

## 2/ DU CÔTÉ DES AGENCES : UNE NÉCESSAIRE REMISE EN CAUSE DES MÉTIERS ET DES STRUCTURES DES GROUPES DE COMMUNICATION

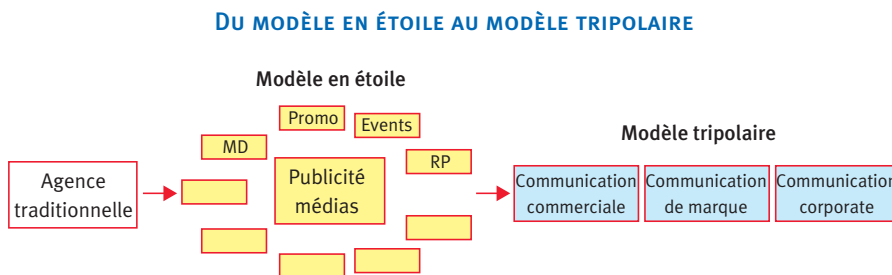
### a) L'évolution récente de l'organisation des agences

Les conséquences du développement de la communication intégrée obligent les agences et les groupes de communication à repenser en profondeur leur métier, leurs savoir-faire, leurs relations avec leurs clients et, en fin de compte, à imaginer de nouvelles formes d'organisation. Mais cette évolution est surtout dictée par le développement d'Internet qui, dans de nombreux cas, se retrouve au cœur des programmes de communication intégrée des annonceurs.

Du début des années quatre-vingt à la fin des années quatre-vingt-dix, presque tous les groupes de communication se sont organisés selon le modèle dit « en étoile ». Ce modèle repose sur une forme d'« impérialisme » de la publicité traditionnelle sur les métiers plus jeunes du hors-médias. Ce modèle en étoile ne respecte pas le principe de la « neutralité canaux » qui est l'un des piliers de la démarche de communication intégrée. La créativité du message publicitaire est l'enjeu principal des « compétitions » organisées par les annonceurs pour choisir leurs agences.

Ces dernières années, les principaux groupes de communication se sont engagés dans de profondes réorganisations qui traduisent une refonte de leur offre. En France, Publicis puis Euro RSCG se sont restructurés selon le modèle tripolaire.

Figure 20.3



Le modèle tripolaire correspond aux trois grandes familles de problématiques que soumettent les annonceurs aux agences :

- les problématiques de marque qui renvoient à des objectifs d'image et de notoriété, c'est-à-dire au développement du « capital marque » ;
- les problématiques commerciales qui renvoient à des objectifs de vente à court ou moyen terme, c'est-à-dire au développement du « capital client » ;
- les problématiques corporate (communication financière et institutionnelle).

Au regard de notre analyse sur la communication intégrée, il est toutefois légitime de s'interroger sur la validité de ce schéma d'organisation en trois pôles qui cloisonne artificiellement les problématiques des annonceurs.

Toutefois, il constitue un « grand pas en avant » par rapport au modèle en étoile dans lequel le canal de communication était choisi *a priori*. Ce modèle tripolaire est révélateur d'un effort d'adaptation de la part du milieu conser-

vateur qu'est la publicité car il fait (en principe) le deuil de la primauté de la publicité-médias sur la communication opérationnelle. En réalité, la publicité reste bien souvent la discipline reine, et les publicitaires jouent de leurs contacts, souvent plus haut placés dans les organigrammes des annonceurs, pour s'assurer le contrôle des budgets, et donc des groupes de communication. Par ailleurs, ce modèle a pour avantage de diffuser au sein des agences de publicité traditionnelles une connaissance d'Internet, qui, rappelons-le, constitue leur unique relais de croissance. Parallèlement à cette volonté de diffusion de l'expertise Web dans les agences de publicité, certains groupes de communication développent une offre Internet *pure player*, centrée sur l'expertise technologique et non sur la créativité. C'est un gage de crédibilité pour certains annonceurs qui n'imaginent pas confier leur site de e-commerce à des publicitaires !

De leur côté, les agences média progressent dans leur approche transversale des canaux disponibles. Elles investissent dans des études permettant notamment de mesurer l'impact relatif des points de contact (les Anglais disent *touchpoints*). Pourtant, elles restent trop souvent prisonnières de leur culture du GRP : pour les agences média, la « performance » d'une campagne se mesure selon des critères de couverture et de répétition. Cette approche les conduit presque toujours à préconiser une *augmentation* des budgets, alors que la philosophie de la communication intégrée relève plus de l'*optimisation*. Les modalités de calcul de leur rémunération n'y sont pas étrangères !

## b) Quelles voies pour l'avenir ?

En synthèse, les groupes publicitaires paient aujourd'hui la partition entre les agences créatives et des agences média. Les premières auront des difficultés à aller au-delà de la recherche de « concepts créatifs à 360° », car on a compris que la communication intégrée n'était pas qu'une affaire de création. Les secondes ont été amputées de leur capacité à concevoir les messages et ne peuvent donc intervenir que de manière incomplète.

Depuis quelques mois, on observe que certaines agences interactives importantes recrutent des publicitaires connus, sans doute pour élargir leur offre et chasser sur toutes les terres.

Comme souvent dans ce type de situations, la menace vient peut-être de l'extérieur. De plus en plus, les annonceurs font appel à des cabinets de conseil, au premier rang desquels figurent les grands cabinets de conseil en stratégie, suivis d'une cohorte de sociétés de conseil en marketing ou en management, parfois spécialisées sur certains secteurs d'activités. Ces sociétés fournissent un conseil stratégique sophistiqué, dont l'objectivité des recommandations est crédible parce qu'elles ne vendent que du conseil, et non la réalisation des opérations qui en découlent. Le lien conseil-exécution est rompu. Les recommandations qu'elles formulent comprennent notamment les cahiers des charges fonctionnels et techniques des sites Internet à développer, mais aussi l'architecture des projets CRM et la planification des investissements en communication par famille de canaux. Sur la base de ces documents, les annonceurs organisent leurs appels d'offres entre les *creatives agencies* chargées de trouver des « concepts à 360° », ce qui signifie qu'ils doivent pouvoir être véhiculés par tous les canaux



disponibles. Cette tendance est dangereuse pour les agences de communication, qui risquent, à relativement court terme, de devoir se contenter d'honoraires de création (pour les agences créatives), à l'exclusion de toute forme de conseil.

Pour les prochaines années, les questions qui agitent le métier tournent autour de la communication digitale :

- les *web agences* doivent-elles être intégrées aux groupes de communication, poursuivre une existence autonome, ou encore s'équiper de compétences publicitaires ?
- les groupes de communication vont-ils conserver la maîtrise des équipes de développement Web ou cette compétence sera-t-elle directement confiée à des sociétés de service informatique par les annonceurs ?
- quel sera le rôle des agences média dans la communication digitale ?
- quelle position les groupes issus des nouvelles technologies occuperont-ils dans la communication ? On rappelle au lecteur qu'en 2007, après seulement dix années d'existence, le bénéfice que Google tirait de son activité publicitaire était de 1 milliard de dollars !

## Section 2

### LA CMI CHANGE LES RELATIONS AGENCES/ANNONCEURS

Faut-il choisir plusieurs agences ou n'en retenir qu'une seule qui pilotera tous les programmes de communication intégrée ? Est-il préférable de prendre un cabinet ou une agence-conseil pour la conception du plan de communication en confiant l'exécution à d'autres partenaires ? Faut-il rémunérer globalement ou différemment le conseil et la réalisation ? Doit-on évaluer les agences exclusivement sur les critères actuels de communication (souvenir, agrément, attribution) ou intégrer beaucoup plus les résultats économiques ?

La communication intégrée amène à revisiter l'ensemble de ces questions et des réponses habituelles.

Il n'existe bien entendu aucun modèle universel de collaboration avec les agences dans la mise en œuvre de programmes de communication intégrée. On peut toutefois retenir deux grandes familles d'approches possibles.

#### 1/ LA SOUS-TRAITANCE LIMITÉE À L'EXÉCUTION DES OPÉRATIONS

Dans ce cas de figure, l'annonceur utilise des agences « boîtes à outils ». Ces dernières sont rémunérées « à l'opération » selon un barème négocié une fois par an. La mission transversale de conseil étant exclue du périmètre de l'agence, il n'est pas nécessaire de prévoir d'honoraires mensuels de conseil. En revanche, il est souvent souhaitable de prévoir des honoraires de coordination. Calculés sur le temps passé ne pouvant être affecté à des projets identifiés, ils constituent le signe d'une relation partenariale équilibrée bien souvent indispensable à l'implication des agences sur le long terme.