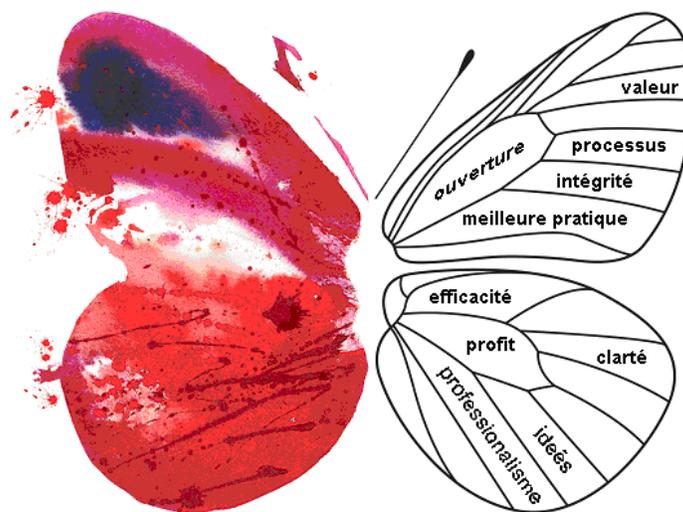


Magie et logique

**Redéfinir des pratiques commerciales durables pour
les agences, les services de marketing et
les services des approvisionnements**



Préparé par Marilyn Baxter
pour le *Value Framework Steering Group*

THE
CHARTERED INSTITUTE OF
PURCHASING & SUPPLY



IPA

ISBA

Nous sommes tous d'avis que le livre blanc « *Magic and Logic: Redefining sustainable business practices for agencies, marketing and procurement* » contient des principes de premier ordre qui devraient être accessibles aux praticiens canadiens de la publicité. Les demandeurs (et détenteurs des droits d'auteur) souhaitent que ce document soit diffusé le plus largement possible. C'est pourquoi, ils ont gentiment accepté qu'il soit traduit et publié au Canada.

L'Association canadienne des annonceurs (ACA), l'Institut des communications et de la publicité (ICP), l'Association canadienne de gestion des achats (ACGA) et l'Association des agences de publicité du Québec (AAPQ) y ont ajouté des notes de bas de page explicatives à l'intention des praticiens canadiens.



Le présent document a été reproduit en 2007 avec la permission du *Institute of Practitioners in Advertising* (IPA), de la *Incorporated Society of British Advertisers* (ISBA) et du *Chartered Institute of Purchasing and Supply* (CIPS).

Table des matières

1		
1.0	Avant-propos	6
1.1	Aperçu	7
1.2	Introduction	9
1.3	Magie contre logique : un cadre utile pour examiner les enjeux	10
1.4	Aperçu du rapport	11
2	Qu'est-ce qui différencie les agences rentables et prospères des autres agences?	11
2.1	Elles sont gérées comme des entreprises	12
2.2	Elles ont un produit différencié	16
2.3	Elles sont en affaires pour créer de la valeur pour leurs clients et sont axées sur les résultats	17
2.4	Elles ont confiance en leur capacité et en leur valeur	19
2.5	Elles gèrent leurs affaires avec un haut niveau de professionnalisme et d'intégrité	21
2.6	Elles disposent de processus opérationnels rigoureux	22
3	Que gagnent les agences à adopter les meilleures pratiques?	23
3.1	Acquérir une excellente réputation	24
3.2	Attirer les meilleures ressources tant au niveau des employés qu'à celui des fournisseurs	24
3.3	Attirer les meilleurs clients	25
3.4	Fidéliser davantage les clients	25
3.5	Une rentabilité accrue	27
3.5.1	Effets sur le chiffre d'affaires	27
3.5.2	Effets sur les résultats nets	28
4	Comment les meilleurs responsables du marketing contribuent-ils à la production d'idées rentables par leurs agences?	29
4.1	Être professionnel, discipliné et bien organisé	29
4.2	Comprendre et respecter la contribution de l'agence et la défendre à l'interne	30
4.3	Savoir ce que vous voulez et l'exigez	31
4.4	Avoir à cœur la qualité et s'attendre à en payer le prix	32
4.5	Honnêteté et équité	32
4.6	Considérer les agences comme des partenaires et non seulement comme des fournisseurs	33
4.7	Avoir une relation constructive avec le service des approvisionnements	34

5	Comment les gens des services des approvisionnements aident-ils les agences à produire des idées rentables?	35
5.1	Aider les services de marketing à traiter plus efficacement avec les agences	36
5.2	Aider les agences à améliorer leur gestion et leurs processus	38
5.3	Comprendre comment les agences créent de la valeur et le rôle qu'ils y jouent	39
5.4	Rechercher des situations qui soient bénéfiques pour tous lors des négociations	41
6	Conclusions clés : que doit-on améliorer à l'avenir?	42
6.1	Messages aux agences : comment réaliser des profits en produisant des idées rentables pour les clients	43
6.2	Messages aux services de marketing : comment aider les agences à produire des idées rentables	46
6.3	Messages aux services des approvisionnements : comment contribuer plus efficacement à la production « d'idées rentables qui génèrent des profits »	47
6.4	Un nouveau modèle de présentation d'agence	48
6.5	Être rémunéré pour la valeur créée	49
6.6	Messages aux organismes de l'industrie : le CIPS, l'IPA et la ISBA	52

Annexe I

	Quelques pratiques propres aux relations client-agence les plus profitables	53
1	Processus financiers	53
2	Déroulement du travail/gestion des processus de l'agence	54
3	Création et démonstration de la valeur : processus destinés à créer un produit et des résultats de qualité	55
4	Relation client-agence	56

Annexe II

	Dans quelle mesure les agences sont-elles rentables?	57
1	Indicateurs de rendement clés du succès financier	57
2	À quoi ressemble un bon rendement?	58
3	Différences selon les types d'agence	59

Annexe III

Organisations interrogées	60
----------------------------------	----

Annexe IV

À propos du <i>Value Framework Steering Group</i> (Groupe d'orientation pour un cadre conceptuel de la valeur créée)	61
---	----

Annexe V

Magie et logique – Enjeux	64
----------------------------------	----

Enjeux clés en une courte série de questions :

1	Introduction	67
2	Enjeux pour les agences	68
3	Enjeux pour les services des approvisionnements	73
4	Enjeux pour les services de marketing	76
5	Conclusion	79

1 Avant-propos

Nous lisons souvent sur les conflits qui opposent les services de marketing aux services des approvisionnements, les services des approvisionnements aux agences et finalement les agences à leurs clients, les services de marketing. Selon nous, ces conflits nuisent à la productivité de notre industrie et y nuiront davantage à mesure que nous devons faire face aux défis et aux opportunités que présente la nouvelle ère numérique.

Le CIPS, l'IPA et la ISBA sont d'avis que nous avons la responsabilité, face à nos membres, de prendre des mesures visant à unifier ces trois groupes de praticiens clés autour d'une même compréhension et d'un respect mutuel, et d'identifier des méthodes, des convictions et des objectifs communs. Voilà pourquoi nous avons créé le groupe de travail *Value Framework Initiative* (Initiative pour un cadre conceptuel de la valeur créée).

Les services de marketing clients, de concert avec les professionnels des approvisionnements, doivent s'assurer de retirer une valeur optimale de leur relation avec leurs agences, et les agences doivent quant à elles veiller à fonctionner comme des entreprises durables et rentables.

Ensemble, nous pouvons parvenir à une meilleure compréhension des processus complexes et itératifs de création qui sous-tendent le développement de la publicité et des communications marketing, de sorte que la contribution requise puisse être évaluée équitablement et de manière réaliste.

Nous pouvons également parvenir à une meilleure compréhension de la nature et de la valeur du rendement et des résultats obtenus, particulièrement dans un contexte où, en moyenne, le tiers de la valeur pour l'actionnaire consiste en des actifs incorporels qui la plupart du temps sont des marques.

Qui plus est, nous croyons que le Marketing, les Approvisionnements et les agences devraient se rallier contre un ennemi commun, soit l'ignorance qui prévaut dans la « City » (district financier de Londres) et dans les conseils d'administration au sujet de la relation entre le marketing (et les communications marketing en tant que sous-ensemble) et la création de cet actif que constituent les marques. Aussi, les aspirations communes du groupe d'orientation tripartite du *Value Framework* peuvent être prises dans un contexte plus large dans le but d'aborder la valeur et le statut perçus du marketing et de son rôle clé dans la construction de l'actif incorporel que sont les marques.

Le présent « livre blanc » comporte une analyse intéressante de la façon d'améliorer la relation entre les services de marketing, les services des approvisionnements et les agences afin que toutes les parties y trouvent leur compte. Il propose à la fois des changements radicaux et des changements moins extrêmes à la pratique actuelle, qui rendront notre industrie plus apte à faire face à son évolution future. À ce titre, il constitue pour l'industrie un appel à l'action et propose une orientation claire pour aller de l'avant. Il est dans notre intérêt à tous d'y répondre.

Jane Gibbs
Directrice de la sous-traitance
Rok Property Solutions
Présidente, CIPS

David Pattison
Président-directeur général
PHD Media
Président, IPA

John Clare
Président-directeur général
DSG International
Président, ISBA

1.1 Aperçu

Le présent livre blanc a pour but d'identifier la meilleure façon dont les agences, les services de marketing et les services des approvisionnements peuvent travailler individuellement et collectivement pour créer « des idées rentables qui génèrent des profits ».

Les résultats d'entrevues avec des praticiens chevronnés provenant d'agences, de services de marketing et de services des approvisionnements, indiquent que les comportements et les processus requis sont simples, et pas du tout surprenants ou nouveaux. En fait, il s'agit de pratiques commerciales qui relèvent du sens commun. Bien qu'il incombe surtout aux agences de changer leur approche et leurs pratiques, celles-ci ne peuvent créer d'idées plus rentables **pour** leurs clients sans de meilleures pratiques **de la part de** ces derniers. Les parties ont par conséquent la responsabilité d'agir de manière à produire une relation qui soit bénéfique pour toutes.

La nature simple et évidente de ces résultats dément le nombre de changements que devront apporter les trois parties en vue d'adopter les meilleures pratiques des compagnies chefs de file. Bien que faciles à comprendre, les résultats représentent tout de même un défi quant aux pratiques et aux attitudes traditionnelles de l'industrie. Par exemple, l'identification de « ce que font les meilleures agences » comme un mélange subtil de *logique* et de *magie* fait ressortir clairement que la *logique* (tout ce qui a trait à la gestion de projet, à la gestion financière, au routage, à l'achat de services tiers, etc.) a été malheureusement négligée par de nombreuses directions d'agence et par de nombreux services de marketing clients, et qu'elle doit être de beaucoup améliorée. Par ailleurs, bien qu'il y ait eu peu ou pas de critiques de la part des clients sur la qualité et sur la valeur de la partie *magie* que livrent les agences (tout ce que fait une agence pour produire des idées brillantes qui font croître les marques et les entreprises), tous reconnaissent qu'une meilleure *gestion* de la *magie* contribuerait à l'accroissement de l'efficacité.

Les **agences** qui réussissent sont gérées comme toutes les entreprises qui réussissent. Elles partagent avec elles un certain nombre de caractéristiques quant à la philosophie de gestion et à l'attitude et quant aux procédés opérationnels et aux façons de travailler. Les avantages liés à l'adoption de pratiques exemplaires sont potentiellement énormes pour les agences, et sont non négligeables quant à la rentabilité. Parce qu'elles disposent d'un meilleur « produit » final, les agences enregistrent un meilleur chiffre d'affaires, et leurs procédés de gestion supérieurs leur permettent de réaliser des bénéfices nets également supérieurs.

Les **services de marketing clients** se doivent d'aider leurs agences à produire des idées qui génèrent des profits tant pour leurs marques que pour leur entreprise. L'impact du service de marketing client sur la capacité d'une agence à être prospère est important, notamment en brefant clairement les agences et en évitant tout travail inutile. Ce n'est pas le fruit du hasard si les meilleurs clients ont tendance à travailler avec les meilleures agences. En général, chacun a le partenaire qu'il mérite.

Le plus récent ajout des Approvisionnements à la relation agence-service de marketing s'est avéré parfois difficile. Les gens les plus éclairés des **services des approvisionnements** réalisent

que ce que leur compagnie souhaite, c'est d'acheter d'une manière ouverte et transparente des idées réalisables qui feront une réelle différence pour l'entreprise. Ce qu'ils souhaitent, lorsqu'ils traitent avec leurs agences, c'est une situation qui soit bénéfique pour tous. La clé de leur efficacité tient à une compréhension de la façon dont les agences créent une valeur pour leur client et par conséquent, au fait qu'ils doivent se concentrer principalement sur l'élément *logique* des activités de l'agence, laissant ainsi la gestion de la *magie* à leurs collègues du marketing.

Le livre blanc conclut que les agences, les services de marketing et les services des approvisionnements, de même que les organismes professionnels de l'industrie, ont encore beaucoup à faire pour améliorer leurs façons de travailler et pour créer des relations plus productives qui résulteront en idées rentables pour tous. Le livre propose à chacune des parties des façons qui leur permettront d'atteindre des pratiques exemplaires. Les propositions diffèrent pour chacune des parties, mais de nombreux thèmes communs portent sur la clarté des intentions, l'ouverture, l'intégrité, le professionnalisme, les processus et l'efficacité. De manière plus controversée, le livre blanc réclame des changements radicaux au niveau des pratiques reconnues en agence et de la gestion du marketing, de la transparence financière, des présentations d'agence, de la mesure de l'efficacité et des méthodes de dissociation et de rémunération.

Je souhaite à l'industrie tout le succès possible dans la résolution de ces problèmes et dans l'application des recommandations que contient ce rapport.



Marilyn Baxter
Conseillère en recherche

1.2 Introduction

Le présent rapport a été commandé par le *Value Framework Steering Group* (Groupe d'orientation pour un cadre conceptuel de la valeur créée), un groupe tripartite représentant le CIPS, l'IPA et la ISBA. Il fait partie intégrante de la *Value Framework Initiative* (Initiative pour un cadre conceptuel de la valeur créée) qui a pour but de rallier trois parties : les agences, les services de marketing et les services des approvisionnements. Conformément au bref reçu dans le cadre de ce projet, il fallait trouver des méthodes de travail susceptibles de produire « des idées rentables (pour les agences de services marketing) qui génèrent des profits (pour les sociétés clientes et les marques) » – et qui par conséquent, seraient bénéfiques tant pour les clients que pour les agences. L'idée derrière ce projet est que les agences ont besoin d'enregistrer des profits adéquats si elles veulent produire le genre d'idées qui aidera les sociétés clientes à croître et à réaliser des profits. Il est donc dans l'intérêt des trois parties de travailler ensemble de la manière la plus productive qui soit.

La première étape de la recherche a été réalisée par le professeur Robert Shaw, à l'aide de groupes de réflexion composés de représentants expérimentés de chacune des parties. Ceux-ci ont identifié les enjeux et les problèmes tels que vécus par les praticiens. De nombreuses attitudes et pratiques négatives ont été identifiées à ce stade de la recherche. Un manque général d'harmonisation a également été identifié entre les agences, les services de marketing et les services des approvisionnements, ce qui a engendré des modèles et des pratiques de gestion qui vont le plus souvent à l'encontre des intérêts respectifs de chacune des parties. L'étape 2 a eu pour but de trouver un terrain d'entente entre les parties et de développer des conseils pratiques sur les modèles de gestion et sur les processus opérationnels qui fonctionnent. L'approche adoptée n'était pas tant d'insister sur ce qui ne va pas actuellement dans la relation, ou sur un quelconque modèle théorique de la façon de mieux travailler ensemble. Elle a consisté plutôt à se concentrer sur ce qui va et sur ce qui se pratique et à distiller l'essence de la réussite en affaires. La méthode de recherche utilisée a consisté à avoir recours à des entrevues en profondeur avec des représentants expérimentés d'agences et de services de marketing et des approvisionnements prospères (tels que sélectionnés par le CIPS, l'IPA et la ISBA) pour définir un « modèle » de pratique exemplaire que l'industrie pourrait adopter.

Au total, 24 entrevues en profondeur ont été complétées entre novembre 2005 et mars 2006 : 11 entrevues avec des agences (y compris des agences de création, médias, intégrées et numériques), dont deux responsables des approvisionnements en agence, neuf avec des sociétés clientes (tant avec les services de marketing que les services des approvisionnements) et quatre avec des consultants/intermédiaires. Une liste complète des organisations qui ont été interrogées figure à l'Annexe III. Au cours de ces entrevues, les répondants ont pu exprimer leur opinion décrire leur expérience et les pratiques utilisées tout au long de leur carrière et non seulement dans le cadre de leur poste actuel. Étant donné que tous les répondants occupaient des postes de cadres supérieurs, leur carrière s'est étalée sur plusieurs décennies et a comporté plusieurs employeurs. Aussi, ce rapport présente une expérience beaucoup plus diversifiée que seulement celle des 24 organisations qui ont participé à l'étude.

Je suis reconnaissante à tous les répondants pour avoir donné si gracieusement de leur temps et pour avoir si généreusement exprimé leur opinion. Chaque entrevue a été des plus stimulantes,

riche en connaissances et en expérience, les répondants plus que disposés à partager leurs pratiques. Après 30 ans dans l'industrie, j'ai entrepris ce projet avec le sentiment qu'il existe sûrement une meilleure façon de travailler qui puisse profiter à toutes les parties, mais sans toutefois d'idées préconçues quant à l'issue de cette démarche. Tout au long de l'étude, la « meilleure façon » a commencé à émerger, et j'ai été frappée par la manière dont des idées émanant de disciplines différentes ont pu se regrouper et former une vision cohérente de l'industrie.

Les opinions exprimées dans ce rapport sont celles des répondants; cependant, les principales conclusions sont celles de l'auteur. Le cas échéant, des citations des répondants (identifiés seulement par la catégorie à laquelle ils appartiennent) ont été utilisées pour illustrer les points soulevés.

1.3 Magie contre logique : un cadre utile pour examiner les enjeux

Il y a toujours eu une tension dans les agences entre la partie « créative » et la partie « mise en œuvre/livraison ». Il est reconnu depuis toujours que les agences ne peuvent gérer chacune de ces deux parties également et que l'une d'elles prédomine toujours. Les agences sont soit axées sur la créativité et gérées de manière plutôt chaotique, soit très bien organisées mais peu excitantes d'un point de vue créatif. En présence d'un nouveau type d'agences, dont plusieurs gèrent les deux volets du travail également, ce point de vue semble moins pertinent. Toutefois, il serait faux de conclure qu'il n'y a pas de différence entre ces deux activités ou que celles-ci peuvent être gérées de la même manière.

Dans un récent article du *Market Leader* (automne 2005), Charles Kirschner, de MSC, proposait une façon utile d'entrevoir ce que font les agences et qui pourrait mener à une façon différente de les gérer. Il l'a appliquée au marketing en général, mais cette façon semble fonctionner également pour les agences. Cette notion consiste à diviser le travail d'une agence en « magie » et en « logique ». La *magie* est tout ce que fait une agence pour produire des idées brillantes qui feront croître les marques et les entreprises (connaissance du client, pensée stratégique, stratégie de marque, stratégie créative et média et expression créative). Elle nécessite que des personnes créatives travaillent dans un environnement stimulant et en petites équipes, qu'elles soient grandement motivées, qu'elles jouissent d'une grande liberté et qu'elles ne soient pas contraintes par des processus. La *logique*, quant à elle, est la partie du travail d'une agence qui traite entre autres de la gestion de projet, du routage, des services de création, de production, de gestion financière, de gestion du temps, du contrôle des travaux, de l'achat de services tiers (par exemple, l'achat d'espaces médias) et d'achat de médias, où des compétences plus analytiques et plus administratives sont requises et où le travail se prête davantage à l'établissement de processus. Dans la plupart des agences, 90 % de la gestion portent principalement sur la *magie*, mais 90 % de l'argent du client est dépensé pour la *logique*.

Fait intéressant à noter, cette étude a démontré qu'il y a peu ou pas de critiques de la part des clients sur la qualité et sur la valeur de la partie *magie* que livrent les agences. La plupart des problèmes entre les clients et les agences semblent survenir dans la partie *logique*.

La partie *logique* des activités d'une agence semble avoir été quelque peu négligée au fil des ans par les directions d'agence. Comparée à la partie *magie*, la logique est considérée comme ennuyeuse et est prise en charge par des personnes qui se trouvent au bas de la hiérarchie, qui travaillent en coulisse (quasiment sous l'escalier), qui rencontrent très rarement les clients et qui manquent de ce qui caractérise la *magie*, soit de prestige et de passion.

Les directions d'agence ne sont pas les seules à avoir négligé la *logique* de ce que livre leur agence : les spécialistes du marketing clients ont également tendance à se concentrer uniquement sur la *magie*. Viennent ensuite les services des approvisionnements qui sont très intéressés par la *logique* et qui, en se concentrant surtout sur cette partie dans leurs rapports avec les agences, ont changé la dynamique de la relation client-agence et, dans certains cas, la façon de les gérer.

Un grand pas vers l'objectif de produire des « idées rentables qui génèrent des profits » pourrait être fait si les trois parties en cause faisaient la distinction entre la *magie* et la *logique* et traitaient les unes avec les autres en conséquence, et si elles s'attaquaient à chacune de ces deux parties du travail avec la même vigueur.

1.4 Aperçu du rapport

À l'aide des résultats d'entrevues, ce rapport examine comment les meilleurs praticiens de l'industrie créent « des idées rentables qui génèrent des profits » et traite de chaque groupe à tour de rôle, soit les agences, les services de marketing et les services des approvisionnements. Dans les deux premières sections, je traite abondamment des agences plutôt que des deux autres parties. En effet, les agences sont le dénominateur commun entre les parties et il y a beaucoup à dire sur leurs pratiques commerciales en général de même que sur la façon dont elles interagissent avec les services de marketing et les services des approvisionnements. Les sections 4 et 5 portent quant à elles sur les meilleures pratiques qui permettent aux services de marketing et des approvisionnements d'aider les agences à produire des idées plus rentables. La section 6 propose une liste de changements que chaque partie devrait apporter pour adopter de meilleures pratiques. Les annexes contiennent plus de détails sur certaines pratiques qui ont fait la renommée de certaines agences et de certains services. Elles portent également sur la rentabilité réelle des agences d'après le sondage annuel de Willott Kingston Smith sur le rendement financier des agences de services marketing¹.

2 Qu'est-ce qui différencie les agences rentables et prospères des autres agences ?

Cette section traite des pratiques commerciales et des processus opérationnels de certaines des meilleures agences. Tel que mentionné précédemment, c'est surtout dans la partie *logique* que les meilleures agences se distinguent. Cependant, bien qu'il y ait eu peu de critiques de la part des clients sur la *qualité* de la *magie* que livrent les agences, il n'en demeure pas moins qu'il y a des interrogations sur l'efficacité et l'efficience avec lesquelles cette magie est livrée. Les agences qui réussissent sont celles qui gèrent bien leur entreprise et qui peuvent gérer aussi bien

¹ L'annexe V porte également sur des questions clés.

la *magie* que la *logique*.

La présente étude a pour but de distiller l'essence de la réussite commerciale. Et d'après les entrevues réalisées, il est possible d'identifier six caractéristiques qui distinguent les agences qui réussissent et qui sont essentielles à leur succès. Cinq d'entre elles ont trait à la philosophie de gestion et à l'attitude et la dernière a trait aux procédés opérationnels et aux façons de travailler.

Philosophie de gestion et attitude des agences

- Elle sont gérées comme des entreprises.
- Elle ont un produit différencié.
- Elles sont en affaires pour créer de la valeur pour les clients et sont axées sur les résultats.
- Elles ont confiance en leur capacité et en leur valeur.
- Elles gèrent leur entreprise avec un haut niveau de professionnalisme et d'intégrité.

Processus opérationnels des agences

- Elles disposent de processus opérationnels rigoureux.

2.1 Elles sont gérées comme des entreprises

IL S'AGIT D'UNE ENTREPRISE, NON
D'UN STYLE DE VIE.

Un service de marketing

JE SUIS PERPLEXE LORSQUE J'ENTENDS DES
AGENCES SE PLAINDRE DE NE PAS RÉALISER DE
PROFITS CAR JE VOIS COMBIEN CERTAINES
D'ENTRE ELLES N'ARRIVENT PAS À GÉRER
LEURS AFFAIRES.

Un service de marketing

Dans les années 70 et 80, il était relativement facile de faire de l'argent dans le monde des agences. Les commissions généraient d'énormes revenus. Il n'y avait donc pas lieu de gérer les ressources de l'agence (soit le temps) de manière rationnelle, ce qui donna lieu à des méthodes de travail inefficaces. En effet, peu importait le nombre de réunions à tenir ou le nombre de versions du travail créatif à produire ou si le contrat avait été signé ou pas ou si même, il y avait un contrat. Il n'y avait pas lieu d'être bon dans la négociation d'honoraires. De plus, les agences n'étaient pas stimulées à faire attention à l'argent de leurs clients. En fait, un gaspillage manifeste était presque un badge d'honneur au sein de certaines agences, particulièrement dans les années 80.

Qui plus est, le modèle de gestion original des agences était établi en fonction d'un système de commissions et d'une éthique de service à la clientèle qui plaçaient au centre des affaires de l'agence des relations très étroites avec le client.

Les clients se sont habitués à recevoir ce « super traitement », s'attendant entre autres à ce que l'agence rédige les discours de leur président du conseil et les divertisse de manière somptueuse. Et les agences ont joué le jeu, croyant souvent avec raison, que la force des liens personnels qu'elles entretenaient avec le client protégerait leur relation d'affaires.

Le changement pour des services tarifés à l'heure était logique. Cependant, de nombreuses attitudes et méthodes de travail sont demeurées inchangées (tant au sein des agences que des sociétés clientes). On trouve encore quelques « dinosaures » au sein de ce monde où « les salaires élevés et le style de vie faste » de la haute direction donnent le ton.

CARACTÉRISTIQUES DES AGENCES QUI RÉUSSISSENT

PHILOSOPHIE DE GESTION ET ATTITUDE DES AGENCES

- ELLES SONT GÉRÉES COMME DES ENTREPRISES
- ELLES ONT UN PRODUIT DIFFÉRENCIÉ
- ELLES SONT EN AFFAIRES POUR CRÉER DE LA VALEUR POUR LEURS CLIENTS ET SONT AXÉES SUR LES RÉSULTATS
- ELLES ONT CONFIANCE EN LEUR CAPACITÉ ET EN LEUR VALEUR
- ELLES GÈRENT LEURS AFFAIRES AVEC UN HAUT NIVEAU DE PROFESSIONALISME ET D'INTÉGRITÉ

PROCESSUS OPÉRATIONNELS DES AGENCES

- ELLES DISPOSENT DE PROCESSUS OPÉRATIONNELS RIGOUREUX

L'ÉCONOMIE DU MONDE DES AGENCES
NE CONCORDE PAS AVEC LE CÔTÉ
« GLAMOUR » DE CE DERNIER.

Un service de marketing

Tout l'environnement commercial et financier a changé. Les entreprises exercent de plus en plus de pressions pour réduire les coûts, et le marché des agences est plus saturé et plus concurrentiel que jamais. D'où la réaction de certaines agences qui ont modifié leur approche

afin de relever le défi et de réussir dans ce nouvel environnement. Les agences de création en particulier ont quelque chose à apprendre des agences média et des agences intégrées. En effet, celles-ci adoptent en général une approche de gestion plus commerciale de la *magie* et de la *logique*, se concentrent davantage sur l'efficacité et présument moins de leur droit d'être entendues.

Les agences qui réussissent sont gérées comme des entreprises qui réussissent. Le succès commence par la haute direction, et ces agences ont comme cadres supérieurs des gens qui ont un sens de l'engagement face à leur agence. Ils mettent de l'avant des objectifs d'affaires clairs, des valeurs cohérentes et une culture bien définie; ils donnent l'exemple.

Considérant l'agence comme une entreprise, ils développent des relations d'affaires mures avec les sociétés clientes plutôt que des liens personnels avec les personnes et partagent leur vision des affaires avec le reste de l'agence – tous comprennent qu'il s'agit bien d'une entreprise.

LA HAUTE DIRECTION NE FAIT PAS QUE PASSER LE TEMPS ICI; ELLE SE DONNE VRAIMENT DU MAL. CEUX DONT LES NOMS FIGURENT SUR LES PORTES SONT LES PREMIERS ARRIVÉS LE MATIN.

Une agence

Les agences qui ont les meilleures pratiques de gestion profitent d'une gestion et de systèmes financiers et commerciaux sains; l'argent – celui des clients et de l'agence – y est respecté. Les membres de la direction connaissent le domaine des finances, veillent à obtenir l'information nécessaire à une bonne gestion et comprennent bien leur prix de base et la rentabilité de chaque client. Les responsables des finances et des ventes sont bien intégrés à l'entreprise et comprennent la nature du service à la clientèle et l'importance que revêt la qualité. Leurs objectifs commerciaux s'alignent sur ceux du service à la clientèle. Ils ne croient pas qu'il faille être chaotique pour travailler dans une entreprise de création.

LES ENTREPRISES QUI RÉUSSISSENT PEUVENT ÊTRE À LA FOIS CRÉATIVES ET AXÉES SUR LES RÉSULTATS - CE N'EST PAS UNE QUESTION DE CHOIX. LA HAUTE DIRECTION N'A PAS À ÊTRE EXPERTE EN FINANCES. ELLE DOIT TOUT SIMPLEMENT SE MONTRER INTÉRESSÉE ET FOURNIR AUX GENS DE LA COMPTABILITÉ LE POUVOIR NÉCESSAIRE POUR GÉRER LES FINANCES.

Un consultant

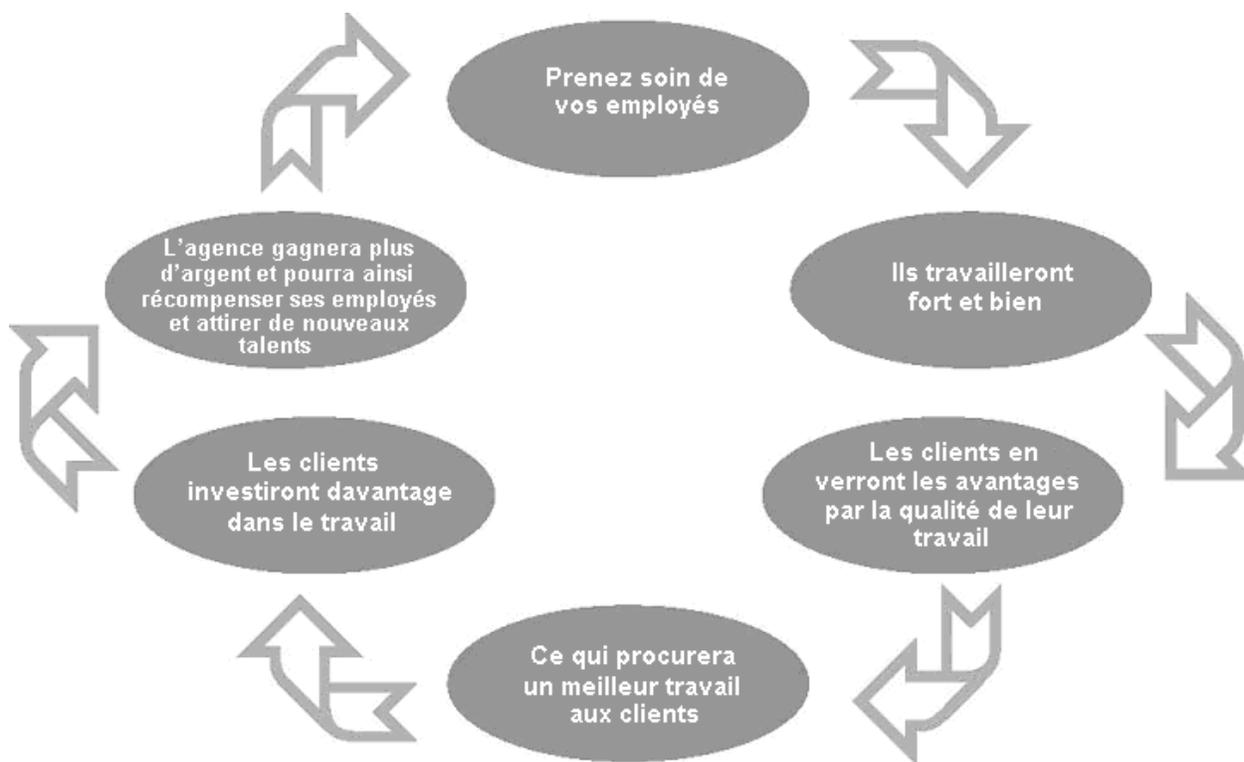
Les dirigeants se préoccupent du rapport efficacité-coût et s'y concentrent. Ils veillent à la bonne utilisation de leurs ressources et à l'adoption de processus efficaces qui réduisent le gaspillage. Ils contrôlent les coûts et tentent de ne pas « surorganiser » leur équipe comptable. Ils obtiennent la confiance du client en se préoccupant de l'argent de ce dernier. Ils ne perçoivent pas les pressions qu'exercent les services des approvisionnements en vue de réduire les coûts comme une menace ou comme indésirables, mais plutôt comme un souhait légitime visant à ce que le meilleur des produits soit livré au meilleur coût.

SI VOUS RECHERCHEZ LA PERFECTION DANS CE QUE VOUS FAITES, POURQUOI NE SOUHAITERIEZ-VOUS PAS GÉRER L'ENTREPRISE CORRECTEMENT ?

Une agence

Nombre d'entre eux placent la qualité de leurs ressources au cœur même de l'entreprise, croyant dans la chaîne services-valeur-profits illustrée à la Figure 1.

Figure 1 : Chaîne services-valeur-profits



Ils consacreront plus de temps et de ressources au maintien et à la croissance de leur clientèle actuelle plutôt qu'à l'acquisition de nouveaux clients, et évalueront de manière réaliste les probabilités de gagner un compte avant d'accepter de faire une présentation d'agence.

Afin d'accroître l'efficacité, ils sont disposés à faire appel à des consultants/experts qui les aideront à mieux gérer l'entreprise et à travailler de manière plus intelligente.

2.2 Elles ont un produit différencié

LES AGENCES QUI RÉUSSISSENT SONT CELLES QUI S'EFFORCENT DE LIVRER UN PRODUIT DE QUALITÉ ET QUI ONT UNE OFFRE QUI SE DÉMARQUE DE LA CONCURRENCE.

Un consultant

CEUX QUI RÉUSSISSENT LE MIEUX ONT UNE MEILLEURE FAÇON DE FAIRE LES CHOSES.

Un consultant

Construisez la meilleure souris et les gens se précipiteront à votre porte, dit la maxime. Et cela est particulièrement vrai dans le cas des agences. Cependant, il est difficile de développer un meilleur produit dans cette industrie et encore plus, de le maintenir.

TOUTES LES NOUVELLES AGENCES COMMENCENT EN ESSAYANT D'ÊTRE DIFFÉRENTES, MAIS ELLES FINISSENT TOUTES PAR ÊTRE PAREILLES.

Un service de marketing

Ces agences qui réussissent bon an mal an semblent avoir une meilleure façon de faire les choses. Surtout, elles possèdent un contenu intellectuel, soit des convictions, des modèles, des outils et des processus qui leur sont propres et qui expriment clairement la façon dont elles croient que les communications fonctionnent, dont elles développent de grandes idées, dont elles mesurent les résultats et dont elles accroissent leur efficacité. En se prononçant clairement sur ces points, non seulement se positionnent-elles et se démarquent-elles sur le marché, mais aussi créent-elles une culture qui attire employés et clients qui partagent les mêmes idées.

En outre, certaines agences tentent de se démarquer en mettant sur pied une structure qui est différente de celle des agences plus traditionnelles. Plutôt que de suivre le modèle d'agence classique, cette structure est conçue spécialement pour s'ajuster à leur stratégie d'affaires.

2.3 Elles sont en affaires pour créer de la valeur pour leurs clients et sont axées sur les résultats

LES AGENCES SONT PASSÉES DU STATUT DE GRANDES DÉPENSIÈRES À CELUI D'INVESTISSEURS ET DE CRÉATEURS DE VALEUR.

Un service de marketing

Les agences qui ont adopté les meilleures pratiques sont gérées par des personnes qui comprennent la façon dont on crée de la valeur pour les clients et qui sont motivées par le fait de créer de grandes idées; c'est ce qui leur importe par-dessus tout. La qualité des idées est la force motrice de l'agence.

NOUS GÉRONS DE LA QUALITÉ ET NON DE L'ARGENT.

Une agence

LES AGENCES QUI RÉUSSISSENT SONT CELLES QUI ONT LES YEUX SUR LE BALLON ET NON SUR LE TABLEAU DE POINTAGE.

Un consultant

Elles concentrent leurs ressources sur la création de la valeur et croient notamment que la qualité des employés est l'élément clé pour produire un meilleur produit (voir Figure 1, page 15). Elles embauchent les gens les plus talentueux qui soient et les rémunèrent en conséquence; elles investissent dans leur perfectionnement.

LA PLUPART DES AGENCES NE PRENNENT PAS SOIN DE LEURS EMPLOYÉS. IL N'EST PAS ÉTONNANT QU'IL Y AIT SI PEU DE LOYAUTÉ DE LA PART DE CES DERNIERS ET UN SI GRAND ROULEMENT, CE QUI N'EST PAS DU TOUT DANS NOTRE INTÉRÊT.

Un service de marketing

Se trouve également au cœur de la philosophie d'agence l'emphase mise sur les résultats et sur l'efficacité des résultats et de la production; il s'agit de « faire un bon travail qui fonctionne ». Cette emphase est enchâssée dans la culture et non rajoutée. Les agences ne voient pas de conflit entre l'efficacité et la créativité : l'emphase est sur la conversion de la créativité *en* efficacité. Elles prennent l'initiative de proposer une évaluation plutôt que d'attendre que d'autres l'entreprennent à leurs dépens, et investissent dans les ressources, les systèmes et les méthodes qui leur permettront d'être plus efficaces. Elles considèrent que l'investissement qu'elles consentent pour démontrer leur efficacité (par le biais d'études et d'économétrie²) appuie la valeur de l'agence telle qu'elle est perçue par le client.

NOTRE BUT EST DE PRODUIRE UNE LIGNE DE VISÉE CLAIRE ET UN LIEN PLUS ÉTROIT ENTRE LA PUBLICITÉ ET LES RÉSULTATS D'AFFAIRES.

Une agence

Une approche qui se concentre sur le rendement du capital investi généré par la publicité est perçue comme un rempart contre une plus grande érosion de la marge :

LES MARGES DES AGENCES SONT SOUS PRESSION, LA PUBLICITÉ ET LES HONORAIRES D'AGENCE ÉTANT PERÇUS COMME DES COÛTS. LES AGENCES NE SONT PAS TRÈS BONNES DANS LA RÉDUCTION DE COÛTS. L'APPROCHE À UTILISER EST DE LIER NOTRE TRAVAIL AUX RÉSULTATS FINANCIERS. POUR CE, NOUS DEVONS TROUVER DES PARAMÈTRES QUI NOUS AIDERONT.

Une agence

Les agences sont conscientes qu'il n'est pas suffisant de vouloir simplement créer de la valeur; elles doivent la communiquer. Ces agences expliquent et commercialisent la valeur de ce qu'elles accomplissent pour leurs clients (les services de marketing et des approvisionnements) et aident les services de marketing clients à l'expliquer à leurs collègues et à leurs supérieurs.

² Voir www.ipa.co.uk/documents/econometrics.pdf.

2.4 Elles ont confiance en leur capacité et en leur valeur

LIVREZ UN EXCELLENT PRODUIT, PUIS AYEZ LE COURAGE DE FACTURER EN CONSÉQUENCE.

Un consultant

La confiance en soi n'est pas rare dans le monde des agences. Mais ce qui démarque les agences qui réussissent des autres est le niveau de confiance qui règne dans l'ensemble de l'organisation – une confiance culturelle plutôt qu'une croyance en soi. Et cette confiance repose sur le fait que les membres savent que l'agence peut produire – et produit effectivement – de l'excellent travail qui crée de la valeur pour les clients.

De nombreux répondants ont insisté sur le fait que les directions d'agence devraient se montrer plus fermes et que certains des problèmes de rentabilité que rencontrent les agences sont liés incontestablement à une direction peu sûre d'elle-même ou qui se trouve dans une position de négociation (commerciale) affaiblie. Il arrive souvent que les tentatives d'agences plus sûres d'elles-mêmes soient minées (voire anéanties) par une agence plus faible. Dans ce contexte, plusieurs répondants ont admis que leur confiance en leur pouvoir de négociation avec les clients avait été transformée par un cours sur les techniques de négociation qu'ils avaient suivi. Leur confiance est d'autant accrue lorsque c'est toute la direction qui suit le cours, l'approche qu'ils adoptent étant alors la même. L'acquisition de ces compétences les a rendus plus solides dans leurs négociations.

La confiance réelle en de meilleures pratiques se manifeste de plusieurs façons :

- Les agences ont **une longueur d'avance** sur le marketing et les approvisionnements et prennent l'initiative.
- Elles **n'hésitent pas** à exiger plus d'argent, car elles savent qu'elles créent de la valeur pour leurs clients et qu'elles ont les compétences pour négocier.
- Elles **posent leurs limites**. Elles sont prêtes à se retirer si leurs clients ne partagent pas leurs objectifs (financiers ou concernant la qualité). Elles renoncent à des mandats, refusent de faire une présentation ou s'en retirent si elles découvrent qu'elles n'adhèrent pas à la culture de leur client éventuel. Malheureusement, bien qu'il s'agisse là d'une bonne pratique commerciale, elle est souvent considérée par les clients comme d'une suprême arrogance et très irritante.
- Parce qu'elles sont en mesure de le faire, les agences **choisissent** dans une certaine mesure **leurs clients**. En effet, elles choisissent de travailler avec des clients qui correspondent à leur culture et pour lesquels elles croient pouvoir créer de la valeur.

NOUS REFUSONS DE TRAVAILLER AVEC DES PERSONNES QUI NE VALORISENT PAS NOTRE TRAVAIL - SI ELLES VEULENT NÉGOCIER LE PRIX, NOUS NOUS RETIRONS.

Une agence

- Elles exigent un **partenariat** avec leurs clients et ne veulent pas être considérées comme un simple fournisseur. La relation doit reposer sur la collaboration et sur un lien de dépendance; elle doit sous-entendre une responsabilité partagée et plus d'engagement de part et d'autre. Les agences posent des limites quant au comportement qu'elles toléreront ou non et le précisent dès le début de leur relation avec un nouveau client.

Toutefois, aucune des agences interrogées n'a su trouver une façon de faire une présentation à un client potentiel sans dévoiler certains éléments de la contribution unique qu'elle peut lui apporter – soit sa capacité à créer des idées, et ce, à la plus grande surprise de certains commentateurs de l'industrie :

ÉTONNAMMENT, LES AGENCES DONNENT LEURS MEILLEURES IDÉES AUX CLIENTS D'AUTRES AGENCES.

Un consultant

Les exploitants d'agence les plus sûrs d'eux évitent de présenter des campagnes complètes lors de présentations, mais avouent néanmoins avoir donné des idées intéressantes de campagne. L'une des solutions adoptées par les agences dotées des meilleures pratiques est d'obtenir plus de mandats de la part de leurs clients existants; le client qui connaît bien l'agence et qui a confiance en elle est plus susceptible de lui octroyer de nouveaux mandats sans présentation préalable. Bien que les agences trouvent difficile de faire une présentation sans donner littéralement leurs meilleures idées, des experts des services des approvisionnements partagent certaines idées sur ce point, qui sont explicitées à la section 6.

2.5 Elles gèrent leurs affaires avec un haut niveau de professionnalisme et d'intégrité

La caricature classique du publicitaire, telle que représentée par Hollywood dans les années 60, montre un brasseur d'affaires charmant certes, mais peu fiable. Et comme dans toute caricature, il y a une part de vérité dans ce portrait. Bien que les pratiques commerciales des agences aient été revues de manière importante au cours des dernières années, cette perception du publicitaire demeure. Les récents scandales (et les enquêtes sur les pratiques illicites de certaines agences³) ont nui à la réputation de l'industrie tout entière.

Il s'agit là d'un facteur externe menant à plus de transparence et de responsabilisation. Cependant, de nombreuses agences ne se sont pas encore penchées sur la façon d'y répondre. Les meilleures agences ont géré leurs affaires de manière professionnelle et continuent de le faire. Elles sont transparentes et honnêtes dans leurs négociations financières : elles ouvrent les comptes, ne disposent d'aucune source de revenus cachée et font preuve de clarté dans leurs contrats. L'intervention accrue des services des approvisionnements ne constitue pas une menace pour les agences qui sont transparentes et qui ont adopté un modèle de gestion, une tarification et des frais qui leur permettent de renoncer à toute source de revenus cachée. Ces agences apprécient la contribution des services des approvisionnements : elles respectent leurs compétences, veulent apprendre leurs méthodes et les appliquer, et sont ouvertes aux échanges. Dans certains cas, elles considèrent les services des approvisionnements comme des joueurs à plus long terme que les services de marketing; la création d'une bonne relation avec eux est par conséquent doublement importante.

NOTRE DEVISE EST D'ÊTRE AUSSI TRANSPARENTS
ET AUSSI RESPONSABLES QUE POSSIBLE.

Une agence

NOUS DEVONS LES ADOPTER (LES SERVICES DES
APPROVISIONNEMENTS) - ILS PEUVENT VRAIMENT
AJOUTER UNE VALEUR RÉELLE ET SI NOUS LES
IGNORONS, C'EST À NOS RISQUES ET PÉRILS.

Une agence

Encore une fois, le ton est donné par les dirigeants de l'agence qui doivent indiquer clairement au reste du personnel qu'ils s'attendent à ce qu'il respecte des normes élevées de conduite. Celui-ci doit tenir compte des objectifs et des impératifs commerciaux des clients plutôt que de tenter de les persuader d'accepter des recommandations qui sont inadéquates. Il doit être honnête quant

³ Il s'agit de pratiques irrégulières qui sont dans l'intérêt des travailleurs et qui sont habituellement imposées aux employeurs par les syndicats (par exemple, un surplus de main-d'œuvre et des heures supplémentaires excessives). (Source – Encarta)

à l'atteinte des objectifs du client si ceux-ci s'avèrent impossibles à réaliser, et ce, même au risque de perdre le compte.

2.6 Elles disposent de processus opérationnels rigoureux

Les philosophies et les attitudes énoncées précédemment sont habituellement associées à des processus opérationnels spécifiques. D'un point de vue culturel, les agences sont des firmes de création qui sont administrées généralement par des personnes réfractaires à la notion de contrôle et de processus. Les plus ouvertes reconnaissent toutefois qu'elles doivent accorder une certaine attention aux processus si elles veulent réussir financièrement.

D'après nos entrevues, il appert que les agences en général n'ont adopté aucun processus opérationnel provenant « d'écoles » spécifiques telles que la réingénierie, la méthode *Kaizen* et l'approche *Six Sigma*. Elles ont plutôt adopté des approches qui reflètent de manière concrète leur philosophie d'entreprise (bien que l'arrivée, au cours des dernières années, d'un plus grand nombre de titulaires de M.B.A. au sein des agences ait eu un effet positif sur la professionnalisation des processus de gestion). Il existe un exemple connu, celui de RKCR/Y&R, qui a appliqué avec succès une version allégée de l'approche *Six Sigma* à certains de ses processus *logiques*, tels que les fonctions administratives de nature financière (comme la facturation) et certaines fonctions de studio de production (comme la publicité imprimée « noir et blanc » pour le secteur de la vente au détail).

Certaines agences ont ressenti le besoin d'être plus axées sur les processus en embauchant des personnes chevronnées et expérimentées dans le domaine des approvisionnements. Elles ont intégré plus de processus dans la partie *logique* de l'entreprise, qui était perçue auparavant comme une « zone libre de tout processus ». Elles retirent d'importants avantages, notamment sur plusieurs plans : la compréhension de la rentabilité du client, la compréhension et le raffinement du déroulement du travail et de l'utilisation des ressources, le nombre accru de projets « réalisés correctement du premier coup », des achats plus rentables auprès des fournisseurs, des économies de coût à l'aide d'une technologie qui permet de tenir à jour numériquement les actifs, des négociations plus fermes avec les gens des services des approvisionnements et plus de transparence fondée sur un énoncé plus clair de ce que fait l'agence. Et le recours à l'expertise des Approvisionnements permet de réaliser encore plus d'économies :

NOUS AIMONS CROIRE QUE NOUS SOMMES SPÉCIAUX
DANS LE MONDE DES AGENCES. MAIS LE TRAVAIL
ADMINISTRATIF EST LE MÊME POUR DE NOMBREUSES
ORGANISATIONS. ALORS POURQUOI NE PAS PROFITER
DES CONNAISSANCES D'AUTRES ENTREPRISES?

Un spécialiste des approvisionnements en agence

En plus de réaliser de réelles économies, les agences ont déclaré bénéficier d'un autre avantage, celui de s'y connaître davantage en matière de processus, ce qui change la dynamique de leur relation avec les services des approvisionnements. En effet, le personnel des services des approvisionnements est impressionné par les agences qui cherchent à réaliser des économies pour leur propre compte. Il constate qu'il peut travailler *de concert avec* elles plutôt que *contre* elles pour réduire les coûts.

Plutôt que de croire que les processus n'ont pas leur place au sein d'entreprises de création, les agences qui adoptent les meilleures pratiques considèrent le rôle positif que jouent les processus opérationnels *en tant que soutien* aux gens qui offrent les services.

PLUS LA MACHINE EST RODÉE, PLUS ELLE S'OCCUPE
DE TOUTES LES TÂCHES ADMINISTRATIVES ET
PERMET AINSI AUX GENS D'ÊTRE PLUS CRÉATIFS.

Une agence

Pour ceux qui n'arrivent pas à croire à la présence de « processus » au sein d'agences, l'expression « façons de faire » semble mieux passer.

Pour plus d'exemples de pratiques propres aux agences qui ont adopté les meilleures pratiques, se reporter à l'Annexe 1.

3 Que gagnent les agences à adopter les meilleures pratiques?

Les gains inhérents à l'adoption des meilleures pratiques par les agences sont énormes et découlent d'un cercle vertueux. Les meilleures pratiques peuvent :

- Permettre à l'agence d'acquérir une excellente réputation
- Attirer les ressources les plus talentueuses tant au niveau des employés qu'à celui des fournisseurs
- Attirer les meilleurs clients
- Fidéliser la clientèle

... et par conséquent, permettent aux agences d'être plus rentables. Voir Figure 2.

Figure 2 : Cercle vertueux



3.1 Acquérir une excellente réputation

Les agences, tout comme les entreprises, sont motivées naturellement par la quête de profits. Mais selon les entrevues, il semble que d'autres facteurs moins « concrets » constituent souvent pour les agences qui ont adopté les meilleures pratiques des récompenses plus importantes que l'argent. Il s'agit entre autres de récompenses plus personnelles qui relèvent de l'accomplissement de soi, comme la gloire, la reconnaissance et la réputation, l'estime de l'industrie et le moral de l'agence.

Dans un monde où l'image et l'apparence comptent énormément et où la réputation des agences est un sujet de discussion sans fin, l'importance d'une bonne réputation ne peut être sous-estimée. C'est ce qui explique l'intérêt constant de l'industrie pour des prix de toutes sortes.

3.2 Attirer les meilleures ressources tant au niveau des employés qu'à celui des fournisseurs

Les avantages réels découlent des gains enregistrés sur le plan de la réputation qui permettent aux agences qui ont adopté les meilleures pratiques de réussir financièrement et autrement. Le fait d'avoir bonne réputation au sein de l'industrie attire les ressources les plus douées et permet de les conserver. Une bonne réputation permet également d'attirer les meilleurs fournisseurs, ce qui procure à l'agence le sentiment de travailler avec les meilleurs et d'avoir la liberté de faire un travail plus passionnant et plus original.

3.3 Attirer les meilleurs clients

Selon l'étude, il semble que la notion qui veut que les meilleures agences attirent les meilleurs clients soit vraie (bien que ce ne soit pas toujours le cas). Cela est particulièrement vrai parce que :

- Les meilleurs clients sont sensibles à la réputation des gens avec qui ils travaillent (et peuvent en tirer parti) et rechercheront des agences qui jouissent d'une bonne réputation.
- Les bons clients aident l'agence à s'améliorer – les agences apprennent beaucoup de clients très professionnels, et il se produit un échange de bons procédés et un renforcement mutuel des meilleures pratiques.
- Il est permis de croire que les meilleurs clients achèteront le meilleur travail produit par les personnes les plus talentueuses – un cercle vertueux pour une agence qui excelle sur le plan créatif.
- Les agences qui ont adopté les meilleures pratiques peuvent éviter ou se permettre de quitter des clients difficiles ou non rentables alors que les moins bonnes agences, susceptibles d'avoir des difficultés financières, devront peut-être tolérer les moins bons clients.

3.4 Fidéliser davantage les clients

Une plus grande loyauté de la part des clients représente un autre gain potentiel pour les agences dotées des meilleures pratiques. À la lumière des entrevues que nous avons réalisées, mais bien que ce ne soit en rien garanti, il semble que l'adoption de meilleures pratiques peut récompenser les agences quant à la durée de leurs relations avec leurs clients. Nous avons trouvé parmi les agences dotées des meilleures pratiques, plusieurs exemples de relations avec des clients qui se sont étalées sur de nombreuses années de même que des contrats à plus long terme qui ont été négociés. Néanmoins, les meilleurs exploitants d'agence de l'industrie ne se sentent pas plus sûrs face à leur clientèle que les autres agences : « Nous sommes toujours à trois appels seulement du désastre » demeure un sentiment répandu même au sein des meilleures agences. On retrouve les contrats et les relations à plus long terme entre les clients qui appliquent les meilleures pratiques et les agences qui ont adopté les meilleures pratiques.

NOUS SOMMES CONFIANTS QUE LES AGENCES QUE NOUS AVONS CHOISIES SONT LES BONNES : NOUS AURONS PEUT-ÊTRE À CONTINUER D'EXERCER DES PRESSIONS AFIN DE NOUS ASSURER QU'ELLES AFFECTENT À NOTRE COMPTE LEURS MEILLEURES RESSOURCES, MAIS NOUS NE COMPTONS PAS EXIGER UNE PRÉSENTATION D'AGENCE AU COURS DE CE PROGRAMME DE 5 ANS.

Un service de marketing

Le fait de s'occuper correctement de la partie *logique* de l'entreprise peut contribuer à la fidélisation de la clientèle. Il est bien connu que c'est l'absence de facteurs de gestion (tels que la facturation, le contrôle des budgets et le choix du moment) dans le rendement d'une agence qui occasionne une insatisfaction de la part du client. Et ces problèmes peuvent avoir de lourdes conséquences sur la rétention des clients. Le fait de s'occuper correctement de ces facteurs hygiéniques peut réduire la frustration des clients, les apaiser et leur permettent d'obtenir une valeur accrue. Les ressources sont mieux utilisées, le travail est effectué plus rapidement et en bout de ligne, les clients bénéficient d'un meilleur travail. Une gestion plus efficace peut également entraîner un avantage sur le plan créatif, l'agence étant plus susceptible de fournir un travail qui soit correct du premier coup. Elle a par conséquent plus de chances de faire accepter son travail, ce qui crée une situation bénéfique tant pour le client que pour l'agence.

Le fait de se concentrer sur l'efficacité semble donner lieu à des relations avec les clients qui sont plus longues et plus durables. Les agences qui se soucient vraiment de l'efficacité de leur travail ont plus de chances d'être traitées comme des partenaires par leurs clients. Les agences qui discutent dès le départ d'efficacité forcent ainsi leurs clients à être plus clairs quant à leurs objectifs et à la façon dont le succès sera défini et évalué (une discipline qui s'impose aux deux parties). Leur relation financière s'en trouvera d'autant améliorée parce qu'ils ont adopté un dialogue plus constructif au sujet de la rémunération au rendement⁴. Les services de marketing clients ont plus de chances de demeurer avec une agence qui peut prouver la valeur du travail qu'elle accomplit et qui peut leur donner les munitions nécessaires pour convaincre les responsables des finances et les services des approvisionnements.

La loyauté des clients engendre en soi un cercle vertueux : des relations à plus long terme rapprochent le client et l'agence; ces derniers ont davantage confiance l'un dans l'autre; le client partagera davantage avec l'agence de l'information sur son entreprise; l'agence a par conséquent une connaissance plus approfondie du client, a une meilleure vision et est en mesure d'effectuer un meilleur travail, ce qui en retour suscite la loyauté du client, et ainsi de suite.

⁴ La rémunération au rendement – système de rémunération des agences de publicité qui prévoit un type de paiement fixe ou standard qui couvre les coûts de l'agence ainsi qu'un niveau « minimum » convenu au titre des profits pour l'agence. Le paiement est ensuite majoré par une récompense fondée sur les objectifs atteints et sur les mesures qui ont fait l'objet d'une entente préalable. (Source – « *Pour augmenter la valeur des communications marketing* », 2001 ACA)

3.5 Une rentabilité accrue

UN BON PRODUIT GÉNÈRE UN BON
CHIFFRE D'AFFAIRES. UNE BONNE
GESTION GÉNÈRE DES PROFITS.

Un consultant

Il existe deux façons pour une agence d'améliorer sa rentabilité : en augmentant ses revenus (ce qu'on appelle les « effets sur le chiffre d'affaires ») ou en gérant ses coûts (ce qu'on appelle les « effets sur les résultats nets »). Les agences qui se classent parmi les dix premières sont, semble-t-il, celles qui réussissent à faire les deux. Les meilleures pratiques (telles que décrites à la section 2) peuvent avoir des effets à la fois sur le chiffre d'affaires et sur les résultats nets.

3.5.1 Effets sur le chiffre d'affaires

Comme le dit le consultant dans la citation ci-dessus, la qualité du produit de l'agence est l'élément le plus important pour générer un bon chiffre d'affaires, et ce, pour la simple raison qu'il est plus facile pour l'agence de facturer davantage pour son travail, comme il est mentionné dans la citation précédente « Livrez un excellent produit et ayez le courage de facturer en conséquence ». Certaines agences ont réussi à hausser leurs honoraires en cessant de facturer à l'heure seulement; elles facturent dorénavant des honoraires fixes pour un « processus » tout comme le font les consultants. Cela fonctionne particulièrement bien lorsqu'il s'agit de planification (tant média que mixte⁵), où les agences se sont retrouvées par le passé obligées de « donner » littéralement leur planification en même temps que l'exécution. Toutefois, il semble que les meilleures agences, bien qu'ayant adopté ce qu'elles croient être un modèle de gestion de qualité, ne facturent pas nécessairement des tarifs majorés pour leur contribution « de qualité ». Deux agences réputées pour l'excellence de leur travail, qui sont gérées selon ce modèle de meilleure pratique, ont toutes deux fait remarquer qu'elles soupçonnaient le peu d'écart entre leurs honoraires et ceux d'autres agences.

Un bon produit se trouve au début du cercle vertueux des effets éventuels sur le chiffre d'affaires : la réalisation d'un bon travail engendre gloire et renommée; cela vous rend plus attrayant face aux clients; vous pouvez alors choisir les meilleurs clients, ce qui vous permet d'effectuer un travail encore meilleur; cela attire les ressources les plus talentueuses de même que les meilleurs fournisseurs, ce qui renforce davantage le cercle vertueux. Si en plus, vous mettez l'accent sur l'efficacité de la politique publicitaire, le chiffre d'affaires s'en trouve d'autant amélioré, les clients dépensant plus d'argent pour des campagnes dont on a démontré les résultats potentiels.

⁵ Publicité média : toute publicité pour laquelle un paiement est versé et pour laquelle une commission est touchée.

Publicité hors média : publicité hors média ou promotionnelle où aucune commission n'est versée à l'agence.

Source : *Chartered Institute of Marketing*

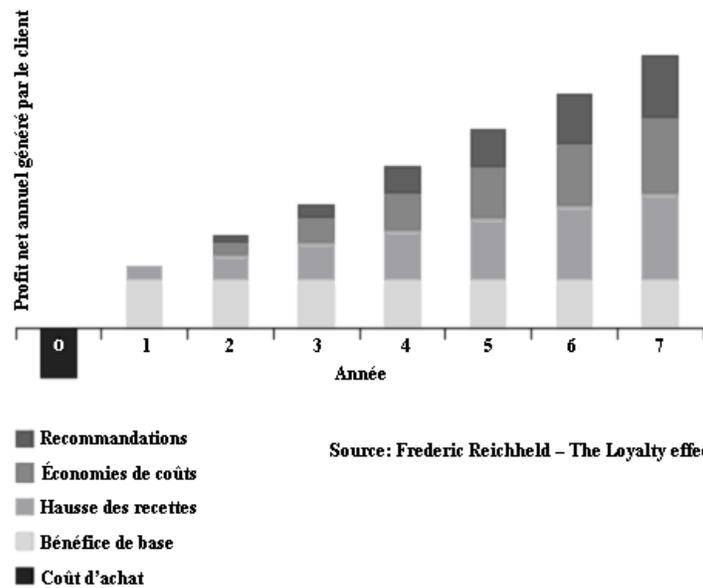
Publicité mixte signifie « publicité qui ne favorise pas de médias en particulier » – NDRL

3.5.2 Effets sur les résultats nets

Une bonne gestion se résume à veiller à ce qu'un bon niveau de revenus génère de bons résultats nets, surtout (mais pas entièrement) grâce à la gestion des coûts. L'application des meilleures pratiques décrites à la section 2 produit plusieurs effets sur les résultats nets. Les agences qui comprennent bien leur structure de coûts et la rentabilité de chacun de leurs clients sont en meilleure posture pour négocier (notamment avec les services des approvisionnements). De meilleurs processus d'affaires permettent à l'agence de travailler plus efficacement, de réduire le gaspillage et d'affecter les ressources coûteuses d'une manière qui soit plus productive.

La réputation d'excellence qu'ont les agences avec les meilleures pratiques engendre également certains effets positifs sur les résultats nets, en augmentant la loyauté des clients. La rétention des clients actuels et le développement d'affaires auprès d'eux réduisent les coûts de présentation; ces mandats provenant de clients existants sont souvent octroyés sans campagne spéculative. Un important roulement des clients est très coûteux; les coûts de présentation sont très élevés et souvent la rentabilité d'un compte n'est atteinte qu'après deux ou trois ans. Et les clients qui sont très satisfaits de leur agence sont plus susceptibles de les recommander à d'autres clients. Une étude théorique réalisée par un professeur de l'université Harvard, Frederick Reichheld – un expert en fidélisation de la clientèle – a démontré que les clients loyaux accroissent la rentabilité et que cet effet est plus important en publicité que dans d'autres secteurs d'activité. Ce mécanisme est illustré à la Figure 3.

Figure 3 : Comment les clients loyaux accroissent la rentabilité



4 Comment les meilleurs responsables du marketing contribuent-ils à la production d'idées rentables par leurs agences?

Les services de marketing clients peuvent contribuer de manière importante en aidant leurs agences à produire des idées rentables pour eux. Les gains pour les clients qui adoptent les meilleures pratiques peuvent être énormes : d'une part, ils obtiennent des idées qui transforment leurs marques et leur entreprise ou qui peuvent générer des revenus en soi; d'autre part, ces idées peuvent être produites en moins de temps, avec moins de gaspillage, plus aisément et à un moindre coût. L'impact que peut avoir un client du marketing sur la capacité d'une agence à gérer une entreprise exemplaire est tout aussi important, notamment en donnant un brefage clair et en évitant tout travail inutile. Il n'est pas étonnant que les meilleurs clients aient tendance à travailler avec les meilleures agences : généralement parlant, chacun a le partenaire qu'il mérite.

L'étude a non seulement permis d'identifier les caractéristiques des agences exemplaires, mais aussi celles des services de marketing clients qui ont les meilleures pratiques. Les voici :

- Ils sont professionnels, disciplinés et bien organisés.
- Ils comprennent et respectent la contribution de leur agence et la défendent à l'interne.
- Ils savent ce qu'ils veulent et l'exigent.
- Ils ont la qualité à cœur et s'attendent à en payer le prix.
- Ils sont honnêtes et équitables.
- Ils considèrent les agences comme des partenaires et non seulement comme des fournisseurs.
- Ils entretiennent une relation constructive avec le service des approvisionnements.

4.1 Être professionnel, discipliné et bien organisé

Le marketing est souvent perçu comme une activité « non structurée ». Pourtant, les équipes des services de marketing dotés des meilleures pratiques sont bien organisées et disciplinées; elles sont très bien gérées par des gens sérieux et très professionnels. Elles développent des relations d'affaires adultes avec leurs agences. Elles ont des objectifs clairs et chiffrés de même que des budgets réalistes et établis avec soin, qui sont en ligne avec leurs objectifs. Elles établissent des paramètres et surveillent et mesurent le rendement afin d'apprendre et de s'améliorer continuellement. Elles reconnaissent leur responsabilité face au gaspillage et contrôlent leur équipe et leurs collègues grâce à des processus de brefage et d'approbation rigoureux.

Certaines grandes entreprises utilisent un processus normalisé afin de s'assurer que les gens du marketing utilisent, dans l'ensemble de l'entreprise, la même approche et les mêmes normes pour développer les activités de communication et pour travailler avec les agences. Et cela fonctionne parce que tous connaissent les règles. En temps normal, un tel processus documente entre autres la façon de brefger une agence, de juger de son travail, de fournir une rétroaction, d'utiliser la recherche, de mesurer les résultats et d'évaluer l'agence. L'efficacité de ce type de processus est étayée par des cours de formation et des ateliers. Dans un cas en particulier,

l'entreprise a développé un processus en demandant à ses agences ce qu'elles aimaient et n'aimaient pas d'elle lorsqu'elles travaillaient avec elle. Bien que cette approche formelle ne convienne pas à toutes les entreprises, elle permet une relation plus disciplinée et mieux organisée avec l'agence.

La présentation d'agence peut vraiment bénéficier d'une approche plus disciplinée de la part des services de marketing. Une créativité, un temps et des sommes d'argent énormes sont gaspillés tant par les clients que par les agences lors de telles présentations. Et les répondants sont d'avis que ce n'est pas la meilleure façon d'obtenir des « idées rentables qui génèrent des profits ». Les équipes de marketing qui adoptent les meilleures pratiques choisissent soit d'accorder de nouveaux mandats aux agences figurant déjà sur leur liste d'agences, qu'elles connaissent déjà et en qui elles ont confiance, soit n'invitent que quelques agences à faire une présentation, ayant déterminé au préalable (par le biais d'entrevues, des états de service des agences, etc.) quelles sont les agences les plus susceptibles de répondre à leurs besoins. Elles disposent d'un processus de présentation d'agence clair, assorti de calendriers et d'échéances et s'y tiennent. Ce niveau de formalité est apparemment assez rare.

TROP SOUVENT, LA PRÉSENTATION
D'AGENCE EST DÉPOURVUE DE
TOUT PROCESSUS.

Un service des approvisionnements

CARACTÉRISTIQUES DES SERVICES DE MARKETING CLIENTS EXEMPLAIRES

- PROFESSIONNELS, DISCIPLINÉS ET BIEN ORGANISÉS
- COMPRENNENT ET RESPECTENT LA CONTRIBUTION DE L'AGENCE
- SAVENT CE QU'ILS VEULENT ET L'EXIGENT
- ONT À CŒUR LA QUALITÉ ET S'ATTENDENT À EN PAYER LE PRIX
- HONNÊTES ET ÉQUITABLES
- CONSIDÈRENT LES AGENCES COMME DES PARTENAIRES, PAS SEULEMENT COMME DES FOURNISSEURS
- ENTRETIENNENT UNE RELATION CONSTRUCTIVE AVEC LE SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS

4.2 Comprendre et respecter la contribution de l'agence et la défendre à l'interne

Les spécialistes du marketing, qui ont adopté les meilleures pratiques, croient fermement en la capacité des agences à livrer la *magie* qui peut transformer leurs marques et leur entreprise. Cela

signifie qu'ils respectent l'agence et ont confiance en sa capacité de créer de la valeur, en son expertise et en son jugement créatif quant aux solutions susceptibles de fonctionner.

NOUS INCITONS L'AGENCE À PRENDRE SES
RESPONSABILITÉS ET À COURIR DES RISQUES.
NOUS LUI DONNONS DU LEST, MAIS NOUS NOUS
ASSURONS DE POUVOIR INTERVENIR AU BESOIN.

Un service de marketing

Ils sont très clairs quant à leur propre rôle et à celui de l'agence qu'ils considèrent comme différent. Ils savent faire la distinction. Ils ne jouent pas à être le directeur de la création.

Ils ont un sentiment d'appartenance, se sentent comme les coauteurs et coresponsables des idées créées par l'agence. Ils défendent leur agence et son travail. Ils sont déterminés à prouver l'efficacité du travail de leur agence et à la commercialiser dans toute la compagnie. Cela signifie qu'ils sont prêts à travailler au développement de paramètres appropriés et à investir dans l'évaluation. Ils apprécient et défendent la valeur potentielle que créent les agences pour les affaires, les résultats nets, la culture et la réputation de l'entreprise.

4.3 Savoir ce que vous voulez et l'exiger

Personne n'oserait affirmer qu'il est facile de travailler avec les spécialistes du marketing qui croient aux meilleures pratiques. En effet, ils sont souvent exigeants. Ils donnent des directives et sont clairs avec les agences quant à ce qu'ils attendent d'elles sur le plan des résultats. Ce sont des décideurs efficaces qui ont un bon jugement et qui savent équilibrer les réactions rationnelles et émotionnelles. Ils exigent ce qu'il y a de mieux.

NOUS NOUS ASSURONS QUE CHACUN
EST PRÊT À TRAVAILLER. NOUS NE
TOLÉRONS PAS LES PARESSEUX OU CEUX
QUI NE SONT PAS LES MEILLEURS.

Un service de marketing

C'EST UN MILIEU TRÈS STIMULANT. NOUS AVONS
DES NORMES ÉLEVÉES ET NOUS NE SOMMES
JAMAIS SATISFAITS. LES GENS AVEC QUI NOUS
AIMONS TRAITER ADHÉRENT À NOTRE CULTURE.

Un service de marketing

4.4 Avoir à cœur la qualité et s'attendre à en payer le prix

Les spécialistes du marketing fervents des meilleures pratiques, recherchent les meilleures idées qui soient pour leur entreprise. Ils reconnaissent que la qualité provient des personnes les plus talentueuses et des meilleurs processus. Ils reconnaissent également que la qualité a un prix et qu'il vaut la peine de payer plus pour l'obtenir.

LES PERSONNES LES PLUS TALENTUEUSES
JOUISSENT DE LA LIBERTÉ DE PRODUIRE
LES MEILLEURES IDÉES.

Un service de marketing

Ils perçoivent les honoraires d'agence comme une infime partie de leur budget comparativement à la valeur que ces honoraires permettront de générer. Ils comprennent l'écart entre le prix et le rapport qualité-prix et sont disposés à faire des compromis là où il faut.

4.5 Honnêteté et équité

Au cours de l'étude, certaines histoires d'horreur sur le comportement de mauvais clients sont ressorties, notamment en matière de présentations, de divertissements, de versement de primes et de périodes de préavis. L'intégrité et la transparence dans les rapports avec les agences constituent l'élément clé d'un comportement axé sur les meilleures pratiques. Ces spécialistes du marketing traitent honnêtement avec leurs agences, tant sur le plan commercial que personnel : les clauses de leur contrat sont claires et connues; ils respectent les ententes qu'ils ont conclues avec leurs agences ainsi que les modalités qu'elles comprennent, notamment quand vient le temps de verser des primes liées au rendement; ils évaluent périodiquement le rendement de l'agence, et ce, honnêtement et ouvertement. Lors de présentations d'agence, ils assurent une égalité des chances à tous, donnent un débriefing aux agences qui ont perdu et n'utilisent aucune idée sans verser d'honoraires en contrepartie.

Lorsqu'ils ont recours aux services de nombreuses agences, ils traitent avec elles de manière transparente et impartiale. Une des sociétés clientes tient des réunions conjointes avec toutes ses agences et partagent avec elles l'allocation budgétaire prévue pour chaque discipline. Chaque agence est invitée à donner son point de vue sur le travail des autres agences et reçoit une prime en fonction d'un objectif commun. Rien n'est secret.

4.6 Considérer les agences comme des partenaires et non seulement comme des fournisseurs

Manifestement, les agences sont des fournisseurs pour les sociétés clientes, et la relation commerciale entre les deux parties est très importante. Cependant, les spécialistes du marketing qui ont adopté les meilleures pratiques sont d'avis que les agences sont plus susceptibles de créer des « idées rentables » si elles sont traitées comme de véritables partenaires commerciaux plutôt que comme de simples fournisseurs. Le partenariat s'exprime dans :

- **Des relations à long terme :** il y a une croyance générale qui veut que les meilleures idées ne soient produites que si l'agence connaît et comprend vraiment bien les activités du client. Les agences (non seulement au niveau de l'équipe chargée du compte, mais aussi au niveau de la haute direction) ne peuvent y arriver qu'après un certain temps et après avoir appris au fil des ans. Elles ont ainsi plus de chances de développer des campagnes de longue durée.

NOUS VALORISONS BEAUCOUP LES RELATIONS PERSONNELLES ET LES CONNAISSANCES ACQUISES. IL Y A DES GENS AU SEIN DES AGENCES AVEC LESQUELLES NOUS TRAVAILLONS QUI CONNAISSENT MIEUX NOTRE ENTREPRISE QUE BIEN DES MEMBRES DE NOTRE PERSONNEL.

Un service de marketing

LORSQUE TU COMPRENDS L'ENTREPRISE, LES IDÉES VIENNENT PLUS FACILEMENT.

Un service de marketing

Il est reconnu que le fait de conserver une agence pendant de longues années peut entraîner une perte de créativité au niveau des idées. Mais pour certains, cela est préférable à trop de coupures et de changements, et aux risques liés au fait de travailler avec une nouvelle agence.

PARFOIS UNE CONSTANCE MÉDIOCRE VAUT MIEUX QU'UNE INCOHÉRENCE BRILLANTE.

Un service de marketing

Il est à noter qu'un engagement philosophique face à des relations à long terme ne se traduit pas nécessairement par des contrats à plus long terme.

- **Partager ouvertement l'information** : la compréhension de l'entreprise est accélérée si les clients incluent les agences dès le début en tant que partenaires stratégiques, partageant avec elles l'information financière, les plans d'affaires, le rendement, etc.

COMMENT POUVONS-NOUS NOUS ATTENDRE À
CE QUE LES AGENCES CRÉENT POUR NOUS LES
MEILLEURES IDÉES SI ELLES NE
CONNAISSENT PAS NOTRE ENTREPRISE?

Un service de marketing

- **Chercher à résoudre les problèmes** plutôt que de changer d'agence : si la philosophie générale de la société est de ne pas changer d'agence sauf si c'est vraiment nécessaire, cela nécessite de la part du marketing de travailler activement à résoudre les problèmes. Il est arrivé qu'un client fasse appel à un médiateur pour résoudre des différends avec l'une de ses agences. Ensemble, ils ont établi une série d'engagements personnels auxquels les gens ont adhéré de même qu'une série de protocoles sur la façon de travailler ensemble. Cela s'est avéré extrêmement positif.
- **Aligner la rémunération de l'agence sur celle du service de marketing** : cette pratique incite l'agence à poursuivre les mêmes objectifs que ceux du client.
- **Octroyer des mandats sans présentation d'agence** : les services de marketing avec les meilleures pratiques comprennent que les présentations d'agence sont une façon coûteuse en temps et en argent de décider avec qui travailler. La solution idéale est de chercher à connaître une agence et de travailler avec elle afin de produire les résultats escomptés.

4.7 Avoir une relation constructive avec le service des approvisionnements

Le degré de pénétration de la fonction marketing par le service des approvisionnements varie beaucoup d'une entreprise à l'autre. Dans certaines entreprises, le service des approvisionnements ne joue aucun rôle en marketing; dans d'autres, il commence à peine ou il en joue un depuis plusieurs années déjà. Dans le dernier cas, il est habituellement bien intégré dans la fonction marketing et est bien accueilli pour la perspective et les compétences qu'il apporte.

Le marketing voit le rôle du service des approvisionnements comme un soutien, ce dernier s'occupant de la partie *logique* de la relation avec les agences. Il s'agit entre autres pour lui de discuter du contrat et des honoraires à verser, de préciser la portée du travail requis, de ventiler les coûts de l'agence afin de s'assurer que le marketing obtienne ce à quoi il s'attend (par exemple, qu'il y ait un juste équilibre entre les heures affectées à la création et celles affectées à la planification), et de s'assurer que les fournitures achetées à des tiers le sont au meilleur prix. Dans certains cas, la société dispose d'un « acheteur au sein du marketing », qui relève du service de marketing bien qu'il entretienne une relation de coopération avec le service des

approvisionnement. Cette relation fonctionne le mieux pour le marketing lorsque les indices de rendement clés (IRC) du service des approvisionnements sont les mêmes que les siens. En effet, il y a risque de friction si le service des approvisionnements ne cherche qu'à réduire les coûts.

5 Comment les gens des services des approvisionnements aident-ils les agences à produire des idées rentables?

La relation qu'entretiennent depuis toujours les services des approvisionnements avec les agences n'est en général pas très heureuse. En effet, de nombreuses agences ont trouvé très difficile de s'entendre avec les services des approvisionnements. Une grande part de cette difficulté est attribuable aux agences. En traitant avec les agences, les services des approvisionnements ont découvert des entreprises mal gérées, qui ne contrôlent pas très bien leurs finances, qui connaissent mal leur propre entreprise, qui n'ont pas beaucoup de principes, qui adoptent des pratiques résolument obscures et qui exercent leurs activités dans un secteur saturé et très sensible aux prix. Il est dès lors facile pour eux d'obtenir de meilleurs tarifs des agences.

D'UN POINT DE VUE COMMERCIAL, LES AGENCES SEMBLANT ÊTRE DES EXPLOITATIONS FACTICES. ELLES NE SONT PAS DISPOSÉES À ÊTRE TRANSPARENTES, CE QUI NOUS LAISSE CROIRE QU'ELLES CHERCHENT À NOUS ANARQUER.

Un service des approvisionnements

Ce sont les agences de création qui remportent la palme à ce chapitre. On considère qu'il est plus facile de traiter avec les agences mixtes et les agences médias, celles-ci disposant de politiques de facturation plus transparentes et ayant un rendement qui est plus facile à vérifier. De plus, les responsables des médias sont souvent perçus comme ayant davantage la fibre des affaires.

Certaines des difficultés rencontrées sont attribuables au manque de connaissances, de la part des services des approvisionnements, sur la façon dont les entreprises de création fonctionnent et par conséquent, à l'application inappropriée de principes d'approvisionnement propres à la fabrication et à des tactiques de négociations trop lourdes. Cependant, depuis quelques années, de nombreuses personnes des approvisionnements ont progressé en matière de marketing et sont passées d'une façon accusatoire de travailler à une façon plus collaborative. C'est cette approche et cette attitude plus mûres qui représentent actuellement le mieux les meilleures pratiques en matière d'approvisionnements.

Selon l'étude menée, nous pouvons identifier les caractéristiques suivantes qui définissent les meilleures pratiques en matière d'acquisition de services d'agence :

- Les approvisionnements aident le marketing à traiter de manière plus efficace avec les agences.
- Ils aident les agences à améliorer leur gestion et leurs processus.

- Ils comprennent comment les agences créent de la valeur et le rôle qu'ils tiennent dans ce processus.
- Ils recherchent une situation qui soit bénéfique aux deux parties lors de négociations.

5.1 Aider les services de marketing à traiter plus efficacement avec les agences

Malgré la hausse du nombre de représentants des approvisionnements qui traitent maintenant avec les agences, l'un des problèmes auxquels ils sont confrontés est le manque d'acceptation, de la part des gens du marketing, du fait qu'ils peuvent ajouter de la valeur au processus. Certaines personnes du marketing sont d'avis que de nombreuses personnes des approvisionnements ne comprennent rien au marketing; par conséquent, les deux groupes sont perçus comme étant aux antipodes, d'un point de vue culturel, et sont peu sympathiques l'un envers l'autre. Les services de marketing trouvent irritante l'intrusion des approvisionnements, réduisant le rôle de ces derniers à la réduction de coûts, ce qui a pour effet de gâcher la relation entre le client et l'agence. Toutefois, lorsque les approvisionnements ont pris le temps d'établir un rapport avec le marketing ou lorsqu'il existe une personne responsable des approvisionnements au sein du service de marketing, ils développent une bonne relation et sont invités à participer au processus dès le début plutôt qu'à intervenir à la toute fin afin de faire baisser les prix. Dans ces cas, les services des approvisionnements cherchent à ajouter de la valeur à la relation service de marketing-agence en usant d'une approche plus professionnelle et en atténuant certains des pires excès des services de marketing, dont il a été fait mention à la section précédente.

CARACTÉRISTIQUES DES SERVICES DES APPROVISIONNEMENTS EXEMPLAIRES

- ILS AIDENT LE MARKETING À TRAITER PLUS EFFICACEMENT AVEC LES AGENCES
- ILS AIDENT LES AGENCES À AMÉLIORER LEUR GESTION ET LEURS PROCESSUS
- ILS COMPRENNENT COMMENT LES AGENCES CRÉENT DE LA VALEUR ET LE RÔLE QU'ILS JOUENT DANS CE PROCESSUS
- ILS CHERCHENT À PARVENIR À UNE ENTENTE QUI SOIT BÉNÉFIQUE POUR TOUS LORS DES NÉGOCIATIONS

Voici les façons dont les services des approvisionnements aux pratiques exemplaires contribuent au processus :

- **Ils disciplinent le processus** : ils aident le marketing à préciser davantage ses attentes face à l'agence et obligent ce dernier et les agences à s'entendre sur la façon de fonctionner. L'un des exemples recueillis porte sur le nombre de changements qu'un client a exigés et qui a engendré des coûts supplémentaires. En l'occurrence, le service des approvisionnements a précisé et a validé le nombre de changements prévus dans le

devis avant que des coûts supplémentaires ne soient engagés. Ainsi, l'agence a été traitée de manière plus équitable et le client n'a pu exiger de changements arbitraires, ce qui lui a permis d'économiser temps et argent. Les services des approvisionnements peuvent également préciser, simplifier et contrôler les processus d'approbation. Cela peut s'avérer particulièrement utile dans une société dotée d'une structure de gestion complexe qui comporte de nombreux niveaux d'établissement de rapport. Les services des approvisionnements peuvent également apporter une certaine cohérence au breffage, notamment lorsque l'agence reçoit des brefs différents de plusieurs services d'une même société. Ils peuvent également normaliser les contrats, la reddition de comptes et autres mécanismes de la relation, ce qui a pour effet de simplifier le processus.

L'une des façons d'officialiser ce qui est attendu de la partie *logique* du travail d'une agence est de mettre en place un accord sur les niveaux de service (ANS). Celui-ci porte entre autres sur les livrables, les temps de réponse, les rapports mensuels, les réunions d'examen trimestrielles et les sondages sur la satisfaction.

L'UN DES RÔLES CLÉS DU SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS EST DE CONSEILLER LE MARKETING ET DE VEILLER À CE QU'IL SOIT PLUS PRÉCIS DANS SES ATTENTES DE FAÇON À CE QUE LES APPROVISIONNEMENTS SACHENT QUOI ACHETER. CE N'EST PAS AUX APPROVISIONNEMENTS D'ÉTABLIR LES SPÉCIFICATIONS OU DE DÉFINIR LA MAGIE.

Un service des approvisionnements

LE SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS EST CHARGÉ DE CRÉER UNE RELATION INTER-ENTREPRISES QUI PERMETTE AUX RELATIONS PERSONNELLES DE SE DÉVELOPPER.

Un service des approvisionnements

- **Aider le marketing à garder le contrôle de l'agence.** Il arrive parfois que la relation entre le client et l'agence devienne trop confortable. Le marketing peut hésiter à imposer une certaine discipline à l'agence de peur de gâcher la relation. Le service des approvisionnements peut intervenir en se fondant davantage sur un processus rationnel plutôt que sur les relations personnelles; il peut avoir ces « conversations difficiles » avec l'agence que le marketing hésite à tenir.
- **Assurer la cohérence, la rigueur et l'objectivité des opérations avec l'agence.** Tel qu'il a été mentionné précédemment, les agences se sentent parfois lésées lorsqu'elles ne sont pas traitées de manière équitable par les services de marketing. L'approche plus

objective qu'adoptent les services des approvisionnements dans les relations d'affaires peut aider à y remédier et à mettre en place des processus plus formels qui assureront la cohérence des prises de décisions et des jugements formulés (par exemple, la publication des critères d'évaluation de l'agence, l'officialisation des réunions d'examen, etc.).

- **Assurer un traitement équitable pour les agences** quant à certains éléments, dont le paiement rapide des factures et des primes liées au rendement et le respect des contrats.
- **Lors de présentations d'agence, les services des approvisionnements assurent l'équité** en limitant le nombre d'agences invitées à faire une présentation. Ils assurent une égalité des chances pour tous (par exemple, en ne demandant pas à l'agence attirée de faire une présentation si elle n'a aucune chance de l'emporter) en introduisant un processus plus formel et en s'assurant que les questions d'ordre commercial sont incluses dans les discussions.
- **Une fois la négociation des honoraires terminée**, le service des approvisionnements ne se retire pas, mais aide plutôt le service de marketing à mesurer l'efficacité des résultats en mettant à profit ses habiletés d'analyse et en développant notamment des processus et des paramètres appropriés, des IRC, des objectifs ainsi que des données repères. Il s'agit d'un autre secteur où le service des approvisionnements peut innover : souvent les meilleures intentions de la part du marketing et de l'agence quant à l'évaluation du rendement tombent faute de paramètres appropriés.

5.2 Aider les agences à améliorer leur gestion et leurs processus

Les services des approvisionnements peuvent mettre à profit cette même objectivité, cette même analyse et cette même discipline pour aider les agences à améliorer la partie *logique* de leurs processus. En effet, ils peuvent aider les agences à adopter des pratiques exemplaires, à améliorer l'efficacité de leurs processus et à négocier de meilleures affaires avec des tiers, la gestion des fournisseurs étant un secteur spécifique qu'il est nécessaire d'améliorer selon eux.

LE SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS PEUT RÉALISER DES ÉCONOMIES DE COÛTS À L'AIDE D'INITIATIVES CONJOINTES AVEC LES AGENCES, NOTAMMENT EN CE QUI CONCERNE LES SERVICES GROUPÉS. IL PEUT SUGGÉRER DES FAÇONS PLUS EFFICACES DE TRAVAILLER AUXQUELLES NOUS SOMMES OUVERTES.

Une agence

Un client, quelque peu atterré par la piètre administration et les mécanismes financiers médiocres de son agence, a mis sur pied une entente formelle sur les niveaux de services (ANS) et a nommé un « directeur des relations » chargé d'agir à titre d'intermédiaire entre l'agence et le service de

marketing client. Le directeur surveille la livraison, par l'agence, des ANS et assure la coordination entre les différentes divisions d'affaires du client, facilitant ainsi le fonctionnement du compte à la fois pour le client et pour l'agence. Bien que ce soit le service des approvisionnements qui soit à l'origine de la création de ce poste, le directeur relève du service de marketing. Cependant, les objectifs qu'il poursuit sont fixés conjointement par le marketing et par les approvisionnements

Une autre contribution que peut apporter le service des approvisionnements est d'aider les directeurs financiers de l'agence à faire avancer les choses en exerçant de la pression sur les cadres réticents de l'agence lorsque des changements s'imposent. À cet égard, le service des approvisionnements n'est pas toujours heureux de jouer le rôle de « père fouettard » dans cette relation, mais reconnaît qu'il peut être un important levier de changement.

En jouant un rôle de « consultant » et en aidant les agences à s'améliorer, il importe pour les services des approvisionnements de ne pas franchir la limite en tentant de gérer les affaires de l'agence. Les approvisionnements sont en droit de s'attendre à ce que les agences fassent preuve de clarté à leur égard quant au contenu du compte du client, mais les agences considèrent (tout comme certains membres des services des approvisionnements des sociétés clientes) qu'elles ne doivent pas tout partager avec eux, notamment les données sur les salaires et les avantages des employés.

5.3 Comprendre comment les agences créent de la valeur et le rôle qu'ils y jouent

L'intervention des services des approvisionnements en marketing est assez récente. Il n'est donc pas étonnant que de nombreux membres des services des approvisionnements n'aient pas été suffisamment exposés aux agences pour vraiment comprendre ce qu'ils achètent. L'une des contributions les plus cruciales des services des approvisionnements à la « production d'idées rentables qui génèrent des profits » est de s'efforcer à comprendre comment les agences créent de la valeur. Les agences peuvent quant à elles les aider en leur expliquant plus clairement les mécanismes qui permettent aux communications marketing de créer de la valeur.

LES BONS SERVICES DES APPROVISIONNEMENTS
COMPRENENT CE QU'ILS ACHÈTENT ET OÙ SE
TROUVE LA VALEUR - IL S'AGIT D'UN PRINCIPE
FONDAMENTAL D'APPROVISIONNEMENT EFFICACE.
IL EST UN PEU PLUS DIFFICILE CEPENDANT DE
DÉMONTRER LA VALEUR D'ACHATS DE BIENS
INTANGIBLES. ÇA SE RÉSUME À DISPOSER DES
BONS PROCESSUS, DES BONNES POLITIQUES ET
DES BONNES PROCÉDURES ET À SAVOIR DANS
QUELLE MESURE VOUS CONNAISSEZ LE MARCHÉ.

Un service des approvisionnements

Les bons services des approvisionnements comprennent que les communications relèvent d'un processus créatif et acceptent que le jugement créatif doive souvent être subjectif et non scientifique. Ils reconnaissent la différence qui existe entre la *magie* et la *logique* de ce que produit une agence et comprennent que la valeur essentielle réside dans les ressources qui font la *magie*. Mais c'est dans la partie *logique* que les services des approvisionnements peuvent ajouter le plus de valeur et réaliser des économies de coûts en s'attaquant au gaspillage et à l'inefficacité.

NOUS ACCEPTONS QU'IL S'AGISSE D'UNE
AFFAIRE DE RELATIONS ET QUE C'EST LE
SERVICE DE MARKETING QUI EST RESPONSABLE;
LES SERVICES DES APPROVISIONNEMENTS SONT
EN COULISSE ET NE PARTICIPENT PAS
ACTIVEMENT AUX ACTIVITÉS COURANTES.

Un service des approvisionnements

Toutefois, le service des approvisionnements *peut* aider le marketing à obtenir la meilleure *magie* de l'agence :

NOUS NE CONSACRONS PAS BEAUCOUP
D'ARGENT À NOS CAMPAGNES. VOILÀ
POURQUOI NOUS DEVONS TROUVER DES
FAÇONS DE MOTIVER LES AGENCES À Y
AFFECTER LEURS MEILLEURES RESSOURCES.

Un service des approvisionnements

Les services des approvisionnements qui ont adopté les meilleures pratiques respectent le jugement que pose le marketing sur la capacité créative de ses agences et reconnaissent que ce n'est pas leur rôle. Ils n'interviennent pas dans le jugement que pose le marketing sur les coûts d'une idée créative et considèrent que les tarifs réels versés aux agences sont négligeables. Ce qui devrait importer aux services des approvisionnements, c'est que le client bénéficie vraiment du temps de la personne pour lequel il paie. De la même façon, il incombe au service de marketing de déterminer quelle agence choisir lors d'une présentation, et il n'est pas pertinent de la choisir en fonction des bas prix qu'elle pratique.

Les services des approvisionnements dotés des meilleures pratiques reconnaissent également, lors d'achat de services d'agence, l'importance de la qualité des résultats et le prix à payer pour cette qualité. Cela revient surtout à reconnaître que les agences peu coûteuses sont en général moins enclines que les agences coûteuses à produire des idées qui créent de la valeur. L'attitude inverse est très bien résumée dans une citation d'un consultant qui reconnaît avoir exagéré pour faire valoir son point de vue :

SI LES THÉÂTRES DE LONDRES ÉTAIENT GÉRÉS
PAR UN SERVICE DES APPROVISIONNEMENTS,
IL N'Y AURAIT QUE DES DOUBLURES À CHAQUE
REPRÉSENTATION!

Un consultant

Le fait de reconnaître l'importance de la qualité des résultats signifie également que le service des approvisionnements respecte le rôle que joue l'agence dans le contrôle de la qualité, notamment lorsqu'il est question de dissocier⁶ les services de l'agence. La dissociation des travaux fonctionne le mieux lorsque l'agence a le droit de conserver un certain contrôle créatif sur le travail des fournisseurs utilisés.

Une autre différence importante entre acquérir les services d'une agence et acheter n'importe quelle autre marchandise tient à ce que chaque agence est différente : elles ne vendent pas de marchandises, mais bien des solutions très personnalisées. Une agence de premier plan racontait les négociations difficiles qu'elle a eues avec un client important après qu'elle eût gagné le compte et où le service des approvisionnements lui a dit :

SI NOUS NE POUVONS PARVENIR À UNE
ENTENTE SATISFAISANTE AVEC VOUS,
NOUS FRAPPERONS À LA PORTE D'UNE
AGENCE VOISINE QUI FERA LE MÊME
TRAVAIL POUR UN PRIX MOINDRE.

Une agence

Dans ce contexte, la pratique de l'étalonnage s'est révélée particulièrement pernicieuse ces derniers temps et a servi uniquement à abaisser les tarifs horaires à une moyenne, ignorant de ce fait les écarts réels au niveau de la qualité.

5.4 Rechercher des situations qui soient bénéfiques pour tous lors des négociations

Si l'objectif de la plupart des clients est de favoriser des « idées rentables », certains types d'approche de la part des services des approvisionnements sont appelés à échouer. De nombreux répondants (tant des agences que des services de marketing) ont eu de mauvaises expériences avec les tactiques d'intimidation frustes qu'utilisent certaines personnes des approvisionnements qui n'ont aucune idée du potentiel de création de la valeur des agences, mais qui croient que leur travail se résume à obtenir les meilleurs prix. Des cas semblables abondent où une approche mécaniste de type « temps et mouvements » est utilisée et qui ne prend en compte que l'efficacité de l'utilisation du temps et d'autres intrants, tout comme si la qualité ou la valeur d'une idée pouvait être reliée avec ce qui l'a engendrée. Dans le monde des agences, il y a

⁶ Dégroupage – NDLR.

manifestement des économies à réaliser à l'aide de meilleurs processus, mais elles ne peuvent être réalisées qu'en tenant compte de la motivation de gens brillants et de la fragilité des idées créatives.

Les gens des services des approvisionnements les plus avisés réalisent que ce que leur société souhaite, ce sont les meilleures idées à un coût raisonnable. Ils recherchent alors des négociations bénéfiques pour tous avec les agences. Ils respectent la capacité de l'agence à ajouter de la valeur, et ce, bien au-delà des honoraires, et reconnaissent que le rendement du capital investi est tout aussi important que les coûts. Ils se concentrent alors sur une valeur améliorée plutôt que sur les économies de coûts uniquement.

LES BONS SERVICES DES APPROVISIONNEMENTS SONT CEUX QUI COMPRENNENT CE QUI CRÉE LA VALEUR ET LES RELATIONS À LONG TERME, LE PARTAGE DES CONNAISSANCES ET DES OBJECTIFS, LA VALEUR AJOUTÉE, L'ÉQUITÉ, LA TRANSPARENCE ET L'OUVERTURE. NOUS AVONS TOUS POUR MISSION D'ACCROÎTRE LES AFFAIRES DE LA SOCIÉTÉ CLIENTE. LES SERVICES DES APPROVISIONNEMENTS SAVENT QU'ILS ONT BESOIN DE TRAVAILLER AVEC DES SPÉCIALISTES, DE LES STIMULER, DE LES RÉMUNÉRER CORRECTEMENT, ET CE, POUR LE GRAND BIEN DE TOUS.

Une agence

Bien qu'il y ait encore de nombreux membres des services des approvisionnements qui perçoivent leur rôle face aux agences uniquement comme « traqueurs » de dépenses superflues, les plus avisés recherchent « la qualité, la valeur et la régularité de l'approvisionnement ». Ce désir est également partagé par les agences et par les services de marketing. Plus de transparence et d'ouverture de la part des services des approvisionnements quant à leurs intentions aideraient visiblement.

6 Conclusions clés : que doit-on améliorer à l'avenir?

Le présent rapport a été préparé à la demande des agences, des services de marketing et des services des approvisionnements qui ont reconnu ne pas travailler ensemble d'une manière optimale en vue de livrer des idées rentables (pour les agences de services marketing) qui génèrent des profits (pour les sociétés clientes et leurs marques). Il ressort clairement des entrevues réalisées que ce n'est pas toujours le cas pour toutes les relations client-agence; en effet, j'ai trouvé de nombreux cas où tout se déroule à la plus grande satisfaction des parties. Les agences et les clients qui ont adopté des processus et des comportements axés sur les meilleures pratiques, et qui sont décrits dans le présent rapport, ouvrent la voie au reste de l'industrie.

Avant de détailler ce qui est attendu de chacune des parties en vue de répandre davantage cette expérience positive, deux points généraux méritent d'être mentionnés. D'abord, les comportements et processus requis ne sont pas ardues ni étonnants ni même nouveaux. Il s'agit en fait de pratiques commerciales fondées sur le gros bon sens. Deuxièmement, les parties ont la responsabilité commune d'agir de la façon qui soit la plus susceptible de produire une situation bénéfique pour toutes les parties. Bien que la responsabilité de changer l'approche et les pratiques incombe surtout aux agences, celles-ci ne peuvent créer d'idées plus rentables **pour le compte de** leurs clients sans une performance faisant appel aux meilleures pratiques **de la part de ces** mêmes clients. De nombreux répondants, notamment les plus objectifs, ont affirmé que de former les clients (tant des services de marketing que des services des approvisionnements) à mieux se comporter était au moins tout aussi important que ce que peuvent accomplir les agences de leur côté.

6.1 Messages aux agences : comment réaliser des profits en produisant des idées rentables pour les clients

Malgré le fait qu'elles soient des entreprises de création, les agences sont étonnamment conservatrices. Nombreuses sont celles (en particulier les agences de création) qui ont été lentes à répondre aux changements majeurs engendrés par la technologie (entre autres la fragmentation des médias) qui ont touché leur industrie, à relever les défis que présentent les services des approvisionnements et les sociétés clientes qui exercent des pressions pour qu'elles réduisent les coûts. La liste des consultants embauchés par les clients pour les conseiller et pour contrôler leurs relations d'affaires, leurs pratiques de travail, leurs présentations d'agence et leurs négociations indiquent bien qu'ils n'ont pu s'en sortir seuls. Un exemple illustre bien cette situation : il s'agit d'un consultant qui exprime son avis sur la façon de gérer le processus plus efficacement; il a attiré comme clients d'importantes firmes de marketing internationales, mais aucune agence.

EN MATIÈRE DE GESTION, LES AGENCES SONT ENCORE UNE INDUSTRIE ARTISANALE. IL N'EST PAS TROP TARD POUR CHANGER ET POUR RENDRE LES « CONTRÔLEURS DE COÛTS » INUTILES - CES DERNIERS NE SONT PAS AUSSI PRÉSENTS DANS D'AUTRES SECTEURS.

Un service des approvisionnements

Heureusement, les agences peuvent faire beaucoup pour améliorer leur situation :

- Il est temps de détruire le mythe de l'industrie qui veut qu'il faille être chaotique pour être créatif. Les agences ont besoin de se gérer davantage comme des entreprises et de gérer tout aussi bien leur *magie* que leur *logique*. Un investissement et un intérêt accrus en gestion financière et en administration les aideraient sûrement.
- Les agences ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences. Elles excellent à résoudre les problèmes de leurs clients, mais elles ont du mal à reconnaître qu'elles ont besoin de spécialistes comme elles pour les aider. Elles doivent également acquérir de nouvelles compétences en gestion des affaires (par exemple, en négociations, en gestion de projet et en information de gestion) et apprendre les pratiques plus professionnelles en vigueur dans d'autres secteurs.
- Des processus plus officiels s'imposent. Leur histoire, tout comme celle des services de marketing, en est une de pragmatisme, d'absence de forme et de tradition orale. Ce qui leur faut maintenant, c'est l'acquisition de compétences en gestion de projet (comme de décrire le déroulement du travail, de préciser la durée des processus et d'identifier les points névralgiques). Les agences doivent également officialiser leurs processus de travail et expliquer aux clients ce qu'elles font. Si les agences comprenaient mieux ce qu'elles vendent et exprimaient plus clairement la valeur de leurs activités, elles trouveraient plus facile d'être rémunérées adéquatement.⁷
- Les agences ont besoin d'être plus responsables face aux résultats et de mettre plus d'emphasis sur l'efficacité et sur le rendement du capital investi en marketing. Au besoin, elles devraient convertir leurs clients qui ne sont pas axés sur l'efficacité. C'est toute l'industrie qui doit trouver de meilleures façons d'exprimer comment les idées génèrent des profits et de mesurer ces dernières.
- Elles doivent décider d'être transparentes sur le plan financier. L'absence de confiance empêche grandement toute relation vraiment productive, et les services de marketing et des approvisionnements n'auront pas entièrement confiance aux agences tant que la situation n'aura pas changé. Pour ce, les agences devront peut-être repenser ou restructurer leur entreprise. La dynamique actuelle de la relation financière qui existe entre les agences et leurs clients pourrait changer de manière draconienne si les agences prenaient l'initiative d'économiser l'argent de leurs clients, et ce, avec l'aide des services des approvisionnements.

⁷ Se reporter au [www.acaweb.ca/publications/Measuring Marketing Communications Returns - ROI or Dashboard?](http://www.acaweb.ca/publications/Measuring%20Marketing%20Communications%20Returns%20-%20ROI%20or%20Dashboard?)

SI LES AGENCES ÉTAIENT VISIONNAIRES, ELLES REGARDERAIENT COMMENT CELA FONCTIONNE (NOTAMMENT AU NIVEAU TECHNOLOGIQUE) ET FERAIENT TOUT DIFFÉREMMENT; ELLES SERAIENT DISPOSÉES À ESSAYER D'AUTRES APPROCHES, INCLURAIENT LES SERVICES DES APPROVISIONNEMENTS AUX DISCUSSIONS ET PRENDRAIENT L'INITIATIVE FACE AU CLIENT. ELLES N'ATTENDRAIENT PAS DE SE FAIRE AVOIR.

Un consultant

- Elles devront éviter la tendance à la dissociation en démontrant la valeur ajoutée. La pression subie pour dissocier certaines activités de l'agence est fonction de trois éléments : l'absence perçue de compétences, l'absence de confiance en la relation financière qu'une agence entretient avec ses fournisseurs et la faute, de la part de l'agence, d'exprimer clairement au client la valeur ajoutée que représente le fait de la conserver. Si les agences croient que la perte du contrôle créatif peut avoir des répercussions négatives sur la qualité de leur produit, elles doivent trouver une façon de le démontrer. Les services de marketing accepteraient sûrement un argument bien ficelé à cet effet, portant notamment sur la direction photo ou sur la direction des messages publicitaires. Ils seraient cependant moins enclins à l'accepter dans le cas de l'impression ou des services de traiteur. Les agences doivent reconnaître que la dissociation est perçue par les clients comme une décision rationnelle, fondée sur leur intérêt véritable. La façon de progresser pour les agences est de démontrer qu'elles possèdent des connaissances et des compétences supérieures en gestion des relations avec la clientèle – ce qui a un effet direct sur la qualité des résultats. Elles doivent aussi démontrer qu'elles maîtrisent les techniques de négociation appropriées qui leur permettent d'obtenir, pour le client, des coûts intéressants pour les services tiers. Sinon, elles ne doivent pas s'étonner si on leur retire ce rôle. Si les agences embauchent leur propre personnel des approvisionnements, il importe que celui-ci ait un rôle à jouer dans la gestion des négociations avec les fournisseurs et qu'il *s'occupe vraiment* d'approvisionnements plutôt que de servir seulement à améliorer la gestion interne. L'autre option qui s'offre aux groupes d'agences plus imposants est de consolider leurs achats au sein du groupe afin de bénéficier d'une échelle plus grande, comme certains font déjà.

6.2 Messages aux services de marketing : comment aider les agences à produire des idées rentables

Comme il a été mentionné précédemment, les services de marketing peuvent faire beaucoup pour aider ou pour empêcher les agences à produire des idées rentables pour eux. Il est finalement dans l'intérêt du marketing de changer la façon dont il travaille avec les agences; les gains sont clairs pour les clients qui adoptent les meilleures pratiques.

Voici des façons dont le marketing peut aider :

- Tenter de développer des relations à long terme avec un groupe d'agences sélectionnées d'après les valeurs et la culture qu'elles partagent. Les relations à long terme procurent de nombreux gains aux sociétés clientes de même qu'un engagement accru de la part de l'agence pour produire des idées pertinentes et efficaces. Afin de maintenir des relations à plus long terme, le marketing doit trouver des façons de résoudre les problèmes sans avoir à congédier l'agence (par exemple, en ayant recours à une « procédure de règlement des litiges » ou à la médiation professionnelle). De la même façon, le postulat en faveur d'une relation à plus long terme entre les *entreprises* (par opposition à entre les *personnes*) endiguerait le syndrome « nouveaux maîtres, nouvelles lois » si courant actuellement en marketing.
- Les services de marketing doivent reconnaître que plus ils seront ouverts au sujet de leurs objectifs et de leur plan d'affaires, plus l'agence sera apte à produire des idées pertinentes et plus ils seront engagés ensemble à atteindre les objectifs de l'entreprise cliente.
- Les relations avec les agences doivent être empreintes de plus de formalité. Les services de marketing sont tout aussi coupables que les agences en favorisant une approche pratique et familière; ils doivent dorénavant être mieux organisés et plus disciplinés de manière à permettre aux agences de travailler plus efficacement. Les services des approvisionnements peuvent aider à adopter de meilleures façons de travailler, grâce notamment à des objectifs, des breffages, des approbations, des mesures des résultats et une évaluation du rendement de l'agence plus clairs.
- Les services de marketing doivent être mieux disposés à investir dans la mesure de l'efficacité. Pour ce, ils doivent trouver les budgets nécessaires pour assumer cette évaluation, consentir à chercher des paramètres pertinents et faire connaître l'efficacité du travail au sein de la société.
- Les services de marketing doivent décider de traiter de manière plus juste et honnête avec les agences. Il s'agit par exemple de prévoir un budget à part pour rémunérer l'agence qui a atteint les objectifs prévus dans l'entente de rémunération au rendement, d'utiliser des critères d'évaluation objectifs lors de présentations et de l'évaluation d'agences et de traiter également toutes les agences figurant sur la liste.

- Ils doivent s'assurer que la politique de rémunération est liée aux objectifs appropriés. Le marketing doit examiner de plus près ses objectifs afin de s'assurer qu'ils sont en ligne avec sa politique de rémunération. Il doit y avoir une confrontation des objectifs avec la réalité pour savoir s'ils sont réalisables compte tenu des conditions du marché et des budgets disponibles, et ce, au moyen d'un dialogue entre le client et l'agence. Une fois cette vérification faite, les services de marketing et les agences devront tous deux accepter que ce système de récompense fondé sur les objectifs d'affaires visés et les objectifs en matière de gestion des processus et des relations, profitera aux deux parties. Les agences ont besoin d'être récompensées adéquatement si elles sont pour embaucher les ressources les plus talentueuses pour produire les meilleures idées. Les honoraires des agences pour la création d'idées constituent une infime partie du budget total, et on tentera de réaliser des économies dans d'autres secteurs si on veut préserver la qualité des idées. Si le marketing attend de ses agences des idées qui généreront des profits pour la société, il doit se montrer alors plus astucieux et plus souple en matière de stimulants.

6.3 Messages aux services des approvisionnements : comment contribuer plus efficacement à la production « d'idées rentables qui génèrent des profits »

Dans de nombreux cas, la relation entre les services des approvisionnements d'une part et les agences et les services de marketing d'autre part peut être assez froide et intermittente. En effet, les services des approvisionnements peuvent être soit d'une très grande aide, soit devenir une entrave quand vient le temps pour les agences de livrer. Voici des façons dont ils peuvent aider :

- Les services des approvisionnements doivent s'efforcer de comprendre ce qu'ils achètent lorsqu'ils achètent des services d'agence. Il s'agit pour eux d'être mieux informés au sujet du marché des agences, de la façon dont celles-ci fonctionnent, de ce qu'elles font et de la valeur de leur contribution exceptionnelle. Cela signifie également qu'ils doivent apprendre que la qualité des résultats dans notre industrie est intimement liée aux coûts et que le rendement du capital investi est sûrement une meilleure mesure du succès que les bas prix.
- Les services des approvisionnements doivent être plus ouverts quant à leurs intentions. Une part des difficultés que rencontrent les agences (et dans une moindre mesure les services de marketing) dans leurs relations avec les services des approvisionnements est attribuable à l'absence d'explications et d'ouverture quant aux intentions de ces derniers. Comme le dit si bien le dicton « Le manque de communication crée un vide que viendront combler mensonges, poison et sornettes », et cela n'a jamais été aussi vrai que dans l'approche qu'adoptent les services des approvisionnements face aux agences.
- Les services des approvisionnements doivent trouver des moyens de travailler avec les agences afin de les aider à être plus efficaces. Il est à espérer que la distinction entre la *magie* et la *logique* qui est faite dans le présent rapport les aidera à constater que c'est dans la partie *logique* de ce que font les agences qu'ils peuvent ajouter le plus de valeur.

Il s'agit de la partie négligée au sein de nombreuses agences où les compétences et les processus des services des approvisionnements peuvent faire une réelle différence.

- Les services des approvisionnements peuvent également aider les services de marketing à être plus disciplinés, ce qui en soi améliorerait le rapport coût-efficacité du processus.
- Les services des approvisionnements peuvent jouer un rôle important en aidant le marketing à trouver des façons de rémunérer les agences, qui sauront inciter celles-ci à produire des idées rentables.

6.4 Un nouveau modèle de présentation d'agence

Il est temps pour les services de marketing de déroger de l'approche utilisée actuellement pour les présentations d'agence et de trouver une meilleure façon de sélectionner les agences.

Beaucoup de temps et d'argent sont consacrés aux présentations d'agence, notamment par les agences, mais aussi par les clients. Une grande partie de ce temps et de cet argent est gaspillée et pourrait très bien être investie par les clients dans des activités plus productives, et par les agences dans des moyens d'accroître leurs profits inadéquats. Une grande partie de l'industrie croit qu'il n'y a pas de solution de rechange au processus de présentation concurrentielle qui existe actuellement et où les agences produisent « la réponse » au problème de marketing d'un client afin d'obtenir le compte. Mais il existe de nombreuses autres entreprises qui ont besoin de choisir des fournisseurs d'idées et de solutions originales et qui utilisent des méthodes de sélection beaucoup plus raisonnables que celle-là. Les membres expérimentés des services des approvisionnements pourraient intervenir car ils possèdent une vaste expérience dans l'acquisition de services de toutes sortes et peuvent suggérer à notre industrie d'autres modèles de présentation possibles.

Dans le cadre de l'étude menée, aucune agence n'a entièrement réussi à éviter la présentation créative traditionnelle⁸, mais plusieurs possibilités émanent de nos entrevues et méritent que l'industrie y prête attention. Voici quelques réflexions sur la façon dont les clients pourraient sélectionner des agences autrement que par une présentation spéculative complète, compte tenu du principe généralement reconnu que les clients achètent des gens avec leur expérience et leurs compétences :

- La réputation de l'agence.
- Des séances de travail avec l'équipe proposée et la direction de l'agence.
- Des études de cas pertinentes.
- Les connaissances et l'expérience de l'agence dans le secteur d'activité visé.
- Les processus et la façon de travailler de l'agence en vue de produire des idées rentables.
- Une analyse de ce qu'il faut faire pour répondre aux objectifs commerciaux du client.

⁸ Se reporter au 1) www.ica-online.com/Publications/publications.asp? – La recherche d'une agence de communication marketing;

2) www.ica-ad.com/prefbooks/Best Practice in Agency Searches.

3) AAPQ – Meilleures pratiques – Sélection d'agences

- Des observations critiques, notamment sur la stratégie marketing du client et sur son positionnement d'après les propres études du client.
- Un processus de sélection progressive où, au lieu de demander à six agences de faire une présentation complète, on pourrait demander à six agences de présenter leurs états de service, puis à quatre d'entre elles de présenter des études de cas, puis à deux d'entre elles de produire, contre rémunération, des propositions initiales de stratégies et de visuels, parmi lesquelles une agence serait choisie.

6.5 Être rémunéré pour la valeur créée

Il y a eu beaucoup d'écrits sur la rémunération des agences, mais cette question ne faisait pas partie du cadre de référence de cette étude. Cependant, il est ressorti de l'étude que la façon dont les agences sont rémunérées est un facteur clé pour déterminer si elles sont rentables et si les clients obtiennent des idées qui génèrent des profits à un coût raisonnable. Plusieurs répondants ont insisté sur l'importance d'harmoniser la méthode de rémunération avec les objectifs des parties en cause, chacune des méthodes contenant implicitement un stimulant qui incitera l'agence à se comporter d'une manière spécifique. Il ne fait aucun doute que les bonnes agences ont le sentiment qu'elles ne sont pas rémunérées équitablement pour le travail qu'elles accomplissent, et cela doit nuire à la qualité de ce qu'elles livrent aux clients.

SI LES AGENCES RECEVAIENT UNE AUTRE FORME DE STIMULANTS, TRAVAILLERAIENT-ELLES PLUS FORT À TROUVER DE GRANDES IDÉES ET À LES FAIRE FONCTIONNER À L'INTÉRIEUR DE L'ENTREPRISE?

Un service de marketing

CHANGER LE MODÈLE DE RÉMUNÉRATION POURRAIT CHANGER CE QUE FONT LES AGENCES.

Une agence

LA CAPACITÉ DES AGENCES À CHANGER EST RESTREINTE PAR LA FAÇON DON'T ELLES SONT RÉMUNÉRÉES.

Un consultant

Le principal problème pour les agences est de savoir comment être récompensées pour la valeur qu'elles créent.

L'UNE DES PLUS GRANDES DIFFICULTÉS DE NOTRE INDUSTRIE TIENT À L'ABSENCE D'UN MODÈLE DE RÉMUNÉRATION QUI RÉCOMPENSE LA CRÉATION DE LA VALEUR.

Une agence

Comme il fallait s'y attendre, ce n'est pas vraiment un problème pour les clients qui croient généralement devoir détenir les droits de propriété intellectuelle (PI) sur le travail de l'agence.

NOUS AVONS PARLÉ À DES CLIENTS DE LA POSSIBILITÉ DE CONSERVER LA PROPRIÉTÉ DES DROITS DE PI, MAIS LA CONVERSATION S'EST TOUJOURS TERMINÉE ABRUPTEMENT.

Une agence

NOTRE LOYAUTÉ EST NOTRE FAÇON DE RÉCOMPENSER LES AGENCES POUR LA VALEUR QU'ELLES CRÉENT; NOUS DEVONS PAYER POUR LES IDÉES NULLES AUSSI. EN BOUT DE LIGNE, NOUS SOMMES QUITTES.

Un service de marketing

Si l'on veut régler le problème, nous devons repenser totalement la façon de récompenser les agences pour la valeur qu'elles créent : quelques agences et quelques clients ouvrent déjà la voie. Parmi nos répondants, certaines agences ont réussi, lors de négociations, à conserver les droits de propriété intellectuelle sur leur travail, et autorisent l'utilisation de leurs idées par les clients moyennant des frais établis selon un tarif de base. Ce tarif est établi en fonction de l'utilisation géographique qui en sera faite, de l'utilisation dans les médias et de la durée de l'utilisation. Le « modèle » le plus souvent cité pour ce type d'entente est celui utilisé pour l'achat de photographies. Une autre approche négociée par les agences est le versement d'une redevance sur les ventes. Une agence qui dispose à l'interne d'un spécialiste des approvisionnements chevronné, a adopté une approche de type très « approvisionnements » lors de ses négociations, ce qui lui a valu plusieurs ententes où elle détient les droits de PI.

NOUS DEVONS COMPRENDRE CE QUE NOUS VENDONS. NOUS SAVONS QUE NOTRE PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE A DE LA VALEUR. PERSONNE NE NOUS OBLIGE À DONNER NOS DROITS DE PI - C'EST NOTRE CHOIX. NOUS AVONS DÉCIDÉ DE LES VENDRE. NOUS FACTURONS DIFFÉREMMENT SELON QUE NOUS CONSERVONS LES DROITS OU QUE NOUS LES CÉDONS. NOUS DEMANDONS À NOS CLIENTS S'ILS SOUHAITENT PAYER MOINS CHER ET UTILISER NOS IDÉES SOUS LICENCE OU S'ILS SOUHAITENT PAYER PLUS ET DÉTENIR LES DROITS DE PI.

Une agence

Ce type d'arrangements semble être plus acceptable pour les clients lorsqu'il s'agit d'un travail effectué par l'agence autrement que dans le cadre de publicités normales ou de pièces de MD. Ainsi, les agences commencent à détenir les droits sur des éléments tels que la musique, les personnages, les marques nominales, les propriétés, les divertissements de marque, le contenu, les jeux et la création de marques.

L'UNE DES SOLUTIONS POUR ÊTRE RÉMUNÉRÉES POUR LA VALEUR CRÉÉE EST POUR NOUS DE RÉINVENTER L'INDUSTRIE DANS LAQUELLE NOUS OEUVRONS DE FAÇON À CE QUE NOUS PUISSIONS RÉINVENTER LA FAÇON DONT NOUS SOMMES RÉMUNÉRÉES. LA FAÇON D'OBTENIR DES HONORAIRES PLUS ÉLEVÉS EST DE DÉTENIR D'AVANTAGE LES DROITS DE PI SUR NOS PRODUITS.

Une agence

Toutefois, l'un des problèmes qui ressort est dans la façon dont l'agence se positionne face au client, qui peut déterminer comment elle sera rémunérée. Par exemple, dans le cadre de la création d'idées de communication, les agences créent souvent des noms pour de nouveaux produits. Si le client avait fait appel à une agence pour trouver spécifiquement un nom à son produit, il l'aurait rémunérée en conséquence. Mais parce que l'agence a trouvé le nom dans le cadre d'un mandat autre, elle a littéralement donné son idée.

La situation est quelque peu différente pour les agences numériques, qui conservent habituellement les droits de propriété sur les applications logicielles utilisées pour créer un site Web; ainsi, elles peuvent réutiliser le « code » à d'autres fins (par exemple, pour la conception de jeux).

Ces exemples démontrent que le modèle de rémunération peut être modifié. Le défi auquel font face les agences qui veulent détenir les droits de PI sur leur travail consiste à trouver les bons arguments et à se montrer fermes dans les négociations.

Les questions entourant la rémunération des agences pour la valeur qu'elles créent sont différentes pour les clients et tournent surtout autour de la budgétisation et des paramètres. Certains clients seraient susceptibles d'accepter le principe de payer les agences pour la valeur des résultats (plutôt que de payer pour le coût des intrants et des extrants) s'ils pouvaient trouver une façon de régler la « question du budget annuel ».

LA LOGIQUE QUI SOUS-TEND LA FAÇON DONT LES AGENCES DOIVENT ÊTRE RÉMUNÉRÉES EST SIMPLE. LE PROBLÈME TIENT À L'ÉTABLISSEMENT DU BUDGET ANNUEL ET À LA FAÇON DE TROUVER LE BUDGET NÉCESSAIRE POUR PAYER LES AGENCES.

Un service des approvisionnements

L'autre obstacle à surmonter est d'être capable de démontrer le lien entre le produit de l'agence et les résultats nets du client. L'industrie a besoin d'un modèle clair sur la façon de procéder en théorie et de meilleurs paramètres pour évaluer les effets de campagnes spécifiques.

6.6 Messages aux organismes de l'industrie : le CIPS, l'IPA et la ISBA

Tel qu'il a été mentionné précédemment, la responsabilité d'améliorer les relations entre les agences, les services des approvisionnements et les services de marketing incombe à toutes les parties. Et il y a certaines choses que les clients ou les agences ne peuvent faire seuls. Le CIPS, l'IPA et la ISBA devraient songer à la façon dont ils peuvent soutenir leurs membres lors de ces changements, notamment par le biais d'initiatives conjointes qui inciteraient les parties à travailler en collaboration plus étroite⁹.

⁹ Il en va de même pour les organismes canadiens – l'ACA, l'ICP, l'AAPQ et l'ACGA.

ANNEXE I

Quelques pratiques propres aux relations client-agence les plus profitables

Nous avons vu, aux sections 2, 4 et 5, les grandes questions portant sur les philosophies et les attitudes qu'ont adoptées les agences et les services des approvisionnements et du marketing dotés des meilleures pratiques. En général, celles-ci sont appuyées par de nombreuses pratiques et façons précises de travailler. Figurent ci-après certaines de ces « pratiques qui leur sont propres » :

1 Processus financiers

Avant le début du mandat

- Les modalités des contrats et les budgets font l'objet de discussions avant la présentation, mais l'agence ne soumet pas de proposition quant à la rémunération avant que l'étendue des travaux n'ait été précisée (ou avant la présentation).
- Une équipe élargie travaille activement à la négociation des honoraires (le directeur financier de l'agence¹⁰, le responsable des approvisionnements de l'agence, le responsable des approvisionnements du client, etc.).
- L'étendue des travaux/produits livrables sur lesquels portent les honoraires est discutée en détail avant que le contrat ne soit rédigé.
- Les ressources sur lesquelles portent les honoraires sont définies en détail : l'équipe, les compétences, le temps alloué, ce qui est facturable, ce qui est inclus (nombre de modifications, politique sur la reprise du travail, niveau de finition du matériel créatif/de présentation).
- L'agence utilise un document formel écrit à l'intention du service des approvisionnements pour décrire son approche face à l'argent. Elle fait preuve de transparence quant aux honoraires/coûts établis.
- Des paramètres sont définis afin de mesurer le rendement de l'agence et les résultats dans le cadre de la rémunération au rendement.

Durant le mandat

- Les agences rencontrent chaque trimestre leurs clients afin de faire le point sur la situation financière.
- Elles disposent de bons systèmes de gestion du temps. Les feuilles de temps (lorsque utilisées) sont remplies correctement et à temps. Elles conservent des dossiers à jour sur le temps consacré au dossier (si la facturation est sur une base horaire) et sur les coûts engagés de manière à être en mesure de justifier la facturation d'honoraires supplémentaires.

¹⁰ Ou le chef des services financiers.

- Elles revoient périodiquement la rentabilité du compte et échangent avec l'équipe de la comptabilité; elles incitent les directeurs de groupe à exiger davantage d'argent des clients s'il y a lieu (ce qui donne lieu à moins de radiations). Elles partagent le rendement financier de l'agence avec le personnel.
- Elles adoptent un esprit d'affaires dans leurs négociations au quotidien avec les clients : elles leur donnent d'avance des devis précis; elles établissent les raisons qui justifient des hausses ou des baisses d'honoraires et produisent une ventilation détaillée; elles n'hésitent pas à demander des honoraires supplémentaires s'il y a lieu; elles abordent les questions d'honoraires et de coûts le plus tôt possible dans les discussions.
- Elles s'efforcent de maximiser les revenus. Elles sont efficaces dans la facturation et le recouvrement des créances. Elles facturent toutes les dépenses facturables; dans certains cas, elles facturent toutes les dépenses, comme par exemple, les appels téléphoniques.
- Elles traitent le service des approvisionnements comme un membre à part entière de l'équipe client-agence. Elles le font intervenir dans leurs négociations avec des tiers et sont ouvertes à la « dissociation » de certaines activités.
- Elles prennent l'initiative d'économiser l'argent du client. Elles négocient efficacement avec les tiers afin de réduire les coûts pour le client et informent ce dernier des économies réalisées.

2 Déroulement du travail/gestion des processus de l'agence

- Elles disposent de processus bien documentés.
- Elles ne commencent pas le travail avant que le contrat n'ait été signé.
- Elles ne commencent pas le travail avant d'avoir reçu un bref clair de la part du client.
- Elles définissent les processus d'approbation : qui y participe, le temps nécessaire pour prendre les décisions, les exigences en matière d'études, l'approbation préalable des critères (ce qui évite d'importants gaspillages par les clients).
- Les clients de longue date participent dès le début au développement créatif; l'agence et le client travaillent en collaboration afin d'éviter toute surprise à la présentation finale.
- Elles définissent les rôles de toutes les parties en cause (agence et clients) afin d'éviter tout chevauchement et tout conflit.
- Elles assignent les ressources disponibles au projet (et n'adoptent pas une structure rigide); les ressources assignées sont gérées et contrôlées; les ressources les plus talentueuses sont assignées aux clients les plus importants (alignement des ressources avec les clients).
- Elles sont claires quant au niveau/classe du personnel affecté/rémunéré (non un ETP¹¹) – elles démontrent la valeur que le client obtient d'une ressource en particulier, ses compétences, son expérience, etc. Chaque ressource a son propre taux.
- Les processus de mise en œuvre/administratifs ont été analysés pour en accroître l'efficacité.

¹¹ Équivalent temps plein.

- Elles utilisent la technologie pour accélérer les processus/gagner du temps/réaliser des économies à l'aide entre autres des approbations en ligne, de l'impartition du travail de production dans les pays où c'est moins cher, du partage avec l'international du travail créatif et de l'utilisation de la vidéoconférence.
- Elles font appel aux gens des médias dès le début du processus afin de tenir compte de leurs idées et n'attendent pas à la dernière minute.
- Elles embauchent leurs propres spécialistes en approvisionnements en vue d'améliorer leurs processus internes et de traiter plus facilement avec les services des approvisionnements de leurs clients; elles disposent d'avocats à l'interne qui s'occuperont des contrats et fourniront un soutien professionnel.
- Bien que le travail créatif soit au cœur de l'agence, celle-ci impose de la discipline au personnel chargé de la création afin d'atténuer la tendance de ce dernier à dépenser de manière exagérée l'argent des clients (comme en faisant valoir un message publicitaire de 60 secondes plutôt que de 30 secondes sans justification; en ne s'assurant pas de la disponibilité d'une célébrité pour une campagne avant de la proposer au client, ce qui fait perdre du temps et qui est contrariant).
- Elles ont recours à des programmes et à des ateliers de formation afin de s'assurer que le reste de l'agence est au même niveau sur le plan commercial.

3 Création et démonstration de la valeur : processus destinés à créer un produit et des résultats de qualité

- Elles disposent de processus de gestion des personnes : elles procèdent à une révision semestrielle de tous les employés, des objectifs, de la formation et des attentes face à chacun.
- Le breffage du client : elles insistent sur des objectifs clairs (quantifiables) et sur une compréhension claire des activités du client.
- Elles mettent des processus en place afin d'assurer l'efficacité.
- Elles conservent les dossiers de campagnes antérieures de même qu'un historique des résultats.
- Elles peuvent exprimer clairement ce qu'est la valeur aux membres des approvisionnements; elles utilisent des cas concrets et des exemples pour montrer comment la valeur est créée, pour évaluer le temps requis pour produire des idées, etc.
- Elles soutiennent les services de marketing lorsque vient le temps de défendre les budgets et de démontrer la valeur de la publicité. Elles leur fournissent les outils qui les aideront à justifier la sélection d'agences auprès de la direction, soit les processus d'agence qui permettent de créer de la valeur, des précisions quant aux résultats escomptés, la façon dont le succès sera mesuré, etc. (les agences doivent développer ces types de compétences en matière de conseil en comptabilité et en gestion).

4 Relation client-agence

- Elles procèdent à des révisions formelles du travail et de la relation (tous azimuts de préférence), de ce qui a fonctionné, de ce qui pourrait être amélioré – le but étant de s'améliorer constamment.
- Des révisions périodiques de la relation client-agence sont idéales, mais il peut être difficile pour les agences de soulever certains problèmes. Une agence a fait appel à un vérificateur-médiateur externe pour connaître la vérité sur la relation et pour identifier les actions prioritaires à prendre.

La plupart des processus ci-dessus font partie de la gestion interne de l'agence, mais les processus qui sont connus du client le rassurent ainsi quant à la façon dont les agences gèrent leurs processus et dépensent son argent.

Annexe II

Dans quelle mesure les agences sont-elles rentables?

Pour mettre les résultats de l'étude en contexte, il est utile d'examiner de manière objective la rentabilité réelle des agences. Cette analyse est effectuée par Willott Kingston Smith (WKS), un cabinet comptable spécialisé dans le conseil financier et de gestion aux entreprises de conseil, de communications et de création. Ce cabinet fait partie de Kingston Smith, l'un des 20 plus importants cabinets comptables du Royaume-Uni, qui sert plus de 200 agences de publicité, acheteurs-médias, cabinets de relations publiques, agences de marketing direct et de promotion des ventes de même que des groupes-conseil en stratégie de marque et en design.

Chaque année, WKS publie un sondage sur le rendement financier d'entreprises spécialisées dans les services marketing, notamment les 50 plus importants groupes de services marketing du Royaume-Uni. Toutes les données financières utilisées sont tirées des comptes vérifiés déposés à la *Companies House* (registre officiel des sociétés du R.-U.) ou, dans certains cas, fournis directement à WKS.

Dans le cadre de la *Value Framework Initiative* (Initiative pour un cadre conceptuel de la valeur créée), nous nous sommes concentrés sur les sections du rapport de WKS portant sur les agences de publicité, les agences de placement médias et les sociétés de marketing direct.

1 Indicateurs de rendement clés du succès financier

Dans son examen annuel du rendement des agences, le cabinet WKS a identifié quatre indicateurs principaux d'un bon rendement financier :

La marge opérationnelle : il s'agit du bénéfice d'exploitation exprimé en pourcentage du revenu brut. Elle reflète l'efficacité avec laquelle une entreprise convertit ses revenus en profits; elle sera influencée par les tarifs qu'une entreprise exige pour ses services, par l'efficacité avec laquelle elle les fournit et avec laquelle elle contrôle ses coûts de fonctionnement.

Le revenu brut (non le chiffre d'affaires) par employé : une mesure de la productivité des employés. WKS a remarqué qu'au cours des dernières années les pressions qu'exercent les services des approvisionnements sur les honoraires et les escomptes-marges sur coût de revient ont comprimé le poste des revenus. L'ingrédient le plus important pour atteindre la rentabilité est de demander dès le départ des honoraires suffisants (soit la rémunération initiale).

Le rapport coûts de main-d'œuvre–revenu brut : une mesure qui permet d'établir s'il y a trop d'employés ou si les salaires sont trop élevés; un rapport clé qui indique le nombre de personnes participant aux revenus et leur rétribution. Pour garder ces coûts sous contrôle, les dirigeants doivent résister à la pression de hausser les salaires et à la tendance pour les agences d'être en sureffectif. Le rapport devrait être segmenté selon les coûts de ceux qui créent de la valeur et les coûts de ceux qui assurent les services. Certaines agences tentent d'avoir des coûts de main-d'œuvre variables en ayant recours à des pigistes et en adoptant la rémunération au rendement

comme moyens de traiter avec la variation des revenus produite par la rémunération au rendement.

Le bénéfice d'exploitation par employé : une mesure du rendement des employés et de la bonne gestion des coûts.

2 À quoi ressemble un bon rendement?

Selon WKS¹², un bon rendement pour une entreprise de services marketing, en fonction de chacun de ces IRC, est le suivant :

Une marge opérationnelle variant entre 15 et 20 %
(35 des 50 meilleures agences n'ont pas atteint ce niveau)

Un revenu brut par employé de plus de 80 000 £
(27 des 50 meilleures agences n'ont pas atteint ce niveau)

Un rapport coûts de main-d'œuvre–revenu brut de 50 à 55 %
(34 des 50 meilleures agences n'ont pas atteint ce niveau)

Un bénéfice d'exploitation par employé de plus de 10 000 £
(28 des 50 meilleures agences n'ont pas atteint ce niveau)

D'après ces données, il semble évident que plus de la moitié des 50 meilleures agences du Royaume-Uni ne réalisent pas de profits adéquats.

Certaines caractéristiques des agences plus rentables

Certaines des caractéristiques des agences plus rentables ressortent clairement dans le sondage réalisé par WKS. Les voici :

La cohérence : les agences exceptionnelles ont toujours un bon rendement qui résiste aux changements liés à la taille de l'agence, la liste des clients, la structure, etc.

La croissance : les agences à plus forte croissance tendent à être plus rentables parce que la plupart de leurs coûts (de main-d'œuvre et de surface de bureau) sont moindres que leurs revenus. Cependant, alors que les revenus tendent à croître de façon constante, les coûts ont quant à eux tendance à croître par étapes : des locaux plus grands, des fonctions additionnelles (par exemple, un service des ressources humaines), etc. Aussi, même le rendement d'une agence qui réussit peut varier. Les grosses agences à croissance plus lente ont plus de difficultés car elles ont tendance à avoir du personnel plus âgé, plus chevronné et par conséquent, plus coûteux au fur et à mesure qu'elles « vieillissent », ce qui peut poser un problème si les clients plus importants ne sont pas disposés à payer pour l'expérience.

¹² Il n'existe pas actuellement de données canadiennes équivalentes pour l'étalonnage.

Le prix de base : les agences qui ont déclaré des profits plus élevés l'année précédente avaient réduit leur prix de base, notamment leurs coûts hors travail. Les agences régionales enregistrent la rentabilité moyenne la plus élevée par employé parce qu'elles ont des frais généraux plus bas. Il est à noter qu'elles ont tendance à être plus mixtes et plus diversifiées et peuvent ainsi mieux faire face à tout ralentissement économique.

La liste des clients : un plus petit nombre de clients importants est plus rentable que de nombreux petits clients, le coût des services étant proportionnellement inférieur.

3 Différences selon les types d'agence

Le sondage de WKS identifie également certaines différences selon les types d'agence :

Les agences médias : elles disposent habituellement de marges plus élevées, en partie à cause de la nature même de leurs activités, mais aussi parce que les agences médias ont tendance à être plus informées d'un point de vue commercial et plus concentrées financièrement que les agences de création.

Les agences intégrées et numériques : elles ont tendance à bénéficier de marges plus élevées parce qu'elles ont une croissance rapide et plus de projets intégrés et qu'elles sont gérées par le propriétaire et ont des activités plus diversifiées.

Les agences indépendantes/gérées par le propriétaire : ces agences ont tendance à être plus rentables que les groupes d'agences internationaux : elles n'ont pas à travailler pour le compte de clients non rentables; elles ont plus de latitude pour refuser des mandats ou s'en retirer; la gestion par le propriétaire est par définition plus « entrepreneuriale » et plus engagée, donc plus pratique et plus serrée.

Les groupes plus importants/internationaux : ils sont contraints d'accepter des mandats peu importe la rentabilité du client; ils doivent offrir leurs services à un tarif établi par d'autres qu'eux et ne peuvent se retirer de comptes non rentables, bien qu'ils puissent générer des revenus à même le groupe. Le rendement financier peut être amélioré en gagnant des comptes « indépendants ». Une tendance récente au sein des groupes internationaux consiste à disposer d'un nombre réduit de bureaux principaux plutôt que de disposer de bureaux dans le monde entier, ce qui a pour effet de réduire de manière significative les frais généraux et les coûts des services.

Annexe III

Organisations interrogées

Clients :

Coca-Cola
Diageo
Eurostar
COI
Honda
Tesco
Unilever
Vauxhall
Zurich Financial Services

Agences :

23red
Agency Republic
AMV.BBDO
Bartle Bogle Hegarty
Fallon London
krow
Leo Burnett
Lowe London
Mother
Proximity
Young & Rubicam Group
ZenithOptimedia

Consultants :

Agency Assessments
MSC
White Door Consulting
Willott Kingston Smith

Annexe IV

À propos du *Value Framework Steering Group* (Groupe d'orientation pour un cadre conceptuel de la valeur créée)

La *Value Framework Initiative* (Initiative pour un cadre conceptuel de la valeur créée) a été lancée en septembre 2004 par le CIPS, l'IPA et la ISBA. Elle poursuivait un objectif ambitieux : celui d'accroître le professionnalisme de ces trois groupes de professionnels lorsqu'ils ont à travailler ensemble, au moyen de l'élaboration d'un cadre pour l'industrie en matière de gestion des relations et de négociations des contrats. Le *Value Framework Steering Group* (Groupe d'orientation pour un cadre conceptuel de la valeur créée) a été formé en octobre 2004 et a tenu sa première réunion inaugurale en janvier 2005. Il s'est depuis réuni tous les trimestres, en ayant soin de changer de lieu de réunion et de présidence chaque fois afin de représenter de manière équitable les intérêts des trois parties en cause. Les membres du Groupe d'orientation ont été sollicités sur l'invitation de l'ensemble du groupe. Les membres actuels du Groupe comprennent :



The Chartered Institute of Purchasing and Supply (CIPS)

www.cips.org

Ian Taylor

*Directeur, Centre pour le rendement des approvisionnements,
Département de la formation et des compétences
Ancien président, CIPS (2005)*

Alison Littlely

Directrice, Approvisionnements et marketing global, Diageo

Michael Campbell

Directeur, Développement des entreprises, CIPS

Gerard Chick

Responsable de la gestion du savoir, CIPS



Institute of Practitioners in Advertising (IPA)

www.ipa.co.uk

Jerry Hill

Administrateur général, Initiative

Président du conseil, Forum sur la planification quinquennale de l'IPA

Jane Asscher

Présidente du conseil et associée directrice, 23red

Conseil IPA

Hamish Pringle

Directeur général, IPA

Janet Hull

Responsable du marketing, IPA

Jossy Elvidge

Ajointe, Planification marketing, IPA

(soutien administratif)



Incorporated Society of British Advertisers (ISBA)

www.isba.org.uk

Nick Smith

Président du conseil, Marketing Society

Conseil ISBA

Simon Thompson

Directeur du marketing – Europe, Motorola

Dirigeant de la ISBA

Peter Buchanan

Adjoint au chef de direction, Communications avec le COI

Dirigeant de la ISBA

Debbie Morrison

Directrice, Services aux membres - ISBA

À propos de l'auteur

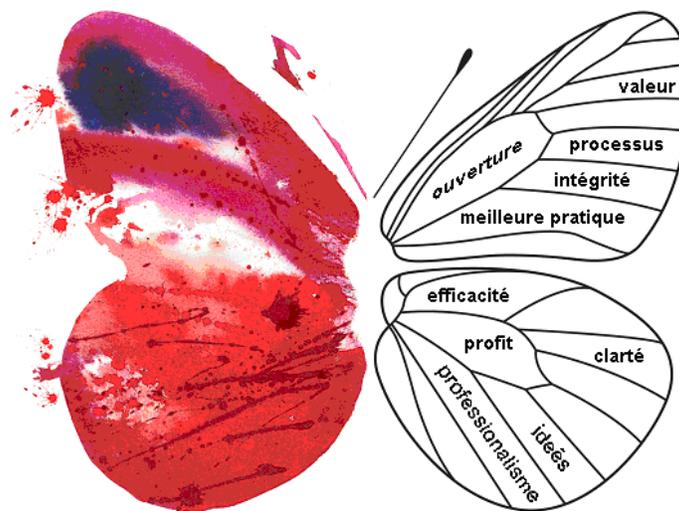


Marilyn Baxter a passé plus de 30 ans en planification et en recherche publicitaires. Elle prenait récemment sa retraite comme présidente du conseil de la firme de spécialistes en recherche publicitaire Hall & Partners. Auparavant, elle a travaillé pour Saatchi & Saatchi pendant 15 ans à titre de vice-présidente du conseil et de directrice de la planification par la haute direction. Elle occupe actuellement le poste d'administratrice externe au sein du COI (*Central Office of Information*).

Alors qu'elle oeuvrait au sein de l'industrie, Marilyn a siégé au conseil de l'IPA et a été présidente du conseil du *Value of Advertising Group* (Groupe pour la valeur de la publicité). Elle a donné de nombreuses conférences et a écrit plusieurs ouvrages sur l'industrie de la publicité et sur la recherche et la planification et est l'auteur du premier rapport de l'IPA sur les femmes dans le monde de la publicité (*Women in Advertising*). Elle est associée de l'IPA et membre à part entière de la *Market Research Society*; elle est également membre honoraire du *Account Planning Group* (Groupe de planification clients).

Magie et logique

Enjeux



Préparé par Marilyn Baxter
pour le *Value Framework Steering Group*

Ouvrage complémentaire au livre blanc « Magie et logique : Redéfinir des pratiques durables pour les agences, les services de marketing et les services des approvisionnements ».

THE
CHARTERED INSTITUTE OF
PURCHASING & SUPPLY



IPA

ISBA

Annexe V

Table des matières

1	Introduction	67
2	Enjeux pour les agences	68
2.1	Planifier d'une manière plus professionnelle	
2.2	Se comporter de manière plus professionnelle	
2.3	Travailler de manière proactive avec les services des approvisionnements	
2.4	Devenir plus responsable	
2.5	Avoir davantage confiance	
2.6	Réfléchir avant de faire une présentation	
2.7	Négocier pour une rémunération équitable	
3	Enjeux pour les services des approvisionnements	73
3.1	Apprendre à connaître les agences	
3.2	Travailler de manière plus proactive avec les agences	
3.3	Mieux motiver les agences	
3.4	Définir votre rôle et votre relation avec le service de marketing	
4	Enjeux pour les services de marketing	76
4.1	Travailler de manière productive avec les agences	
4.2	Jouer franc-jeu lors des présentations	
4.3	Jouer franc-jeu en matière de rémunération	
4.4	Être plus professionnel	
4.5	Être proactif dans vos relations avec les approvisionnements	
5	Conclusion	79

Avant-propos

Le livre blanc *Magie et logique* a été commandé par le *Value Framework Steering Group* (Groupe d'orientation pour un cadre conceptuel de la valeur créée), groupe conjoint de l'industrie composé du CIPS, de l'IPA et de la ISBA. Il a été lancé le 22 mai 2006 et fait état des nombreux enjeux auxquels sont confrontés les agences, les services des approvisionnements et les services de marketing.

Ces derniers doivent surmonter ces enjeux pour pouvoir adopter des comportements et des processus qui ont été identifiés comme meilleures pratiques dans l'industrie. Ces pratiques permettront la production d'idées qui génèrent des profits pour toutes les parties en cause.

En raison des réactions positives qu'a suscitées *Magie et logique*, le Groupe d'orientation a pensé qu'il serait utile pour les praticiens de consolider les enjeux qui se présentent à eux en une courte série de questions clés sur lesquelles leurs collègues et eux pourront se pencher.

Ces questions sont contenues dans le présent sommaire. Le texte intégral du livre blanc de même que les présentations de lancement sont également accessibles au www.magicandlogic.co.uk¹³

Nous incitons tous les praticiens avant-gardistes du R.-U.¹⁴ à utiliser ces questions pour améliorer davantage ce qui est considéré comme une industrie des communications marketing et de la publicité de classe mondiale.

Le *Value Framework Steering Group* (le Groupe d'orientation pour un cadre conceptuel de la valeur créée)

¹³ Se reporter également au www.aapq.ca; au www.acaweb.ca; au www.ica-ad.com et au www.pmac.ca.

¹⁴ Et également les praticiens canadiens.

1 Introduction

En tant qu'auteur de *Magie et logique*, j'ai été enchantée des réactions que ce livre blanc a suscitées depuis sa parution. Aussi, ai-je accepté avec joie de produire un sommaire de ce que je perçois comme les principaux enjeux auxquels sont confrontés les agences, les services des approvisionnements et les services de marketing.

J'ai présenté ces enjeux sous forme de questions dans l'espoir que les praticiens prennent le temps de les examiner et déterminent si les pratiques de leur propre organisation correspondent aux *meilleures* pratiques de l'industrie.

Le but n'est pas de fournir un « plan directeur » que toutes les organisations devraient suivre servilement ni de suggérer une seule façon d'atteindre une pratique exemplaire. Il s'agit plutôt de susciter un examen des façons actuelles de travailler de chacune des trois parties en cause, qui j'ose l'espérer, les poussera à entamer une discussion et à s'entendre sur la façon d'amener cette réflexion encore plus loin, et ce, dans leur intérêt mutuel.

Le présent document est divisé en trois sections : une série de questions stimulantes pour chacune des parties – les agences, les services des approvisionnements et les services de marketing. La section portant sur les agences contient des enjeux quant à la façon dont les agences travaillent avec les services de marketing et des approvisionnements clients et quant à la façon dont elles fonctionnent.

Il existe sans aucun doute des enjeux semblables pour les services des approvisionnements et les services de marketing quant à l'efficacité avec laquelle ils sont organisés et gérés. Cependant, ces enjeux ne faisaient pas partie de l'étude *Magie et logique*. J'invite donc les praticiens à ne pas limiter leur réflexion à leurs propres enjeux, mais aussi à ceux des autres parties.

Il y a une notion utile dans la façon dont le gouvernement applique ses lignes directrices aux différents ministères en vue d'éviter une interprétation trop rigide ou trop bureaucratique. Il s'agit de la phrase « s'y conformer ou expliquer » - vous pouvez simplement vous conformer aux lignes directrices ou vous êtes libre de ne pas le faire à condition d'expliquer pourquoi. Cette phrase peut s'avérer une façon utile d'envisager les enjeux décrits dans ce document.



Marilyn Baxter
Consultante en recherche

2 Enjeux pour les agences

GÉREZ VOTRE AGENCE COMME
UNE ENTREPRISE ET NON
COMME UNE BOUTIQUE

2.1 Planifier d'une manière plus professionnelle

- Considérez-vous votre agence comme une entreprise qui a besoin d'être gérée à la fois comme une entreprise commerciale et comme une entreprise de création? Disposez-vous **d'une politique commerciale évidente**? Si oui, vos cadres supérieurs s'alignent-ils tous sur la politique commerciale de votre agence? Si on les interroge, vos employés considèrent-ils que l'agence est gérée de manière professionnelle?
- Réalisez-vous **des profits adéquats**? Conformément aux lignes directrices de Willott Kingston Smith portant sur un bon rendement, disposez-vous d'une marge opérationnelle d'au moins 15 à 20 %? Le revenu brut par employé excède-t-il 80 000 £? Les coûts de main-d'œuvre correspondent-ils à 55 % ou moins de votre revenu brut? Le bénéfice d'exploitation par employé excède-t-il 10 000 £?*
- Votre agence dispose-t-elle de **valeurs cohérentes** et d'une culture bien définie? Celles-ci sont-elles communiquées aux membres de l'agence et sont-elles partagées par ces derniers?
- Vos responsables financiers/commerciaux/administratifs sont-ils pleinement représentés au niveau de la haute direction? Sont-ils bien intégrés au travail de l'agence et sont-ils pris au sérieux au sein de l'organisation?
- Votre agence est-elle efficace? Examinez-vous périodiquement les structures, le déroulement du travail, l'allocation du temps, les façons de travailler, etc. en vue d'améliorer l'efficacité et **d'éviter le gaspillage**?

VOUS N'AVEZ PAS À ÊTRE
CHAOTIQUE POUR
ÊTRE CRÉATIF

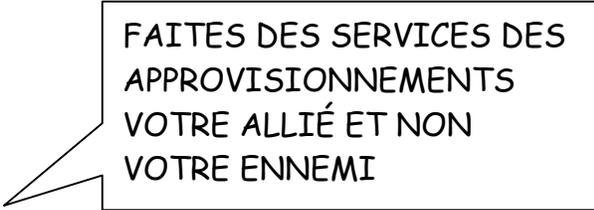
2.2 Se comporter de manière plus professionnelle

- Disposez-vous de **l'information de gestion dont vous avez besoin** pour bien gérer votre entreprise (soit des renseignements opportuns et périodiques notamment sur les revenus, les coûts, la rentabilité de chaque client, la garantie des relations avec les clients, le

*Les résultats peuvent différer au Canada.

dossier des nouvelles affaires, la productivité du personnel et les rapports de dotation en personnel)? À quelle fréquence révisiez-vous les coûts de l'entreprise?

- Si la rentabilité d'un compte client chute en deçà d'un seuil acceptable, quelle mesure prenez-vous? Êtes-vous préparé à **laisser tomber un compte qui n'est pas rentable**? L'avez-vous déjà fait?
- Avez-vous songé à utiliser des experts/consultants externes pour vous aider à régler des problèmes de gestion ou à améliorer la gestion de votre agence?
- Le travail de votre agence est-il régi par des processus de travail formels (par exemple, la gestion de projets) qui vous permettent d'être plus efficace et d'expliquer ce que vous faites sur un compte, la façon dont le temps et les équipes sont alloués et organisés, etc.?
- Disposez-vous de façons formelles de travailler avec vos clients qui **imposent certaines actions et certains comportements tant de la part de l'agence que du client** (par exemple, des processus de breffage et d'approbation)?
- Combien de « pratiques personnalisées » figurant dans l'Annexe I du livre blanc *Magie et logique* initial (page 53) mettez-vous en pratique couramment?



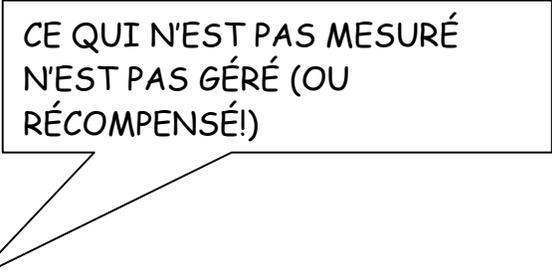
FAITES DES SERVICES DES
APPROVISIONNEMENTS
VOTRE ALLIÉ ET NON
VOTRE ENNEMI

2.3 Travailler de manière proactive avec les services des approvisionnements

- Quelle est la nature de votre relation avec les services des approvisionnements? Qu'avez-vous fait pour créer des liens avec eux afin de **comprendre leurs intentions** et de leur expliquer comment l'agence fonctionne?
- Êtes-vous transparent dans vos négociations financières avec vos clients? Est-ce que les clients ont une idée précise de ce pour quoi ils paient et de ce qu'ils obtiennent de votre agence? Vos sources de revenus sont-elles toutes déclarées?
- Votre équipe de direction fait-elle preuve d'assurance lors des négociations? A-t-elle été formée aux techniques de négociation (de préférence en équipe)?
- Si vous vous sentez menacé par la dissociation de certains services de l'agence, êtes-vous prêt à vous montrer persuasif face aux services des approvisionnements et à leur

expliquer qu'il serait dans l'intérêt véritable du client de continuer à utiliser vos services? Êtes-vous capable de **démontrer vos compétences en matière d'approvisionnements**, d'exprimer au client les avantages que représente la gestion de ces services par l'agence et d'être ouvert quant aux relations financières que vous entretenez avec vos fournisseurs?

- Avez-vous songé à engager vos propres spécialistes des approvisionnements? Si votre agence dispose d'une fonction Approvisionnements, celle-ci s'occupe-t-elle des achats de l'agence à des tiers?



CE QUI N'EST PAS MESURÉ
N'EST PAS GÉRÉ (OU
RÉCOMPENSÉ!)

2.4 Devenir plus responsable

- Dans la façon dont vous travaillez, cherchez-vous à livrer la « meilleure valeur » et à réaliser des économies pour le compte de votre client? Avez-vous songé à adopter de nouvelles façons de travailler (par exemple, utiliser la technologie) qui peuvent permettre d'économiser l'argent du client et qui peuvent profiter à l'agence?
- Dans quelle mesure les membres de votre agence sont-ils intéressés à l'efficacité du travail qu'accomplit l'agence? La démonstration de l'efficacité est-elle au cœur de la façon dont vous travaillez ou y faites-vous appel seulement lorsque le client soulève la question?
- **Révissez-vous périodiquement l'efficacité avec vos clients** et les incitez-vous à investir dans des moyens de la mesurer?
- Votre agence crée-t-elle une valeur ajoutée pour l'entreprise de vos clients? Pouvez-vous l'exprimer et expliquer ce que vous faites pour la créer dans tous les secteurs de votre entreprise?
- Votre agence **a-t-elle investi dans un « contenu intellectuel »** et **continue-t-elle à le faire** : croyances, modèles propres à l'agence, outils et processus qui expriment comment les communications fonctionnent, comment vous produisez de grandes idées, comment vous augmentez l'efficacité ou comment vous mesurez les résultats?

UNE AGENCE FAIBLE NÉGOCIE SUR LES
PRIX; UNE AGENCE SOLIDE A CONFIANCE
EN SA CAPACITÉ DE LIVRER ET DE
S’AFFIRMER

2.5 Avoir davantage confiance

- Dans quelle mesure votre agence a-t-elle confiance en la qualité et en la valeur de ce qu’elle fait?
- Dans les négociations avec vos clients, **tenez-vous bon parce que vous savez que vous le valez?**
- Avez-vous une longueur d’avance dans toutes vos négociations avec les services de marketing et les services des approvisionnements? Prenez-vous l’initiative?
- Lorsqu’un projet ou un compte nécessite plus de travail que prévu, êtes-vous confiant lorsque vous demandez plus d’argent?
- Êtes-vous prêt à délaissier un client ingrat et à refuser de faire une présentation ou à vous retirer d’une présentation? L’avez-vous déjà fait?
- Avez-vous construit des relations avec vos clients, qui sont davantage de type « interentreprises » plutôt que de dépendre de « connexions personnelles » avec quelques personnes?
- Que devriez-vous changer ou faire différemment dans l’agence pour vous sentir davantage confiant dans vos négociations avec vos clients?

2.6 Réfléchir avant de faire une présentation

- Croyez-vous qu’une présentation soit vraiment nécessaire?
- Votre agence sera-t-elle récompensée en fonction de la « chimie » et de l’expérience?
- Si le client exige une présentation créative, votre agence sera-t-elle rémunérée en conséquence?
- Vous entendez-vous avec le client sur les principes de rémunération dès le départ?
- Travaillez-vous en collaboration avec le client au cours du processus de présentation?
- Si vos critères ne sont pas satisfaits, **avez-vous suffisamment confiance pour dire « non »?**

ÊTRE RÉMUNÉRÉ POUR LA
VALEUR CRÉÉE EST LA SEULE
FAÇON D'ALLER DE L'AVANT

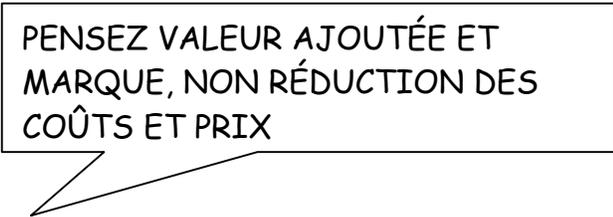
2.7 Négocier pour une rémunération équitable

- Avez-vous le sentiment d'être rémunéré équitablement pour votre contribution à l'entreprise de vos clients? Réalisez-vous un profit lors de la livraison d'idées qui rapportent à vos clients?
- Vous assurez-vous **d'être rémunéré adéquatement pour les résultats de même que pour votre apport**? Êtes-vous ouvert aux discussions portant sur la rémunération en lien avec la valeur créée plutôt qu'avec les heures imputables?
- En facturant en fonction du temps passé sur le compte, sentez-vous que vous valorisez suffisamment le temps pour qu'il reflète le talent et l'expérience de votre personnel?
- Avez-vous songé à conserver les droits de PI sur votre travail? Connaissez-vous suffisamment la question pour tenter de conserver ces droits?
- Si vous facturez selon la méthode de rémunération au rendement, portez-vous suffisamment attention à la recherche de meilleurs paramètres et méthodes pour mesurer les résultats sur lesquels les primes reposent?
- Vos ententes de rémunération avec les clients vous procurent-elles un stimulant suffisant pour produire ce que le client souhaite ou ce dont il a besoin? Comment peuvent-elles être changées pour atteindre cet objectif?

3 Enjeux pour les services des approvisionnements

3.1 Apprendre à connaître les agences

- Avez-vous reçu une formation spéciale pour l'achat de biens incorporels en général et de services de communications marketing en particulier? Avez-vous acquis une connaissance en profondeur du contenu du domaine dans lequel vous travaillez? Saisissez-vous bien **le processus de stratégie de marque**?
- Comprenez-vous bien ce que chacune de vos agences crée pour le compte de votre organisation, tant au niveau de la partie *magie* qu'à celui de la partie *logique*? Leur avez-vous demandé de vous présenter ce qu'elles font réellement et la façon dont elles travaillent? Avez-vous songé à passer un peu de temps au sein de l'agence?



PENSEZ VALEUR AJOUTÉE ET
MARQUE, NON RÉDUCTION DES
COÛTS ET PRIX

3.2 Travailler de manière plus productive avec les agences

- Vos équipes disposent-elles du dernier guide des meilleures pratiques de l'industrie qui porte sur la recherche d'agences, le breffage, l'évaluation, la rémunération et l'évaluation d'idées créatives?
- Avez-vous appris à **être ouvert avec vos agences** quant à ce que vous faites, à la façon dont vous travaillez et à ce que vous attendez d'elles?
- Avez-vous pensé (discuté et convenu avec le marketing) de la nature de la relation que vous souhaitez avoir avec vos agences? Considérez-vous que votre rôle se limite à seulement réduire les coûts des services des agences, ou à **aider votre organisation à obtenir la meilleure valeur ajoutée et le meilleur rendement** du capital investi de ses agences?
- Avez-vous songé à la façon dont vous pouvez aider vos agences à être plus efficaces dans leurs processus « logiques »?

PENSEZ CAROTTE ET
NON BÂTON

3.3 Mieux motiver les agences

- Vos politiques de rémunération sont-elles alignées sur les objectifs de votre organisation de manière à **stimuler vos agences** à livrer le produit qu'il faut? Êtes-vous disposé à discuter d'autres méthodes de rémunération avec vos agences?
- Avez-vous songé aux avantages que procurent à votre organisation le maintien de relations à plus long terme avec vos agences?

ÉLIMINEZ TOUT GASPILLAGE
INUTILE DE VOS
SYSTÈMES INTERNES

3.4 Définir votre rôle et votre relation avec le service de marketing

- Quelle est la nature de votre relation avec le service de marketing? Êtes-vous perçu comme faisant partie de l'équipe ou comme un tiers qui ne comprend rien au marketing?
- Qu'avez-vous fait pour **établir des liens avec le marketing** et pour montrer comment vous pouvez ajouter de la valeur au processus?
- Votre organisation dispose-t-elle d'une fonction spécialisée Approvisionnements au sein du marketing? Devrait-elle en avoir une?
- **Participez-vous au processus dès le début** de la relation avec une nouvelle agence, ou fait-on appel à vous à la toute fin pour négocier le prix?
- En ce qui a trait à votre contribution, laquelle des actions suivantes effectuez-vous couramment :
 - **aider le marketing à être plus discipliné** dans ses négociations afin qu'il précise davantage ce qu'il attend exactement des agences (processus d'approbation, modifications et remaniement, breffage clair et établissement des objectifs, etc.);
 - faire en sorte que le marketing et que vos agences s'entendent sur une façon de travailler;
 - aider le marketing à gérer sa relation avec les agences en établissant une relation interentreprises avec elles;

- présenter des processus plus formels qui permettront **d'assurer cohérence, rigueur** et objectivité dans les négociations avec les agences (critères d'évaluation, examen périodique du rendement, normalisation des contrats, etc.);
 - s'assurer que les agences sont traitées de manière équitable et honnête par votre organisation (paiement à temps des factures et des primes, respect des dispositions contractuelles, etc.);
 - **aider le marketing à mesurer l'efficacité de la production** en développant des processus et des paramètres appropriés avec lui.
- Travaillez-vous à **trouver de nouvelles méthodes de sélection d'agences** qui s'avéreront plus efficaces que la présentation concurrentielle traditionnelle? Y a-t-il des méthodes de sélection que vous utilisez lorsque vous achetez d'autres services à valeur ajoutée susceptibles d'être pertinentes?

4 Enjeux pour les services de marketing

LES CLIENTS TRAVAILLENT
AVEC LES AGENCES
QU'ILS MÉRITENT

4.1 Travailler de manière productive avec les agences

- Quelle est la nature de votre relation avec vos agences? Les **considérez-vous comme des partenaires commerciaux** ou seulement comme des fournisseurs? Avez-vous l'impression que vos agences partagent votre culture et vos valeurs?
- Avez-vous confiance en leur capacité et en leur expertise et les respectez-vous?
- Avez-vous songé aux avantages inhérents aux relations à long terme avec vos agences? Avez-vous, au cours des cinq dernières années, examiné la durée de vos relations avec vos agences de même que le nombre de fois où vous en avez changé? Auriez-vous pu éviter d'en changer en gérant mieux votre relation, en ayant recours entre autres à une « procédure de règlement des conflits » ou à un médiateur indépendant?
- Avez-vous appris à **être ouvert avec vos agences quant aux objectifs commerciaux** de votre organisation, à l'information financière, au rendement et aux plans? Veillez-vous à ce que vos agences reçoivent un bref complet sur les objectifs généraux et commerciaux de votre organisation qui sont élaborés ou modifiés au cours de l'année? Êtes-vous clair avec elles quant à ce que vous attendez d'elles?
- **Traitez-vous honnêtement et équitablement avec vos agences** (par exemple, clauses de contrat claires, respect des ententes et des modalités du contrat, versement des primes liées au rendement, évaluations périodiques de la relation et assurance d'une égalité des chances lors des présentations)?
- Les membres de l'équipe de marketing sont-ils tous au courant des clauses contractuelles qui vous lient à vos agences?
- Prenez-vous fait et cause pour le travail de vos agences et les résultats qu'elles génèrent et les défendez-vous au sein de l'entreprise, notamment auprès de la haute direction et du Conseil d'administration?

4.2 Jouer franc-jeu lors des présentations

- Trouvez-vous des agences avec lesquelles vous pouvez travailler et en qui vous avez confiance et les conservez-vous, ou avez-vous toujours recours aux présentations

spéculatives? Avez-vous déjà calculé le temps et l'argent que vous consacrez aux présentations spéculatives?

- Examinez-vous **d'autres méthodes que la présentation traditionnelle**? Les membres de votre équipe sont-ils tous au courant du guide des meilleures pratiques en matière de présentations?



NE LAISSEZ PAS LES
NÉGOCIATIONS MINER
VOS OBJECTIFS

4.3 Jouer franc-jeu en matière de rémunération

- La rémunération de votre agence est-elle alignée sur celle du service de marketing et sur les objectifs de votre organisation? **Incitez-vous vos agences, à l'aide de stimulants, à produire des idées qui créent de la valeur** pour votre organisation? Croyez-vous qu'il vaille la peine de payer davantage pour de la qualité?
- Participez-vous au processus de négociations financières et contractuelles plutôt que de vous en remettre entièrement au service des approvisionnements? **Vous assurez-vous que le marché conclu par les Approvisionnements peut livrer la qualité** que vous recherchez?



SI VOUS NE MESUREZ PAS,
VOUS NE GÉREZ PAS

4.4. Être plus professionnel

- Êtes-vous professionnel, discipliné et bien organisé dans vos rapports avec vos agences? **Disposez-vous de processus formels en place** (par exemple, pour les breffages, les approbations, la mesure des résultats et l'évaluation du rendement de l'agence)?
- Vos équipes disposent-elles du plus récent guide des meilleures pratiques en matière de recherche d'agences, de breffage, d'évaluation, de rémunération et d'évaluation des idées créatives?
- Vous assurez-vous que vos équipes sont bien formées dans l'art de gérer efficacement les relations avec les agences et les processus? Travaillez-vous de concert avec votre agence en vue **de fournir à vos équipes une formation commune**?

- Vos objectifs en matière de communications marketing sont-ils réalistes et fondés sur une analyse adéquate? Encouragez-vous vos agences à remettre en question vos objectifs et à donner un avis honnête?
- Mesurez-vous fréquemment les résultats de vos campagnes? **Prévoyez-vous un budget pour l'évaluation** et investissez-vous le temps nécessaire pour trouver des paramètres pertinents?

4.5 Être proactif dans vos relations avec les Approvisionnements

- Avez-vous une relation constructive avec les gens des approvisionnements de votre organisation? Les laissez-vous assumer la part *logique* de votre relation avec les agences (soit les discussions sur les contrats et les honoraires, la précision de la portée du travail, l'achat efficace de fournitures à des tiers)? Quelles mesures avez-vous prises pour faire participer le service des approvisionnements et pour mettre à profit ses compétences?
- **Partagez-vous** avec le service des approvisionnements **les mêmes objectifs/IRC** ou ce dernier n'est-il là que pour réduire les coûts? Que pouvez-vous faire pour assurer une plus grande harmonisation?
- Soutenez-vous les Approvisionnements dans leur relation avec vos agences?

5 Conclusion

UNISSEZ-VOUS POUR
UNE SITUATION QUI
SOIT BÉNÉFIQUE
POUR TOUS.

La responsabilité d'améliorer les relations entre les agences, les services des approvisionnements et les services de marketing incombe à toutes les parties en cause. Alors que les associations de l'industrie peuvent aider à divulguer, à diffuser et à récompenser les meilleures pratiques de même qu'à fournir une toile de fond aux négociations entre clients et agences, c'est le travail que réaliseront ensemble les agences et les services des approvisionnements et de marketing qui changera les choses.

Chaque nouvelle négociation fournit l'occasion d'établir de nouvelles modalités d'affaires en vue d'une situation qui soit bénéfique aux trois parties en cause et qui s'inscrit dans le concept « d'idées rentables qui génèrent des profits ».

www.magicandlogic.co.uk

THE
CHARTERED INSTITUTE OF
PURCHASING & SUPPLY



**The Chartered Institute
of Purchasing and Supply**
Easton House
Eaton on the Hill, Stamford
Lincolnshire PE9 3NZ

Tél. : 01780 756777
Télé. : 01780 751610

IPA

**Institute of Practitioners
in Advertising**
44 Belgrave Square
London SW1 8QS

Tél. : 020 7235 7020
Télé. : 020 7245 9904

ISBA

**Incorporate Society
of British Advertisers**
Langham House
1b Portland Place
London W1B 1PN

Tél. : 020 7291 9020
Télé. : 0207291 9030

Juin 2006