur d'organisation renvoie directement au projet évoqué plus haut d'élaboration d'un référentiel pour les professionnels du conseil en communication. Par ailleurs, l'annonceur et l'agence pourront utilement recourir à des outils de travail collaboratifs du type Extranet sécurisé pour améliorer la productivité de leurs échanges.



## 4/ LA TRANSPARENCE DANS L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET DES PRISES DE DÉCISION

L'élaboration d'une campagne de communication est complexe et met en œuvre dans les agences des fonctions aux expertises et aux responsabilités différentes.

Il est donc important pour l'annonceur de connaître :

- les différents collaborateurs qui travaillent sur la campagne, le rôle de chacun et leur niveau de responsabilité et de décision,
- l'organisation même du travail de l'agence, planning des réunions, validation, etc.

Réciproquement, pour l'agence il est également important de connaître ses interlocuteurs chez l'annonceur, leurs rôles, leurs responsabilités et leur niveau décisionnel. Cette connaissance devra porter sur le département marketing et communication, mais aussi sur les autres services susceptibles d'intervenir : juridique, financier, achats, etc.

## 5/ UNE DÉFINITION CLAIRE DE LA FONCTION MÉDIAS AU SEIN DE L'AGENCE-CONSEIL

Des relations étroites et bien coordonnées entre l'agence-conseil en communication et l'agence médias sont indispensables.

En effet, la loi Sapin (1993) a renforcé les pôles de compétence des agences-conseils et des agences médias. Pour autant leur spécialisation ne doit pas nuire à l'unité de la démarche de création et de la démarche médias. C'est pourquoi il est nécessaire pour l'annonceur de bien définir les responsabilités respectives de l'agence-conseil et de l'agence médias et d'organiser leur coordination.

La réflexion médias fait partie du conseil en stratégie de communication. Pour le mettre en œuvre, les agences sont organisées aujourd'hui de plusieurs manières :

- soit l'agence dispose d'un service médias intégré intervenant sur les budgets gérés. C'est ce service qui interviendra dans l'équipe dédiée à l'annonceur, si celui-ci le souhaite, pour les recommandations de stratégie médias et assurera les contacts avec l'agence médias,
- soit il n'existe pas de service médias proprement dit dans l'agence, et dans ce cas, si l'annonceur le souhaite, l'agence-conseil désignera le bon interlocuteur pour assurer la coordination avec l'agence médias.

Les fonctions médiaplanning et achat d'espace sont aujourd'hui souvent assurées par des agences médias, qui sont pour la plupart des entités à part entière détenues par des groupes de communication.

L'annonceur garde la liberté de choisir son agence médias liée ou non à l'agence-conseil avec laquelle il travaille. Il doit tenir compte dans la rémunération qu'il verse à chacune de ses agences de la répartition des responsabilités en matière de stratégie médias.

## C - LA TRANSPARENCE DE LA RELATION ÉCONOMIQUE

### 1/ LA TRANSPARENCE DES COÛTS

La transparence de fonctionnement est une attente forte des annonceurs. Si elle est satisfaite, c'est un des moyens d'optimiser le niveau de confiance entre l'annonceur et l'agence. La transparence des coûts facturés par l'agence en est un domaine d'application privilégié (voir décomposition en annexe n° 7).

Il est nécessaire pour l'annonceur d'avoir accès à ces types de coûts, à leur décomposition et à leur justification. L'accès à ces informations s'entend dans le strict respect des libertés individuelles des salariés protégés tant par les dispositions de la loi du 6 janvier 1978, que par celles du code du travail et du code pénal.

En ce qui concerne la marge appliquée par l'agence, elle sera clairement indiquée et aura fait l'objet d'une discussion, éventuellement par type de prestation, et d'un accord préalable entre l'agence et l'annonceur.

Cette transparence sur les coûts de gestion de son budget et sur le profit qu'il génère pour l'agence, permet à l'annonceur d'apprécier le bien-fondé du montant des honoraires et/ou des commissions constituant la rémunération de base de l'agence.

La transmission des informations concernant l'agence doit se faire dans un climat de confiance, avec une exigence de confidentialité de la part de l'annonceur et dans le respect de la gestion autonome de l'agence.

### 2/ LA PRATIQUE D'UN AUDIT FINANCIER

Il porte sur le compte de l'annonceur dans la comptabilité de l'agence.

L'étude de l'UDA « Rémunérer ses agences » de 2001 indiquait que 16 % seulement des annonceurs en France audient leur compte dans l'agence, alors que 45 % des annonceurs britanniques et 51 % des annonceurs américains procèdent à un tel audit. La même étude révélait que la confiance de l'annonceur en son agence est sensiblement plus élevée lorsqu'il procède à un audit. Elle ne doit pas être perçue comme une démarche de méfiance de l'annonceur, mais comme une méthode normale entre partenaires en relation d'affaires.

Celle-ci doit respecter les modalités suivantes :

- compte tenu des lois internationales sur la sécurité financière et la non-divulgence d'informations financières confidentielles, l'audit doit se limiter à la seule comptabilité analytique dans les comptes de l'agence,
- l'audit ne doit pas s'assimiler à une mission de vérification rétrospective de la compétitivité des prix et des tarifs de l'agence. Il doit servir à s'assurer exclusivement du bon respect des obligations contractuelles de l'agence vis-à-vis de l'annonceur,
- l'annonceur doit, soit dans le contrat initial, soit par une information écrite ultérieure, indiquer s'il missionne ses propres auditeurs internes ou s'il fait appel à des partenaires extérieurs agréés (experts comptables, commissaires aux comptes),
- l'agence est tenue informée dans des délais raisonnables de l'arrivée des auditeurs afin de préparer le dossier. Les auditeurs transmettent à l'agence les résultats de leur audit que l'agence doit pouvoir commenter.

### 3/ UNE DÉFINITION CLAIRE DU RÔLE DU SERVICE ACHATS DE L'ANNONCEUR

Quand le service achats de l'annonceur intervient dans le domaine de la communication, il contribue le plus souvent à l'amélioration de l'efficacité des budgets alloués à cette fonction.

L'annonceur doit veiller à ce que son service achats ait une connaissance suffisante de la fonction communication et de ses métiers. Sa direction générale doit assurer un bon équilibre des rôles et des responsabilités entre les services marketing et communication et les services achats. La fonction achats doit notamment intégrer dans ses critères d'appréciation la nature spécifique de l'activité d'agence et des prestations intellectuelles en général.

Pour éviter que l'annonceur ou l'agence n'expriment des points de vue discordants, il est souhaitable qu'il y ait un seul interlocuteur principal dans les deux structures.

L'objectif qui consiste à optimiser les achats n'implique pas que la démarche se fasse au détriment des fournisseurs et des agences-conseils. En effet, un meilleur achat et l'abaissement des coûts résultent, le plus souvent, d'une meilleure définition des besoins, d'une meilleure organisation des processus d'achat, d'une meilleure planification, etc., et non de la diminution des marges des agences et autres prestataires intellectuels.

La rationalisation des achats sera mise en œuvre notamment par :

- **une analyse des besoins internes de l'annonceur sur les plans qualitatif et quantitatif.** Cette mission est particulièrement utile dans les grandes sociétés au sein desquelles un grand nombre de services opèrent en permanence des achats de communication,
- **une organisation centralisée ou uniformisée des procédures d'achats,** ce qui simplifie les relations administratives liées aux achats et donne de la sécurité aux transactions entre clients et fournisseurs,
- **une planification des achats dans le temps.** Une bonne planification permet de regrouper des commandes auprès des fournisseurs et de passer des ordres plus importants, échelonnés selon les besoins des services internes,
- **une recherche systématique des meilleurs fournisseurs en termes de qualité et de coût** <sup>8</sup>. Les méthodes de consultation des services achats permettent à l'annonceur de mieux balayer l'ensemble de l'offre présente sur un marché, d'apprécier les capacités d'innovation que présentent des fournisseurs nouveaux. Ils peuvent collaborer avec les cabinets en choix d'agences afin d'intégrer les facteurs qualitatifs de la prestation intellectuelle des agences à leur grille de sélection. À ce titre, les services achats contribuent, en liaison avec les services marketing et communication, à rechercher les meilleurs prestataires tant en termes de qualité de prestations que de coûts.

Cette intervention des services d'achats, qui est encore assez récente, devrait contribuer à améliorer les services des agences-conseils, notamment de ceux chargés d'opérer la production publicitaire, qu'il s'agisse des règles de consultation et d'appels d'offres, ou des commandes et des contrats qui doivent être passés.

Enfin, l'intervention des services achats donnent aux agences une ouverture vers des clients qu'elles n'auraient peut-être pas démarchés, grâce aux consultations systématiques de l'offre, notamment à travers la méthode dite du « référencement » pratiquée par les services achats.

<sup>8</sup> Cf. chapitre 2 « La sélection d'une agence »

## D - UNE MISE EN ŒUVRE EN COMMUN DES RÈGLES D'AUTODISCIPLINE

Elles sont élaborées par la profession au sein du Bureau de vérification de la publicité (BVP).

L'ensemble des parties prenantes de la communication publicitaire (annonceurs, agences, médias) sont engagées depuis de nombreuses années dans une démarche d'autodiscipline au sein du BVP.

À travers leurs représentants, elles y élaborent et mettent en œuvre des règles déontologiques qu'elles s'engagent à respecter.

Dans le cadre de leur collaboration, l'annonceur et l'agence doivent donc veiller ensemble au respect de ces règles pour toutes les campagnes de publicité qu'ils développent et diffusent. L'annonceur et l'agence doivent s'assurer de la bonne connaissance et de la bonne application de ces règles par leurs collaborateurs et mettre en place les procédures nécessaires à leur respect.

De ce point de vue, même si la responsabilité finale de la campagne revient à l'annonceur, c'est ensemble que l'agence et l'annonceur doivent avoir un regard critique sur les idées créatives proposées, afin de bien prendre en compte cette dimension éthique.

Chaque fois qu'ils ont un doute sur la conformité de leurs projets de campagne, ils doivent solliciter les conseils de leurs associations professionnelles respectives (UDA, AACC) et si nécessaire ceux du BVP.

## E - L'ÉVALUATION DE LA RELATION

On entend par évaluation la procédure qui prévoit, avec une périodicité régulière, que l'annonceur et l'agence apprécient réciproquement leur relation pendant la période écoulée en utilisant une grille de notation. L'expérience montre que l'évaluation est un facteur d'amélioration de la relation et qu'elle permet de lui assurer une plus grande pérennité.

Sa pratique doit donc être recommandée.

L'évaluation permet en effet de mieux se comprendre, d'identifier les points de dysfonctionnement, de prendre les mesures pour y remédier et au total de permettre à chaque partenaire de s'améliorer.

L'étude Ballester Consulting 2004, menée auprès des annonceurs, montre qu'elle est déjà pratiquée dans 60 % des cas. L'étude Limelight Consulting 2004 indique que cette évaluation est pratiquée au moins une fois par an par 54 % des répondants.

Pour être efficiente, l'évaluation de la relation doit respecter quelques principes de base :

- elle doit être réciproque,
- elle doit être conduite de façon régulière (au moins une fois l'an et idéalement à l'issue de chaque campagne),
- la méthode d'évaluation doit avoir été discutée et approuvée préalablement entre les partenaires.

L'évaluation porte sur l'efficacité de l'organisation et des compétences de part et d'autre.

Par ailleurs, dans un certain nombre de cas, les agences et les annonceurs procèdent également à une évaluation des performances des campagnes par rapport aux objectifs initialement fixés selon des modèles qui leur sont souvent propres. L'UDA et l'AACC recommandent cette pratique entre les parties.

Afin d'aider les annonceurs et les agences à bâtir leur propre grille d'évaluation de la relation, l'UDA et l'AACC proposent en annexe<sup>9</sup> un exemple de grille.

Certains experts indépendants proposent des méthodes d'évaluation qui peuvent aider annonceurs et agences à s'évaluer objectivement.

Trois types d'approche ont été identifiés en France et à l'étranger.

- La première approche consiste à faire intervenir un expert indépendant qui va conduire une étude du type « étude de satisfaction » en interrogeant au sein de l'annonceur et de l'agence les collaborateurs concernés pour enregistrer les avis et commentaires de chacun. L'expert fait la synthèse des informations recueillies et recommande les aménagements nécessaires pour améliorer la situation.
- La seconde approche consiste en une offre de services sous forme d'un logiciel permettant d'automatiser le recueil des informations chez les collaborateurs des deux partenaires selon une procédure en ligne, afin d'en tirer une synthèse graphique, et commentée avec des points de comparaison à d'autres secteurs d'annonceurs. Ce type de prestation est commercialisé en France.
- La troisième, mise en œuvre en Grande-Bretagne, consiste en une étude par questionnaire auto-administré aux annonceurs sur les différents aspects de leur relation avec leur agence. Les valeurs moyennes des réponses représentent une référence par rapport à laquelle chaque annonceur peut se situer dans la relation avec son agence. Démarche typique de benchmarking, ce type d'étude intitulée « Evaluating agency performance » est réalisé par l'association anglaise des annonceurs (ISBA).

<sup>9</sup> Cf. annexe n° 6

# CHAPITRE 5

# LA RÉMUNÉRATION



Le but de ce chapitre est d'identifier les pistes qui devraient aider annonceurs et agences à bâtir des systèmes de rémunération efficaces, équitables et motivants pour les deux parties.

L'étude de référence effectuée par l'UDA en 2001 sur les rémunérations d'agences pratiquées en France, à laquelle ont participé près de 110 annonceurs, fournit une analyse détaillée des méthodes et des niveaux de rémunération constatés et leur décomposition. Exprimée en pourcentage des budgets nets médias des annonceurs, la rémunération moyenne des agences-conseils en communication s'établissait à 10,2 %.<sup>10</sup>

S'agissant des méthodes utilisées, on peut constater en 2005 une diminution régulière de la commission comme source unique de rémunération. Les honoraires se développent globalement, soit comme source unique, soit en complément d'un taux de commission. La rémunération complémentaire et variable, basée sur des résultats, se développe et se situe selon les études entre 20 et 25 % des cas.<sup>11</sup>

## RAPPEL DES PRINCIPES DE BASE ET DES OBJECTIFS D'UN SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Les principes de base devant présider au système de rémunération d'une agence-conseil peuvent être résumés ainsi.

### 1/ UNE RÉMUNÉRATION ÉQUITABLE

L'équité est une notion centrale de tout système de rémunération. Elle est la condition d'une relation de confiance, durable, efficace et motivante pour les deux parties.

Pour être équitable, le système de rémunération doit permettre :

- à l'annonceur d'obtenir les prestations qu'il attend en qualité et en efficacité par rapport à ses objectifs, à un coût justifié et raisonnable, en rapport avec ses moyens et ses autres coûts ;
- à l'agence d'obtenir un revenu suffisant pour financer ses structures, en particulier rémunérer ses collaborateurs à leur juste valeur, à un niveau lui permettant d'attirer et de fidéliser les compétences et talents nécessaires, de dégager un profit et de rémunérer ses actionnaires.
- Dans le cas particulier des groupes multinationaux, la rémunération doit prendre en compte les utilisations des prestations de l'agence par les différentes filiales du groupe en France et à l'étranger, notamment les travaux de coordination. De même, lorsqu'un groupe national ou international demande à son agence-conseil de décliner les travaux de l'agence dans plusieurs médias et vecteurs hors-médias, la rémunération devra en tenir compte.

Globalement, le niveau de rémunération de l'agence doit lui assurer de façon pérenne l'équilibre de son modèle économique.

<sup>10</sup> Cf. annexe n° 10 « Comparaison des systèmes et niveaux de rémunération des agences en Europe et en Amérique du Nord »

<sup>11</sup> Cf. annexe n° 9 « Utilisation des principales méthodes de rémunération en France »



## 2/ UNE RÉMUNÉRATION TRANSPARENTE

---

Comme pour l'ensemble de la relation entre l'agence et l'annonceur, la transparence en matière de rémunération contribue à la confiance entre les deux partenaires.

À cet effet, l'annonceur doit pouvoir accéder à l'ensemble des coûts réels internes de l'agence qui lui sont facturés et à leur mode de calcul, ainsi qu'aux dépenses engagées pour son compte auprès de fournisseurs et prestataires extérieurs. La fourniture de ces informations s'entend dans le strict respect des libertés individuelles des salariés, protégés tant par les dispositions de la loi du 6 janvier 1978, que par celles du code du travail et du code pénal.

Les modalités de cette transparence doivent être précisément prévues dans le contrat liant l'agence et l'annonceur.

Ce mode de fonctionnement suppose que les demandes de l'annonceur soient conformes à ce qui a été prévu dans l'accord entre les deux parties et s'inscrivent dans le cadre de la rémunération sur laquelle les deux parties se sont entendues au départ.

## 3/ UNE RÉMUNÉRATION JUSTIFIÉE ÉCONOMIQUEMENT

---

Pour être équitable comme indiqué ci-dessus, c'est-à-dire satisfaisante pour les deux parties, pour que sa détermination soit la plus objective possible et ne donne pas lieu à contestation, la rémunération doit reposer avant tout sur une justification économique claire et précise.

La rémunération demandée par l'agence doit donc être déterminée à partir de la réalité économique des différentes prestations qu'elle fournit. Celle-ci repose sur :

- **les coûts directs** (salaires et autres dépenses) imputables au compte de l'annonceur, sous réserve de non-communication de données individuelles,
- **les coûts indirects** (une quote-part des frais généraux de l'agence) imputés à l'annonceur et déterminés à partir d'un mode de calcul et de répartition clair et fixé à l'avance,
- **la marge appliquée à ces coûts**, reflétant l'objectif de rentabilité de l'agence,
- éventuellement, **une appréciation de la qualité des prestations de l'agence** et notamment leur efficacité et leur rentabilité pour l'annonceur, donnant lieu à une rémunération complémentaire, variable en fonction des résultats <sup>12</sup>,
- d'une façon globale, **le modèle économique des agences** (voir en annexe l'historique de l'évolution de cet aspect <sup>13</sup>), la structure de son compte d'exploitation et ses objectifs de profitabilité.

Ces différents aspects de la justification économique de la rémunération doivent faire l'objet, avant la signature du contrat, d'une analyse précise et d'une discussion ouverte et argumentée entre l'agence et l'annonceur.

<sup>12</sup> Cf. annexe n° 11

<sup>13</sup> Cf. annexe n° 12

#### 4/ UNE RÉMUNÉRATION MOTIVANTE

---

Il est de l'intérêt commun de l'annonceur et de l'agence que le système de rémunération soit motivant pour l'agence et ses collaborateurs. Il doit inciter ces derniers à fournir la meilleure performance à tous les stades du développement des campagnes, de la réflexion stratégique à la réalisation, en passant par la phase essentielle de création. Il doit permettre d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents de l'agence pour le compte de l'annonceur.

A cet effet, une partie de la rémunération doit donc rétribuer et récompenser le succès et l'efficacité du travail de l'agence et sa rentabilité pour l'annonceur.

#### 5/ UNE RÉMUNÉRATION NEUTRE

---

Le système de rémunération ne doit pas directement ou indirectement inciter l'agence à préconiser tel ou tel mode de communication, telle ou telle prestation. Seule la recherche de la qualité, de l'efficacité et de la meilleure utilisation des moyens doit guider l'agence dans ses recommandations à l'annonceur.

#### 6/ UNE RÉMUNÉRATION ADAPTABLE ET ÉVOLUTIVE

---

Compte tenu de la multiplication des supports de communication médias et hors-médias, de leur combinaison de plus en plus fréquente, le système de rémunération doit pouvoir s'adapter à toutes les formes de recommandations de l'agence.

Par ailleurs, le système de rémunération doit pouvoir évoluer en fonction des besoins et objectifs de l'annonceur qui peuvent changer, pour des raisons qui lui sont propres (stratégies produits et marques, budgets, plannings, etc.) ou liées à son environnement économique et concurrentiel.

Pour que la collaboration s'inscrive dans la durée, les prestations demandées à l'agence doivent pouvoir changer au fil du temps, sans qu'il soit nécessaire de remettre en question les conditions de la relation entre l'agence et l'annonceur, et notamment le système de rémunération.

#### 7/ UNE RÉMUNÉRATION SIMPLE À ADMINISTRER

---

Le système doit être suffisamment simple à appliquer pour être clairement compris par l'ensemble des collaborateurs concernés, que ce soit chez l'annonceur ou à l'agence. Une trop grande complexité fait perdre en efficacité et en motivation, et par ailleurs peut donner lieu à des contestations dans son application.

## MÉTHODES ET STRUCTURE DE LA RÉMUNÉRATION

Des principes indiqués précédemment, il ressort que la rémunération doit d'une part rétribuer une mise à disposition de moyens et d'autre part rémunérer la performance.

Trois approches peuvent être utilisées et éventuellement combinées pour former la rémunération de l'agence-conseil.

- Baser la rémunération sur le **budget** de l'annonceur. Une commission appliquée aux dépenses engagées par l'annonceur pour sa communication (médias, frais techniques, actions hors-médias) établit le montant de la rémunération.
- Baser la rémunération sur le **travail fourni** par l'agence. Des honoraires établis en fonction du travail et justifiés par une estimation globale ou un décompte précis du travail des équipes de l'agence.
- Compléter la rémunération de base ci-dessus par la prise en compte du **résultat obtenu**. C'est une rémunération variable destinée à associer l'agence aux résultats obtenus par la campagne.

En tout état de cause, les parties restent libres de prévoir une rémunération différente.

Toute méthode de rémunération comporte des avantages et des inconvénients<sup>14</sup>. Chaque partie doit les prendre en considération pour les adapter au mieux.

### 1/ LA RÉMUNÉRATION DE BASE

#### A) RÉMUNÉRATION SOUS FORME D'UNE COMMISSION

##### ■ Caractéristiques

C'est la forme la plus ancienne et la plus traditionnelle de la rémunération d'une agence. Elle concerne principalement les agences-conseils en publicité dans le cadre de campagnes utilisant les grands médias. Elle est calculée sur la base d'un pourcentage du budget investi par l'annonceur.

Historiquement, cette commission était égale à 15 % rapportée au montant brut d'achat d'espace et des frais techniques, soit 17,65 % du montant net. Aujourd'hui, le taux de la commission est défini dans le contrat avec l'annonceur et l'assiette est le plus souvent constituée des montants d'achats nets médias (c'est-à-dire après abattement de toutes remises et ristournes), et de frais techniques.

La rémunération à la commission peut être assortie d'un barème à tranches dégressives, pour en adapter les montants à une plus juste appréciation de la prestation fournie.

<sup>14</sup> Cf. annexe n° 8

## ■ Les plus

L'avantage principal de ce mode de rémunération réside dans sa simplicité de mise en œuvre. Cet avantage peut convenir aux annonceurs peu expérimentés, ou pour une mission limitée, comme il peut donner satisfaction aux annonceurs plus aguerris qui auront en amont pris en compte dans son calcul les coûts effectifs des services demandés à l'agence.

Sa flexibilité et son évolutivité, en fonction de l'ampleur du budget médias, constituent un autre motif d'intérêt pour cette méthode.

De façon plus générale, le fait que les revenus de l'agence soient liés à la diffusion de la campagne peut constituer un élément de motivation pour l'agence dans la mesure où l'annonceur peut être incité à augmenter son budget en raison de la qualité et du succès de la campagne.

## ■ Les moins

En revanche, ce mode peut aboutir à une déconnexion entre le travail fourni par l'agence et sa rémunération ; de ce fait, il n'est pas toujours équitable ni pour l'annonceur ni pour l'agence, notamment si l'annonceur, pour des raisons particulières, doit réduire son budget ou même interrompre sa campagne alors que le travail a été réalisé par l'agence.

Ce système ne répond ni au critère de justification économique, ni à la transparence des coûts de l'agence, sauf si, en fait, le taux de commission est établi à partir des coûts justifiés par des temps passés pour réaliser les prestations de l'agence.

Il n'est pas adapté à des prestations autres que la publicité dans les médias et n'est pas neutre de ce point de vue.

Ce système tend à devenir minoritaire en termes d'utilisation. De plus, les critiques dont il est l'objet de la part des annonceurs les ont conduits à en diminuer constamment le taux au cours des dernières années.

## B) RÉMUNÉRATION SOUS FORME D'HONORAIRES FORFAITAIRES

### ■ Caractéristiques

Les prestations de l'agence permettant de répondre aux attentes de l'annonceur sont déterminées par le brief de l'annonceur. Le volume de travail étant estimé a priori entre l'annonceur et l'agence dans le cadre d'un plan d'actions, l'agence calcule un montant d'honoraires forfaitaires, soit pour une action déterminée, soit pour une durée de collaboration, afin de couvrir ses frais directs et indirects, ainsi que la contribution à ses frais généraux et à sa marge.

La rémunération aux honoraires forfaitaires peut être décomposée en fonction des demandes de l'annonceur pour faire apparaître la valorisation des différentes prestations de l'agence.

L'estimation faite a priori peut donner lieu, si le contrat le prévoit, à un réajustement à la hausse ou à la baisse, soit en cours de période, soit en fin de période.

### ■ Les plus

Cette méthode permet de prendre en compte de manière globale le coût du travail et des moyens nécessaires. Elle permet donc une justification économique, puisqu'elle adapte la rémunération à l'importance des prestations et à leur difficulté.

Elle est simple à administrer une fois que l'annonceur et l'agence se sont mis d'accord a priori sur le montant total des honoraires.

Elle est équitable puisqu'elle repose sur la transparence des coûts entre annonceur et agence. Elle conforte la neutralité de l'agence dans la mesure où celle-ci est assurée de couvrir ses charges et de recevoir une rémunération ne dépendant pas du type d'actions préconisées.

Les honoraires forfaitaires peuvent s'adapter à tout type de prestations médias et hors-médias. C'est d'ailleurs pour les activités du conseil en communication hors-médias que les honoraires forfaitaires se sont à l'origine principalement développés.

### ■ Les moins

Elle ne prend en compte ni la qualité du travail fourni, ni son efficacité, et ne récompense pas l'agence pour l'atteinte ou les dépassements des objectifs.

Par ailleurs, elle n'est pas naturellement évolutive. En effet, tout changement dans le programme de communication de l'annonceur, toute évolution du budget à la hausse ou à la baisse va nécessiter de reprendre les évaluations initiales et de calculer à nouveau les honoraires à la hausse ou à la baisse, ce qui n'est pas facile dans un programme budgétaire.

Après avoir connu un fort développement, au point d'être le mode de rémunération majoritairement utilisé dans les années 90, le recours aux honoraires forfaitaires est aujourd'hui en stagnation. En effet, l'effort de rationalisation pour apporter une justification économique encore plus précise a incité les annonceurs et les agences à passer progressivement aux honoraires justifiés par le temps passé.

## C) RÉMUNÉRATION SOUS FORME D'HONORAIRES AU TEMPS PASSÉ

### ■ Caractéristiques

La rémunération de l'agence sous forme d'honoraires au temps passé est calculée sur la base des temps passés par l'ensemble des collaborateurs de l'agence travaillant à la réalisation de la mission confiée par l'annonceur.

L'agence met en place un relevé systématique des temps passés par chacun de ses collaborateurs à un rythme en général hebdomadaire. Ces relevés permettent de ventiler totalement ou partiellement le temps de travail des différents collaborateurs de l'agence entre les différents budgets. Ces temps sont ensuite valorisés avec les prix de revient salariaux. L'annonceur voit donc son compte chargé des coûts directs qui lui ont été effectivement consacrés<sup>15</sup>, des coûts indirects et de la marge bénéficiaire de l'agence qui lui sont imputés.

Cette méthode permet à l'agence d'évaluer avec rigueur les coûts effectifs de chacun de ses clients.

L'agence propose a priori une estimation des temps passés par l'équipe qu'elle impute à l'annonceur ; une régularisation interviendra à un moment défini d'un commun accord et au plus tard en fin de campagne - ou en fin d'année - pour ajuster le temps réel passé par rapport aux prévisions.

### ■ Les plus

Aujourd'hui, la rémunération aux honoraires au temps passé tend à devenir la méthode la plus utilisée. Ce mode de rémunération contribue à améliorer la qualité de la relation annonceur/agence dans la mesure où il est fondé sur la transparence des coûts et favorise la confiance entre les partenaires.

Cette méthode est équitable pour l'annonceur qui sait ce qu'il paie, comme pour l'agence qui sait ce qu'elle gagne. Elle repose, dans sa construction même, sur une logique économique.

Elle s'adapte à tous les métiers du conseil en communication et respecte le principe de neutralité. Elle est évolutive, car si le programme d'action s'amplifie ou se rétracte, le travail de l'agence variera et la rémunération de même.

Elle permet enfin aux agences de mieux gérer leurs personnels et d'assurer une meilleure évaluation et un suivi plus étroit des prestations de chaque collaborateur.

### ■ Les moins

Cette méthode exige une administration précise. Elle nécessite que les agences mettent en place une comptabilité analytique et une gestion rigoureuse des temps.

De plus, le nombre d'heures passées sur un projet peut être parfois source de discussion.

Comme pour les honoraires forfaitaires, les honoraires au temps passé ne prennent pas suffisamment en compte la qualité et l'efficacité des prestations et ne motivent pas les agences à atteindre ou dépasser les performances souhaitées.

Elle ne rémunère pas l'efficacité de l'idée créative.

C'est pourquoi elle mérite d'être complétée par une rémunération variable, en fonction des résultats obtenus.

<sup>15</sup> Cf. annexe n° 7

## D) LA RÉMUNÉRATION MIXTE

### ■ Caractéristiques

La rémunération mixte est formée par la combinaison d'honoraires fixes ou au temps passé et d'une commission représentant un pourcentage des investissements nets réalisés par l'annonceur. Cette commission se traduit souvent par un taux réduit sur les achats médias et/ou hors-médias.<sup>16</sup>

### ■ Les plus

Cette méthode s'est développée parce qu'elle permet de pallier en partie les inconvénients de la méthode « tout commission », notamment l'absence de corrélation entre travail fourni et rémunération et de justification économique. Par rapport à la méthode « tout honoraire », elle permet de conserver une certaine proportionnalité entre la rémunération de l'agence et l'évolution du budget investi par l'annonceur.

Dans le cadre d'une mission de communication intégrée notamment, on peut considérer qu'elle permet de rémunérer d'une part le coût de développement des campagnes et de la création par des honoraires, et d'autre part leur déclinaison dans les différents supports médias et hors-médias, par une commission complémentaire.

Ce modèle permet de tenir compte de la valeur ajoutée des prestations de l'agence : plus le conseil est pertinent, plus la création est forte, plus la production est de qualité, plus la campagne pourra être utilisée sur une durée longue, se décliner sur des supports et des zones géographiques étendues.

Enfin pour des contrats internationaux, elle permet d'avoir un système de rémunération applicable même dans les pays où les honoraires sont peu ou pas pratiqués.

### ■ Les moins

La mise en place d'une méthode mixte n'est pas simple compte tenu de la difficulté à déterminer a priori la répartition entre la part de commission et la part d'honoraires et le taux de commission réduit à appliquer.

Elle répond insuffisamment au critère de justification économique et rémunère partiellement la qualité et l'efficacité de la prestation.

Elle ne se substitue pas à une rémunération variable pour répondre au critère de motivation.

<sup>16</sup> C'est un mode de rémunération qui est présent en France dans environ un quart des contrats passés entre annonceurs et agences. Elle représente 8 % aux États-Unis, 6 % en Grande-Bretagne, cf. annexe n° 10

## 2/ LA RÉMUNÉRATION COMPLÉMENTAIRE VARIABLE (l'intéressement aux résultats)

### ■ Caractéristiques

Cette méthode de rémunération complémentaire vient s'ajouter aux systèmes de rémunération de base décrits précédemment. Son succès récent tient au fait qu'elle s'inscrit dans la démarche des annonceurs pour mieux mesurer et prendre en compte l'efficacité et la rentabilité de leurs investissements marketing et communication.

La méthode consiste à lier directement une partie de la rémunération de l'agence à sa performance, notamment en termes de qualité et d'efficacité des campagnes.

L'annonceur et l'agence doivent se mettre d'accord sur des objectifs raisonnables déterminés préalablement. Elle sous-tend un véritable partenariat entre l'annonceur et son agence, dont elle motive directement la direction et leurs équipes. Son utilisation se développe au fil des années, parallèlement à la méthode de rémunération aux honoraires aux temps passés<sup>17</sup>. À ce jour, cette méthode est principalement utilisée pour les agences-conseils généralistes.

### ■ Les plus

Avant tout, cette rémunération complémentaire et variable est une forte motivation pour l'agence : elle récompense directement la performance de celle-ci, aussi bien la valeur créative et l'efficacité des campagnes que la qualité de l'exécution. Elle peut représenter une augmentation substantielle de sa rémunération globale et de son profit.

En outre, elle répond bien au critère d'équité, de transparence, de neutralité par rapport aux moyens, et d'évolutivité. Même si elle impose des contraintes, cette méthode fait progresser ensemble l'annonceur et l'agence dans la prise en compte des objectifs d'efficacité et de rentabilité. Elle renforce le partenariat entre l'annonceur et l'agence.

### ■ Les moins

Sa mise en place, pour être réussie, nécessite un véritable échange et une grande transparence de part et d'autre.

Notamment en ce qui concerne les critères d'efficacité qui seront retenus, l'agence doit pouvoir accéder à toute information nécessaire, notamment les éléments extérieurs à son action qui pourraient la faire évoluer.

Le choix des bons critères pertinents et mesurables est délicat et nécessite d'être revu régulièrement.

Pour qu'il fonctionne de manière optimale, un système d'intéressement doit notamment :

- **représenter une part suffisamment significative** – ni trop ni trop peu – de la rémunération globale. À titre indicatif, cette part varie souvent dans une fourchette allant de 10 à 20 %<sup>18</sup>,
- **être basé sur des critères simples et pertinents, clairs et mesurables**<sup>19</sup>, chacun de ces critères pouvant être pondéré. Les critères possibles sont multiples et peuvent être classés en deux catégories : d'une part ceux liés à la performance des campagnes et à leurs effets positifs pour l'annonceur et ses marques (mesurés par des indicateurs objectifs et le plus généralement chiffrés) et d'autre part ceux liés à la qualité de la collaboration. En annexe<sup>20</sup> figure un modèle de grille d'évaluation réciproque portant sur l'évaluation de la relation, la qualité des prestations, le vécu de l'agence dans sa relation avec l'annonceur et la perception globale des résultats obtenus,
- **refléter à la hausse (et éventuellement à la baisse) la réalisation ou le dépassement d'objectifs établis en commun**, de manière raisonnable, progressive et réexaminés régulièrement. Toute révision à la baisse ne s'entend que si la rémunération de base couvre la totalité des frais engagés pour la campagne.

<sup>17</sup> Selon les dernières études disponibles, on estime qu'en France, 20 % des accords de rémunération comportent une telle clause, ce taux atteint 40 % en Grande-Bretagne et près de 40 % aux États-Unis (56 % des annonceurs dont le budget est supérieur à 100 millions de dollars).

<sup>18</sup> Dans une publication, diffusée en 2001 par l'ANA (Association of National Advertisers – États-Unis), des simulations d'intéressement réalisées par les auteurs font varier jusqu'à 24 % du revenu brut de l'agence les montants complémentaires versés à l'agence si tous les objectifs sont atteints.

<sup>19</sup> Cf. annexe n° 11

<sup>20</sup> Cf. annexe n° 6

ANNEXES





L'adhésion à des principes déontologiques élevés est aujourd'hui une nécessité pour tout secteur d'activité. En tant qu'instance représentative du secteur de la communication et de la publicité en Europe, l'EACA a pour mission de s'assurer que ses sociétés adhérentes disposent de directives claires concernant les normes éthiques qu'elle prône, et que nos interlocuteurs comprennent parfaitement notre engagement aux standards de performance les plus élevés.



### 1. LA DÉONTOLOGIE LIÉE À UNE ACTIVITÉ DE CONSEIL

Nous prenons acte du fait que la responsabilité déontologique issue d'une activité de conseil telle que la nôtre doit en être évaluée au regard des possibles intérêts conflictuels entre nos clients, leurs usagers et la société en général.

Ce document entreprend donc de définir les priorités déontologiques que nous nous fixons et auxquelles nous essayons de nous conformer.

### 2. LOIS, CODES ET DÉONTOLOGIE

Le secteur dans lequel nous opérons est largement couvert par des lois qui permettent d'éviter les pratiques trompeuses et protègent les consommateurs. Celles-ci sont complétées par une série de codes pratiques nationaux et sectoriels qui, ensemble, constituent un système d'auto-régulation, facile à mettre à jour et apte à s'adapter aux situations nouvelles et aux développements technologiques plus rapidement que la législation.

Le système d'auto-régulation en Europe est fondé sur le principe que toute publicité doit être **légale, décente, honnête, non mensongère**.

Les lois et codes s'imposent de manière identique aux intervenants de notre secteur. Cependant, les règles déontologiques, sont issues des professionnels du secteur et soutiennent les structures légales et d'auto-régulation.

Les codes déontologiques fournissent ce que les lois et les guides de pratiques usuelles ne peuvent fournir. Ils gouvernent la manière dont nous travaillons avec nos clients, nos concurrents, nos collègues et la société en général.

### 3. CRÉATION DU CODE

Le code a été rédigé en association avec l'Institut d'Éthique de la Communication (Institute of Communication Ethics) en février 2004, après une année de consultations et de recherches menées en collaboration avec nos partenaires clefs : clients, collègues, dirigeants d'agences, fournisseurs, étudiants, actionnaires.

## 4. RESPECT ET MISE À JOUR DU CODE

---

L'acceptation de ce code par les membres, associations, entreprises et employés, conditionne l'adhésion à l'EACA, et il constitue le socle minimum garant d'une conduite et d'un travail professionnels. Ce code est destiné à guider ceux qui pourraient être en charge de résoudre des questions ou des conflits liés à l'éthique.

Le code est revu et remis à jour aussi souvent que nécessaire par le Comité d'Éthique du Conseil d'Administration de l'EACA.

## 5. APPLICATION DU CODE

---

Nous pensons que tout collaborateur du secteur de la communication doit pouvoir faire appel si nécessaire à un conseil en matière d'éthique. En premier lieu, celui-ci doit être disponible au niveau de l'entreprise, au niveau du groupe dans le cas d'un réseau d'agences et au niveau des associations nationales professionnelles du secteur de la communication.

À chaque fois, il s'agirait d'un collaborateur dûment identifié, provenant idéalement des ressources humaines, de l'activité corporate, ou du département juridique, et qui devrait être formé afin de pouvoir produire un conseil sur les questions déontologiques en adéquation avec le présent code.

## 6. RÉOLUTION DES CONFLITS D'INTÉRÊT D'ORDRE ÉTHIQUE

---

Nous admettons qu'il y a des situations où les intérêts immédiats de différents types d'intervenants entrent en conflit. Nous attendons des adhérents qu'ils gardent prioritairement à l'esprit les intérêts de la Société, de nos consommateurs et de nos clients lors de la résolution de tels conflits, tout en prenant en compte les valeurs prônées par les autres intervenants.

## 7. PROMOUVOIR LE CODE

---

Le conseil d'administration, les agences membres et les associations nationales membres de l'EACA s'engagent à promouvoir le code auprès de tous les professionnels de la communication et à maintenir la notoriété de celui-ci de manière régulière.

Le but de l'EACA est de promouvoir l'enseignement de la déontologie au sein des formations supérieures en publicité et communication de premier ordre.

## 8. VALEURS ESSENTIELLES DE NOTRE CODE DÉONTOLOGIQUE

---

Notre code est fondé sur 5 valeurs fondamentales, qui couvrent, de notre point de vue, chaque aspect de nos prestations :

1. l'intégrité
2. le respect
3. l'équité
4. l'honnêteté
5. l'excellence professionnelle

## LE CODE ET NOS INTERLOCUTEURS

### 1. LA SOCIÉTÉ ET LES CITOYENS

Nous reconnaissons notre obligation à créer des publicités conformes aux aspects sociaux, économiques et environnementaux d'un développement durable.

Cette obligation s'étend également aux différentes sociétés qui reçoivent de la publicité qui n'a pas été directement développée à leur intention.

### 2. LES CONSOMMATEURS

Les consommateurs peuvent légitimement attendre que nous ne nous limitions pas uniquement au respect des lois et des codes d'usages nationaux, locaux et sectoriels, mais également que nous opérons dans le cadre de normes déontologiques déterminées.

Notre appréhension du consommateur moyen ne doit pas toujours être standardisée, partant du principe que certains groupes d'individus sont par exemple plus vulnérables, et que nous devons développer une approche subtile afin d'évaluer comment la publicité va être comprise et reprise par la Société en général.

### 3. LES MÉDIAS

Nous reconnaissons la faculté des médias à fournir une information neutre et indépendante aux consommateurs. Nous acceptons le fait que, en plaçant de la publicité dans les médias, nous ne devons pas intentionnellement essayer d'influencer le contenu éditorial du média. La seule exception à ce principe est constituée par les « publi-rédactionnels » qui sont clairement identifiés comme étant des communiqués émanant à la fois de l'annonceur et du support.

### 4. NOS CLIENTS

#### A) CONSEIL

Nous reconnaissons le droit de nos clients à recevoir un conseil impartial et le meilleur service possible.

Dans les différentes sociétés au sein desquelles nous agissons, nous acceptons le principe déontologique d'éviter les circonstances favorables ou les incitations susceptibles de menacer l'intégrité des relations agences/annonceurs.

#### B) CONFIDENTIALITÉ

Nous nous engageons à maintenir la confidentialité des informations données par nos clients, qu'un accord de non-diffusion ait été ou non prévu.

Nous acceptons que cette règle s'applique aussi aux informations obtenues lors de compétitions et d'appels d'offres perdus, ou à l'occasion de mouvements de personnels d'une agence à une autre.

## C) TRANSPARENCE

Nous reconnaissons la nécessité de rendre nos relations commerciales aussi transparentes que possible et de respecter l'esprit des accords financiers conclus.

## D) CONFLITS D'INTÉRÊTS

Nous adhérons à la définition des conflits d'intérêts figurant dans le document de l'EACA « Guide EACA en matière de conflits de budgets » (EACA guidelines on account conflicts). Nous acceptons d'alerter les parties prenantes dès qu'il existe des conflits potentiels.

Lorsque des mesures sont convenues entre les parties pour éviter de tels conflits, nous acceptons la responsabilité d'agir avec loyauté dans les limites ainsi établies.

## 5. NOS SALARIÉS ET COLLÈGUES

Nous reconnaissons que les individus constituent notre principal capital et comprenons la nécessité de leur procurer des conditions de travail, de formation et de rémunération cohérentes au regard de leur contribution à notre activité.

Nous reconnaissons l'obligation de s'assurer que nos salariés bénéficient de la protection des lois nationales et internationales en matière de droit du travail, y compris l'égalité des chances, la non-discrimination par rapport au sexe, à l'âge, la race, la religion ou l'orientation sexuelle.

En tant que salariés, nous acceptons l'obligation de servir au mieux les intérêts de nos employeurs, dès lors que ceux-ci sont cohérents vis-à-vis des principes définis dans le présent code.

## 6. NOS CONCURRENTS

Nous acceptons d'entrer en compétition avec d'autres agences de façon loyale et honorable et de respecter professionnellement nos concurrents et leur travail.

## 7. NOS FOURNISSEURS

Nous acceptons de négocier équitablement avec l'ensemble de nos fournisseurs, plus particulièrement en ce qui concerne le respect des délais de paiement, la propriété intellectuelle et autres droits de propriété.

## 8. NOS ACTIONNAIRES

Nous reconnaissons que nos actionnaires sont en droit de recevoir des informations exactes et sincères conformes aux normes comptables en vigueur et que toute l'assistance nécessaire devra leur être fournie pour comprendre et évaluer les éléments et circonstances menant aux décisions d'investissement.

## LES GROUPES DE COMMUNICATION DANS LE MONDE

Activités : publicité, marketing services, corporate & RP, achats d'espace

Constitution : réseaux publicitaires + réseaux spécialisés + agences indépendantes

HOLDING	OMINICOM	WPP	INTERPUBLIC	PUBLICIS	DENTSU	HAVAS
PUBLICITÉ RÉSEAUX MONDIAUX	BBDO DDB TBWA	OGILVY & MATHER J.W.T. YOUNG & RUBICAM RED CELL	FCB MCCANN-ERICKSON LOWE	PUBLICIS SAATCHI LEO BURNETT	DENTSU	ARNOLD WW Partners EURO RSCG
AUTRES AGENCES DE PUBLICITÉ	Arnell Group Element 79 Partners Goodby, Silverstein & Partners GSD&M Martin / Williams Merckley + Partners Zimmerman Partners	BURSON-MARSTELLER		BBH FALLON	CAYENNE	BETC Euro RSCG Euro RSCG & Cie
MÉDIAS, CONSEIL ACHAT D'ESPACE	OMD PHD Network	Mediaedge:cia MindShare	Initiative Universal McCann	Starcom, MediaVest Zenith Optimedia		MPG
MARKETING SERVICES	DAS (Diversified Agency Services)	141 Worldwide Ogilvy One RMG Connect Wunderman	MRM Partners Draft	Publicis Dialog		Euro RSCG 4D

## PRINCIPAUX CHIFFRES (SIX GROUPES LEADERS FONT 75 % DU MARCHÉ MONDIAL)

MARGE BRUTE MONDE (millions \$)*	9 742	9 370	6 200	4 777	2 851	1 866
EFFECTIFS	62 000	72 000	43 000	35 166	5 733	18 700
NOMBRE D'AGENCES	1 400	1 700	-	1 000	-	300
NOMBRE DE PAYS	103	104	130	109	24	88

SOURCE : AACC 2005

\* CHIFFRE 2004 - SOURCE AD-AGE 2005

# LES GROUPES DE COMMUNICATION PUBLICITAIRE EN FRANCE

LES GROUPES	HOLDING	PUBLICITÉ	MARKETING SERVICES	CORPORATE	COMMUNICATION SANTÉ	ÉDITION PUBLICITAIRE	RÉSEAU RÉGIONAL	COMMUNICATION ÉVÉNEMENTIELLE	AUTRES AGENCES ET ACTIVITÉS
BBDO	OMNICOM	■	■	■		■			■
DDB	OMNICOM	■	■	■	■	■	■	■	■
EURO RSCG	HAVAS	■	■	■	■	■	■		■
FCB	INTERPUBLIC	■	■			■			
GREY	WPP	■	■	■	■				
JWT	WPP	■	■	■					
LEO BURNETT	PUBLICIS	■		■					
LOWE	INTERPUBLIC	■	■	■				■	
MC CANN	INTERPUBLIC	■	■	■	■		■		
OGILVY	WPP	■	■	■	■				
PUBLICIS	PUBLICIS	■	■	■	■	■	■	■	■
SAATCHI	PUBLICIS	■	■	■	■	■	■		
TBWA	OMNICOM	■	■	■	■	■	■	■	■
Y&R	WPP	■	■	■	■	■			■

SOURCE : AACC 2005

# LES PRINCIPALES AUTRES AGENCES IMPLANTÉES EN FRANCE

Environ 1000 agences indépendantes en France ou n'appartenant pas aux holding pré-cités .

Le tableau ci-dessous, non exhaustif, reprend les plus importantes, ou affiliées AACC.

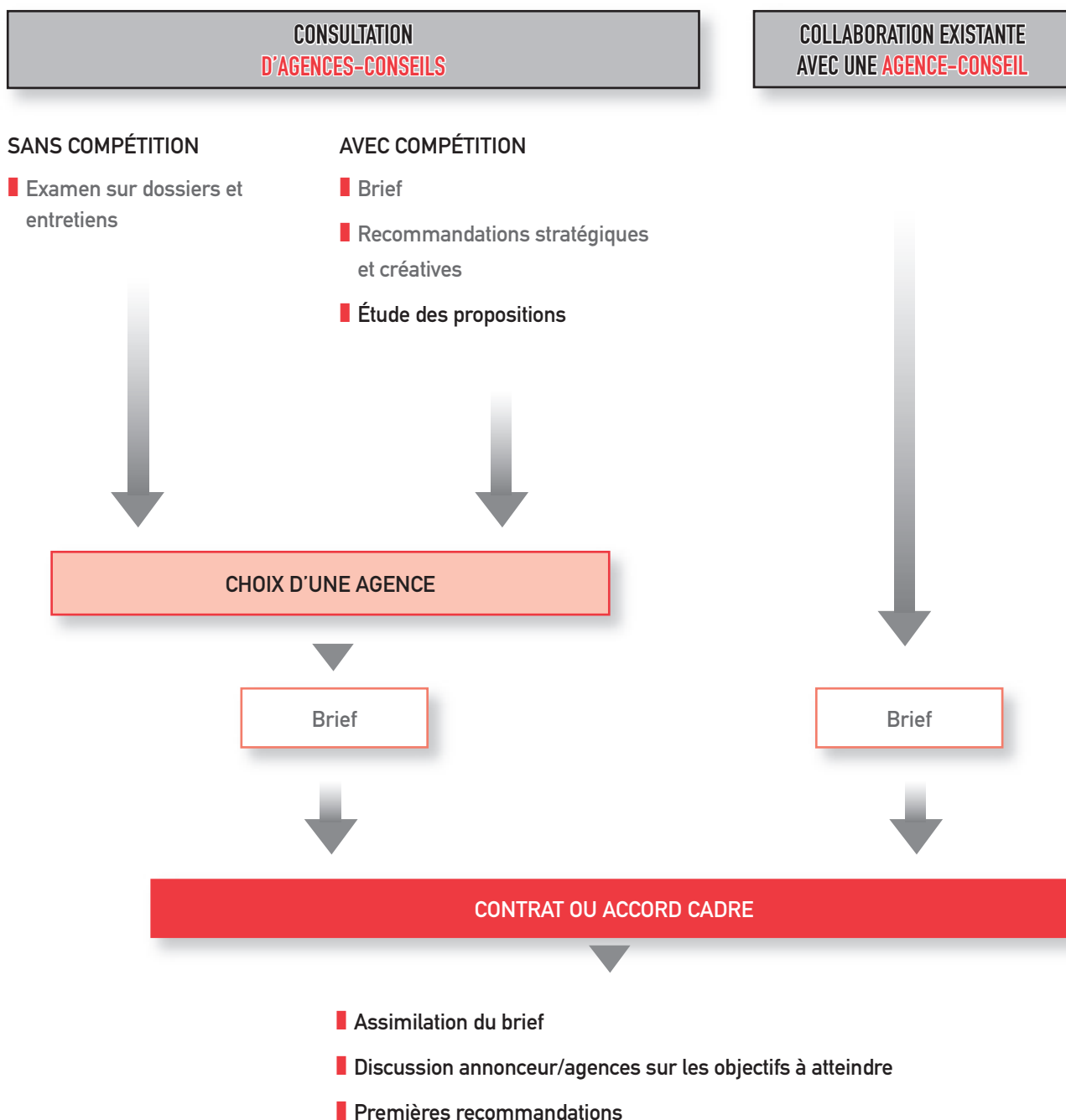
Les agences peuvent être soit spécialisées dans un domaine de communication exclusif, soit développer des compétences sur plusieurs métiers de la communication. Dans ce dernier cas, elles sont présentées selon leur activité principale.

PUBLICITÉ	MARKETING SERVICES	COMMUNICATION SANTÉ	INTERACTIVE	CORPORATE	ÉDITION PUBLICITAIRE	COMMUNICATION ÉVÉNEMENTIELLE
AGENCE 154	ADELANTO	ACTION D'ECLAT	5° GAUCHE	AGENCE VERTE	ALTAVIA	DENIS & CO
AILLEURS EXACTEMENT	COMME UN EQUIPAGE	ALL BLACKS	ANGIE	ALTEDIA	MAYENCE	EUROPIMAGES
ALTERNATIVE	DRAFT DIRECT	BOZ	BUSINESS LAB	HARRISON WOLF		LEVER DE RIDEAU
APACHE CONSEIL	E.T.O.	CANAL 55	DUKE	TERRE DE SIENNE		MARKET PLACE
AUSTRALIE	EVEREST	C.J.C	NURUN			NORD NORD OUEST
BUSINESS	EXPERTEASE	ELEBOR	PEO LEO			PHILEOG
CIBLES	FULL SIX	HEALTHWORLD	PERISCOPE			
CONJONCTURE	HIGH CO	MEDIGONE	PLAN CREATIF BEES'NET			
CPP	K AGENCY	NEX & COM				
DASSAS COMMUNICATION	KOURO SIVO	SCORPION COMMUNICATION				
DUFRESNE CORRIGAN SCARLETT	LE PUBLIC SYSTEME	STRATEGIK & NUMERIK				
GRENADE	MARQUETIS	SYMBIOSE				
HAKUHODO	MEURA	TERRE NEUVE				
HEMISPHERE DROIT/GAUCHE	MONEBAK	TROUBAT				
HORIZON BLEU	NCH	VIVACTIS				
JEAN & MONTMARIN	NDC & ASSOCIES					
MGA	PASSAGE PRIVE					
POLYEDRE	SIDIESE					
PROTEINES	SINGAPOUR					
PUBLIDOM	UNITEAM					
QUINTE & SENS	URSAMAIOR					
RESONNANCES & CIE						
SERENGETI						
SCHER LAFARGE						
SPRINGER & JACOBY						
SYNERGENCE						
VENISE						



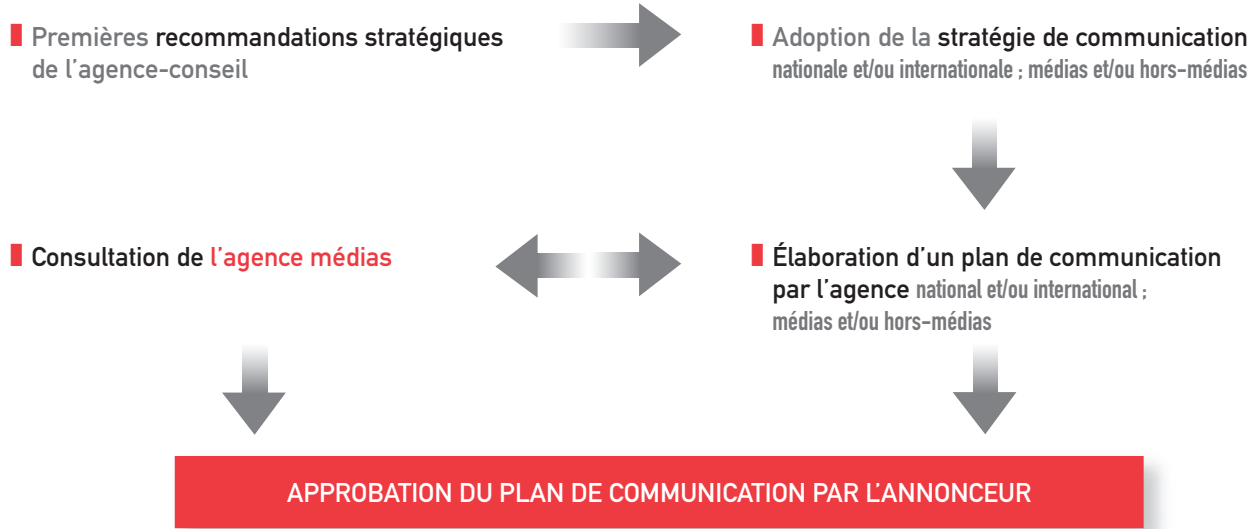
## SCHÉMA DU PROCESS D'ÉLABORATION D'UNE CAMPAGNE DE COMMUNICATION ENTRE UNE AGENCE-CONSEIL ET UN ANNONCEUR

### ÉTAPE PRÉPARATOIRE



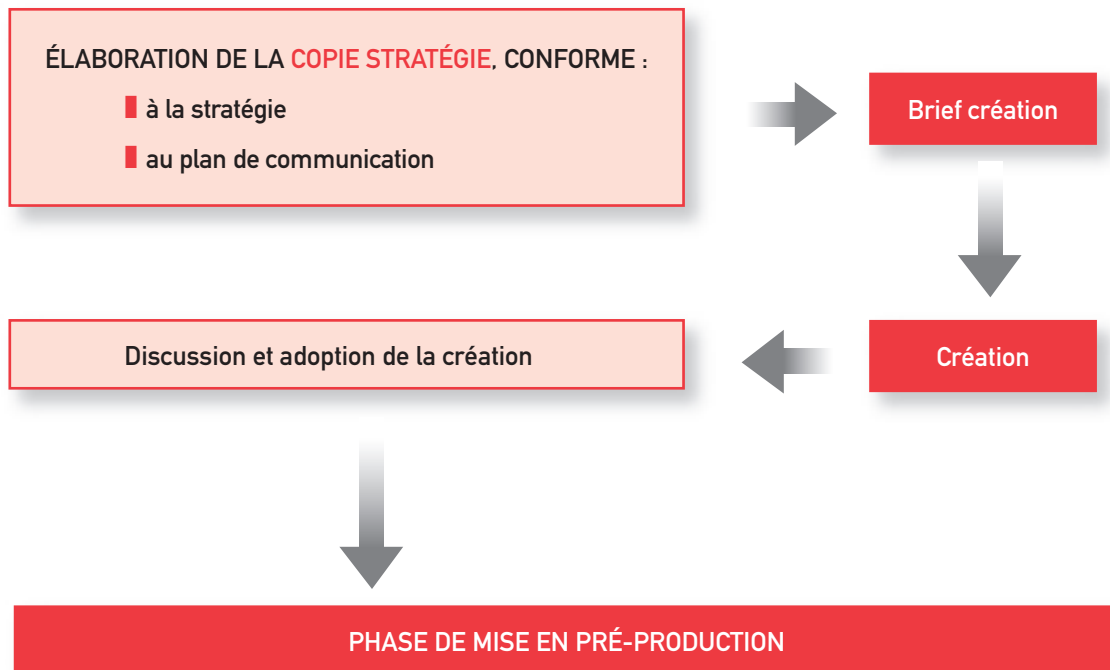
## ÉTAPE STRATÉGIQUE

ÉCHANGES PERMANENTS AGENCE / ANNONCEUR



## ÉTAPE CRÉATIVE

ÉCHANGES PERMANENTS AGENCE / ANNONCEUR



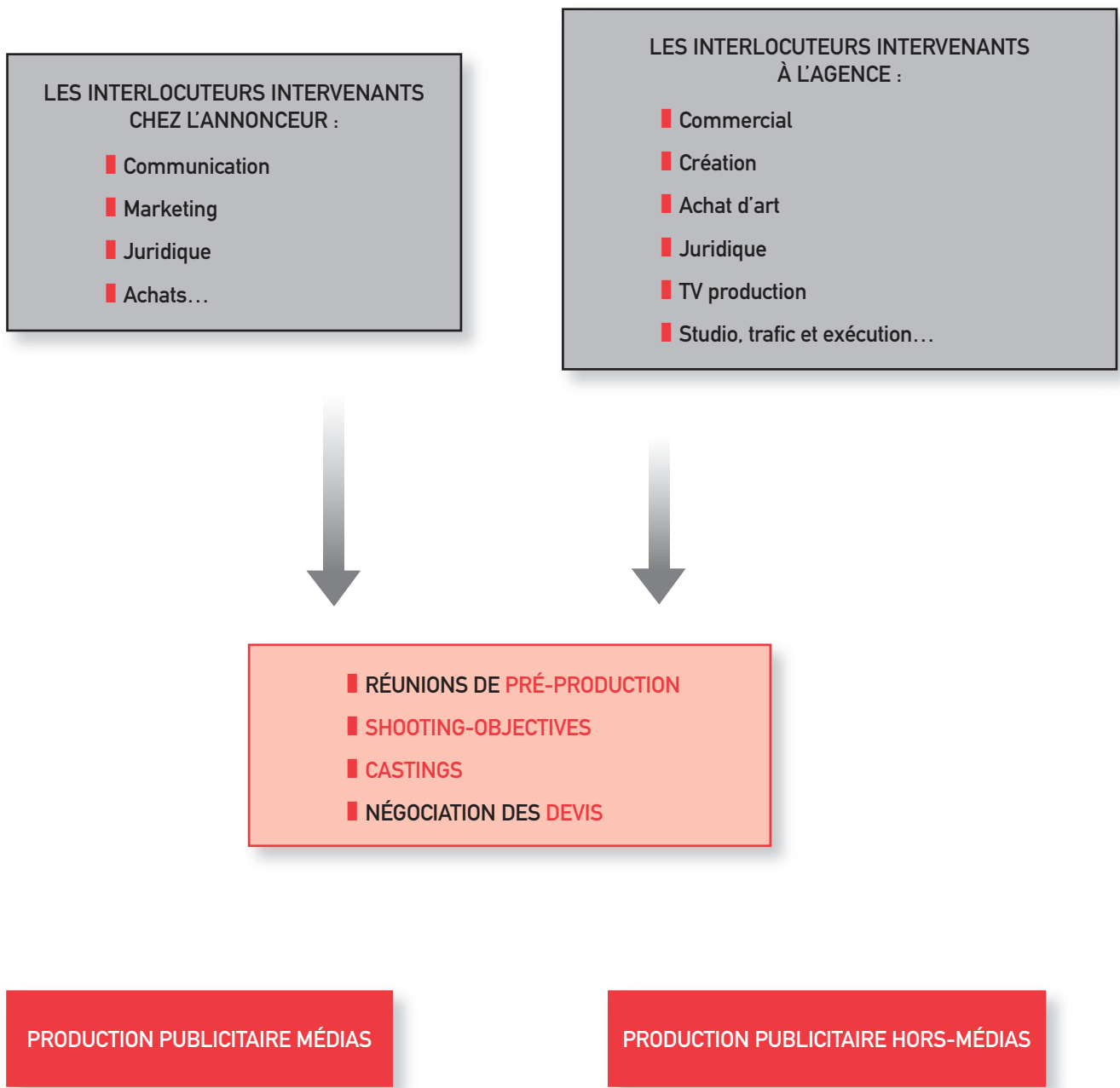
## ÉTAPE PRÉ-PRODUCTION

ÉCHANGES PERMANENTS AGENCE / ANNONCEUR

■ Contact avec **agences médias**  
sur plan médias et/ou hors-  
médias

■ Contact avec **prestataires**  
spécifiques hors-médias

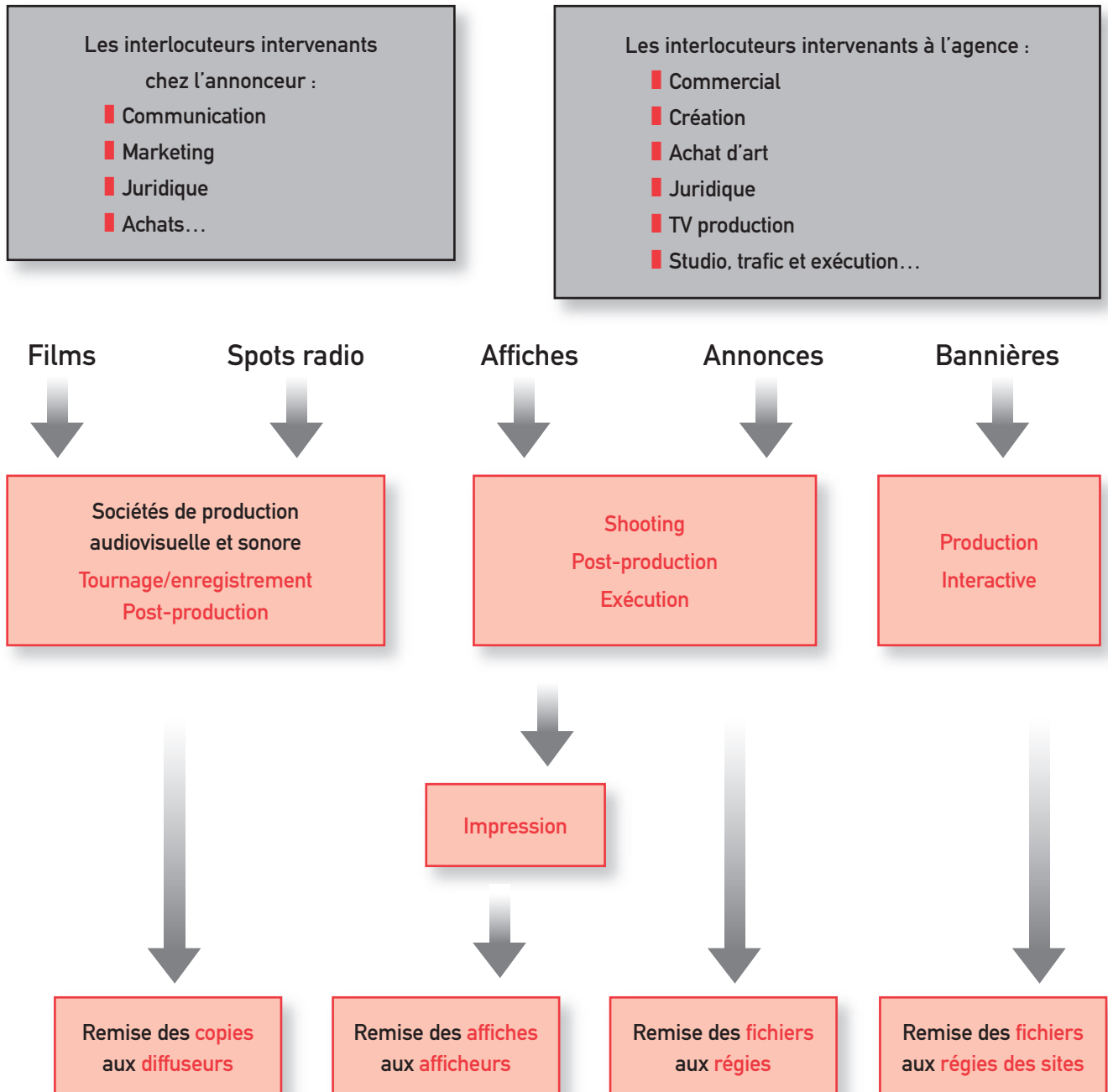
■ Contact achat d'art  
Choix, négociations et  
contrats



## ÉTAPE PRODUCTION

ÉCHANGES PERMANENTS AGENCE / ANNONCEUR

### PRODUCTION PUBLICITAIRE MÉDIAS



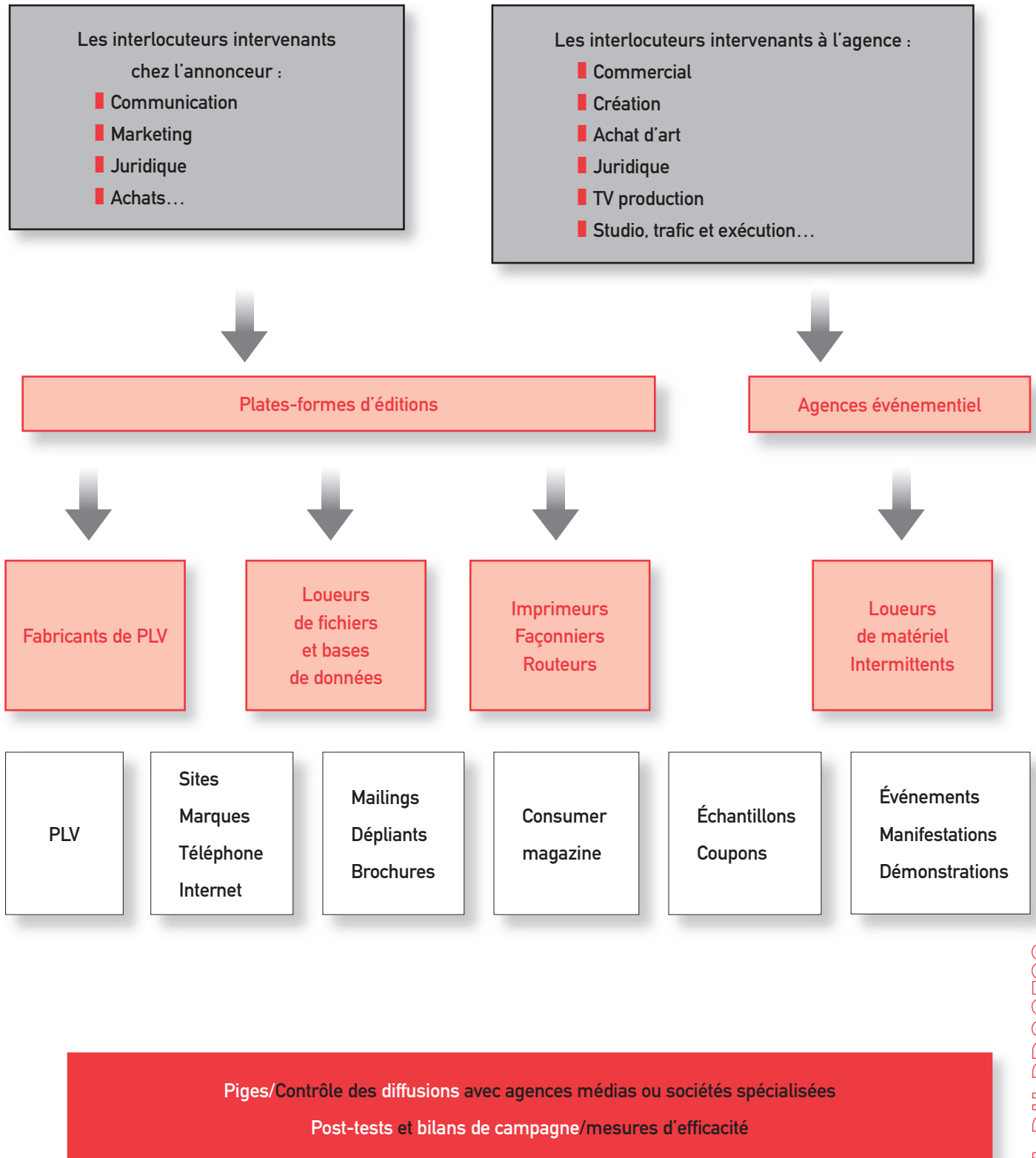
Autocontrôle type BVP/Contrôle des diffusions avec agences médias ou sociétés spécialisées

Post-tests et bilans de campagne/mesures d'efficacité

## ÉTAPE PRODUCTION

ÉCHANGES PERMANENTS AGENCE / ANNONCEUR

### PRODUCTION PUBLICITAIRE HORS-MÉDIAS QUELQUES EXEMPLES...



## GRILLE D'ÉVALUATION DE LA RELATION ET DES PRESTATIONS ENTRE UN ANNONCEUR ET UNE AGENCE-CONSEIL

Annonceur		Agence	
Marque/budget			
Équipe de l'annonceur		Équipe de l'agence	
Date de l'évaluation :		Période concernée	

### OBJECTIFS DE L'ÉVALUATION

- Quantifier de façon constructive, de manière globale puis selon divers critères spécifiques la qualité de la prestation agence/annonceur.
- Définir les objectifs à atteindre par l'agence pour optimiser sa mission.
- Permettre à l'agence d'exprimer ses propres remarques sur la relation annonceur/agence.

### 1- APPRÉCIATION GLOBALE DE LA PRESTATION DE L'AGENCE

Ensemble de la prestation <sup>1</sup>	1	2	3	4	5	ns
--	---	---	---	---	---	----

Commentaires complémentaires de l'annonceur (incluant objectifs clés à atteindre par l'agence) : .....

.....

.....

.....

Réactions de l'agence face à son évaluation : .....

.....

.....

.....

<sup>1</sup> Définir la performance en cerclant une valeur de 1 à 5 pour cette note globale et pour chaque ligne des chapitres qui suivent. Si le critère d'appréciation proposé n'est pas pertinent pour le répondant, cercler la colonne « ns »

- 1 • Mauvaise : besoin majeur et immédiat de changement
- 2 • Moyenne : certains aspects majeurs doivent être assez vite améliorés
- 3 • Bonne : satisfaisant mais quelques aspects importants peuvent être améliorés
- 4 • Très bonne : satisfaisant
- 5 • Excellente : satisfaction complète
- ns • Non significative : critère non pertinent pour le répondant

## 2- ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE L'AGENCE DANS SON RÔLE DE CONSEIL STRATÉGIQUE

Commentaires complémentaires de l'annonceur (incluant objectifs clés à atteindre par l'agence) : .....

Niveau de compréhension de la problématique de l'annonceur	1	2	3	4	5	ns
Niveau de connaissance du marché et de ses particularités	1	2	3	4	5	ns
Clarté et pertinence des recommandations stratégiques (incluant force et pertinence des partis-pris stratégiques)	1	2	3	4	5	ns
Esprit critique de l'agence	1	2	3	4	5	ns
Capacité d'écoute et de remise en question de l'agence	1	2	3	4	5	ns
Qualité de la copie stratégie présentée (promesse produit/positionnement/concept)	1	2	3	4	5	ns
Niveau de cohérence globale entre les partis-pris stratégiques et la déclinaison du concept (partis-pris créatifs et déclinaison opérationnelle)	1	2	3	4	5	ns
Cohérence et originalité des opérations proposées	1	2	3	4	5	ns
Réactivité et proactivité de l'agence	1	2	3	4	5	ns
Niveau d'implication des dirigeants de l'agence	1	2	3	4	5	ns

.....  
 .....  
 .....

Réactions de l'agence face à son évaluation : .....

.....  
 .....  
 .....

### 3- ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE L'AGENCE DANS SON RÔLE DE CRÉATION

Niveau de cohérence entre la stratégie développée et la création présentée	1	2	3	4	5	ns
Qualité de la création en termes de conception/création : originalité et impact des mots et des visuels	1	2	3	4	5	ns
Qualité de la direction artistique	1	2	3	4	5	ns
Réactivité de la cellule créative de l'agence	1	2	3	4	5	ns

Commentaires complémentaires de l'annonceur (incluant objectifs clés à atteindre par l'agence) : .....

.....

.....

.....

Réactions de l'agence face à son évaluation : .....

.....

.....

.....

### 4- ÉVALUATION DE LA PRESTATION DE L'AGENCE DANS SON RÔLE DE SUIVI COMMERCIAL ET TECHNIQUE

Qualité de la relation commerciale annonceur/agence	1	2	3	4	5	ns
Disponibilité et ponctualité de l'équipe commerciale en charge du budget	1	2	3	4	5	ns
Clarté et justesse des comptes-rendus de réunions effectués (systématiquement)	1	2	3	4	5	ns
Qualité du suivi technique en termes de délais et de résultat final	1	2	3	4	5	ns
Réactivité de la cellule commerciale de l'agence	1	2	3	4	5	ns
Adéquation entre les prix pratiqués et la qualité de la prestation fournie	1	2	3	4	5	ns
Clarté des devis et des plannings effectués	1	2	3	4	5	ns

Commentaires complémentaires de l'annonceur (incluant objectifs clés à atteindre par l'agence) : .....

.....

.....

.....

Réactions de l'agence face à son évaluation : .....

.....

.....

.....



## 5- ÉVALUATION DE L'ANNONCEUR PAR L'AGENCE

Qualité des briefs et des documents fournis par l'annonceur	1	2	3	4	5	ns
Qualité du débriefing annonceur	1	2	3	4	5	ns
Réactivité aux comptes-rendus adressés par l'agence	1	2	3	4	5	ns
Information régulière par l'annonceur sur l'appréciation des campagnes	1	2	3	4	5	ns
Présence des responsables marketing aux réunions stratégiques	1	2	3	4	5	ns
Respect des délais et des plannings prévus	1	2	3	4	5	ns
Qualité du suivi administratif : acceptation des devis et envoi des bons de commandes	1	2	3	4	5	ns
Qualité de la relation	1	2	3	4	5	ns
Etc.	1	2	3	4	5	ns

Commentaires complémentaires de l'annonceur (incluant objectifs clés à atteindre par l'agence) : .....

.....

.....

.....

Réactions de l'agence face à son évaluation : .....

.....

.....

.....

Pour l'annonceur :  
(date, lu et approuvé)

Pour l'agence :  
(date, lu et approuvé)

OPTIONNEL :

ÉVALUATION GLOBALE DES RÉSULTATS <sup>2</sup>

Exemple d'objectifs	Résultats obtenus <sup>3</sup>					
	1	2	3	4	5	ns
Accroissement des ventes	1	2	3	4	5	ns
Gain de parts de marché	1	2	3	4	5	ns
Gain de profits	1	2	3	4	5	ns
Gain de notoriété	1	2	3	4	5	ns
Gain de présence à l'esprit	1	2	3	4	5	ns
Amélioration des attitudes	1	2	3	4	5	ns
Progression de jeunes consommateurs	1	2	3	4	5	ns
Accroissement auprès des leaders	1	2	3	4	5	ns
Gain de nouveaux consommateurs	1	2	3	4	5	ns
Amélioration de l'indice de fidélité	1	2	3	4	5	ns
Etc.	1	2	3	4	5	ns

<sup>2</sup> Cf. annexe n° 11 pour compléter la liste des critères

<sup>3</sup> Définir la performance en cerclant une valeur de 1 à 5 pour chaque item. Si le critère d'appréciation proposé n'est pas pertinent pour le répondant, cercler la colonne ns

- 1 • Mauvaise : très inférieure aux attentes
- 2 • Moyenne : inférieure aux attentes
- 3 • Bonne : conforme aux attentes
- 4 • Très bonne : supérieure aux attentes
- 5 • Excellente : très supérieure aux attentes
- ns • Non significative : non pertinent par rapport aux objectifs

# MODÈLE ÉCONOMIQUE, ANALYSE DES COÛTS ET CALCUL DES HONORAIRES D'UNE AGENCE-CONSEIL EN COMMUNICATION

Cette annexe doit permettre aux annonceurs et aux agences d'avoir une discussion objective et transparente sur la justification économique de la rémunération des prestations de l'agence et de procéder au calcul des honoraires lorsqu'ils reposent sur le coût de l'équipe mise à disposition de l'annonceur par l'agence.

À cette fin, elle décrit :

- 1) **Le compte d'exploitation simplifié d'une agence** (tableau A). Pour ce faire, l'AACC a établi un compte d'exploitation type d'une agence de taille moyenne comprenant une centaine de collaborateurs, gérant une vingtaine de budgets de tailles diverses réalisant une marge brute de 12,2 millions d'euros.
- 2) **L'analyse détaillée des coûts de cette même agence** (tableau B). Ce tableau ne comprend que les coûts spécifiques à la gestion propre de l'agence et ne prend donc pas en compte les coûts d'achat des prestations directement facturés aux clients.
- 3) **La décomposition des différents coûts d'une agence conseil** en coûts directs qui peuvent être imputés directement au compte d'un client et en coûts indirects selon l'exemple des clés de répartition utilisé dans le tableau C.
- 4) **Le principe de calcul des honoraires** à partir des coûts directs en utilisant un coefficient multiplicateur intégrant les coûts indirects et la marge bénéficiaire de l'agence (tableau D).

## 1. COMPTE D'EXPLOITATION SIMPLIFIÉ (MARGE BRUTE, RÉSULTAT COURANT)

Le modèle économique d'une agence se construit à partir de la notion de marge brute qui permet de mesurer son volume d'activité. Le chiffre d'affaires des agences-conseils en communication qui comprend des achats de prestations de toute sorte (médias, hors-médias, production, etc.) pour le compte de leurs clients, ne restitue pas la valeur ajoutée propre d'une agence. Celle-ci est plus justement mesurée par la **marge brute** qui se définit comme suit.

**Ensemble du chiffre d'affaires** (total des factures émises par l'agence : honoraires, commissions et achats extérieurs refacturés aux clients) **diminué de l'ensemble des coûts d'achats extérieurs effectués pour le compte des clients.**

La marge brute offre la meilleure base de comparaison du niveau d'activité des agences-conseils françaises ou étrangères, puisqu'elle ne retient que les éléments de la valeur ajoutée propre à chaque structure. En effet, la marge brute des agences-conseils rend compte de leur contribution spécifique, indépendamment du montant des achats qu'elles réalisent pour le compte de leurs clients, qui peut varier de façon importante, selon les types d'agences ou leur mode d'organisation, selon l'existence ou non d'achat d'espace et selon les pays... La marge brute est la référence internationale de l'activité des agences-conseils en communication et permet leur comparaison.

Dans leur modèle économique actuel, les agences visent 15 % à 20 % de résultat courant avant impôt par rapport à leur marge brute (soit 2 à 3 % de leur chiffre d'affaires global).

**Tableau A : compte d'exploitation simplifié**

Base : agence de 100 personnes réalisant une marge brute de 12,2 M€

	Valeur k€/an	Décomposition marge brute %
<b>Marge brute</b>	<b>12 200</b>	<b>100,0 %</b>
2 budgets (20 %)	2 440	
10 budgets (50 %)	6 100	
8 budgets (30 %)	3 660	
<b>Total coûts</b>	<b>10 370</b>	<b>85,0 %</b>
<b>Résultat courant avant impôt</b>	<b>1 830</b>	<b>15,0 %</b>

## 2. ANALYSE DÉTAILLÉE DES COÛTS D'UNE AGENCE-CONSEIL

La structure des coûts type d'une agence telle que celle décrite ci-dessous se caractérise par la part majoritaire des coûts salariaux, qui représentent 67,3 % des coûts totaux, au regard des autres frais (administration, loyer, entretien, formation, etc.).

**Tableau B : analyse détaillée des coûts**

Base : agence de 100 personnes réalisant une marge brute annuelle de 12,2 M€

	Montant k €	% marge brute	% coûts totaux
<b>Coûts salariaux et connexes</b>	<b>6 979</b>	<b>57,2 %</b>	<b>67,3 %</b>
Salaires bruts	4 417	36,2 %	42,6 %
Commerciaux (35 personnes)	1 404	11,5 %	13,5 %
Créatifs (30 ps)	1 269	10,4 %	12,2 %
Planning stratégique - documentation (6 ps)	220	1,8 %	2,1 %
Production (prod TV et print, achat d'art, trafic...) (10 ps)	390	3,2 %	3,8 %
Managers - Administration - Finances et autres (19 ps)	1 135	9,3 %	10,9 %
Charges sociales	2 355	19,3 %	22,7 %
Personnel extérieur et autres	207	1,7 %	2,0 %
<b>Frais de formation, déplacements et autres</b>	<b>369</b>	<b>3,0 %</b>	<b>3,6 %</b>
Déplacement	125	1,0 %	1,2 %
« Entertainment »	122	1,0 %	1,2 %
Formation et autres	122	1,0 %	1,2 %
<b>Loyer, charges locatives et entretien</b>	<b>976</b>	<b>8,0 %</b>	<b>9,4 %</b>
Loyer et charges locatives	610	5,0 %	5,9 %
Autres (entretien, eau, électricité, chauffage, réparation...)	366	3,0 %	3,5 %
<b>Inform., tél., reproduction, fourniture, courrier ...</b>	<b>926</b>	<b>7,6 %</b>	<b>8,9 %</b>
Informatique	190	1,6 %	1,8 %
Téléphone et communication (internet...)	185	1,5 %	1,8 %
Reproduction	122	1,0 %	1,2 %
Fourniture	122	1,0 %	1,2 %
Courrier	61	0,5 %	0,6 %
Coursier	61	0,5 %	0,6 %
Autres	185	1,5 %	1,8 %
<b>Coûts commerciaux</b>	<b>750</b>	<b>6,1 %</b>	<b>7,2 %</b>
Promotion	280	2,3 %	2,7 %
New business et prospection	270	2,2 %	2,6 %
Études et recherches	130	1,1 %	1,3 %
Autres	70	0,6 %	0,7 %
<b>Coûts financiers</b>	<b>370</b>	<b>3,0 %</b>	<b>3,5 %</b>
Impôts	244	2,0 %	2,4 %
Assurances	61	0,5 %	0,6 %
Autres	65	0,5 %	0,6 %
<b>TOTAL</b>	<b>10 370</b>	<b>85,0 %</b>	<b>100,0 %</b>

SOURCE : AACC (2005)

### 3. DÉCOMPOSITION DES COÛTS ENTRE COÛTS DIRECTS ET INDIRECTS

Les coûts directs, essentiellement des coûts salariaux, sont ceux directement liés au traitement du budget d'un annonceur.

En conséquence, les coûts indirects comprennent d'une part les coûts salariaux non affectés directement et d'autre part les frais d'exploitation de l'agence.

Les coûts indirects sont affectés à chaque annonceur à l'aide d'un coefficient exprimé en fonction des coûts directs (cf. tableau C). Le rapport des coûts indirects (dits « overheads ») sur les coûts directs est en moyenne de l'ordre de 120 %.

**Tableau C : répartition type des coûts directs et indirects**

Base : agence de 100 personnes réalisant une marge brute de 12.2 M€

	RÉPARTITION		Affectation coûts directs		Affectation coûts indirects	
	% masse salariale	% coûts totaux	TAUX	COÛTS DIRECTS	TAUX	COÛTS INDIRECTS « OVERHEADS »
			lié au budget : %	montant	solde à répartir %	montant
Dirigeants	9 %	6,1	20 %	1,2	80 %	4,8
Commercial	32 %	21,5	85 %	18,3	15 %	3,2
Création	29 %	19,5	90 %	17,6	10 %	2,0
Admin. et fin.	11 %	7,4	0 %	0,0	100 %	7,4
Secrétariat SG	4 %	2,7	0 %	0,0	100 %	2,7
Production	9 %	6,1	90 %	5,5	10 %	0,6
Médias	1 %	0,7	80 %	0,5	20 %	0,1
Études/rech./doc.	5 %	3,4	50 %	1,7	50 %	1,7
<b>Masse salariale</b>	<b>100 %</b>	<b>67,3</b>		<b>44,8</b>		<b>22,5</b>
<b>Autres charges</b>		<b>32,7</b>		<b>0,7</b>		<b>32,0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>100,0</b>		<b>45,4</b>		<b>54,6</b>
<b>Overheads</b>	<b>= 54,6 / 45,4 soit 120 %</b>					

SOURCE : AACC (2005)

## 4. PRINCIPE DE CALCUL DES HONORAIRES

---

Comme le montre le tableau D ci-dessous, le montant global des honoraires, avec les hypothèses retenues dans le paragraphe 3 et une marge bénéficiaire de 15 % de la marge brute s'obtient en appliquant un coefficient multiplicateur de 2,58 aux coûts directs totaux liés au traitement du budget du client.

*Tableau D : calcul des honoraires à partir des coûts directs*

<b>Coûts directs (frais de personnel, charges sociales incluses et autres charges)</b>	<b>100</b>
<b>Coûts indirects (frais de personnels et charges sociales incluses et autres charges)</b>	<b>120</b>
<b>TOTAL DES COÛTS</b>	<b>220</b>
<b>Marge bénéficiaire (15 % de la marge brute, soit 17,65 % du total des coûts)</b>	<b>38,8</b>
<b>TOTAL HONORAIRES FACTURES (égale la marge brute)</b>	<b>258,8</b>
<b>Coefficient = 258,8/100</b>	<b>2,58</b>

SOURCE : AACCC

[1] LE MÊME CALCUL, ÉTABLI SUR LES COÛTS SALARIAUX HORS CHARGES SOCIALES, DONNE UN COEFFICIENT DE 3,96

# TABLEAU COMPARATIF DES PRINCIPAUX SYSTÈMES DE RÉMUNÉRATION DES AGENCES

Appellation	Caractéristiques	LES PLUS	LES MOINS
<b>Commission</b>	Basée sur le montant des achats nets d'espaces médias et de frais techniques, elle est la plus ancienne des formes de rémunération d'agences ; elle peut comporter des variantes : commissions à taux dégressifs. Elle est de moins en moins utilisée.	Simplicité de mise en œuvre. Flexibilité et évolutivité en fonction de l'importance du budget.	Déconnexion entre travail fourni et rémunération. Répond mal aux critères de justification économique.
<b>Honoraires forfaitaires</b>	Apprécie globalement le travail demandé (forfaits) ou décompte le temps passé par les équipes de l'agence. Modes de rémunération de plus en plus utilisés aujourd'hui, partout dans le monde (notamment les systèmes à base de temps passé).	Rationnel, mesurable, justifiable économiquement, adaptable (surtout si établi sur les temps passés).	Prise en compte insuffisante de la qualité et de l'efficacité de la prestation.
<b>Honoraires aux temps passés</b>			
<b>Mixte honoraires + commission</b>	Honoraires (forfaitaires ou aux temps passés) + une commission à un taux adapté sur l'ensemble des achats nets. Tendance dans le monde à une moindre utilisation, car recours croissant aux honoraires et abandon progressif de la commission.	Combine les avantages de la commission et des honoraires. Fait évoluer la rémunération en fonction de l'importance du budget, notamment pour les campagnes déclinées dans plusieurs supports médias et hors-médias, ainsi qu'en cas de publicité internationale.	Prise en compte insuffisante de la justification économique et en partie seulement de la qualité et de l'efficacité de la prestation. Part respective de commission et d'honoraires difficile à définir.
<b>Rémunération complémentaire variable (intéressement)</b>	Vient s'ajouter à la rémunération de base. Représente en moyenne 10 à 20 % de la rémunération globale. S'emploie majoritairement avec les honoraires. Repose sur des critères établis en commun. Ce mode est en fort développement.	Lié directement à la performance et à l'efficacité, notamment créative. Motivante pour l'agence. Renforce le partenariat entre l'annonceur et l'agence.	Difficulté à définir les bons critères pertinents et mesurables. Nécessité de faire évoluer ces critères régulièrement.



## UTILISATION DES PRINCIPALES MÉTHODES DE RÉMUNÉRATION EN FRANCE

Systèmes de rémunération des agences-conseils (en %)	UDA 2001	BALLESTER 2002	BALLESTER 2004
Honoraires seuls	44	43	41
Commission seule	30	24	17
Systèmes mixtes honoraires + commission	26	33	42
Total des trois principales méthodes	100	100	100
Rémunération complémentaire variable basée sur les résultats	20	19	24
Base d'interviews	110	450	425

## Méthodologies

UDA	Questionnaire postal utilisé dans plusieurs pays européens, portant uniquement sur la rémunération, adapté pour la France, adressé au correspondant de l'annonceur désigné par la direction générale (110 répondants)
Ballester Consulting	Environ 450 interviews téléphoniques portant sur l'ensemble des sujets relatifs à la relation annonceurs agences auprès d'annonceurs

# COMPARAISON DES SYSTÈMES ET NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION DES AGENCES EN EUROPE ET EN AMÉRIQUE DU NORD

Pays	Méthodes de rémunération (fréquence d'utilisation en %)					
	Commission	Honoraires		Mixte commission + honoraires	Divers	Intéressement
		Forfaits	Temps passés			
France <sup>(5)</sup>	30	44		26	-	20
Grande-Bretagne <sup>(1)</sup>	25	69		6	-	40
Allemagne <sup>(2)</sup>	29	62		9	-	22
Pays-Bas <sup>(3)</sup>	13	78		9	-	4
Finlande <sup>(4)</sup>	16	66		18	-	5
États-Unis <sup>(6)</sup>	10	27	47	8	8	38
Canada <sup>(7)</sup>	33	59		ND	8	33

Pays	Niveau de rémunération de l'agence conseil (moyenne générale en % des achats médias nets hors conseil et achats médias et hors production)	
France <sup>(5)</sup>	10,2	
Grande-Bretagne <sup>(1)</sup>	9,6	
Allemagne <sup>(2)</sup>	9,6	
Finlande <sup>(4)</sup>	11,7	
Pays-Bas <sup>(3)</sup>	12,0	
États-Unis <sup>(*) (6)</sup>	10,6	
Canada <sup>(7)</sup>	12,5	

## Sources

- 1) Paying for Advertising III, ISBA/ARC (2003)
- 2) Agenturvergütung, Die Praxis der Werbungtreibenden, OWM/ARC (2002)
- 3) Paying for Advertising in Europe, ARC/WFA (2001)
- 4) Paying the Agency, Mainostajien Liitto/ ARC (2000)
- 5) Rémunérer ses agences, UDA/ARC (2001)
- 6) Agency compensation survey, ANA 2003\*
- 7) ACA (Association des Annonceurs du Canada) (2002 pour les méthodes et 1998 pour le niveau de rémunération)  
Les données de source 1 à 4 sont communiquées avec l'aimable autorisation de l'Advertising Research Consortium (ARC).  
Pour plus d'informations, consulter : [www.advertising-research.com](http://www.advertising-research.com).

\*calcul établi à partir des données toutes agences, publicité et marketing services confondus, inclus la rémunération de la fonction production.

## CRITÈRES SUSCEPTIBLES DE FONDER UNE RÉMUNÉRATION AUX RÉSULTATS

### I - LES CRITÈRES OBJECTIFS MESURABLES LIÉS À LA PERFORMANCE DES CAMPAGNES DE L'ANNONCEUR

---

#### A/ LA COMMUNICATION INFLUE DIRECTEMENT SUR LES POINTS SUIVANTS

##### Optimisation des performances publicitaires

1. gain de taux de notoriété de la marque
2. gain de taux de mémorisation et d'impact de la campagne
3. amélioration des attitudes à l'égard de la marque
4. évolution de l'image de la marque
5. etc.

#### B/ LA COMMUNICATION EST UN DES ÉLÉMENTS DU MIX QUI PEUT FAIRE ÉVOLUER LES POINTS SUIVANTS, MAIS N'EST PAS LE SEUL

##### a) Optimisation de l'activité de l'annonceur

1. accroissement des ventes
2. gain de part de marché
3. gain de profits
4. réduction des coûts marketing ou amélioration de la productivité du budget marketing
5. etc.

##### b) Optimisation des relations avec les consommateurs

1. évolution de la structure des consommateurs
2. développement de consommateurs leaders
3. gain de nouveaux consommateurs
4. amélioration de la fidélité des consommateurs
5. etc.

##### c) Optimisation des relations avec la distribution

1. amélioration du référencement
2. amélioration des scores des vendeurs
3. etc.

### II - LES CRITÈRES QUALITATIFS LIÉS À LA PERFORMANCE DE LA COLLABORATION ET AUX RÉSULTATS GLOBAUX

---

Il s'agit d'une notation qualitative formulée par l'annonceur dans le cadre d'une procédure régulière d'évaluation de la prestation et de la relation.

Les principaux critères d'évaluation portent sur la qualité :

1. du conseil stratégique de l'agence
2. de la création
3. du suivi commercial
4. des services production de l'agence
5. des résultats globaux de la campagne

# HISTORIQUE DU MODÈLE ÉCONOMIQUE DES AGENCES-CONSEILS

- La rémunération d'une agence-conseil doit être organisée en fonction de son modèle économique. Par modèle économique, il faut entendre les mécanismes à l'aide desquels les agences-conseils tirent un revenu de leur activité pour financer leur structure, rémunérer leurs salariés et leurs propriétaires et développer leur entreprise. Le modèle économique des agences-conseils a profondément évolué depuis la création de la publicité moderne.
- Pendant une longue période (de la naissance de la publicité jusqu'au début du XX<sup>e</sup> siècle), les agences ont tiré leurs revenus de commissions que leur versaient les médias et supports (essentiellement la presse à l'époque), auxquels elles apportaient, en qualité de courtiers, les contrats d'insertion des annonceurs. Lorsque l'annonceur payait 100 sa page de publicité, le support percevait 85 et l'agence intermédiaire touchait une commission de 15, versée par le support.
- Au cours de la première moitié du XX<sup>e</sup> siècle, les agences de publicité sont devenues conseils des annonceurs, alors que d'autres intermédiaires, qui allaient devenir les régies publicitaires, regroupaient la vente d'espaces de plusieurs supports. Toutefois, le lien ombilical entre agences-conseils et médias a subsisté dans quasiment tous les pays, dans la mesure où les tarifs publicitaires de ces derniers incluaient systématiquement une commission dite d'agence, qui était reversée par l'annonceur à l'agence. Il existait en France une carte accréditive distribuée par la Fédération de la presse, qui donnait le droit à un intermédiaire de percevoir ladite commission d'agence.
- Dans la seconde moitié du XX<sup>e</sup> siècle, avec le développement des techniques de communication hors-médias, des métiers d'agences-conseils spécialisés se sont développés en tirant un revenu d'honoraires débattus avec leurs clients, ainsi que de marges ou de commissions contractuellement définies sur les achats techniques ou de hors-médias qu'elles effectuaient pour le compte de leurs clients. Il faudra attendre, en France, les années 1960/70 pour que le taux de commission de la publicité médias commence à faire partie d'une libre discussion entre l'annonceur et l'agence. Au début des années 1970, a été créé, en France, ce qui allait devenir le métier d'agence médias. La loi Sapin allait couper définitivement le lien ombilical avec les médias.
- Depuis le début des années 90 en France, les agences-conseils tirent la quasi-totalité de leurs revenus de leurs clients annonceurs, pour les activités médias ou hors-médias, sous forme de commissions et surtout d'honoraires établis soit sur une base forfaitaire, soit sur la base du temps passé par les équipes de l'agence, à l'instar de ce qui se passe dans les métiers du consulting et de l'audit. Accessoirement, les agences tirent un revenu de marges qu'elles prennent, lorsque c'est prévu dans leurs contrats, sur certains achats de prestations hors-médias, techniques ou artistiques. À l'international il existe une grande disparité de pratiques selon les pays. Toutefois, dans des pays importants comme les États-Unis ou la Grande-Bretagne, l'existence d'une commission d'agence dans le tarif des médias n'influence plus la libre discussion des rémunérations que l'annonceur verse à son agence.





**UNION DES ANNONCEURS**

53, avenue Victor Hugo – 75116 Paris  
Téléphone : + 33 (0) 1 45 00 79 10  
Télécopie : + 33 (0) 1 45 00 55 79  
e-mail : [infos@uda.fr](mailto:infos@uda.fr)  
Site : <http://www.uda.fr>



**ASSOCIATION DES AGENCES-CONSEILS  
EN COMMUNICATION**

40, boulevard Malesherbes – BP 66-08  
75362 Paris Cedex 08  
Téléphone : + 33 (0) 1 47 42 13 42  
Télécopie : + 33 (0) 1 42 66 59 90  
e-mail : [info@aacc.fr](mailto:info@aacc.fr)  
Site : <http://www.aacc.fr>