

# Choisir et rémunérer ses agences

Etude auprès des marques

Edition 2023



# AVANT-PROPOS

L'Union des marques et The Observatory International, partenaire stratégique de la WFA (World federation of advertisers) sont heureux de vous présenter les résultats de cette enquête sur la rémunération des agences et les appels d'offres. Son objectif est d'éclairer les marques sur les pratiques les plus courantes pour ainsi fournir des repères et constituer une source d'inspiration.

Les questions qui nous sont habituellement posées montrent combien les marques sont soucieuses d'établir avec leurs agences des partenariats équilibrés et respectueux des intérêts de chacun. Pour autant, l'exercice est difficile ! La qualité du partenariat repose à la fois sur celle de la sélection (qui ne passe pas forcément par l'appel d'offres), qui a permis d'engager la relation mais aussi sur des niveaux et modes de rémunération justes et adaptés à la collaboration souhaitée. Pour jouer son rôle, la rémunération doit également être suffisamment incitative pour permettre à chacun de tirer parti de l'excellence.

L'Union des marques et chacun des syndicats d'agence ont proposé au marché – annonceurs et agences – une démarche commune en 2015 : « La belle compétition », pour des appels d'offres responsables, sincères et transparents. Même si 300 entreprises y ont adhéré ([www.labellecompetition.fr](http://www.labellecompetition.fr)), elle est encore trop peu partagée. L'heure est venue de lui donner un nouvel élan : c'est aujourd'hui notre responsabilité à tous.



**Didier Beauclair**

*Directeur Efficacité, Médias et Relations agences - Union des Marques*

**Nicolas Gondeau**

*Fondateur et président - The Observatory International Paris*

# METHODOLOGIE DE L'ETUDE

Le recueil en ligne auprès des adhérents de l'Union des marques et des clients de The Observatory s'est déroulé du 16/01 au 22/03/23. Les traitements ont été réalisés par l'Union des marques de manière anonyme.

Les résultats ont été établis sur la base d'un cumul de 90 répondants annonceurs, représentant 169 agences réparties dans différentes spécialités (création, médias, social média/digital, corporate, relations publics, événementiel, branding design).

Les résultats sont présentés au global de ces 7 types d'agences. Quand le nombre de répondants le permet, ce rapport souligne les différences qui peuvent apparaître entre les différentes spécialités.

Lecture des résultats :

- Agences au global : création, médias, social média/digital, corporate, relations publics, événementiel, branding design – 169 réponses
- Agences médias – 52 réponses
- Agences de création – 44 réponses
- Agences social média/digital – 27 réponses
- Autres agences : corporate, relations publics, événementiel, branding design – 46 réponses

# CADRE DE L'ETUDE ET MISE EN GARDE

Ce rapport comprend des références et des comparaisons avec :



## REMUNERER SES AGENCES

Enquête sur la rémunération des agences-conseils en communication et des agences médias

Edition 2016

CSA

UDA  
ANNONCEURS EN MOUVEMENT

tracks&facts

Le rapport comprend des références aux études UDA 2016 et WFA 2022.

Compte tenu de la taille et de la fluctuation des échantillons, elles doivent être considérées davantage comme des éclairages sur les pratiques actuelles que comme des mesures statistiquement pertinentes. A noter également que l'étude réalisée par la WFA concerne des contrats globaux/internationaux quand la présente étude traite principalement de la relation au niveau national.

Les constats et conseils figurants dans ce document n'ont d'autre objectif que de fournir des repères et des éléments de réflexion et ne doivent pas être considérés comme contraignants pour les membres de l'Union des marques.



Choisir et rémunérer ses agences | Edition 2023

union  
des  
marques

Observatory  
International

# Sommaire



## À RETENIR

### RÉSULTATS ET ANALYSES

- Cadre opérationnel et contractuel
- Perception
- Les principaux modèles de rémunération
- L'intéressement (ou *incentive/PBR*)
- Les appels d'offres

### L'ECLAIRAGE

### À PROPOS DES CONTRIBUTEURS

# À RETENIR



## LE CONTEXTE DE CETTE ÉTUDE

Alors que les marques se concentrent naturellement sur leurs propres enjeux de croissance et de transformation, rares sont celles qui ne remarquent pas les turbulences qui agitent le monde des agences.

Une importante pénurie de talents, une main-d'œuvre largement réticente à retourner au bureau (et l'effet que cela peut avoir sur la capacité à fournir un travail de qualité), les problématiques de transformation de leurs modèles économiques avec l'arrivée fulgurante des nouvelles technologies, l'intelligence artificielle en tête de pont.

Dans ce contexte, le cadre financier (vertueux et équilibré) qui sera construit avec ses agences deviendra un acte stratégique. On observe de plus en plus que les agences les plus performantes deviennent les plus sélectives dans le choix de leurs clients, elles recherchent en priorité des clients dont le modèle de rémunération leur permettra de dégager une rentabilité suffisante pour investir dans leur transformation.

## SUR LA BONNE TRAJECTOIRE

Les crises successives, la pandémie et ses conséquences, ont certainement accéléré un mouvement consistant pour les marques à s'intéresser de plus près aux sujets de la rémunération de leurs agences, dans une volonté de recherche d'efficacité.

Sur de nombreux sujets, les indicateurs d'un meilleur pilotage de la relation financière avec les agences progressent.

**2/3**

2/3 des marques estiment que la rémunération de leurs agences est suffisamment transparente

**8/10**

8 marques sur 10 déclarent ne pas avoir de difficulté à discuter des sujets de rémunération avec leurs agences

## LE VILLAGE GAULOIS

Le marché français a gagné en maturité mais les modèles de rémunération pratiqués sont moins sophistiqués que ceux observés à l'international.

Sur le thème « les spécialistes parlent aux spécialistes », les départements achats semblent moins impliqués sur les sujets de rémunération d'agences (61 % des cas dans cette étude UDM vs 90 % dans l'étude WFA 2022)

## LES MÉDIAS TIRENT L'INDUSTRIE VERS LE HAUT

Globalement, cette discipline étant la plus challengée, et donc la plus transformative, elle est souvent aux avant-postes de l'évolution des sujets de rémunération.

Elle contribue à poser les bases d'un modèle vertueux : engagement contractuel long, rémunération des talents (une rémunération aux honoraires majoritaire vs une rémunération à la commission sur achat d'espaces), transparence et équité pour les appels d'offres.

## DES RELATIONS « RESPONSABLES »

Les entreprises, annonceurs ou agences, dans leur grande majorité, ont intégré la nécessité d'assumer leur responsabilité sociétale et environnementale. Ainsi les différentes dimensions de la RSE (tant au niveau des pratiques que des contenus développés) font aujourd'hui partie intégrante des appels d'offres et des briefs envoyés par les annonceurs à leurs agences.

Pour autant, la traduction de ces impératifs dans les différents sujets abordés ici ne se fera vraisemblablement sentir qu'après qu'une plus grande maturité ait été acquise de part et d'autre. Le « coût de la responsabilité » devra notamment trouver un point d'équilibre entre les partenaires pour devenir acceptable par tous. Certains y voient une opportunité d'attractivité des talents, d'autres une nécessité pour rester éligibles en tant que « fournisseurs », enfin d'autres la voient comme un code de conduite impérieux pour consolider sa performance économique.

La responsabilité s'étend bien sûr également à la relation que chacun entretient avec ses partenaires. En matière d'appels d'offres d'agences, « La belle compétition », lancée en 2014 par les représentants des agences et l'Union des marques, propose une approche encore insuffisamment connue et, a fortiori, mise en œuvre comme le montre cette étude.

# RÉSULTATS ET ANALYSES



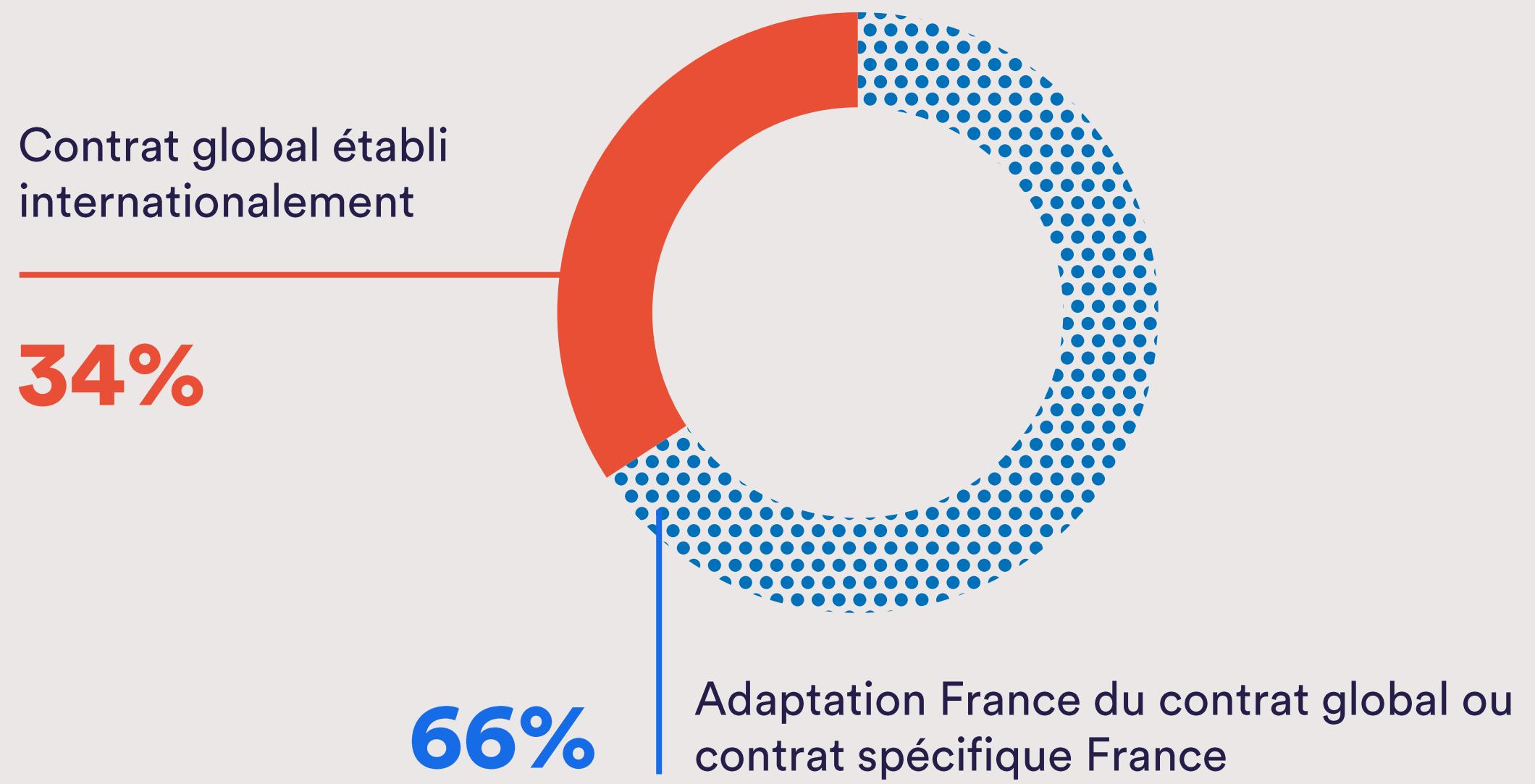
# RÉSULTATS ET ANALYSES

## Cadre opérationnel et contractuel



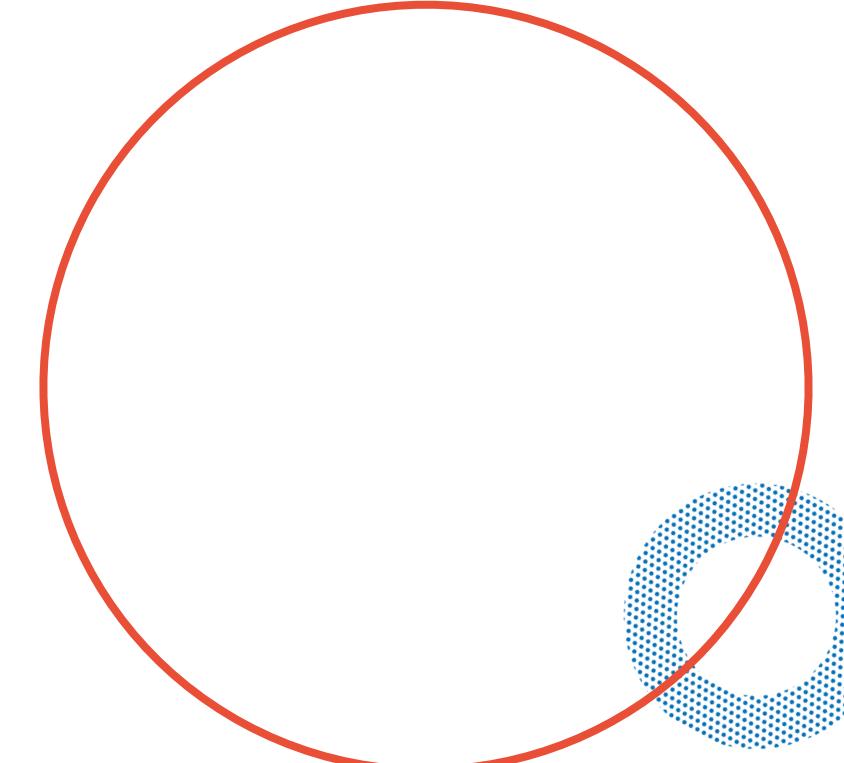
## DES CONTRATS DE PORTEE ESSENTIELLEMENT NATIONALE

Dans quel cadre contractuel la rémunération de votre agence est-elle définie ?



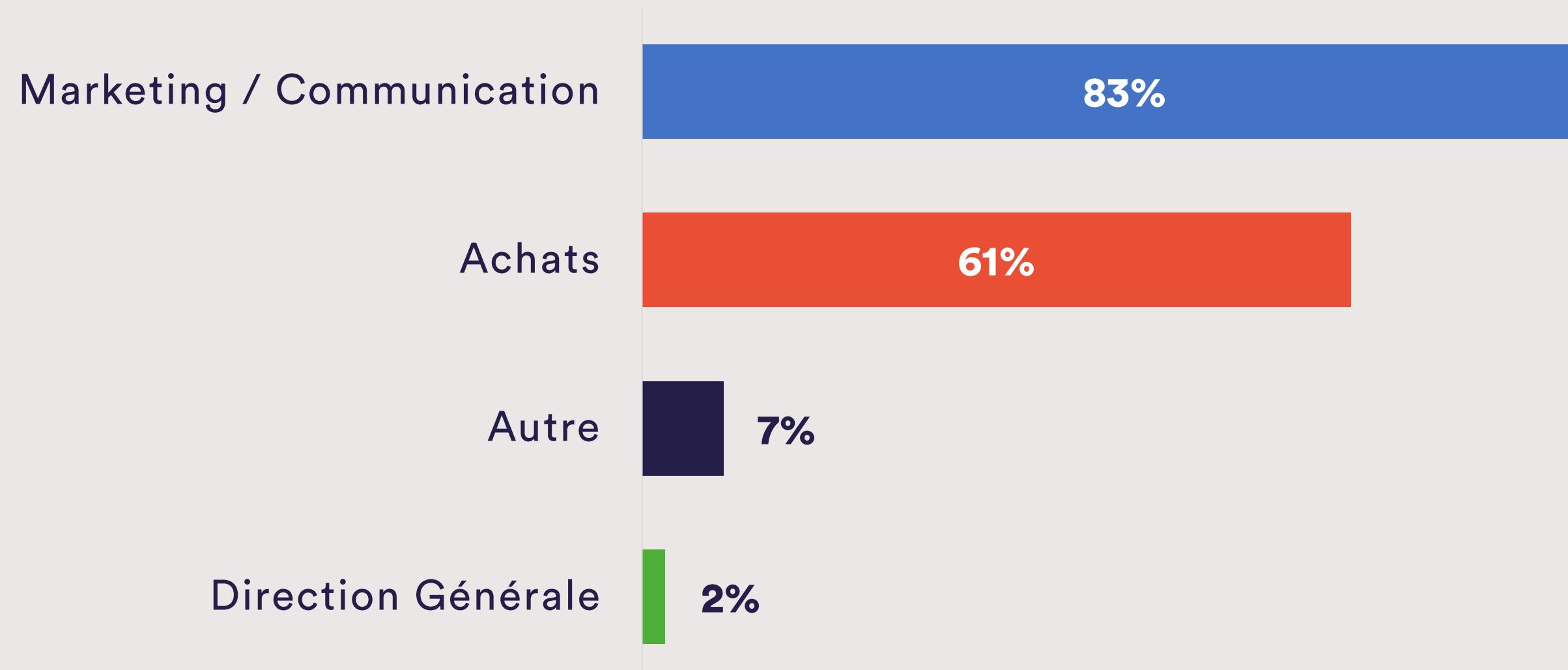
2/3 des contrats des répondants à notre étude ont une portée géographique essentiellement nationale.

Création (43 %) et Médias (37 %) sont les disciplines où la proportion de contrats internationaux est la plus élevée.



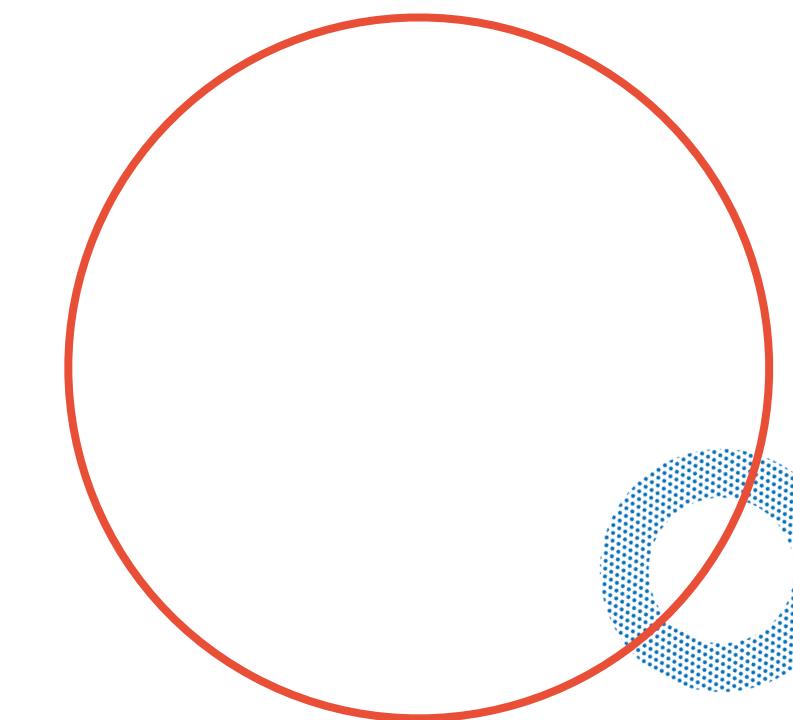
## UN PILOTAGE DE LA REMUNERATION ASSURE D'ABORD PAR LE DEPARTEMENT MARKETING/COMMUNICATION

Qui dans votre organisation est responsable du pilotage et du contrôle de la rémunération de ces agences ? (plusieurs réponses possibles)

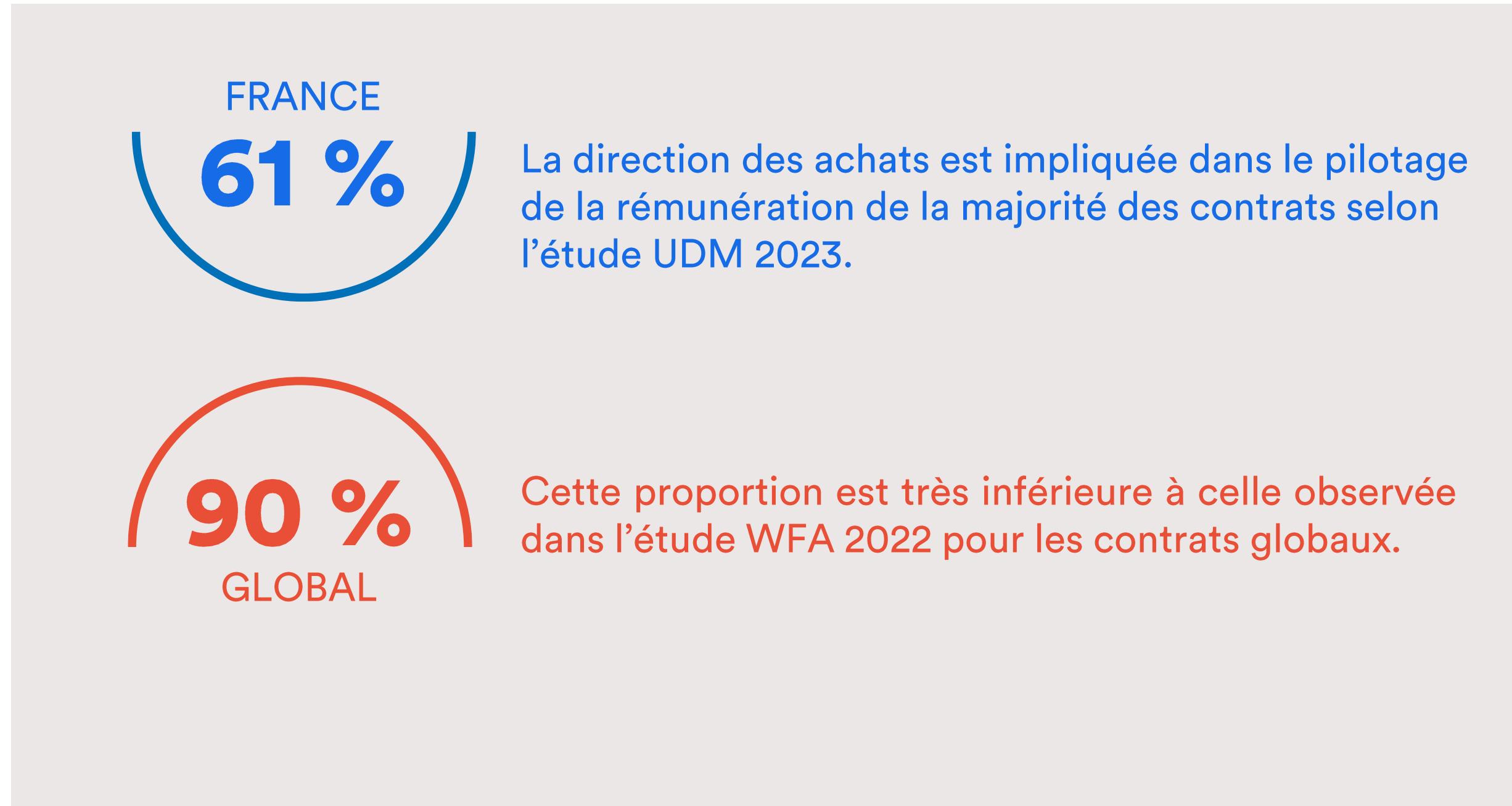


Quelles que soient les disciplines, **ce sont les départements marketing/communication qui sont majoritairement responsables du pilotage et du contrôle de la rémunération.**

A noter cependant une implication directe de la direction générale dans les sujets Corporate (14 %) et Relations Publics (10 %).

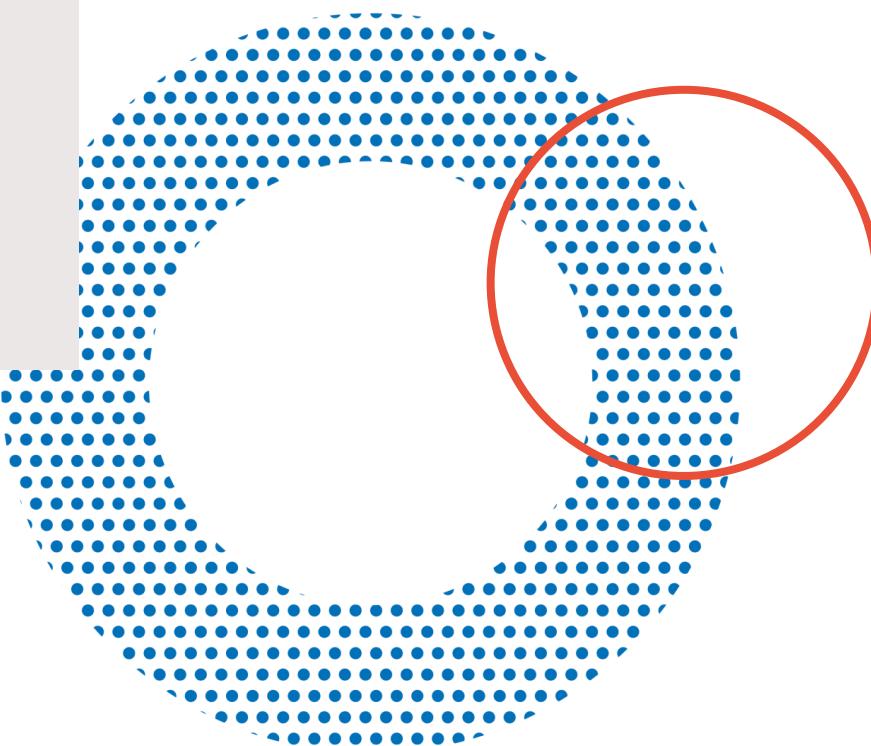


## LA DIRECTION DES ACHATS MOINS IMPLIQUÉE SUR LES SUJETS DE RÉMUNÉRATION EN FRANCE QU'À L'INTERNATIONAL



« Le fait d'avoir un responsable marketing senior en phase avec les achats pour les aider à naviguer à travers les éléments « moins rationnels » d'une relation (et les coûts associés) est vital pour garantir le cadre d'une rémunération qui répondra aux besoins de toutes les parties. »

Étude WFA 2022

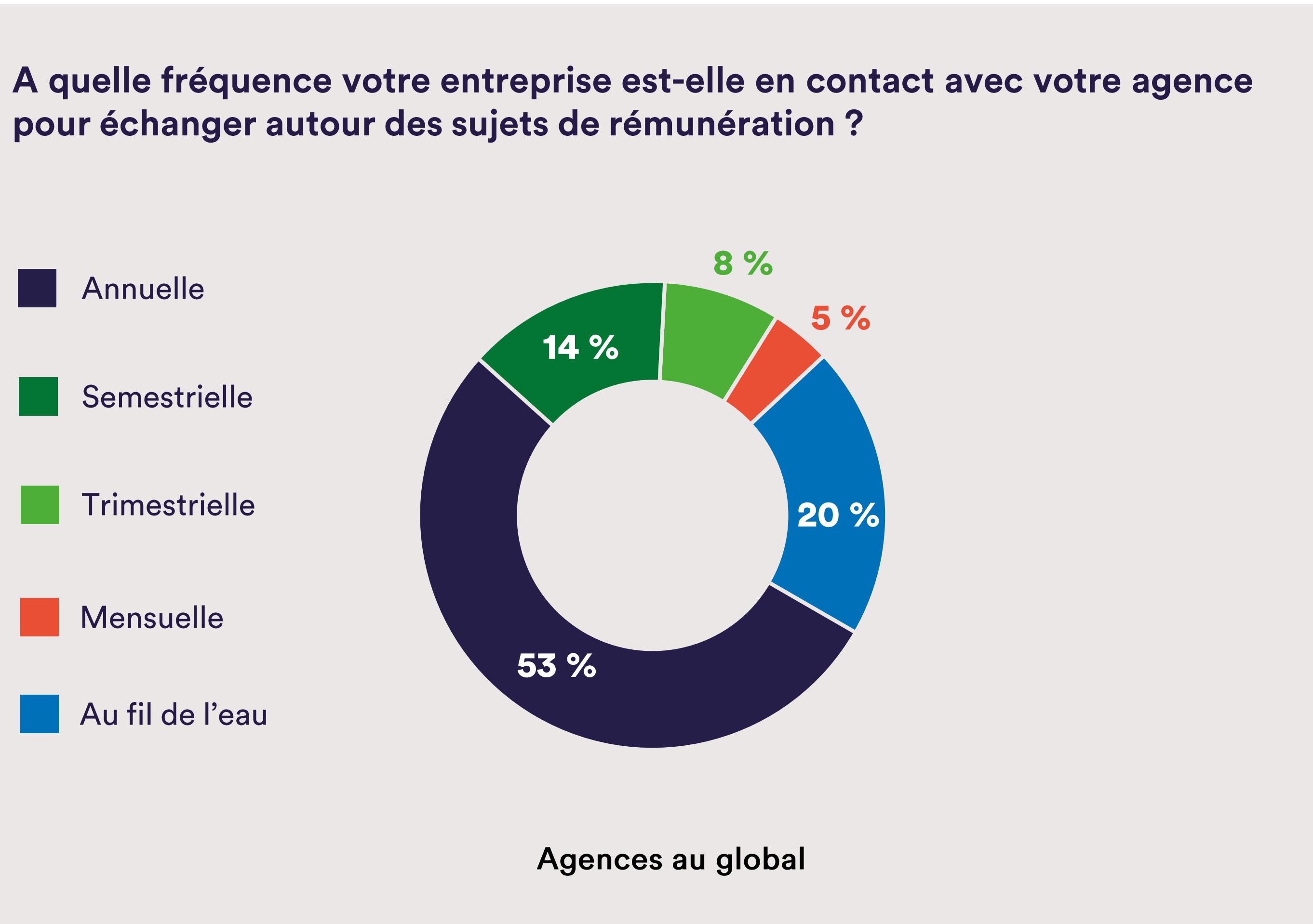


# RÉSULTATS ET ANALYSES

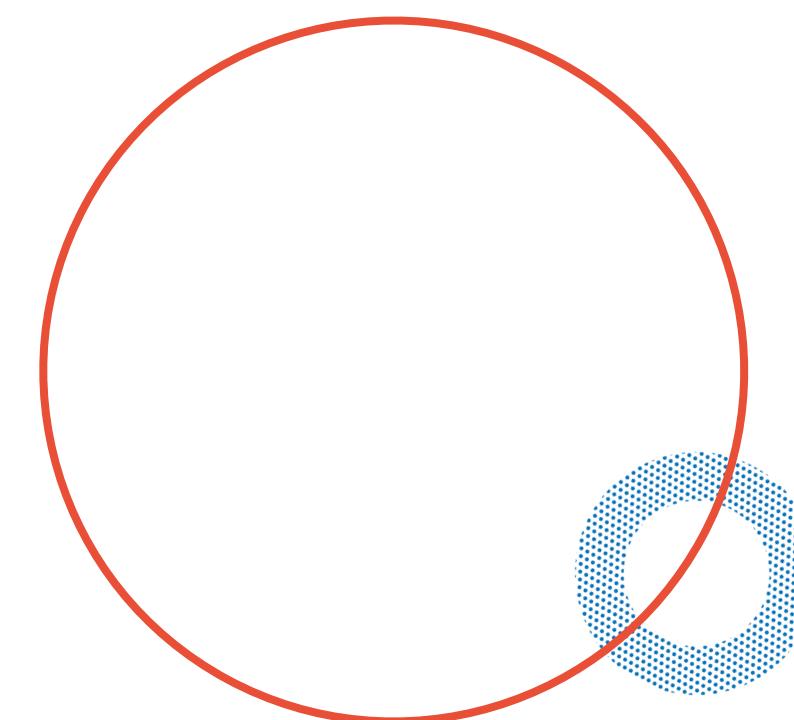
## Perception



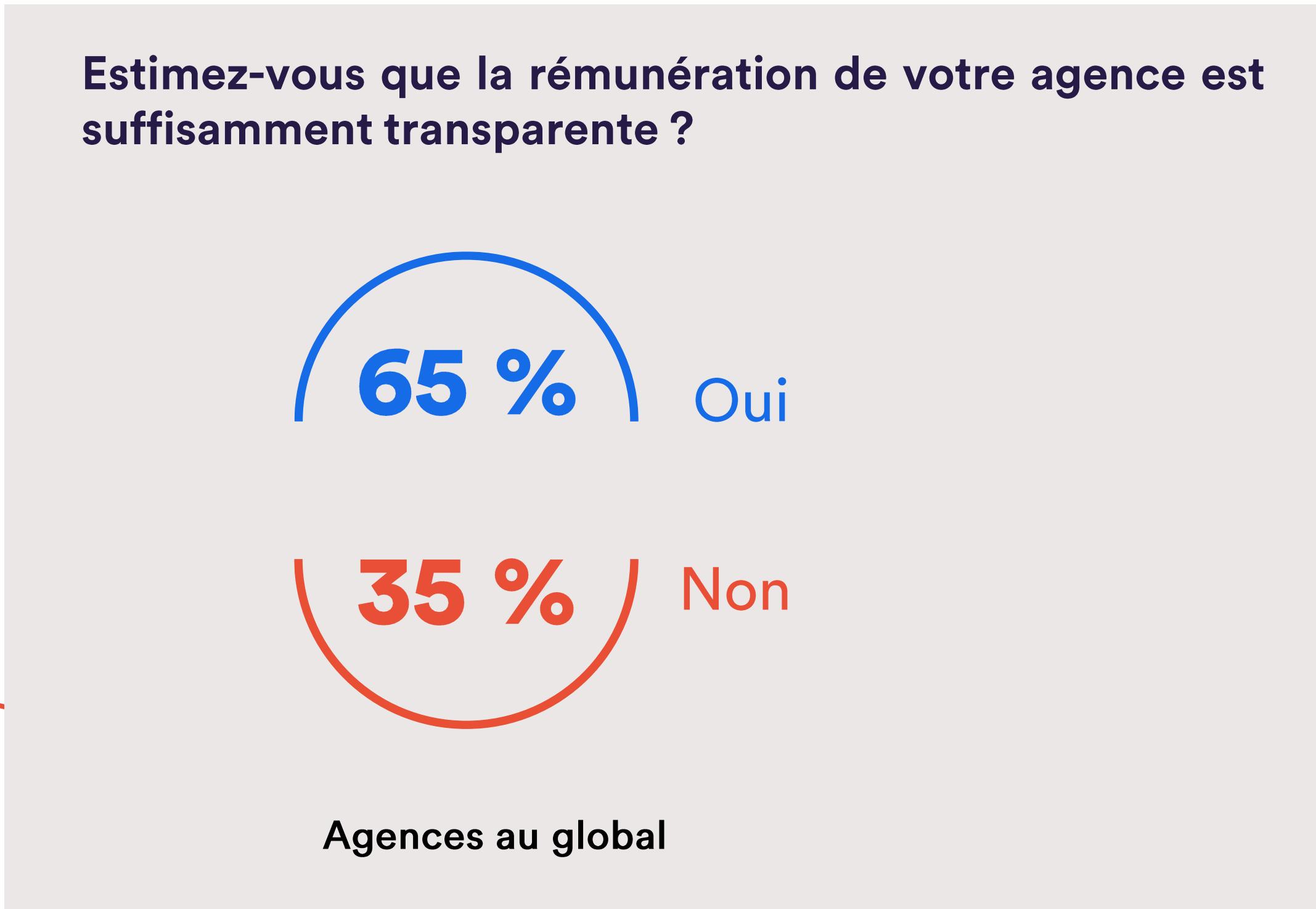
## LA RÉMUNÉRATION N'EST PAS UN SUJET DE DISCUSSION PERMANENT !



Globalement, les discussions autour des sujets de rémunération se font annuellement, exception faite des disciplines où la rémunération au projet est majoritaire, comme l'événementiel par exemple où la discussion se fait majoritairement au fil de l'eau (60 %).



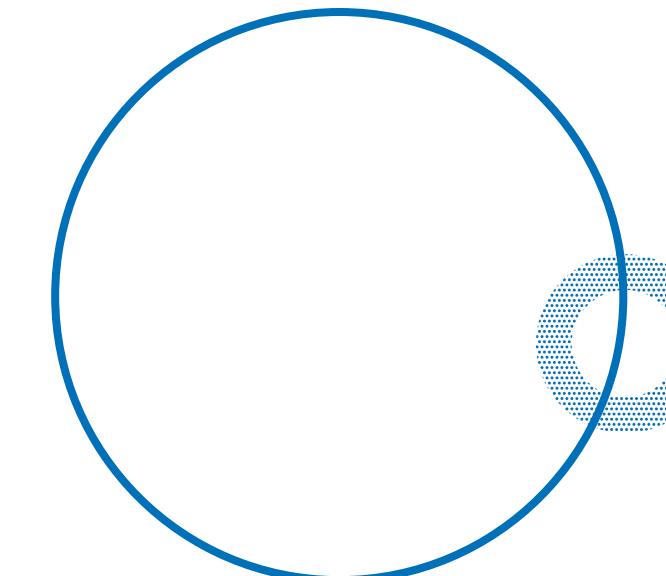
## LA RÉMUNÉRATION DES AGENCES GLOBALEMENT CONSIDÉRÉE COMME TRANSPARENTE



Si 2/3 des marques estiment que la rémunération de leurs agences est suffisamment transparente, 1/3 donc ne partage pas cet avis.

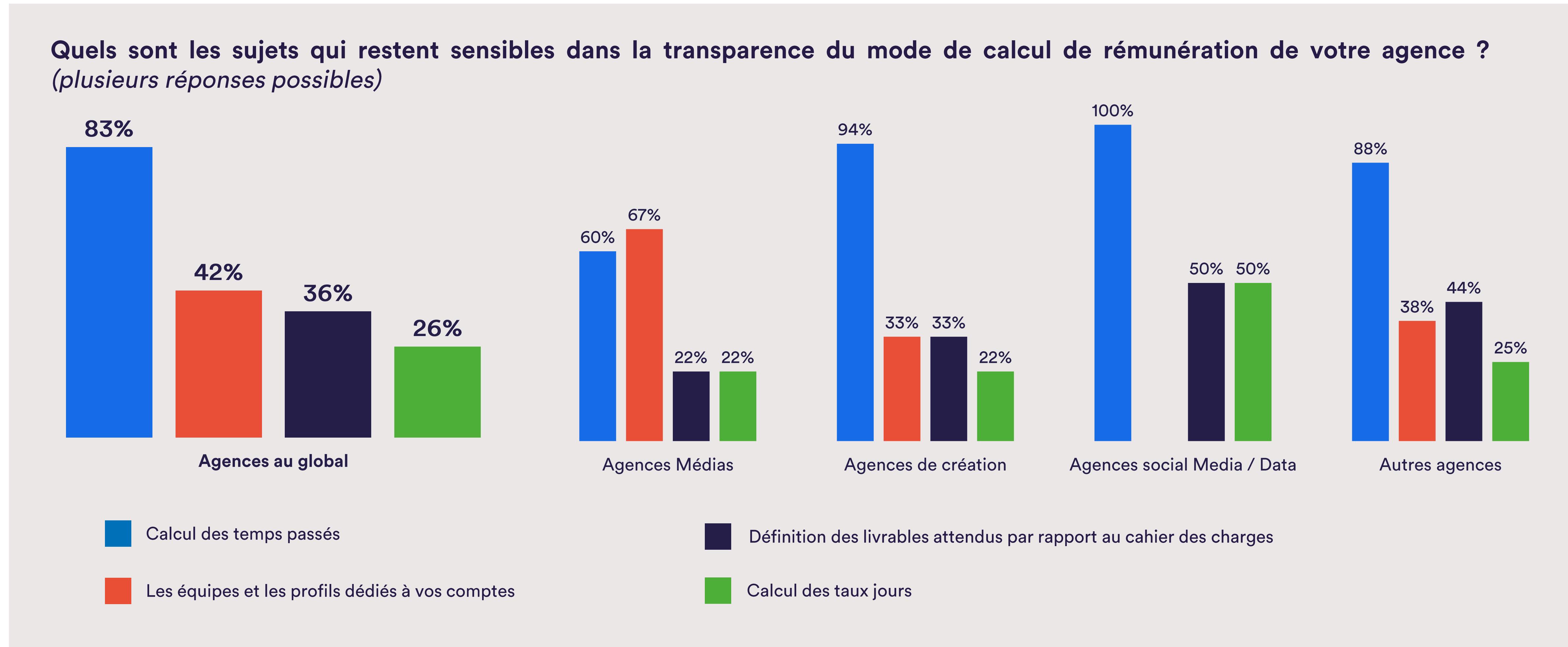
Ce sont les rémunérations des agences de social media/digital, de relations publics et médias qui sont perçues comme les plus transparentes.

Dans l'étude UDA 2016, pour les agences de création, seulement 12 % des marques déclaraient connaître le taux de marge de leur agence et 17 % le taux de frais généraux. Une progression dans le domaine semble donc s'opérer.



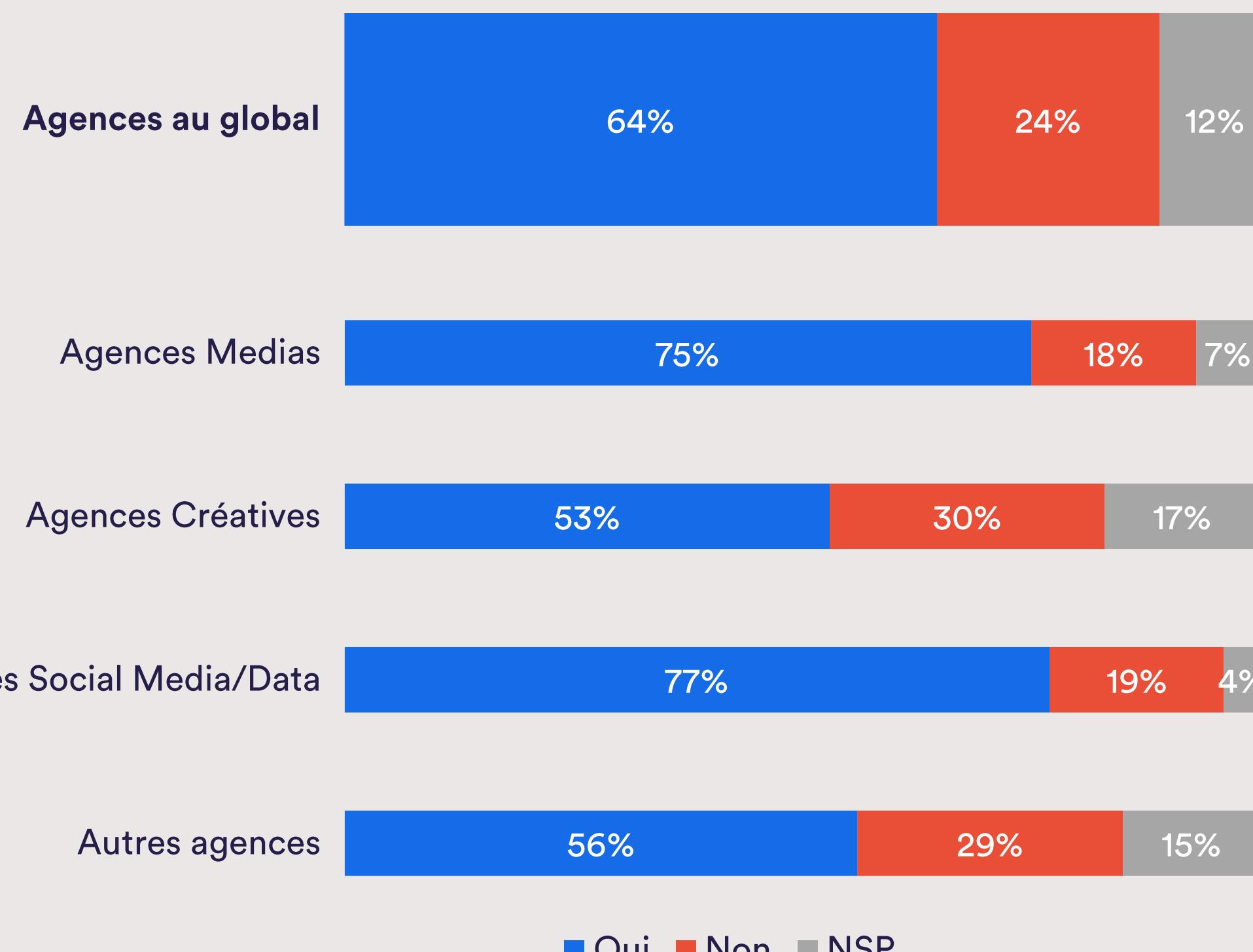
## LE TEMPS PASSÉ EST LE SUJET LE PLUS SENSIBLE

Quels sont les sujets qui restent sensibles dans la transparence du mode de calcul de rémunération de votre agence ?  
(plusieurs réponses possibles)



## LA PERCEPTION DU « RAPPORT QUALITÉ PRIX » TRÈS DIFFÉRENTE SELON LES DISCIPLINES

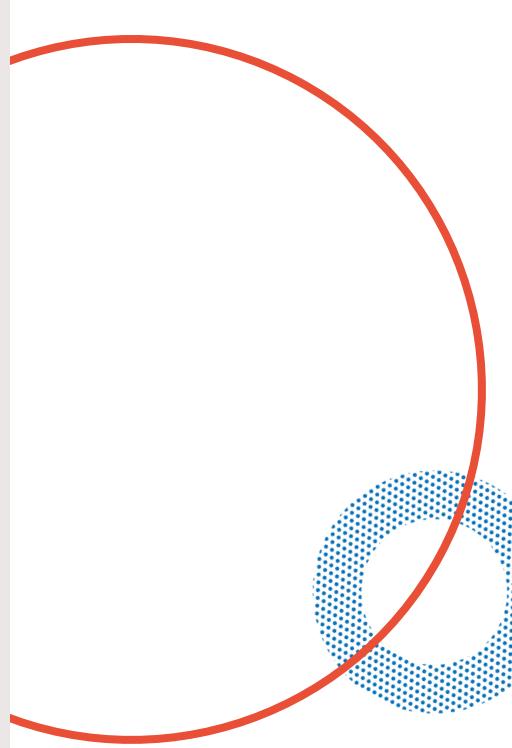
La rémunération versée à votre agence vous paraît-elle justifiée par rapport au niveau de prestation obtenu ?



Les agences de relations publics, créatives et corporate sont en queue de peloton, quand les agences médias et social média/digital sont particulièrement bien perçues, à un niveau équivalent à celui de l'étude de la WFA 2022.

« La question posée concerne bien sûr la perception - et est donc quelque peu ouverte à l'interprétation. Mais pour ceux qui ont une opinion négative du rapport qualité-prix de leur agence, il est peut-être nécessaire d'en comprendre les raisons et de prendre le temps de les corriger par la suite. Aucune agence n'a pour objectif d'offrir un mauvais rapport qualité-prix. »

Extrait du rapport de la WFA 2022



## DES NIVEAUX DE RÉMUNÉRATION MAJORITAIREMENT JUGÉS JUSTIFIÉS. OUI, MAIS...

La rémunération versée à votre agence vous paraît-elle justifiée par rapport au niveau de prestation obtenu ?\*

73 %

Oui

27 %

Non

Agences au global

\* Corrigé des NSP

Dans les mêmes proportions que la perception de transparence de la rémunération, près des 3/4 des marques qui s'expriment (hors NSP) considèrent que la rémunération versée à leur agence est justifiée par rapport au niveau de prestation obtenu.

*Au niveau international, 86 % des répondants ont estimé que la prestation de leur agence leur en donnait pour leur argent (« value for money ») soit un niveau significativement plus élevé que le niveau obtenu en France. (WFA 2022)*

WFA 2022

*I feel that I am getting value for money from my agencies :*

86 %

Agree somewhat + strongly

14 %

Disagree + strongly disagree

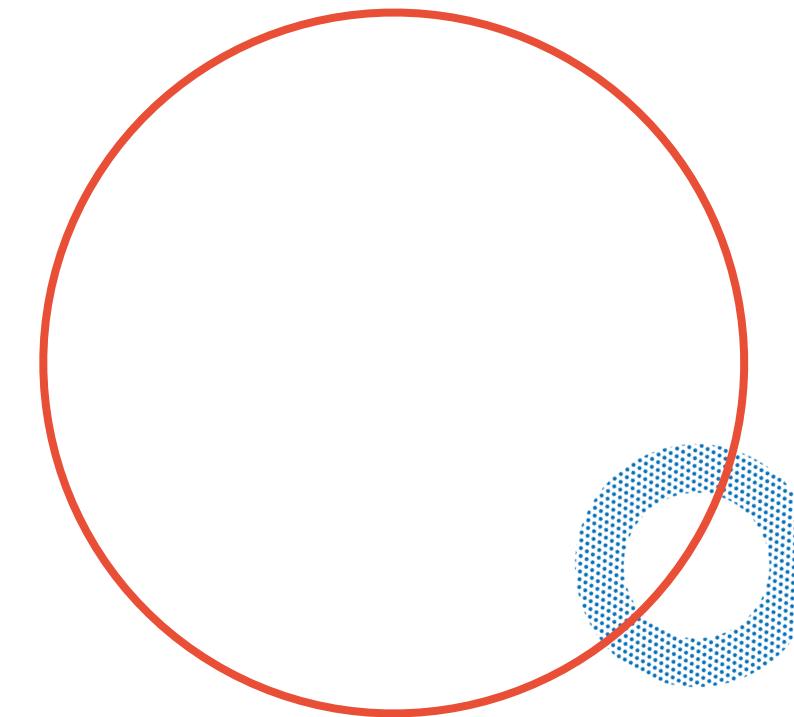
## LES DISCUSSIONS FINANCIÈRES NE SONT PAS TABOUES

Rencontrez-vous des difficultés à aborder les sujets financiers avec votre agence ?

**NON**

- 92 %** Agences Social média/Data
- 90 %** Agences médias
- 86 %** Agences au global
- 83 %** Autres agences
- 81 %** Agences de création

Si la perception du rapport qualité prix semble varier selon les disciplines d'agences, en revanche, les discussions financières sont globalement décomplexées et le sujet est abordé sans difficulté particulière dans la plupart des cas. Cela est cependant particulièrement vrai concernant les agences médias et les agences de social média/digital.



# RÉSULTATS ET ANALYSES

## Les principaux modes de rémunération



## LES DIFFÉRENTES FAMILLES DE RÉMUNÉRATIONS 1/2

Chacune présente des avantages et des inconvénients, mais l'essentiel est de veiller à ce que le modèle utilisé soit adapté aux disciplines et aux livrables.

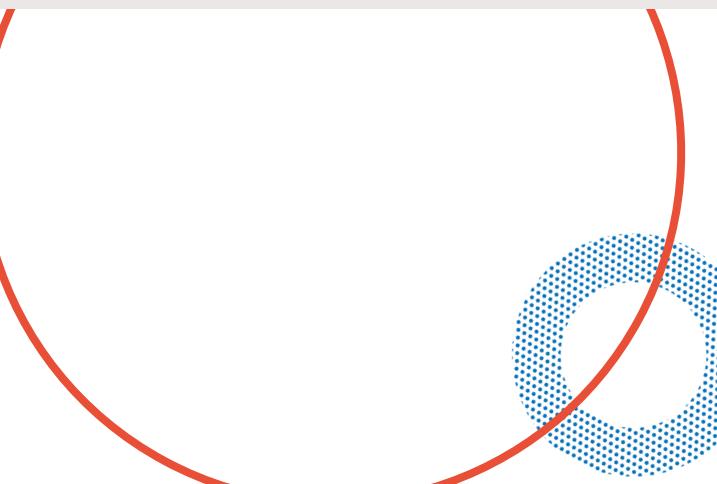
Pour l'essentiel, les modèles peuvent être regroupés en trois catégories : ceux qui reposent sur le temps passé, ceux qui sont fondés sur les commissions et enfin ceux fondés sur la valeur ou les résultats.

La majorité des contrats combinent plusieurs modes de rémunération.

Basée sur le temps passé	Honoraires forfaitaires	Les honoraires forfaitaires consistent en un versement régulier de l'annonceur à l'agence d'une somme dont le montant et la périodicité ont été préalablement définis. Les honoraires supposent une appréciation globale du volume d'activité de l'annonceur pour l'année et des moyens nécessaires à mettre en œuvre par l'agence. Ces moyens définis forfaitairement pour chacune des missions confiées sont ensuite valorisés pour l'ensemble de l'exercice concerné.
	Honoraires au temps passé	A la différence des honoraires forfaitaires, les honoraires au temps passé sont établis chaque mois en fonction des feuilles de temps établies par l'agence généralement selon un rythme hebdomadaire.
	Honoraires au projet	Les honoraires au projet consistent en un versement de l'annonceur à l'agence d'une somme définie par projet.
	Grille tarifaire	Système de tarification par « menu » négocié en amont et fixe qui s'utilise beaucoup avec les maisons de production. Ce système s'étend de plus en plus à des tâches créatives plus complexes : il peut s'agir de l'élaboration et de la livraison d'un concept créatif complet (à l'exclusion des coûts de production), d'un concept stratégique, d'une idée ou de modification. Le coût est généralement calculé sur base d'une segmentation.

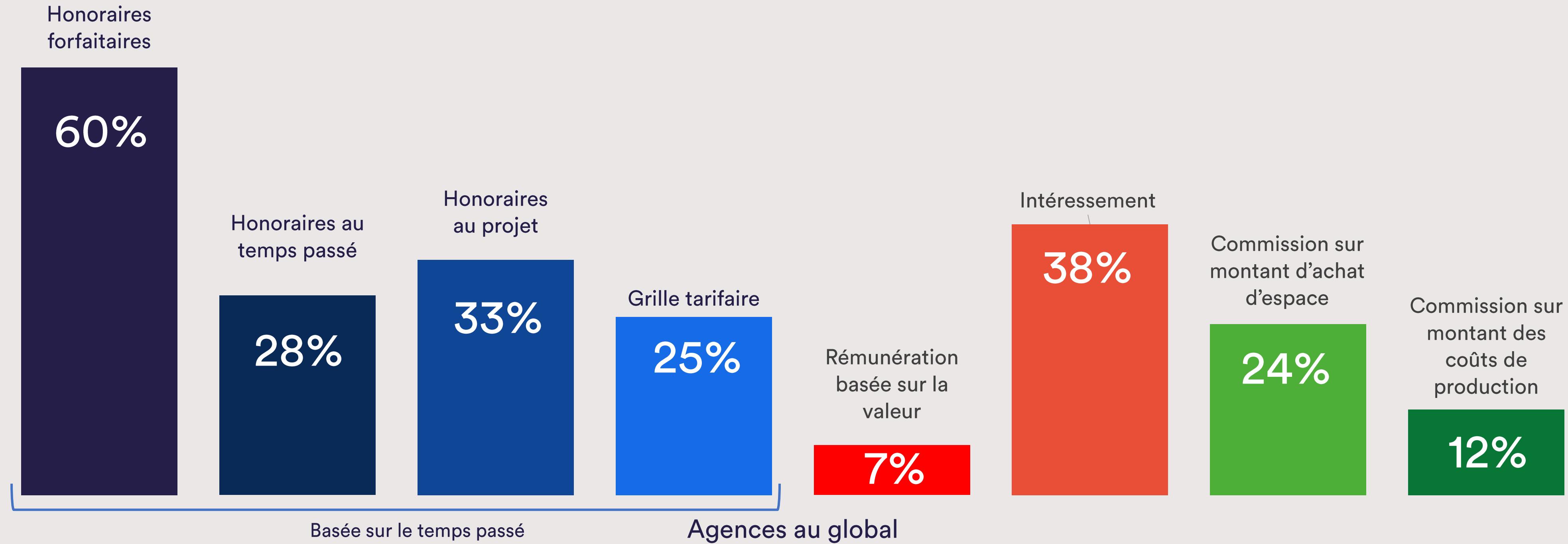
## LES DIFFÉRENTES FAMILLES DE RÉMUNÉRATIONS 2/2

<b>Basée sur la valeur</b>	La rémunération basée sur la valeur, au sens propre du terme, consiste pour le client à déterminer le retour sur investissement/la valeur d'une activité et à demander à l'agence de la réaliser en fonction de ce montant (généralement assorti d'une prime si le résultat dépasse les attentes).
<b>Commission (regroupe fixe / par palier / variable)</b>	La rémunération à la « commission » correspond à un pourcentage fixé par contrat et appliqué la plupart du temps au montant des investissements médias bruts ou nets qui sont gérés par l'agence médias ou aux montants des coûts de production qui sont gérés par les agences de création ou événementielles
<b>Intéressement</b>	L'intéressement (aussi appelé <i>incentive</i> ou <i>PBR – Payment by result</i> ) est une part variable de la rémunération dont le versement par l'annonceur est basé sur l'atteinte d'objectifs fixés en commun avec l'agence.



## EN FRANCE, LES HONORAIRES DOMINENT

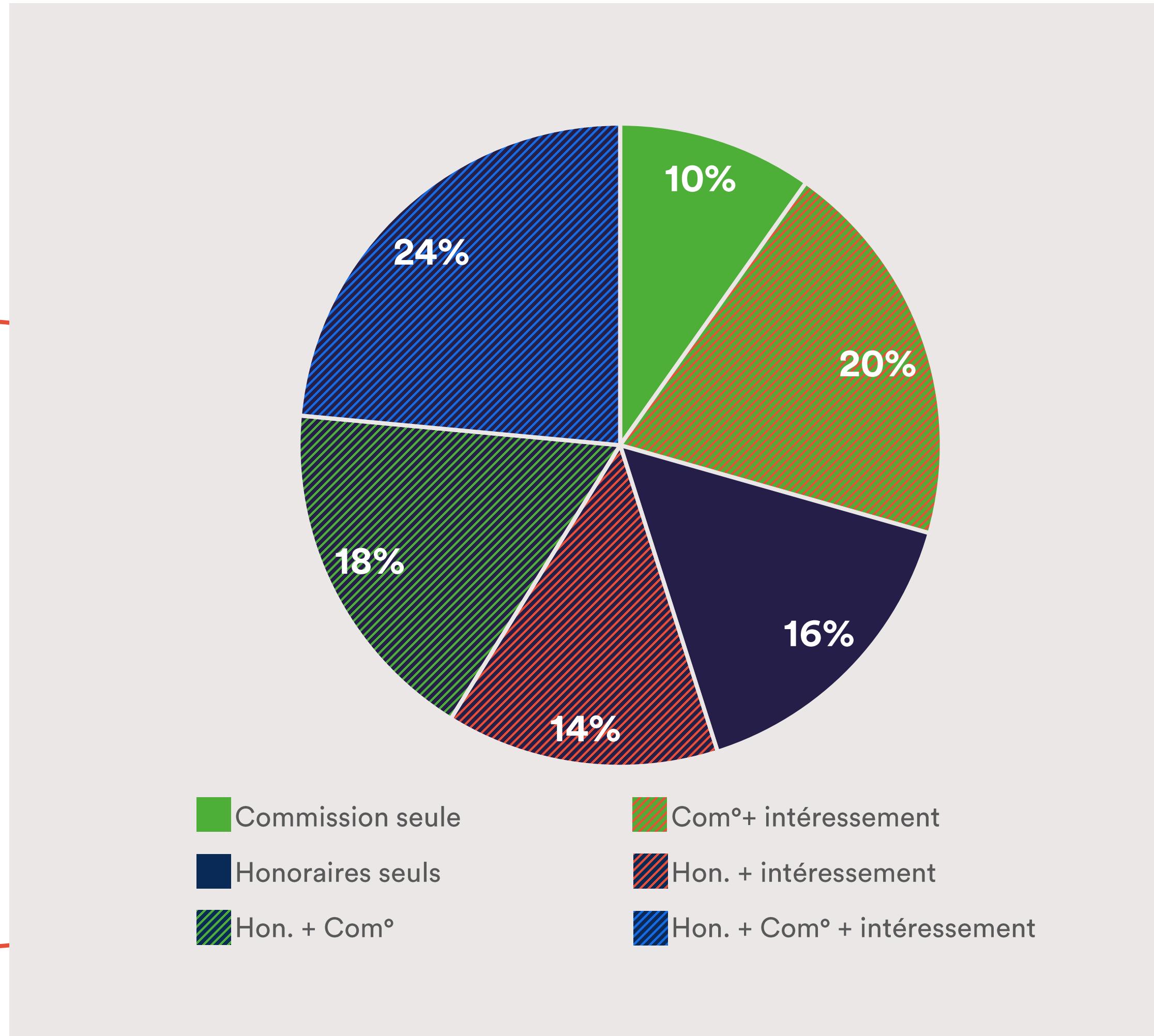
Quels types de rémunération utilisez-vous pour vos agences ? (Plusieurs réponses possibles)



Exemple de lecture : Le mode d'honoraires forfaitaires est utilisé dans 60 % des contrats avec les agences au global



## MODES DE RÉMUNÉRATION DES AGENCES MÉDIAS

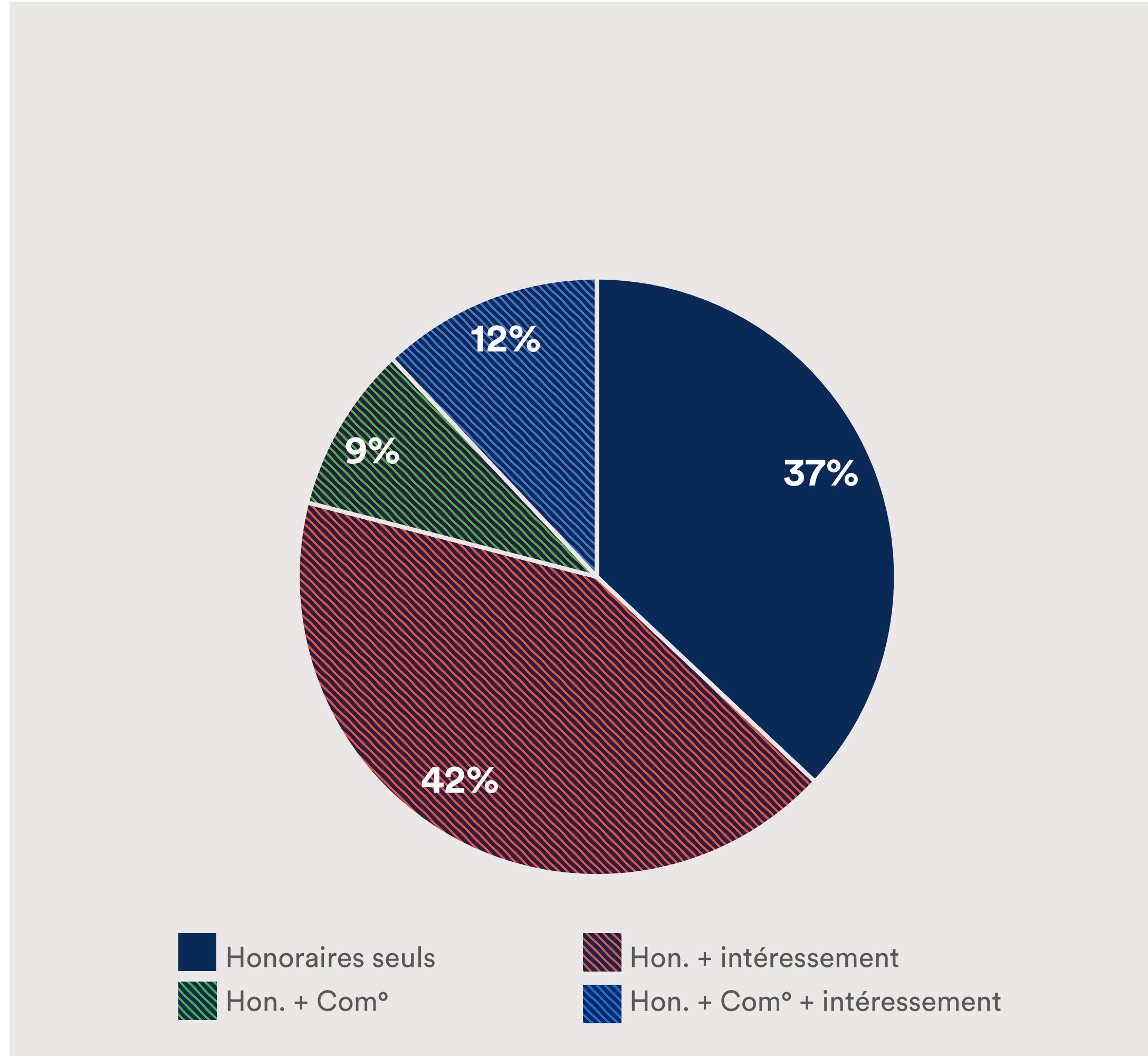


Les honoraires sont une composante de la rémunération de 72 % des contrats avec les agences médias (vs commission 30 %).

42 % des contrats combinent honoraires et commission.

58 % des contrats utilisent l'intéressement.

## MODES DE RÉMUNÉRATION DES AGENCES DE CRÉATION

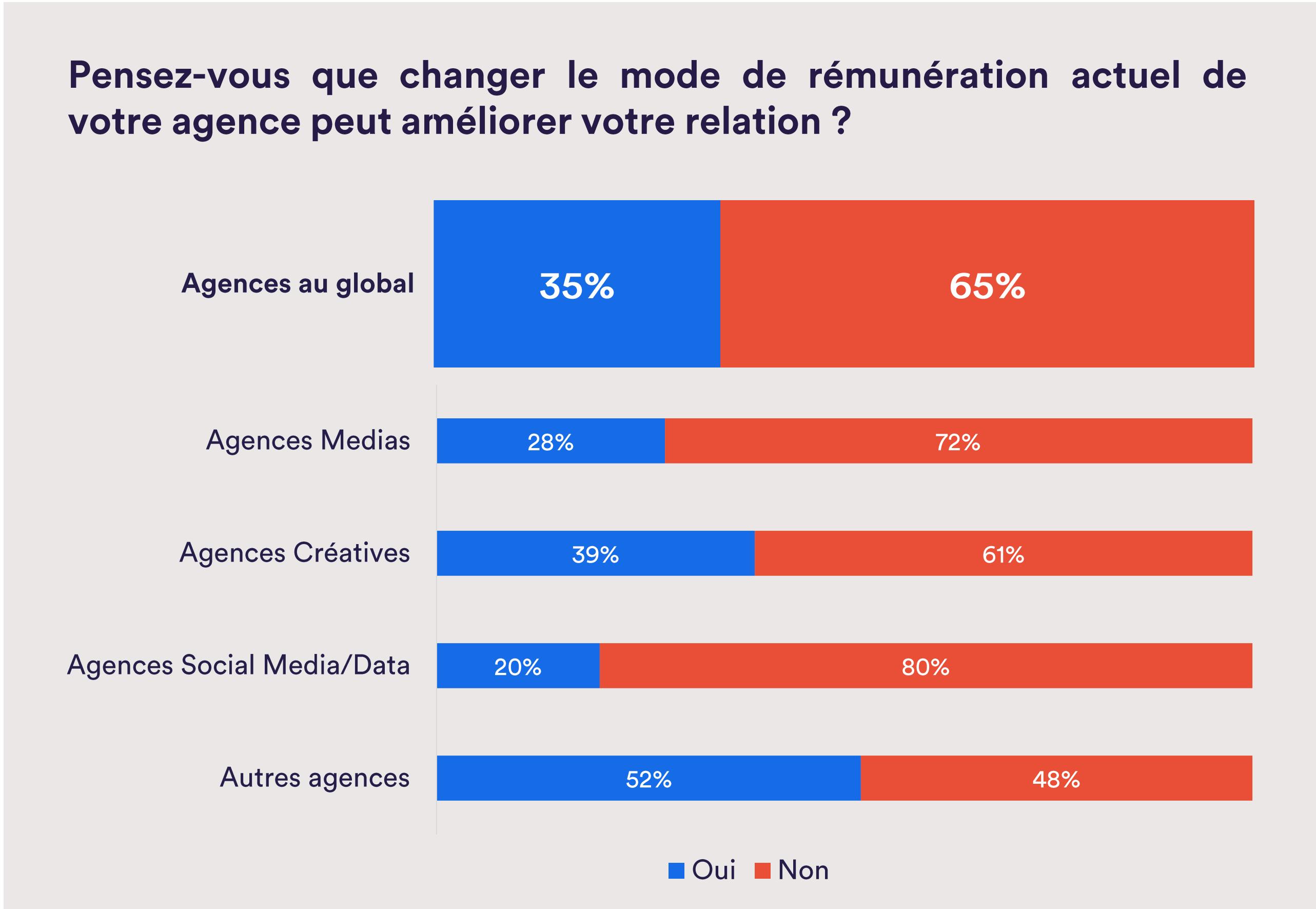


63 % des contrats combinent au moins deux modes de rémunération.

Plus de la moitié des contrats comportent une clause d'intérressement.

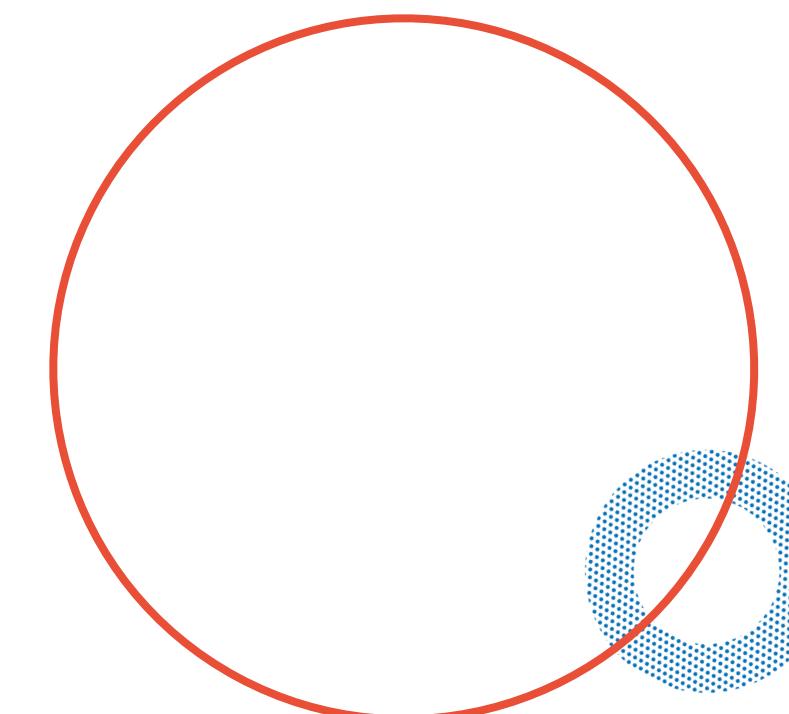
# LE MODE DE RÉMUNÉRATION : ÉLÉMENT CLÉ DE LA QUALITÉ DE LA RELATION ?

Pensez-vous que changer le mode de rémunération actuel de votre agence peut améliorer votre relation ?



La majorité des répondants estiment que l'amélioration de leur relation avec leurs agences Corporate, Branding design et Evénementiel passe par un changement de mode de rémunération.

En revanche, pour les autres disciplines, le chemin semble avoir été plus souvent déjà parcouru.



## LE MODE DE RÉMUNÉRATION : ÉLÉMENT CLÉ DE LA QUALITÉ DE LA RELATION ?

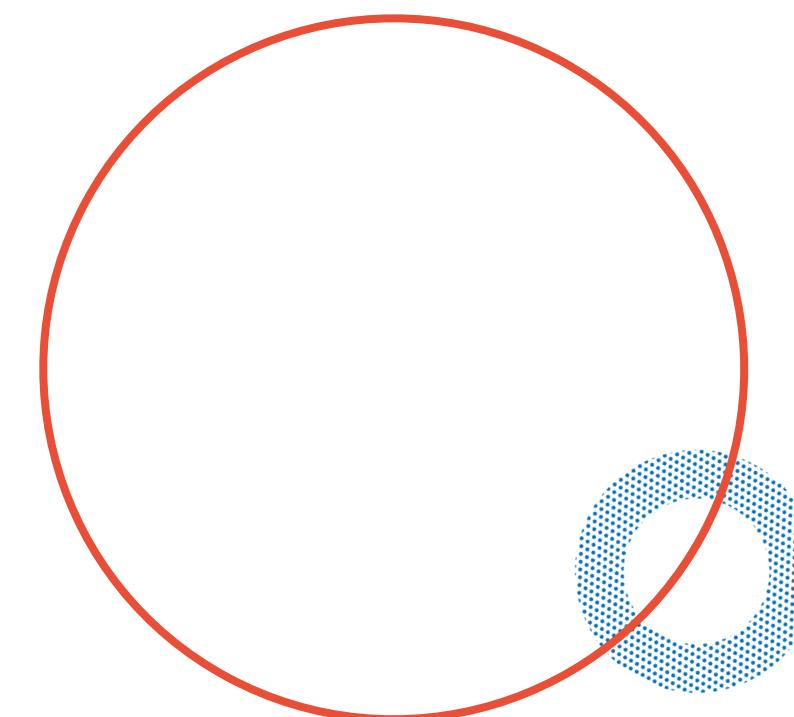
Pensez-vous que changer le mode de rémunération actuel de votre agence peut améliorer votre relation ?

**NON**

- 80 %** Agences Social Media / Data
- 72 %** Agences médias
- 65 %** Agences au global
- 61 %** Agences de création
- 48 %** Autres agences

La majorité des répondants estiment que l'amélioration de leur relation avec leurs agences Corporate, Branding design et Evénementiel passe par un changement de mode de rémunération.

En revanche, pour les autres disciplines, le chemin semble avoir été plus souvent déjà parcouru.



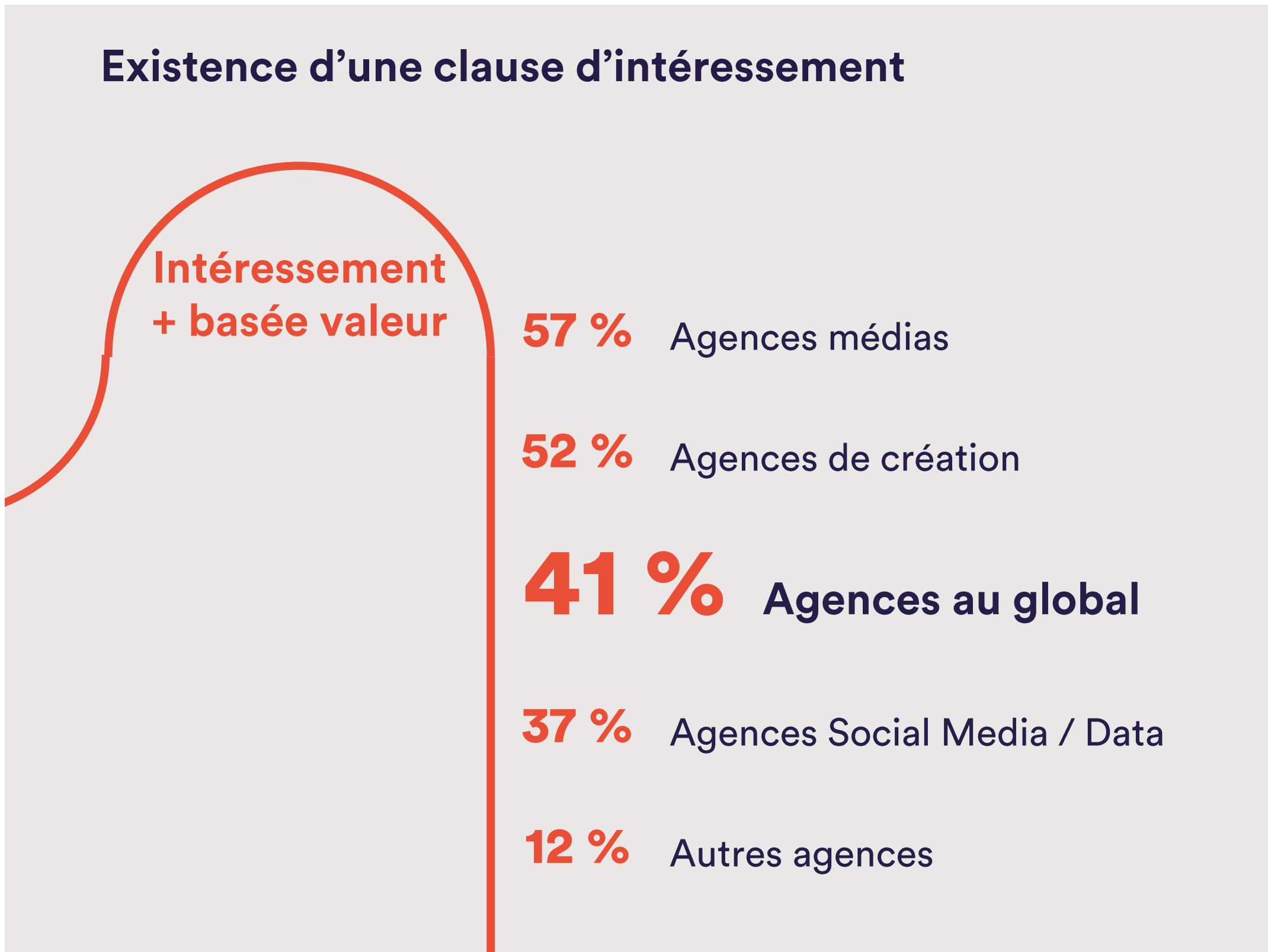
# RÉSULTATS ET ANALYSES

## Rémunération à l'intéressement (*incentive/PBR*)

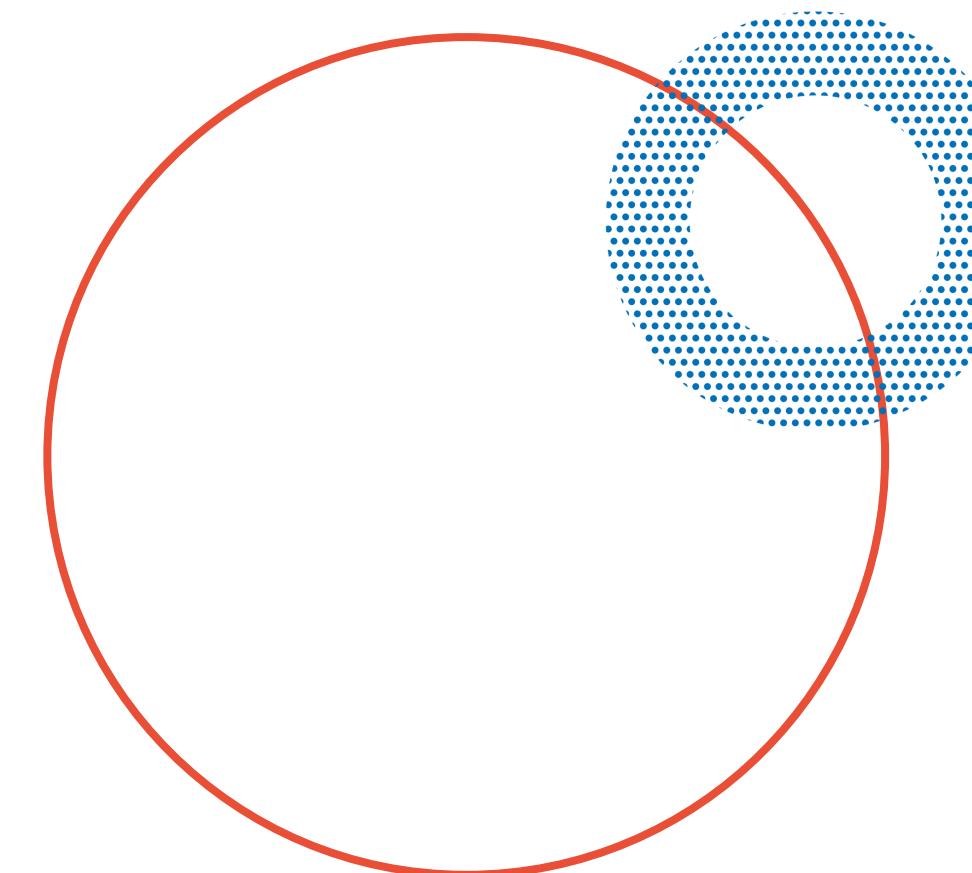


Basée sur le temps passé	Honoraires forfaitaires	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Transparency sur les coûts</li> <li>+ Engagement financier fixe pour l'annonceur dans le cas des honoraires forfaitaires (ils peuvent être versés sur des bases mensuelles, trimestrielles ou annuelles), simple à administrer</li> <li>+ Permet à l'agence de sécuriser ses équipes et ses talents pour le client</li> <li>+ Potentiel de négociation plus important pour l'annonceur qui s'engage pour un plus gros volume</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exige un cahier des charges très détaillé et une forte anticipation des besoins</li> <li>- Manque de flexibilité (sauf à prévoir des accords de révisions)</li> <li>- Consommateur de temps en termes de négociation</li> <li>- Ne prend pas en compte la qualité du travail fourni : récompensera de la même manière une agence performante ou non</li> <li>- Manque d'incitation à la proactivité (à moins que du temps ait été prévu à cet effet)</li> <li>- Nécessite un contrôle difficile et rigoureux des temps passés (côté annonceur et côté agence)</li> </ul>
	Honoraires au temps passé	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Haut degré de flexibilité</li> <li>+ Clarté des coûts</li> <li>+ Efficace pour les initiatives à court terme</li> <li>+ Facile à mettre en place et à contrôler</li> <li>+ Minimise l'engagement financier de l'annonceur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négociation au cas par cas qui peut prendre du temps</li> <li>- Difficulté pour les agences de planifier des ressources et donc de garantir les meilleurs talents à l'annonceur</li> <li>- N'encourage pas l'optimisation financière (engagement moins important)</li> <li>- N'encourage pas l'esprit de partenariat long terme</li> </ul>
	Honoraires au projet	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Haut degré de flexibilité</li> <li>+ Clarté des coûts</li> <li>+ Supprime la nécessité d'une négociation constante</li> <li>+ Facile à contrôler</li> <li>+ Minimise l'engagement financier de l'annonceur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Négociation qui peut prendre du temps</li> <li>- Manque de clarté pour l'agence</li> <li>- N'encourage pas l'optimisation financière (engagement moins important)</li> <li>- N'encourage pas l'esprit de partenariat long terme</li> <li>- Nécessité d'une bonne compréhension du système par toutes les parties prenantes</li> </ul>
	Grille de coûts	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Clarté du cahier des charges</li> <li>+ Budgétisation claire</li> <li>+ Alignement complet des attentes entre l'entreprise et l'agence</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Développement très complexe</li> <li>- Nécessite un nombre important de données afin de calculer le retour sur investissement</li> <li>- Réticence des agences à s'engager, à moins qu'elles ne reconnaissent que les tâches ont été chiffrées de manière réaliste</li> </ul>
Basée sur la valeur	Commission (regroupe fixe / par palier / variable)	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Simple à calculer une fois le niveau de commission fixé et la base de calcul clarifiés (ex : montant net et toutes remises déduites)</li> <li>+ Totalement lié au volume d'activité supposé</li> <li>+ Peut faciliter les comparaisons internationales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté d'établir la base de calcul et donc le juste niveau de commission en fonction du service attendu</li> <li>- N'apporte aucune rémunération à l'agence en cas de baisse ou d'annulation budgétaire même si elles ont entraîné un travail effectif de l'agence mais que l'éventualité n'a pas été prévue</li> <li>- Plus adaptée aux médias qu'au hors-médias, qui peut nécessiter des volumes importants de travail pour des investissements faibles</li> <li>- L'utilisation d'un taux général de rémunération ne facilite pas naturellement la transparence. La discussion entre les partenaires se focalisant souvent sur un taux plutôt que sur une valorisation effective des prestations, la rémunération peut s'avérer déconnectée de la réalité du travail fourni</li> <li>- Les régularisations de rémunération interviennent souvent tardivement</li> </ul>
Intéressement		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Responsabilisant</li> <li>+ Risque potentiel plus faible</li> <li>+ Accent mis sur la qualité et la performance en continu</li> <li>+ Peut potentiellement favoriser le partenariat par le biais d'objectifs communs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité d'une compréhension approfondie des champs d'application</li> <li>- Travail potentiellement important pour nourrir la base de travail</li> <li>- Peut être très complexe à négocier</li> <li>- Potentiel manque d'attrait pour l'agence, car le potentiel paiement arrive en général longtemps après la clôture des comptes de l'année</li> <li>- Peut ne convenir qu'aux budgets importants (espérance de gain de l'agence vs le temps passé à calculer l'incentive)</li> </ul>

## L'INTERESSEMENT TRES PRESENT



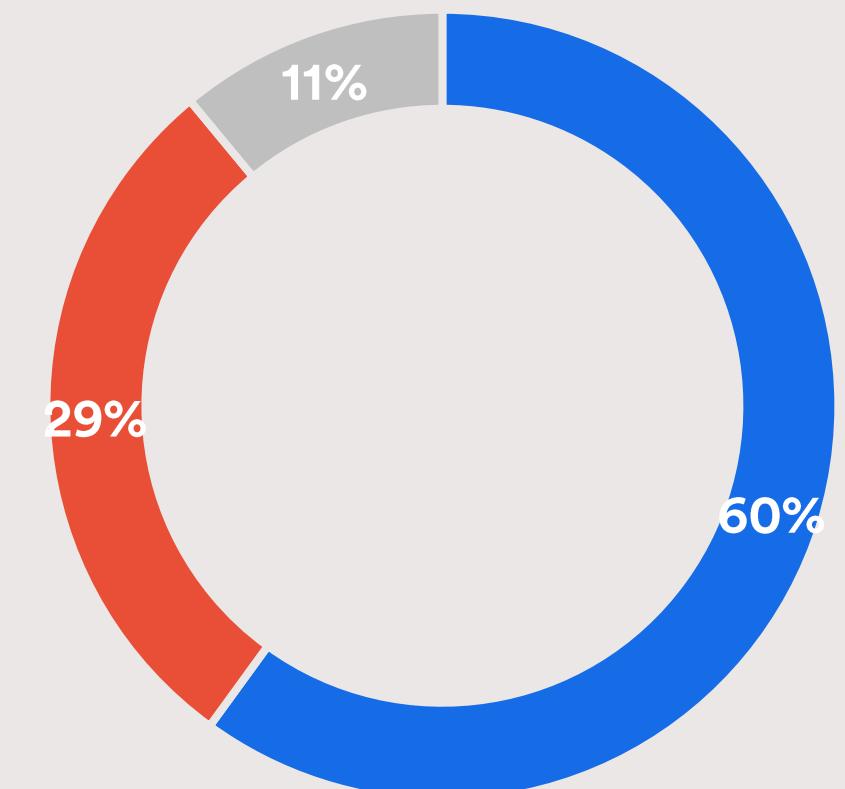
Plus de 50 % des contrats conclus avec une agence Médias ou une agence de création comporte une clause d'intéressement.



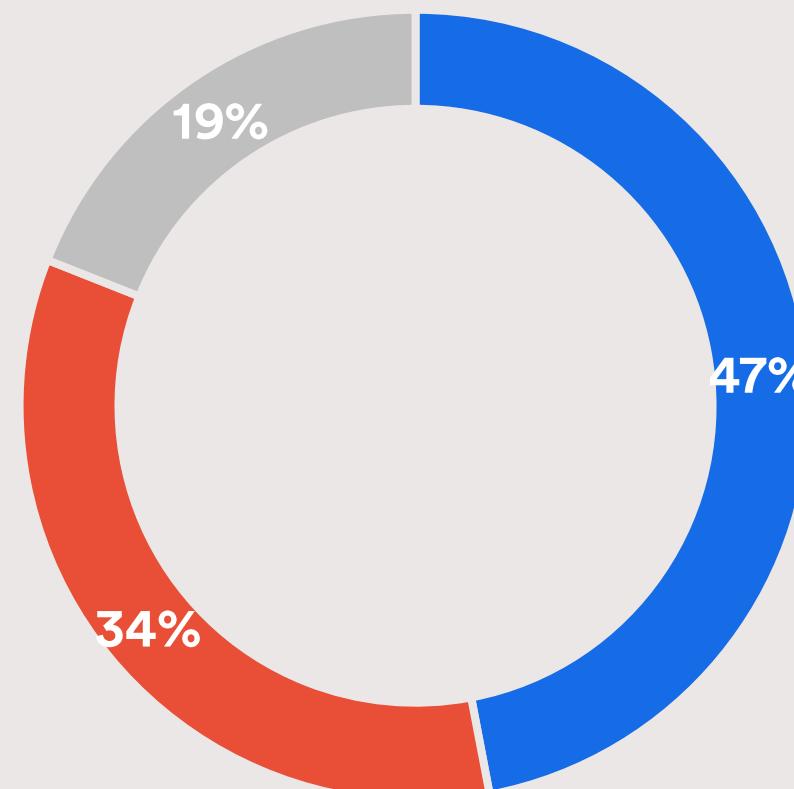
## LE PLUS SOUVENT EN FRANCE, SEUL LE VERSEMENT D'UN BONUS EST PRÉVU

Votre clause d'intéressement prévoit-elle qu'en fonction des résultats obtenus, la rémunération initiale de l'agence puisse être soit augmentée seulement (BONUS), soit diminuée seulement (MALUS), soit augmentée ou diminuée (BONUS/MALUS) ?

UDM



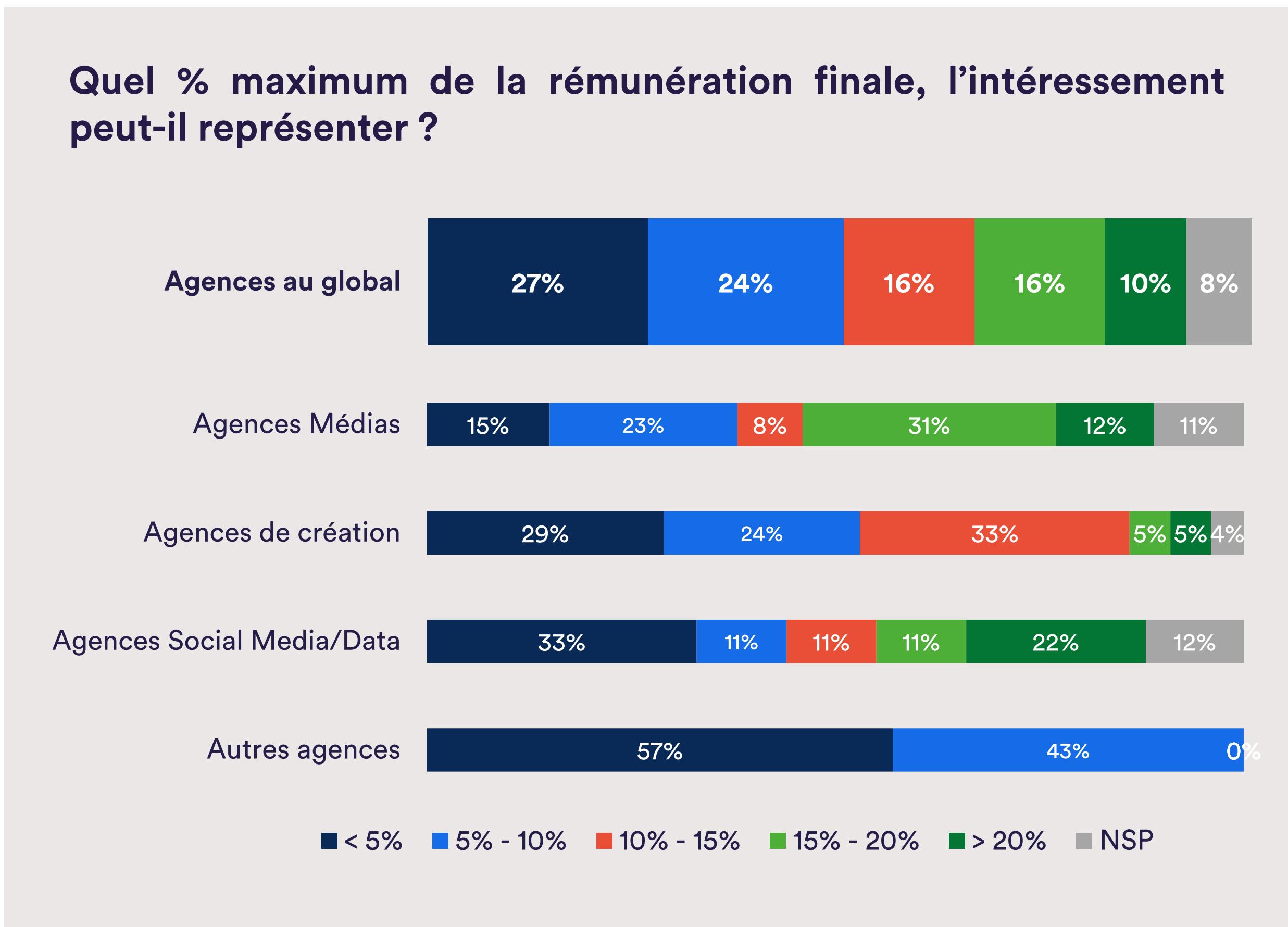
WFA



Agences au global

En liant la rémunération à la qualité du travail fourni par l'agence ou à celle des résultats obtenus, l'intéressement vise à récompenser les progrès ou l'excellence. Le principe d'un bonus seulement permet de ne pas dégrader la rentabilité de l'agence sur la base de laquelle la rémunération a logiquement été établie.

## LA PART DE L'INTÉRESSEMENT EST TRÈS DIFFÉRENTE D'UN CONTRAT À L'AUTRE



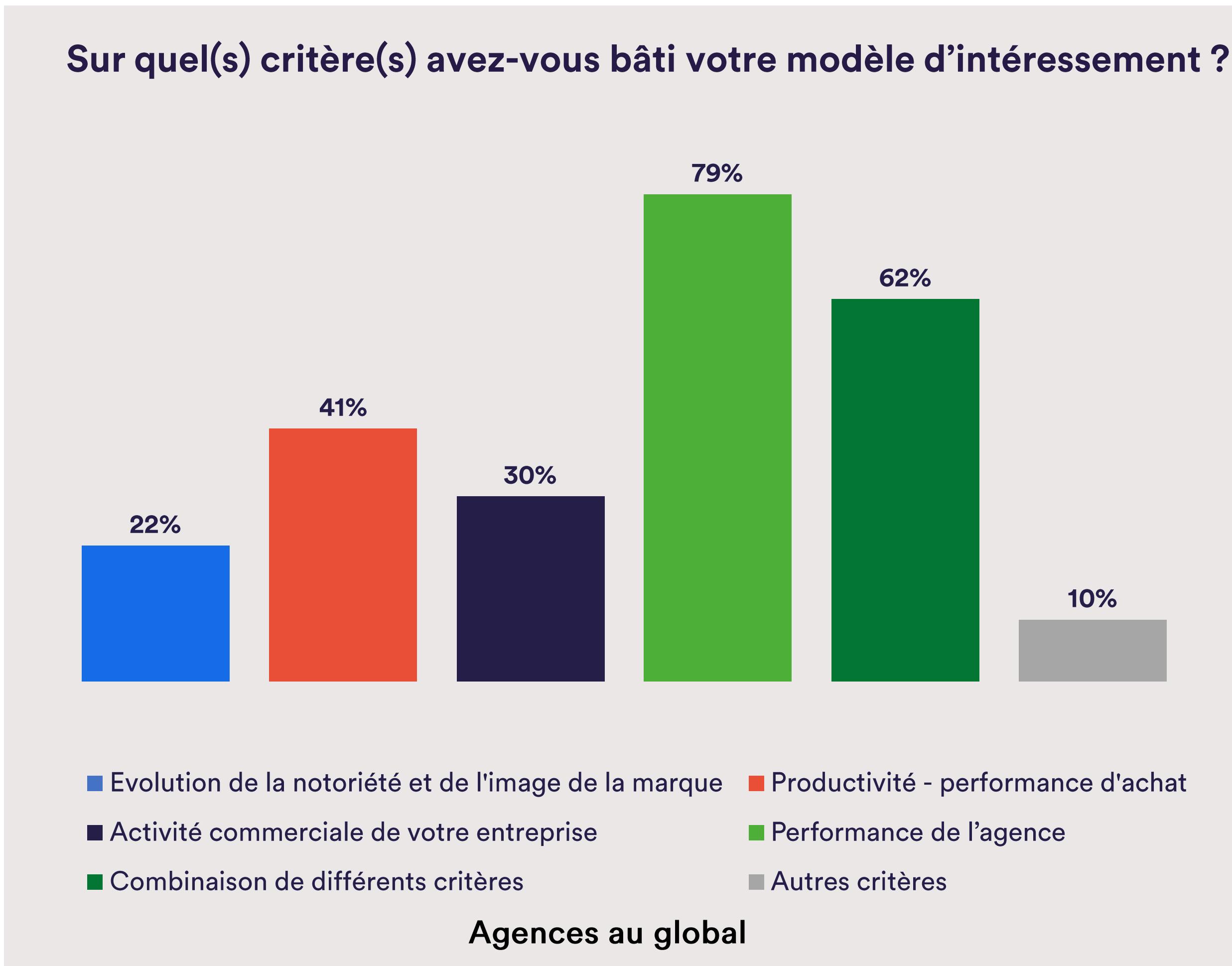
S'il est globalement recommandé que l'intéressement représente une part suffisamment importante de la rémunération de l'agence afin de jouer pleinement son rôle de motivation, on considère également qu'il ne doit pas devenir un élément de fragilité de la rémunération en étant trop important. Cette façon de considérer l'intéressement est celle qui est pratiquée pour les agences médias, social médias/digital et de création où il peut représenter souvent jusqu'à 20 % de la rémunération totale.

A l'inverse, dans les disciplines où l'intéressement est moins utilisé, sa part apparaît plus marginale dans la rémunération.

Dans l'étude WFA 2022, nous constatons un ratio de 50 % sur la tranche 10-20 % pour les agences médias, allant jusqu'à 60 % pour les agences créatives, contre 38 % des cas en France.

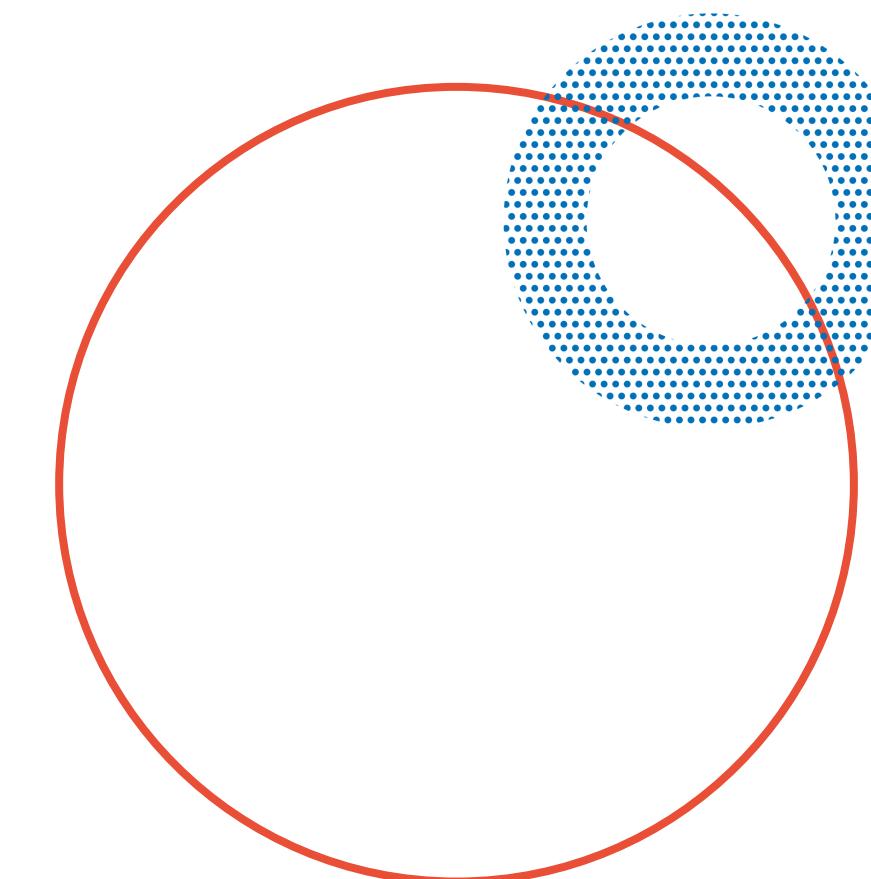
## CRITÈRES D'INTÉRESSEMENT : LA QUALITÉ DU SERVICE PRIME

### Sur quel(s) critère(s) avez-vous bâti votre modèle d'intéressement ?

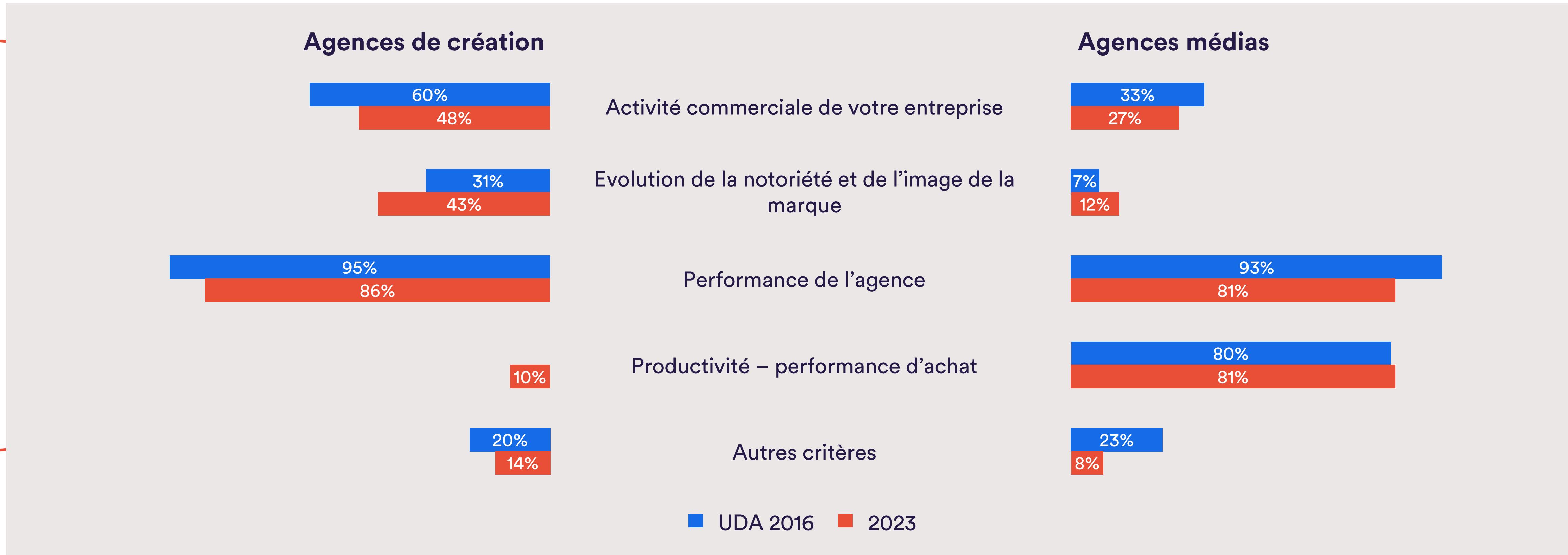


Les critères liés à la performance de l'agence (qualité de service, compétences...) sont les plus largement utilisés pour calculer l'intéressement.

A noter que dans 30 % des contrats, gages d'un réel esprit de partenariat, on retient des critères liés à la performance de l'entreprise.



# UNE FORME DE STABILITÉ DEPUIS 2016 POUR LES AGENCES DE CRÉATION ET MÉDIAS

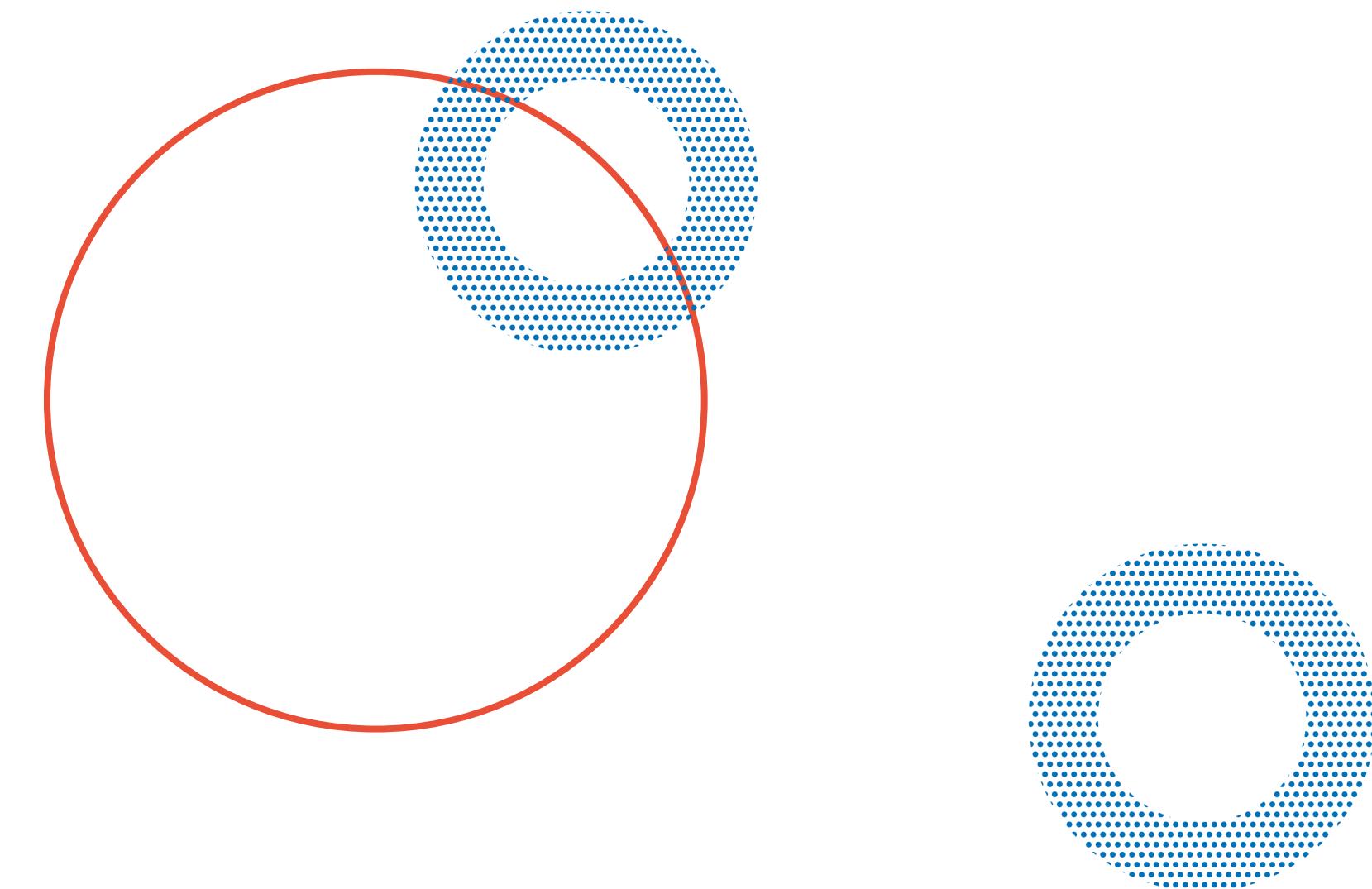


On constate peu d'évolutions notables depuis l'étude UDA 2016. S'agissant des agences médias, les critères liés à la performance des achats sont toujours fortement utilisés, à un niveau équivalent à celui de la qualité du service fourni par l'agence.

## 1/3 DES MARQUES VA FAIRE ÉVOLUER LES CRITÈRES D'INTÉRESSEMENT DANS LES 12 PROCHAINS MOIS



L'établissement des critères d'intéressement est logiquement basé sur l'atteinte d'objectifs fixés conjointement entre l'annonceur et l'agence. Ils sont amenés à évoluer en fonction de l'évolution de la relation, du marché, des objectifs de l'entreprise, etc. Dans cet esprit, les critères sont revus régulièrement et constituent ainsi une variable dynamique et motivante de la rémunération.



## UN PILOTAGE FINANCIER PLUS SERRÉ POUR LES AGENCES DE CRÉATION ET LES AGENCES MÉDIAS

A quelle fréquence procédez-vous à l'évaluation de votre agence ?



■ Mensuelle ■ Trimestrielle ■ Semestrielle ■ Annuelle ■ Irrégulièrement ■ Jamais

En 2016, la majorité des marques évaluaient ses agences de création et médias une fois par an. Les évaluations semestrielles semblent devenir plus habituelles. Le pilotage est devenu ainsi plus étroit.

Concernant les autres disciplines, si les rythmes d'évaluation varient, le rythme annuel est le plus couramment utilisé.

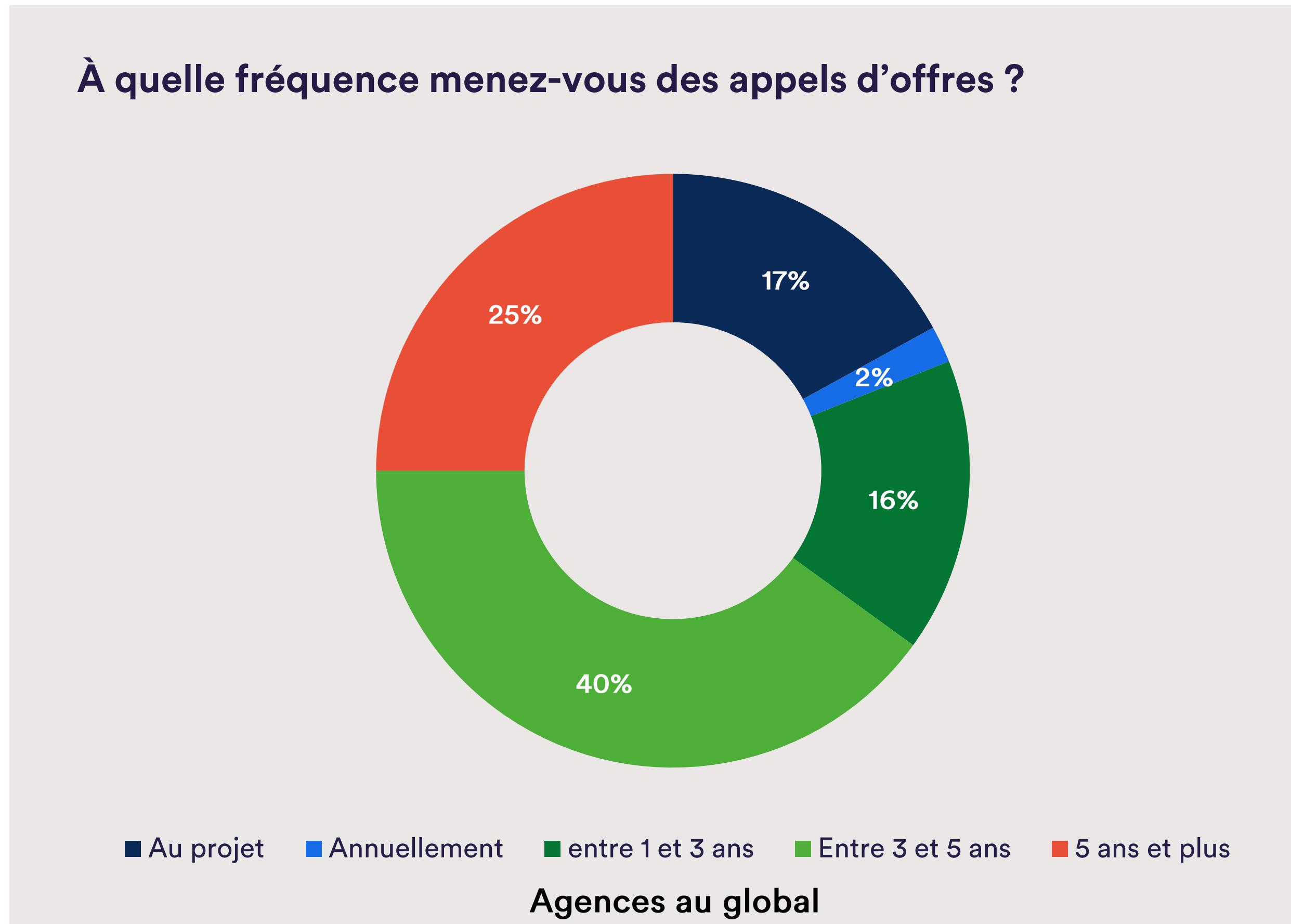
		AVANTAGES	INCONVENIENTS
<b>BONUS</b> Une rémunération supplémentaire à celle convenue		<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Potentiellement simple, à condition que des indicateurs clés de performance soient clairs et convenus dès le départ</li> <li>+ Facile à budgétiser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Absence de motivation réelle pour l'agence – elle est assurée de réaliser son revenu de base quoi qu'il arrive</li> <li>- Très souvent, elle dépend uniquement du comportement de l'agence plutôt que des résultats de l'entreprise</li> </ul>
<b>MALUS</b>	<b>Recouvrement des bénéfices de l'agence</b> Le malus représente tous les bénéfices réalisés par l'agence	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Considéré par les achats comme une approche efficace de la gestion des coûts</li> <li>+ Facile à budgétiser</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de se concentrer sur la définition d'indicateurs de performance clés (KPI) appropriés</li> <li>- L'agence est sous pression – elle court un risque élevé de ne pas être rentable</li> <li>- Les agences sont susceptibles de protéger leurs positions confiant le travail à des personnes moins qualifiées ou moins rémunérées</li> <li>- Peu de chances d'établir un véritable partenariat</li> </ul>
	<b>Recouvrement partiel des bénéfices de l'agence</b> L'agence met en jeu un % de ses bénéfices, pas la totalité	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Potentiellement facile à mettre en œuvre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de motivation des agences</li> <li>- Réduit le potentiel d'un véritable partenariat</li> <li>- Approche « bâton » uniquement</li> </ul>
<b>UNE COMBINAISON DES 2</b>	<b>Malus/Bonus</b> L'agence met en jeu un % de ses bénéfices et la rémunération finale atteint ou dépasse ce %, ce qui constitue une récompense potentielle	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Peut bénéficier à la fois au client et à l'agence</li> <li>+ Base d'un véritable partenariat – approche de la carotte et du bâton</li> <li>+ Motivation réelle pour que l'agence aille au-delà des attentes</li> <li>+ Permet de se concentrer sur les indicateurs clés de performance qui changent l'activité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nécessité de mettre l'accent sur la définition d'indicateurs de performance réalistes</li> <li>- Fonctionne mieux lorsqu'il est basé sur une marge d'agence réaliste</li> <li>- Moins motivant s'il est construit avec une marge d'agence réduite</li> </ul>
	<b>Combinaison</b> En général un mélange de « Recouvrement des bénéfices de l'agence » et de « Bonus »	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Similaire au partage des risques et des bénéfices</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tend à fixer des attentes moins élevées</li> <li>- Peut ne pas être motivant pour l'agence – les risques de malus étant plus importants que les bonus potentiels</li> </ul>

# RÉSULTATS ET ANALYSES

## Les appels d'offres



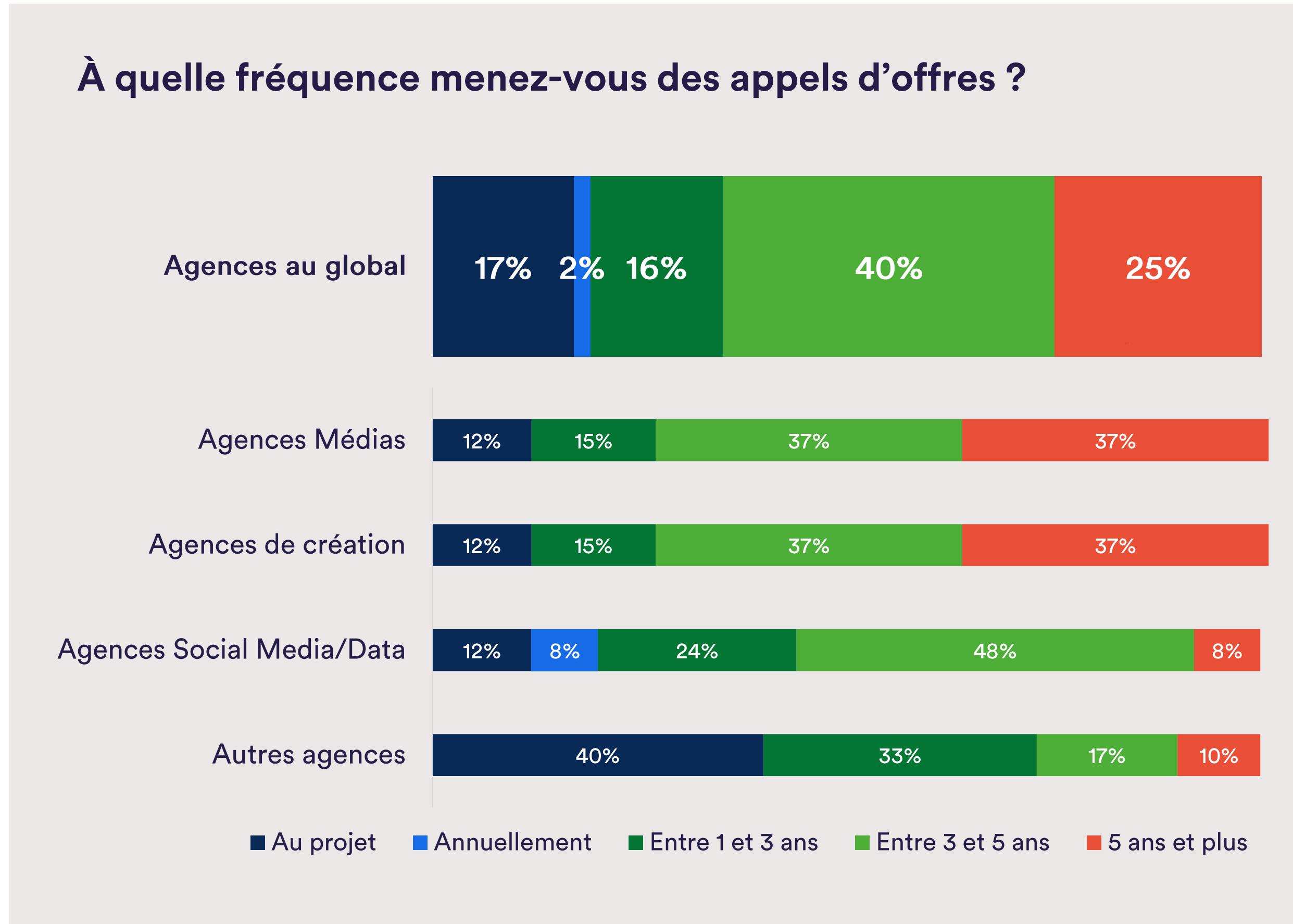
## LA MAJORITÉ DES MARQUES CHOISIT UNE RELATION MOYEN/LONG TERME AVEC SES AGENCES



Une compétition demande du temps à la fois pour les marques et pour les agences interrogées : pour rédiger un brief de qualité, pour permettre à chacun de vraiment se comprendre et pour permettre de choisir une équipe, une culture, aussi bien qu'une campagne ou une action de communication.

La fréquence des appels d'offres est dans les 2/3 des contrats supérieure à 3 ans (voire à 5 ans pour ¼ des contrats).

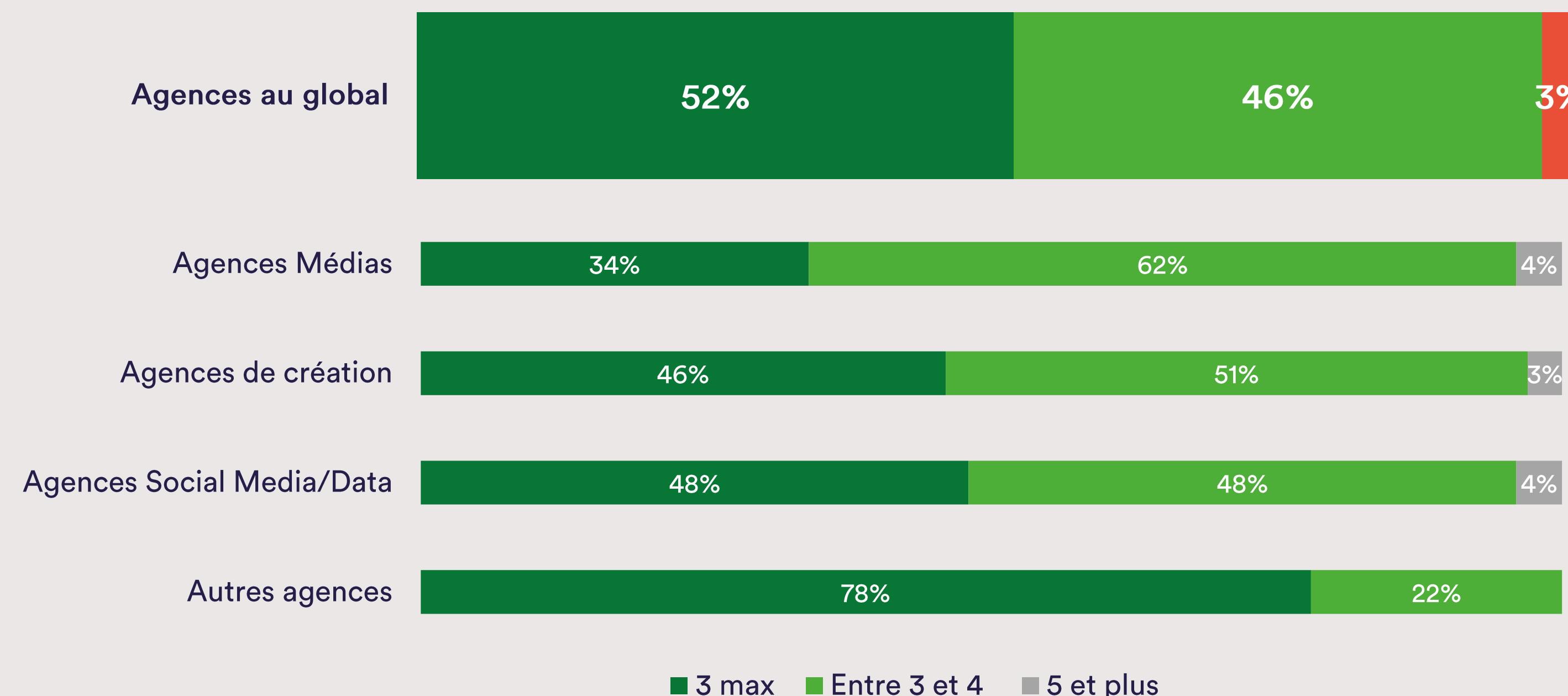
# MEDIAS ET CREATION SONT LES DISCIPLINES AVEC LA DURÉE DE CONTRAT LA PLUS LONGUE



D'un type d'agence à l'autre, les fréquences d'appels d'offres varient fortement : les agences d'événementiel travaillent fréquemment sur la base de contrat « au projet » quand les agences de création et les agences médias travaillent majoritairement sur des contrats de plus de 3 ans.

# DANS UN PEU PLUS DE 50 % DES CAS, LES APPELS D'OFFRE CONCERNENT 3 AGENCES MAXIMUM

En général lors de vos appels d'offres, combien d'agences mettez-vous en compétition ?



Pour privilégier les échanges, il vaut souvent mieux passer plus de temps avec peu d'agences que peu de temps avec beaucoup d'agences. Et puis, limiter le nombre d'agences consultées, c'est aussi éviter, à l'annonceur et aux agences, de gaspiller inutilement du temps et de l'argent.

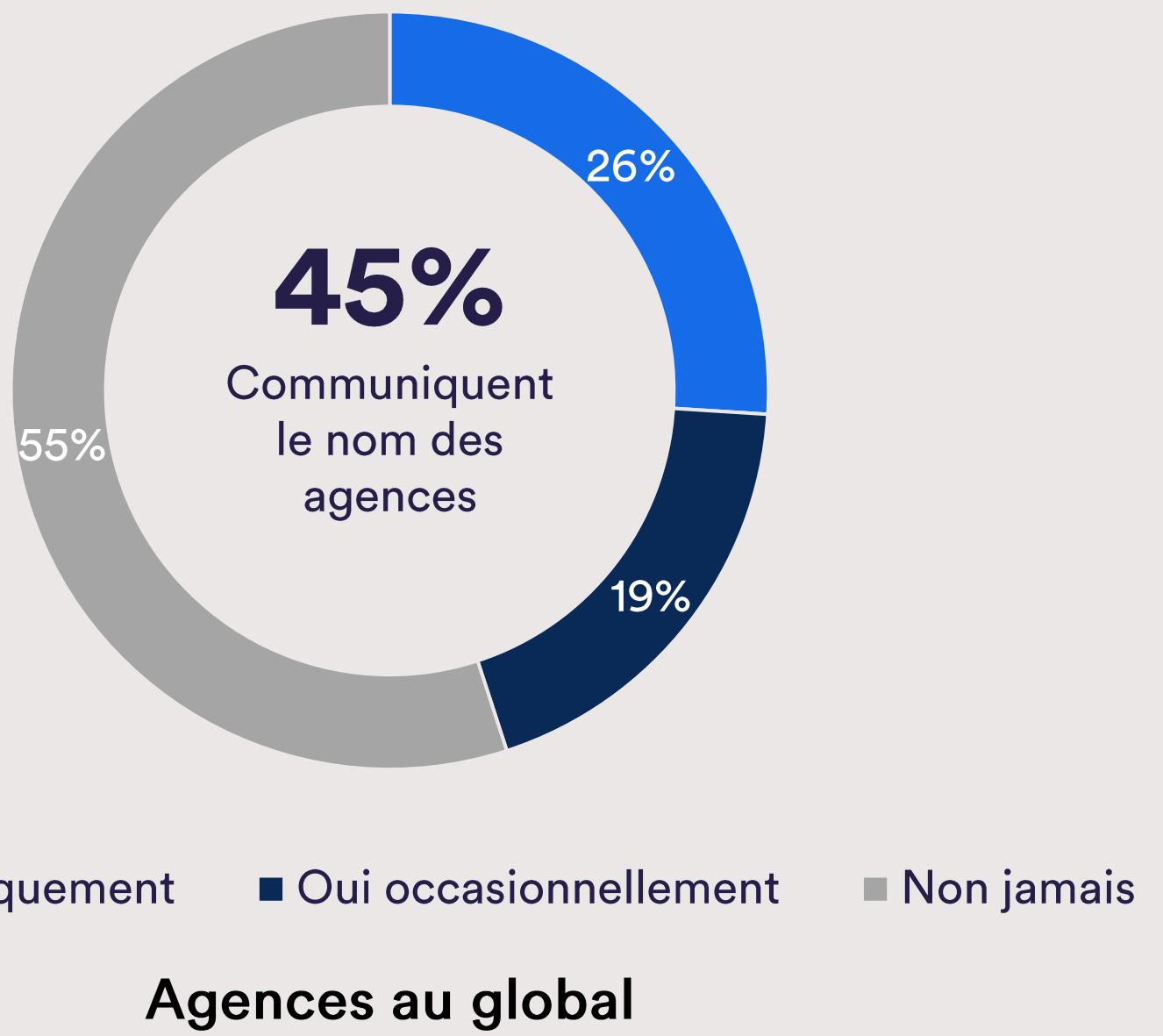
Dans la phase finale, la compétition doit se concentrer sur un petit nombre d'agences. A titre indicatif, 3 candidats est un ordre de grandeur le plus souvent adapté.

Pour les répondants à cette étude, seul un nombre très limité d'appels d'offres concerne 5 agences ou plus.

Si aujourd'hui plus d'un appel d'offres sur 2 n'implique que 3 agences au maximum, il n'en va pas tout à fait de même dans les domaines des médias et de la création où une quatrième agence est fréquemment interrogée.

## LE NOM DES AGENCES EN COMPÉTITION PEU OU PAS COMMUNIQUÉ

Communiquez-vous aux agences que vous interrogez lors de vos appels d'offres le nom des agences concurrentes ?

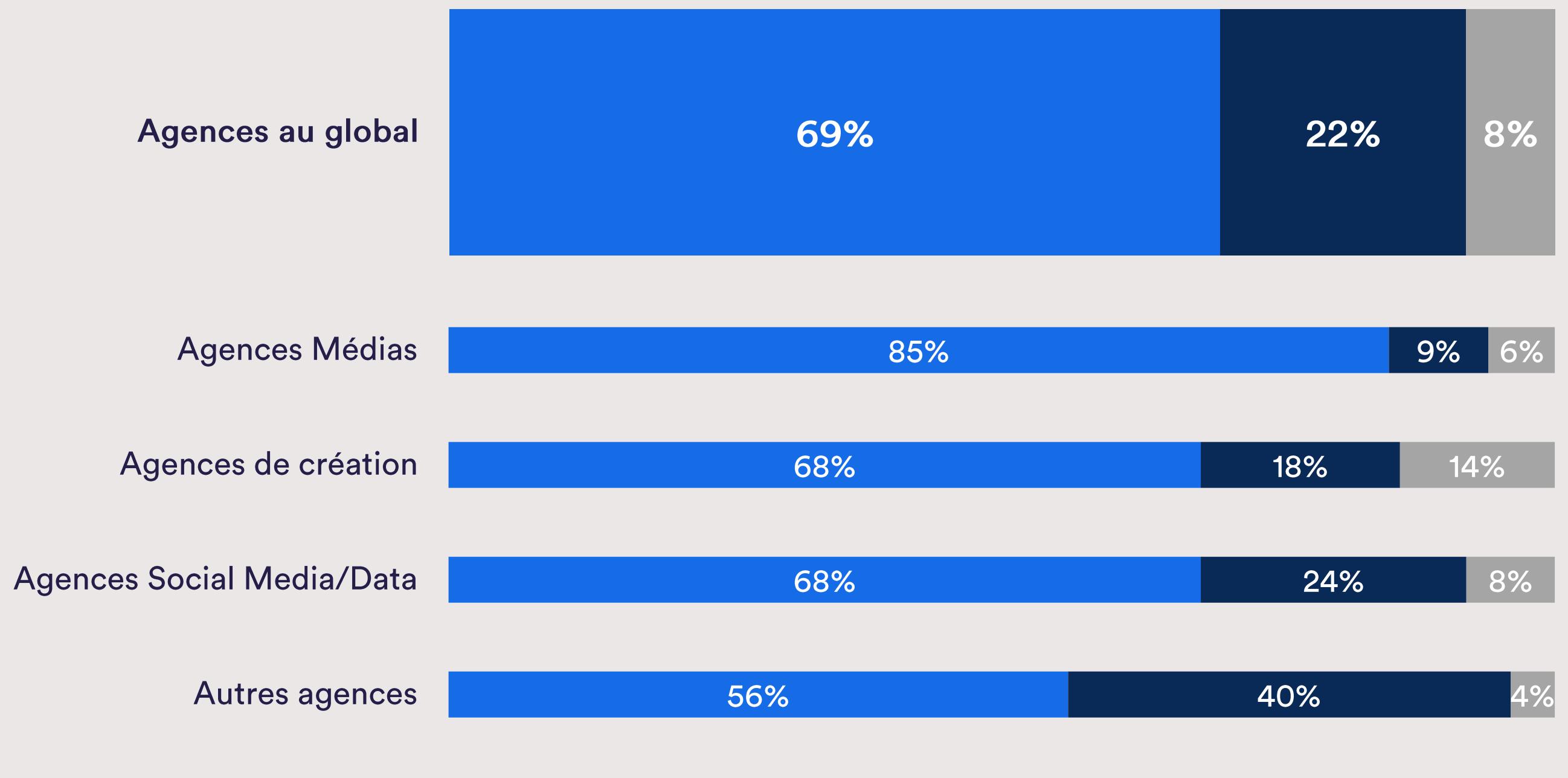


Un quart des répondants communiquent systématiquement le nom des agences consultées dans les appels d'offres.

Quand les procédures internes de l'annonceur le permettent, la communication de cette information permet de favoriser la transparence et la confiance.

## LE BUDGET EST MAJORITAIREMENT COMMUNIQUÉ

Communiquez-vous aux agences que vous interrogez le budget objet de l'appel d'offres ?



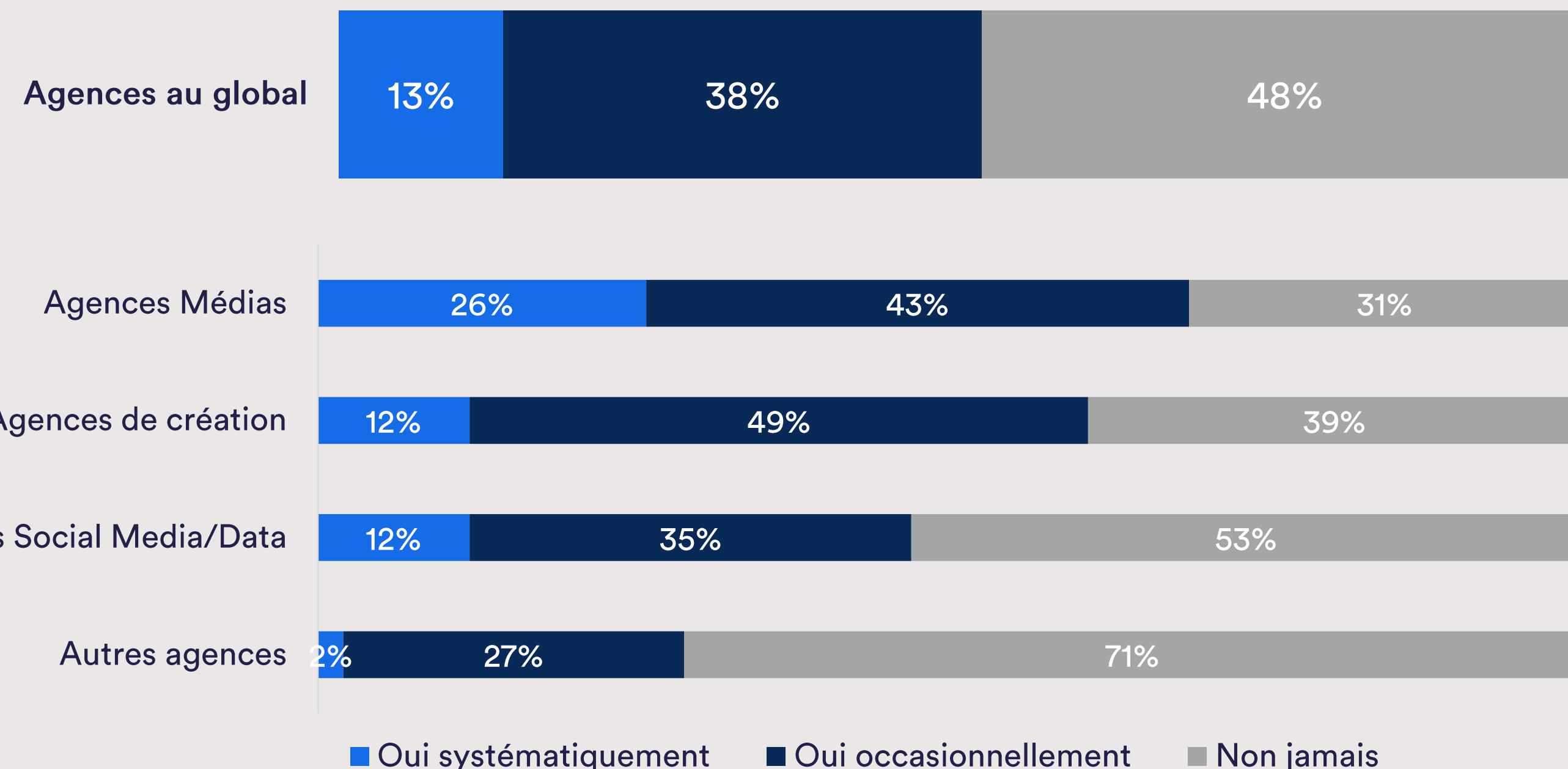
Clé de voûte d'un appel d'offres, le brief doit être précis quant aux enjeux et indiquant un budget cadre chaque fois que possible. C'est le cas dans près de 70 % des appels d'offres toutes agences confondues et même dans 85 % des cas pour les agences médias. Les agences veilleront ainsi à faire des propositions qui correspondent au cadre demandé.

*La communication par la marque du budget (ou d'une fourchette budgétaire) sur lequel porte l'appel d'offres « Le budget d'honoraires et/ou de production du projet est systématiquement partagé dans le cadre du brief, afin d'éviter les recos irréalistes » (verbatim)*

*« Nous menons ces projets en toute transparence afin d'éviter les déceptions ou retraits d'agence au moment de la signature du contrat » (verbatim)*

# LES CABINETS DE CONSEILS EN CHOIX D'AGENCES SONT MAJORITYALEMENT SOLICITÉS DANS LES DISCIPLINES À FORTS ENJEUX FINANCIERS

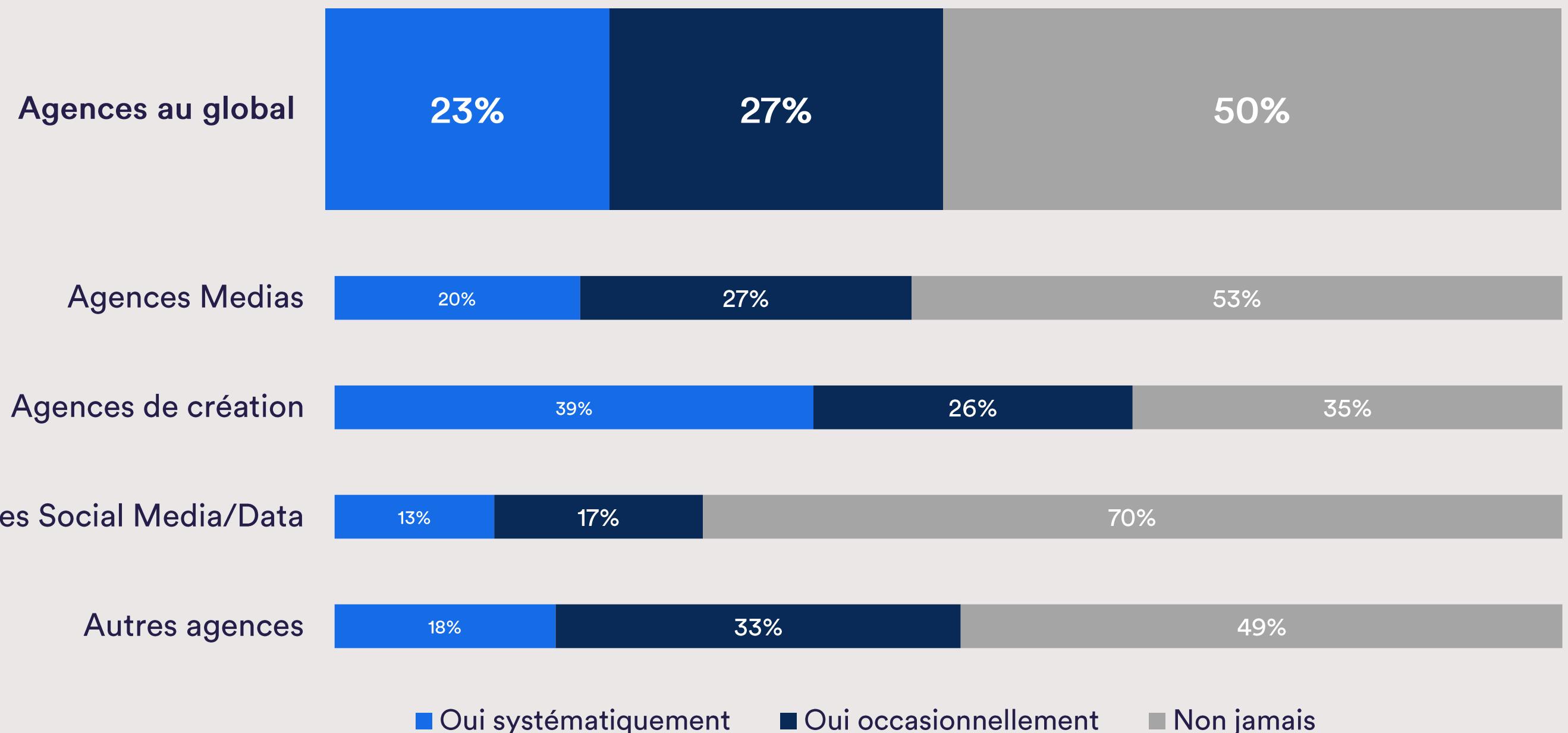
Faites-vous appel à un cabinet spécialisé pour vous accompagner dans les appels d'offres ?



En comparant avec les résultats de l'étude UDA 2016 pour les agences de création, la proportion des répondants qui font appel à des conseils en choix d'agences a augmenté. Elle est aujourd'hui de plus de 60 %.

# L'INDEMNISATION DES AGENCES NON RETENUES PRATIQUEE DANS 40 % DES APPELS D'OFFRES

## Indemnisez-vous les agences non retenues lors des appels d'offres ?



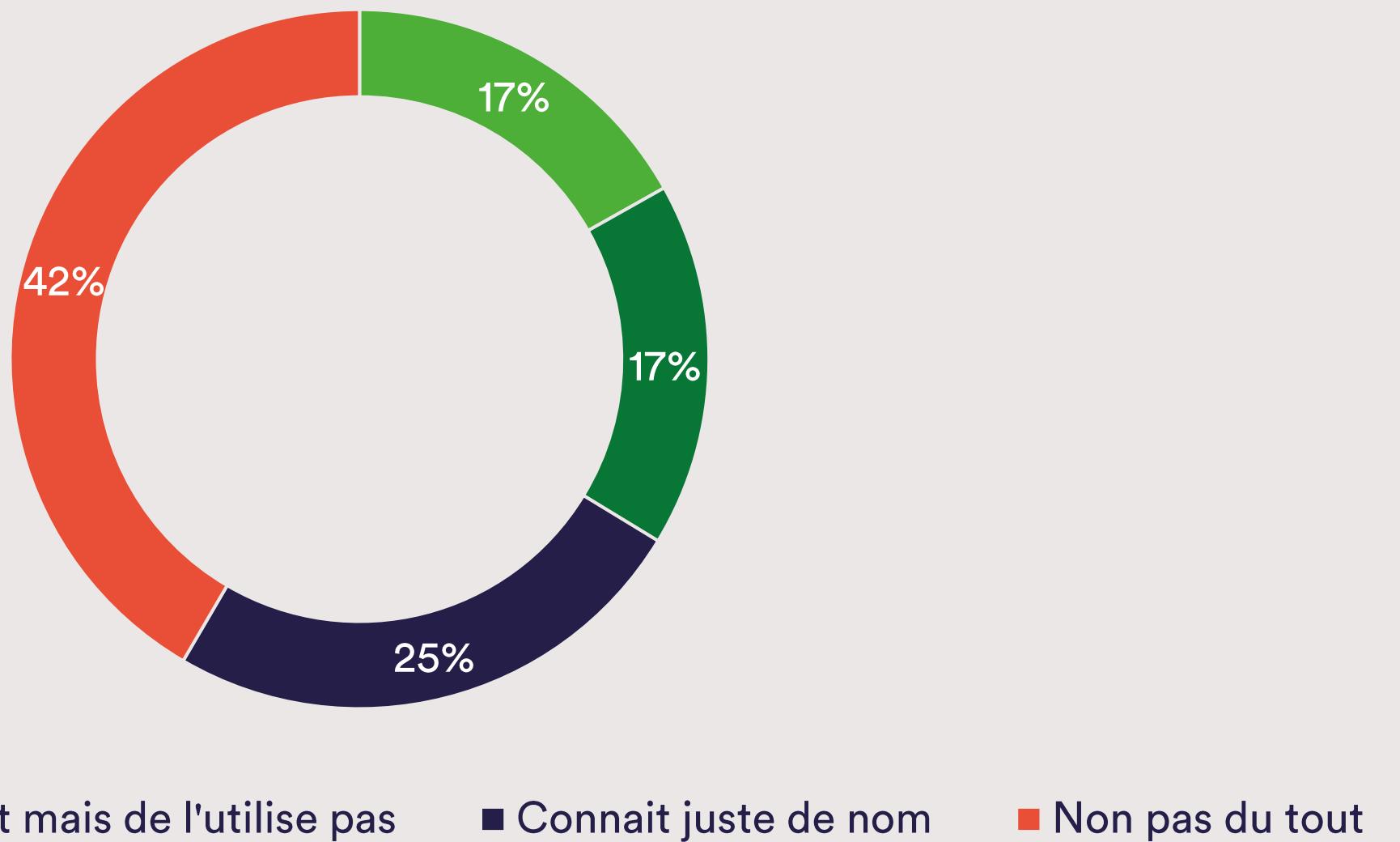
Comme toutes les entreprises commerciales, les agences supportent des coûts de prospection. Pourtant, selon l'importance du travail demandé, elles peuvent être amenées à consacrer beaucoup plus de temps et de moyens à une compétition que le requiert la sélection d'un prestataire dans d'autres secteurs. Dans ce cas, il est recommandé d'indemniser pour leur effort les agences qui ne seront pas retenues à l'issue de l'appel d'offres. Pour que chacun investisse et s'investisse en connaissance de cause, dès lors que le principe d'une indemnisation est retenu, son montant est identique pour toutes les agences et précisé au moment du lancement de l'appel d'offres.

66 % des répondants déclarent indemniser les appels d'offres d'agences de création (vs 29 % en 2016 et 47 % à l'international),

Certaines disciplines comme le *branding design* sont majoritairement indemnisées lors des appels d'offres.

## SEULES 17 % DES MARQUES INTERROGÉES CONNAISSENT ET UTILISENT LA DÉMARCHE DE « LA BELLE COMPÉTITION »

Connaisez-vous la démarche de « La belle compétition » créée en 2015 par l'Union des marques et les syndicats d'agences pour des appels d'offres plus responsables?



La part des répondants qui mettent en œuvre la Belle Compétition est limitée à 17 %.

L'Union des marques et ses partenaires se remobilisent autour de cette démarche pour favoriser des appels d'offres transparents, responsables et sincères.

# L'ECLAIRAGE



## PRÉPARER L'AVENIR DE VOTRE RELATION AVEC VOS AGENCES DANS UN MONDE PLUS COMPLEXE

Nous sortons d'une période très difficile qui a entraîné des changements d'attitudes et de comportements entre les marques et leurs agences. Dans certains cas, les marques ont soutenu leurs agences (maintien des honoraires, paiement des factures en avance, etc.) mais dans d'autres, la dégradation des marchés les a contraintes stoppé la relation financière du jour au lendemain...

Compte tenu des enjeux à venir, il sera inévitablement nécessaire de mettre les bouchées doubles et de se concentrer sur la façon dont les marques travaillent avec leurs agences et sur la façon dont elles les rémunèrent afin de garantir un partenariat respectueux des intérêts de chacun.

## SOYEZ CONSCIENTS DE VOTRE SITUATION

Les prévisions économiques accentuent le réel besoin de maximiser les résultats et de minimiser les dépenses. Mais finalement, cette tendance n'est pas nouvelle, et il y a un moment où les agences (qui sont également confrontées à l'augmentation des coûts et à la diminution des revenus) ne seront tout simplement plus en mesure de fournir des prestations efficaces si elles sont poussées à l'extrême, à savoir de livrer des prestations sans générer aucune rentabilité. Pour sortir de l'impasse, il convient d'examiner attentivement votre modèle d'agences.

Avez-vous vraiment les meilleurs partenaires en jeu, y a-t-il des doublons inutiles, le modèle que vous utilisez est-il orienté vers une efficacité maximale ?

Il n'y a pas si longtemps, l'intégration (le regroupement de plusieurs compétences au sein d'une même structure) était un mot grossier - mais les complexités auxquelles sont confrontés de nombreux spécialistes du marketing ont amené les organisations avant-gardistes à chercher à rationaliser le nombre d'agences avec lesquelles elles travaillent, à éviter les doublons excessifs et à mettre en place un modèle et des méthodes de travail qui réduisent les coûts sans nuire aux résultats ou aux relations avec les agences.

## SOYEZ RÉALISTES QUANT À VOS ATTENTES

L'établissement d'un budget est toujours compliqué. Mais étant donné que nous entrons dans une période où les budgets vont se resserrer, principalement lié aux incertitudes économiques dues aux conflits (et peuvent être soudainement réduits en raison des conditions du marché), il incombe aux spécialistes du marketing d'être réalistes quant à ce qu'ils attendent de leurs agences pour le budget qu'ils investissent.

Il est incohérent de s'attendre à obtenir les mêmes niveaux de résultats pour moins d'investissement - et surtout à niveau de qualité équivalent.

Les CMO doivent se concentrer sur les principales forces de leurs agences et être réalistes dans la détermination de leurs rémunérations.

## MARKETING ET ACHATS MAIN DANS LA MAIN

Nous avons mentionné l'importance pour le marketing et les achats de fonctionner ensemble. Dans des conditions commerciales difficiles, il est essentiel que les deux parties travaillent en étroite collaboration, qu'elles soient honnêtes et ouvertes quant à leurs objectifs/besoins et qu'elles prévoient de s'assurer qu'elles peuvent être alignées sans compromettre les relations avec les agences.

Le marketing doit être impliqué, non seulement dès le départ, mais tout au long de la négociation. Il ne doit tout simplement pas se retirer au stade de la discussion financière et passer le relais aux services achat qui en vase clos.

## ÊTRE JUSTE ET ÉQUILIBRÉ DANS SES RELATIONS

Les prestations intellectuelles requièrent des compétences spécialisées, principalement parce qu'il s'agit aussi d'acheter des actifs immatériels et des compétences.

Si un état d'esprit objectif est nécessaire, il doit être contrebalancé par la reconnaissance du fait que, longtemps après la fin des négociations, votre entreprise a besoin d'un partenaire motivé plutôt que d'un fournisseur qui ne cesse de réclamer de l'argent, ce qui est frustrant et démotivant pour toutes les parties concernées.

L'objectif principal étant de vous assurer que vous obtenez le meilleur rapport qualité-prix.

# À PROPOS DES CONTRIBUTEURS



## À PROPOS DES CONTRIBUTEURS



### A PROPOS DE L'UNION DES MARQUES

L'Union des marques (précédemment UDA) est l'organisation représentative des marques depuis plus de 100 ans.

Elle compte 7000 membres, au sein de ses 250 entreprises adhérentes, de toutes tailles, tous statuts et tous secteurs et représente plus de 1600 marques.

Elle a pour mission de promouvoir la liberté de communiquer en développant une communication responsable et de renforcer l'efficacité des actions marketing et communication.

L'Union des marques offre à ses membres un lieu unique d'inspiration, d'échange, de mise en contact et d'accompagnement.

**En savoir plus : [uniondesmarques.fr](http://uniondesmarques.fr)**  
**[dbeauclair@uniondesmarques.fr](mailto:dbeauclair@uniondesmarques.fr)**



### A PROPOS DE THE OBSERVATORY INTERNATIONAL

The Observatory International, leader du conseil en marketing management, a pour vocation d'accompagner les annonceurs pour tirer le meilleur de leurs ressources marketing et communication.

Nous opérons cette transformation en concevant et en mettant en place un écosystème d'agences, accompagné de processus efficaces et en veillant à ce que les équipes disposent de toutes les compétences nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie de la marque. Une fois le modèle implémenté, nous aidons nos clients à piloter et à formaliser un processus d'amélioration continue, basé sur un système de rémunération à la performance et via des outils de mesure de la qualité de la relation client - agence.

**En savoir plus : [observatoryinternational.com/fr/](http://observatoryinternational.com/fr/)**  
**[nicolas.gondeau@observatoryinternational.com](mailto:nicolas.gondeau@observatoryinternational.com)**