

Rémunération des agences : choisir la valeur créée ?



Acteurs clés de la performance économique de la publicité, les agences méritent des rémunérations à la hauteur de leur contribution : « *If you pay peanuts, you get monkeys* » !

La publicité est tout à la fois un investissement stratégique et un moteur majeur de l'économie : la remarquable étude économétrique récemment commanditée par la WFA – et effectuée par Deloitte ¹ – le démontre comme jamais : 1 euro investi en publicité rapporte entre 5 et 8 euros de PIB additionnel (7,85 euros en France). Dans ce contexte, les agences de publicité, artisanes clés de cette performance, sont des partenaires de première importance pour les annonceurs. Leur rémunération est donc également un sujet stratégique. Elle doit être à la fois efficace pour leurs clients, et « *fair* » pour elles, comme l'avait souligné Tom Freitag, alors directeur communication monde de Nestlé : « *The easiest thing in the world is to squeeze the agency. It's fashionable to say how much you've screwed your agency. But any idiot can do that. To get the most out of an agency, that's the challenge* ».

Rémunération : un peu d'histoire

Traditionnellement, le travail stratégique, créatif et le suivi de développement des campagnes par les agences de publicité étaient rémunérés à la commission, c'est-à-dire par un pourcentage des dépenses nettes médias utilisant cette création. La norme était de 15 %, même si de nombreux annonceurs français, la jugeant trop élevée, avaient commencé à en « décrocher » en appliquant un système de « cap » selon les volumes média atteints. Les annonceurs internationaux de référence, tels P&G ou Unilever, continuèrent à l'appliquer jusqu'au début des années 2000. Cette norme de 15 % remonte à... 1898 (cf. encadré page suivante).

* Co-fondateur de SC Reviews.

¹ - Étude WFA sur l'impact économique de la publicité reprise par l'AACC : www.aacc.fr/uploads/file/file/000/002/737/01_EtudeVoA_France_Deloitte_160117.pdf

Comment est née la commission de 15 %

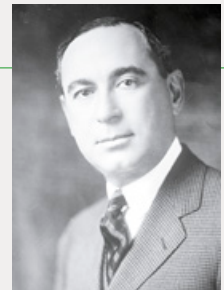
En 1898, attendant de rejoindre New-York pour y devenir journaliste, le jeune Albert Lasker, âgé de 18 ans, décroche un petit job d'entretien des locaux chez Lord & Thomas, une agence de publicité de Chicago.

À cette époque, les annonceurs écrivaient eux-mêmes les textes de leurs annonces publicitaires et rémunéraient les agences pour le travail de placement dans les supports (presse) à hauteur de 10 % des médias achetés.

Lasker proposa à un des clients de l'agence de réécrire le texte de son annonce pour la rendre plus efficace, montant pour cela la commission à 15 %, avec garantie d'augmentation des ventes ou remboursement des 5 % additionnels.

Ce fut un succès. Cette pratique se généralisa sur tout le marché américain... mais on oubliera vite la garantie de résultat !

Lasker fit une belle carrière publicitaire chez Lord & Thomas en parallèle d'une carrière de journaliste. Ce grand pionnier de la publicité moderne mourut le 30 mai 1952.



Albert Lasker

Honoraires : les raisons du succès...

La rémunération des agences payées à la commission s'est envolée proportionnellement à la forte inflation du coût des médias (notamment la TV, en pénurie par rapport à la demande dès le milieu des années 1970), qui a prévalu tout au long des années 1990 et 2000, indépendamment donc de la charge de travail des agences... et des résultats sur le marché. Cette situation est apparue – à juste titre – intolérable à de nombreux annonceurs, qui voulurent se protéger en découplant la rémunération des dépenses médias, et en rémunérant désormais leurs agences non plus à la commission, mais en honoraires, à l'instar de leurs autres conseils (juridiques, organisationnels, etc.). Danone (1995), P&G (2000), Unilever (2002), Nestlé (2005), L'Oréal (2010) ont ainsi sauté le pas, diffusant cette pratique dans tout le tissu profond des annonceurs. Ainsi, les honoraires furent tout d'abord calculés au temps passé par les équipes dédiées (coût direct augmenté d'un pourcentage de coûts indirects et d'une marge bénéficiaire de 15 %, la norme dans les entreprises de service et donc les agences), puis remplacés par des forfaits lorsque l'expérience accumulée des temps passés sur un *scope of work* identifié permettait de disposer de *benchmarks* et donc d'honoraires standards « à la tâche ».

Les honoraires devinrent ainsi rapidement la méthode de rémunération majoritaire sur le plan mondial pour les agences de publicité, parallèlement au déclin de la rémunération par commission, devenue rapidement marginale (cf. encadré ci-contre).

Au Royaume-Uni en particulier, la progression de l'emploi des honoraires fut fulgurante : 28 % en 1994, 56 % en 1997, 68 % en 2000, 84 % en 2006. En France, selon les études UDA, ce type de rémunération est passé de 45 % en 2000 à 54 % en 2006 et 85 % en 2016, dont les deux tiers en honoraires

fixes et le tiers restant en honoraires « au temps passé ». Seuls 15 % des contrats sont encore à la commission et 9 % ont des systèmes mixtes, où souvent la stratégie et le suivi sont rémunérés aux honoraires forfaitaires, et où seule la création est encore rémunérée à la commission.

... et les limites du modèle

Si l'on y réfléchit, il y a dans ce système de rémunération aux honoraires quelques limites qui méritent d'être soulignées :

- si une agence est rémunérée au temps passé, plus vite elle trouve une solution créative performante, moins elle est rémunérée. Étrange, non ?
- si elle est rémunérée au forfait, il n'y a plus aucun lien entre la performance de sa création sur le marché et sa rémunération, ce qui est à la fois injuste pour l'agence et dangereux pour le client, car aucune notion de qualité ou d'efficacité n'est prise en compte.

Modes de rémunération

En 2014, selon la dernière étude de la WFA pour les agences généralistes, la répartition des modes de rémunération était la suivante :

Commission : **8 %**

Honoraires au temps passé : **50 %**

Honoraires forfaitaires : **16 %**

Rémunération selon la valeur produite ou la performance : **26 %**

NB : cette étude concerne avant tout les grands annonceurs internationaux

Une nouvelle « loi de Newton » semble s'appliquer ; les honoraires ne pourraient que s'amoin-drir avec le temps, pour de multiples raisons :

- la démultiplication des canaux et points de contact à activer (liée notamment à la montée en puissance du digital) et cela dans un contexte de budget des annonceurs constant, voire en réduction ;
- la volonté des annonceurs d'aller vers toujours plus de transparence et d'objectivité des rémunérations, mais également de réduction des coûts, traduite par la montée en puissance dans les organisations des services achat ;
- la tendance grandissante à raisonner en mode projet, à ne plus vouloir s'engager dans des relations contractuelles durables et des rémunérations annualisées (influence des projets en digital, souvent à court terme).

Cette pression croissante induit des comportements pervers :

- manque de transparence du côté des agences dès que possible, c'est-à-dire partout où il y a sous-traitance (production) et environnement réglementaire laxiste sur fond de complexité des intervenants (digital, spécialement le programmation) ;
- politique « court-termiste » de certains annonceurs, à la recherche de résultats rapides opposables à leur hiérarchie en termes de baisse des honoraires d'agences, sans évaluation des conséquences ni prise en considération des inévitables compensations occultes qui pourraient en résulter...

Rémunération à la valeur créée : « la solution ? »

En parallèle, au fur et à mesure de la baisse tendancielle des rémunérations, qui est patente (on estime que les rémunérations des agences généralistes ont quasi baissé de moitié en 15 ans), l'idée d'ajouter une part variable, un *incentive*, à la rémunération de base de l'agence en fonction de la performance se développe graduellement. En France, selon les études UDA, 20 % des contrats en 2000, 36 % en 2010, 38 % en 2016, comportent désormais une rémunération variable. De nombreux modèles existent, avec un vocabulaire riche

et dispersé (Bonus, Incentive, PBR (Payment By-Results), PBV (Payment By Value), PBC (Performance Based Compensation), VBR (Value-Based Remuneration)... ce qui n'aide pas la lecture d'un sujet assez complexe, il est vrai.

Depuis 2009, de grands annonceurs internationaux tels que Coca-Cola sont passés graduellement à un système entièrement à la performance. Cette mécanique est très exigeante pour les agences, car elles peuvent ne faire aucun profit si les résultats ne sont pas là, la marge sur les coûts, initialement de 15 %, ayant été graduellement réduite à 10 %, puis 5 %, avant d'être totalement supprimée – la rémunération additionnelle pouvant cependant atteindre 30 % et donc la rentabilité du compte également. Ceci est le double des normes généralement admises pour les *incentives* (cf. Étude UDA 2016 : l'*incentive* représente 16 % de la rémunération globale de l'année précédente). Mais cette approche a l'avantage d'aller au bout de cette logique.

Les bénéfices de cette approche « à la valeur créée », même partielle, sont clairs et nombreux :

- dynamiser le système de rémunération, et donc l'agence ;
- relier la rémunération aux effets des campagnes ;
- fédérer les énergies client/agence, tous allant naturellement dans le même sens ;
- fédérer les énergies dans l'agence, et donc espérer dépasser le traditionnel conflit commerciaux/créatifs ;
- encourager l'agence à développer une politique d'innovation en communication au profit de la marque, avec un fort potentiel de rendement marginal ;
- disposer d'éléments prouvant le ROI des actions marketing ;
- pour le client, progresser aussi en interne par un alignement de ses propres équipes sur les critères de mesure de l'efficacité qui ont été choisis pour l'agence.

Lier la rémunération de l'agence à la valeur ajoutée créée pour son client résout un paradoxe : l'agence peut gagner plus si les résultats sont là, le client est heureux de payer plus, car les résultats sont là.

Nous considérons que la rémunération, au moins partielle, à la valeur ajoutée prouvée est la seule approche permettant à la fois de responsabiliser les acteurs – des deux côtés de la relation – et d'apporter de l'oxygène aux agences, aujourd'hui fréquemment en grande difficulté, notamment en France. Nombre d'entre elles font aujourd'hui face à une spirale infernale : baisse des rémunérations, économies sur les coûts de personnel, baisse de qualité des prestations, pertes de budgets, fuite en avant dans les compétitions nécessitant un investissement significatif – et évidemment contraires à la qualité du service aux clients existants –, mise en danger du revenu existant, etc. Graduellement, il leur a fallu, pour réduire les coûts, externaliser des pans entiers de services aux annonceurs (études dans les années 1990, planning

Depuis 2009, de grands annonceurs internationaux tels que Coca-Cola sont passés graduellement à un système entièrement à la performance.

stratégique et production depuis 2000, et même création avec un appel accru aux free-lances et stagiaires de tout poil, avec l'objectif de réduire considérablement les charges salariales fixes. WPP a même un indicateur spécifique sur ce sujet, destiné aux analystes financiers.

Si vous interrogez les patrons d'agences, ils seront très nombreux à vous parler d'un accroissement considérable de la charge de travail à rémunération et effectifs décroissants, avec les risques de burn-out associés, notamment dénoncés par Vincent Leclabart, président de l'AACC (Association des agences conseil en communication) ², de pression infernale sur les marges, de paupérisation, de fuite des talents, de « précarité » des rémunérations, et donc de la nécessité absolue de retrouver des marges de manœuvre, dans l'intérêt même des clients. Cette précarité ressentie peut conduire à des expédients, à un manque de transparence, à une opacité des coûts et des pratiques, qui ne font qu'accroître la défiance des annonceurs et ne peuvent qu'aggraver la situation.

Sur ce sujet sensible, trois événements récents font couler beaucoup d'encre :

- aux États-Unis, l'enquête en cours de l'Association des annonceurs (ANA) ³, sur le manque de transparence dans les achats médias ;
- toujours aux États-Unis, l'enquête du département de la justice sur la corruption dans les appels d'offres de production ⁴, relayée en France par les producteurs indépendants ⁵.
- la dernière « mise en demeure » de P&G aux agences concernant la transparence sur le digital, lors de la dernière conférence de l'IAB Leadership Meeting ⁶.

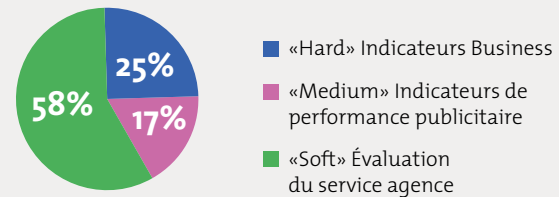
La publication des décrets d'application de la loi Macron, qui va étendre au digital, dès le 1^{er} janvier 2018, les principes de la loi Sapin de 1994 sur les achats médias – impliquant la transparence de ceux-ci à travers un statut de mandataire pour les agences – est saluée unanimement par les annonceurs, irrités de toute cette opacité sur les performances réelles (bots...) et de cette fraude larvée qu'ils détestent sur les sommes réellement investies dans le programmatique.

Évaluer la valeur ajoutée de l'agence : comment ?

On peut donc s'étonner que cette démarche fondamentalement « gagnant/gagnant » soit utilisée par tout au plus 40 % des annonceurs. Bien sûr, le sujet est complexe, il réclame un investissement en temps et matière grise, les pièges existent et les enjeux financiers sont considérables, mais la transparence et le professionnalisme – une politique clairement annoncée et tenue, des outils et méthodes, un budget dédié – doivent permettre de progresser en objectivant le débat, à la condition de s'appuyer sur des principes forts :

- **Transparence** : prendre en compte la réalité des plans

Fréquence d'utilisation des différents types d'indicateurs de performance



Étude WFA 2014 (600 contrats analysés)

annuels de marketing et de communication du client pour définir des objectifs précis, et impliquer l'agence pour la mise au point finale des KPIS, mesures, références, pondérations.

- **Justesse** : ne pas hésiter à utiliser un mix de critères de natures différentes, dont le poids pourra évoluer dans le temps. On distingue trois grandes catégories de critères.

- La performance agence (évaluation de la relation et du service client), mesurée par enquête directe, au moins annuelle et idéalement symétrique (possibilité à l'agence de s'exprimer). Ces indicateurs sont fondamentaux, surtout au début de la relation. Leur poids peut diminuer ensuite.
- La performance publicitaire et marque, tels que notoriété, points d'image, scores d'impact, mémorisation, compréhension, agrément, taux de clics, pages vues, etc.
- La performance business client, telles que les ventes, la demande pure, la part de marché, le panier moyen, le ratio part de marché sur part de voix, etc.

- **Pertinence** : donner un rôle à chaque création importante, utiliser des critères pour lesquels les mesures sont simples, « robustes », indiscutables et pour lesquels on dispose idéalement d'un historique (*benchmarking*).
- **Souplesse** : le système doit pouvoir évoluer en parallèle avec les objectifs et l'apprentissage qu'on en fait.
- **Loyauté** : ne doit pas être une façon de rémunérer au mieux au niveau d'avant si les performances sont là. Les budgets correspondant doivent avoir été prévus...

Notre conviction : la rémunération selon la valeur créée peut permettre de dépasser cette paupérisation larvée et cette opacité rampante, dommageables aux agences comme aux annonceurs, en rétablissant une relation équilibrée, orientée dans une logique de retour sur investissement positive et porteuse d'avenir, dans l'intérêt bien compris des deux parties. ■

2 - www.strategies.fr/actualites/agences/1045282W/burn-out-en-agences-mobilisons-nous.html.

3 - www.strategies.fr/actualites/agences/1042382W/le-rapport-de-l-ana-aux-etats-unis-fait-des-vagues-en-france.html.

4 - www.wsj.com/articles/justice-department-investigates-rigging-of-contracts-in-advertising-industry-1481046420.

5 - adage.com/article/media/p-g-s-pritchard-calls-digital-grow-up-new-rules/307742/.