
Concours d'agences : mais que faut-il donc faire pour que tout se passe bien ?



Recruter des compétences externes en communication en organisant un concours : comment s'y prendre pour que tout se passe bien ? Car en effet, l'expérience montre que cette démarche, si elle est souvent pertinente et bien inspirée, ne va pas de soi, tant il est vrai qu'elle présente de nombreux écueils, et qu'il n'est pas rare qu'elle se termine sinon en conflit, du moins avec un bon lot de frustrations. Passons en revue les questions à se poser, et les pièges à éviter.

Quand est-il pertinent de faire appel à des ressources externes ?

Logiquement, lorsque l'on manque de ressources (quantité) et/ou de compétences (qualité). Mais il y a aussi les situations où l'on veut, ponctuellement, disposer d'un regard autre, bénéficier d'une dynamique dont peuvent manquer les équipes internes. Enfin, c'est l'autorité que l'on va parfois chercher à l'externe : on peut le regretter ou le relativiser, mais les managers ont une tendance naturelle à écouter davantage les consultants qu'ils mandatent que les collaborateurs qu'ils emploient.

Comment identifier des fournisseurs potentiels ?

Au départ, l'idée est de faire une *long list* de fournisseurs potentiels. Cette liste contiendra 5 à 10 noms, dénichés en parlant avec d'autres professionnels, en interrogeant les associations de la branche, en identifiant des campagnes appréciées – ou plus simplement, en surfant sur Google. Assumez à ce stade d'être un peu brut et superficiel, l'idée étant de constituer un échantillon large où figurent les acteurs qui comptent sur le marché.

Comment affiner sa sélection ?

Vient ensuite la *short list*, qui contiendra 3 à 5 papables (plus, ça n'apporte rien, ça augmente le travail et décourage les participants). A ce stade, la référence est importante, même s'il faut s'en méfier comme d'un faux-ami. Une campagne réussie ou une bonne idée créative n'est en rien la garantie d'un succès futur. L'autre outil, pour affiner sa sélection, c'est le contact direct, par téléphone ou lors d'une rencontre informelle. Ce contact va permettre de créer la relation, de s'assurer d'un bon *feeling* mutuel, et de quittancer *a priori* certains points importants en lien avec l'organisation du fournisseur, sa méthodologie de travail, son mode de rémunération, sa disponibilité et sa politique en termes de droits d'auteur.

A quoi faut-il penser ?

Le succès d'un concours d'agences, c'est sans doute sa préparation. Que faut-il prendre en compte une fois sa liste de fournisseurs potentiels établie ? Quatre points nous semblent particulièrement importants : les objectifs du concours et ses livrables; les conditions de réalisation du concours et sa rémunération; les critères de choix; et la formalisation de la relation future et des droits d'auteur.

Objectifs et livrables

Dans la vie comme dans les affaires, il est toujours bien de savoir pourquoi l'on fait les choses. Avoir des objectifs précis et expliquer clairement pourquoi le concours est lancé va contribuer à créer la confiance et à mettre en place un cadre de travail positif. Quant aux livrables, l'écueil classique est de trop en demander, ce qui dilue l'intensité de l'engagement et multiplie les risques de malentendu. Le but d'un concours, c'est la sélection d'un fournisseur – et non la réalisation détaillée du plus grand nombre de tâches possibles.

Conditions et rémunération

Il est essentiel d'assurer une égalité de traitement à tous les participants (notamment sur l'accès à l'information et sur les délais), ce qui ne veut pas dire qu'il faut les traiter collectivement. Par exemple, les éventuelles questions posées par l'un d'entre eux durant le processus de sélection ne devraient pas être partagées avec les autres, car une question en dit toujours long sur une idée ou une option choisie.

Comme tout travail mérite salaire, le concours doit être rémunéré – contrairement à l'appel d'offres, dans le cadre duquel rien n'est produit (même si faire une offre, ça prend du temps). Il est évidemment délicat d'articuler le montant de cette rémunération, mais une fourchette allant de CHF 5'000.- HT à CHF 10'000.- HT nous semble susceptible de créer, dans une situation classique, un bon climat de confiance et de respect entre les parties.

Critères de sélection

Comprendre les attentes du client est l'un des grands défis d'un appel d'offres ou d'un concours d'agences. C'est pourquoi, outre les objectifs et livrables, il est souhaitable d'être très transparent sur les critères de sélection. Comment les propositions vont-elles être évaluées ? Quelle part des choses sera faite entre la créativité et la faisabilité ? Jusqu'à quel point est-il important d'intégrer les contraintes évoquées ? Quel poids sera donné aux aspects de coûts ou d'organisation ?... Dire sur quoi et comment on va juger, c'est s'assurer un plus large choix de propositions fortes.

Relation future et droits d'auteur

Les droits d'auteur sont un point sensible dans le domaine de la communication tant il est vrai que les propositions faites, parce qu'elles offrent souvent une forte dimension de singularité, ont un statut d' « œuvre » en bonne et due forme. A toute œuvre sont liés, d'une part, des droits moraux (qui protègent l'intégrité de l'œuvre par rapport à son créateur) et, d'autre part, des droits d'utilisation. Si les droits moraux sont inaliénables, les droits d'utilisation doivent être négociés le plus tôt possible, pour éviter les déconvenues. Le mieux est de demander au fournisseur qu'il se positionne sur les droits d'auteur, et qu'il soit transparent quant à ses prétentions pour une éventuelle cession des droits d'utilisation, dans le temps et dans l'espace. Il est clair que le fait de participer à un concours n'implique nullement une cession des droits d'utilisation. Cela est particulièrement vrai pour les invités dont le travail n'est pas retenu au final, mais dont on pourrait être tenté de reprendre quelques aspects pertinents et séduisants.

Les autres aspects importants de la collaboration future devant être précisés au moment du concours sont l'organisation du travail (qui fait quoi selon quel processus et quel délai), le mode de calculation des honoraires (forfait par projet ou mensualisé, ou régie) et la gestion des éventuelles rétrocessions des fournisseurs tiers (en la matière, à défaut de bannissement, la plus grande des transparences devrait être la norme).

Que doit contenir le briefing ?

Ce qui n'est pas documenté n'existe pas. Il est donc important de délivrer les objectifs et les règles du concours d'agence par le biais d'un document, appelé, généralement, « briefing créatif ». On ne met dans ce document que les indications requises pour le travail exigé par le concours, les autres aspects de la relation future pourront faire l'objet d'un contrat *ad hoc* ultérieur. Voici une idée de ce que devrait être le sommaire d'un bon briefing :

1. Présentation générale de l'entreprise (identité, business model, hauts faits historiques)
2. Explication du contexte et de la problématique étant à l'origine du concours
3. Objectifs généraux du concours, mission donnée à l'agence
4. Contraintes liées à l'identité de l'entreprise
5. Contraintes techniques (liées à l'utilisation)
6. Livrables du concours
7. Délai, forme de remise (envoi simple ou présentation)
8. Personne de contact et procédure pour les questions

Combien de temps dure le concours ?

La réponse est : ni trop, ni trop peu. Laisser trop de temps, c'est perdre l'intensité de la mission sans avoir la certitude que davantage de soins et de ressources soient consacrés au concours. Laisser trop peu de temps, c'est démarrer dans le stress et frustrer les inspirations initiales, qui sont souvent les plus précieuses. Pour être concret, pour une situation classique, prévoyez au moins quatre semaines, au maximum huit.

Comment délibérer ?

Décider seul, c'est toujours délicat. Mais la communication est un sujet technique qui doit être affaire de professionnels. Il faut éviter la place publique et la démocratie. Pourquoi ne pas constituer un groupe de travail, plus proche du commando que de l'armée d'Empire, composé de personnalités impliquées et, sinon professionnelles, dûment averties des enjeux et écueils de l'exercice ?

Comment annoncer les résultats ?

Les résultats sont communiqués par courrier traditionnel. Le vainqueur est félicité, et invité à prendre contact pour la suite des opérations. Les autres fournisseurs sont remerciés vivement pour la qualité du travail fourni, et possibilité leur est offerte d'un de-briefing plus substantiel par téléphone ou à l'occasion d'une séance. A bannir impérativement : la réponse par e-mail, qui n'est digne ni de la noblesse de l'organisateur, ni de l'engagement consenti par le fournisseur.

Avons-nous oublié quelque chose d'important ? En guise de conclusion, voici quatre principes synthétisant ce qui a été dit, et qui devraient permettre d'aborder favorablement toutes les problématiques auxquelles le processus important du concours d'agence peut donner lieu :

1. Clarifiez ce que vous voulez.
2. Documentez et formalisez les choses.
3. Recherchez la densité plus que la quantité.
4. Respectez et rémunérez les fournisseurs invités.

Laurent Pittet

Directeur

Conseiller en communication, titulaire du Diplôme fédéral

laurent@pittetcom.ch



Pittet Communication SA

Identité forte, communication impactante

8, rue du XXXI-Décembre

CH - 1207 Genève

Avenue de la Gare 10

CH-1001 Lausanne

T + 41 58 100 5252

www.pittetcom.ch