



# GUIDE MODÈLES D'HONORAIRES

### **Préambule**

Le monde est en mouvement. Et le monde de la communication marketing bouge, lui aussi. Les anciens modèles de collaboration entre les mandants et l'agence ont fait leur temps et répondent de moins en moins aux exigences actuelles. Les systèmes de rémunération doivent aujourd'hui refléter et favoriser plus que jamais le mode de travail flexible et coopératif des agences et de la clientèle.

En sa qualité d'association des agences de communication leaders en Suisse, LEADING SWISS AGENCIES vise à montrer la voie, ainsi qu'à orienter et à soutenir tous les acteurs du marché en mettant au point des modèles contractuels en phase avec leur temps. Ce guide de rémunération nous permet de présenter les réflexions essentielles qui doivent guider le calcul d'honoraires lors d'une offre. Nous recommandons ainsi de fixer les standards futurs selon trois modèles principaux de facturation des prestations.

Notre proposition repose sur les valeurs de notre association: pertinence, joie, motivation et sincérité. Nous sommes profondément convaincus que, dans un avenir proche déjà, les modèles transparents et équitables pour les deux parties seront prépondérants, pour la simple et bonne raison que ce sont les seuls à pouvoir garantir des résultats au-delà de la moyenne sur le plan de la collaboration. Nous observons d'ailleurs une tendance claire vers la facturation des prestations basée sur le temps investi, accompagnée d'une diminution simultanée des modèles basés sur l'objet en lui-même.

Outre les nombreux collaborateurs engagés de nos agences membres, les représentants de l'Association Suisse des Annonceurs (ASA) et de leurs adhérents se sont activement investis dans l'élaboration de ce guide. Cette collaboration réussie entre partenaires aux intérêts diamétralement opposés est bien la preuve que le succès de notre avenir repose sur la mise en commun de nos compétences.

Bonne collaboration à tous.

## Introduction

### Contexte

Les agences et les clients ne sont pas toujours d'accord sur le coût des prestations. Cela n'a rien d'étonnant: les prestations se complexifient et il est de plus en plus difficile d'estimer de façon concrète et compréhensible le travail nécessaire à un service ainsi que sa valeur, sans parler des coûts y afférents. Dans ce cadre, la transparence, la clarté et l'honnêteté sont des conditions particulièrement importantes pour une bonne collaboration entre les commanditaires et les prestataires. Que faut-il faire ?

Il faut tout d'abord comprendre que nous sommes en présence de deux parties aux intérêts divergents: le client souhaite maximiser la rentabilité de ses achats de prestations, tandis que l'agence cherche à obtenir un prix équitable.

### Compréhension mutuelle

Les agences doivent comprendre que leurs clients sont confrontés à un environnement économique de plus en plus rude. Ceux-ci sont tenus d'effectuer leurs achats en fonction de leurs calculs souvent serrés, et cela concerne également les prestations des agences. En contrepartie, les clients doivent comprendre que pour survivre et fournir un travail de qualité, les agences doivent rémunérer équitablement leur personnel, investir dans le développement de leurs collaborateurs et couvrir le coût de leurs infrastructures et investissements.

Cette compréhension mutuelle est une condition indispensable pour que les deux parties établissent une relation d'égal à égal et collaborent dans un climat de confiance en vue d'obtenir de meilleurs résultats.

### Les prestations proposées

Aujourd'hui plus que jamais, les agences doivent être rationnelles, flexibles et efficaces pour être rentables. En outre, elles doivent savoir ce que leurs prestations coûtent réellement et comment les facturer pour qu'un mandat soit rentable, ce qui, après un examen plus attentif, n'est plus le cas aujourd'hui pour de nombreux projets. Les raisons de ce constat sont multiples:

- l'agence n'a pas décrit et délimité assez clairement sa prestation;
- Elle a sousestimé la complexité du projet;
- Elle n'a pas communiqué à temps au client que les mandats supplémentaires génèrent aussi des coûts supplémentaires et doivent être facturés.

Mais, dans la plupart des cas, les causes se trouvent en amont.

**Les négociations**

Les premiers défis se posent lors des négociations concernant le prix. Souvent, les propriétaires d'agences ou des cadres dirigeants peu expérimentés en matière de négociations se retrouvent face à des acheteurs aguerris, chacun ayant un bagage différent.

De plus, les agences ne savent généralement pas déterminer assez clairement les étapes nécessaires à l'exécution d'un mandat. Sans oublier le fait que souvent, elles ne savent pas de quoi se composent leurs prix ou comment les calculer ; nombreuses sont les agences qui fixent encore leurs prix à l'instinct. Il s'agit là d'erreurs qui compliquent les négociations inutilement.

En effet, en particulier dans le cadre des négociations, les agences doivent connaître leur marge de manœuvre et savoir dans quelle mesure elles peuvent répondre aux revendications de leur client tout en couvrant leur coût ou en réalisant un bénéfice.

**Le calcul de l'offre à la base du choix du modèle d'honoraires**

Par conséquent, chaque calcul d'offre d'une agence doit reposer sur le taux horaire calculé. Il n'est pas difficile de calculer correctement ce taux horaire et d'instaurer de la transparence pour soi-même ; il suffit de compiler certains chiffres issus de la comptabilité et d'effectuer le calcul avec la rigueur nécessaire. Les connaissances ainsi acquises permettent d'être plus compétent, plus sûr de soi et au final, plus efficace lors des négociations de prix mais aussi de choisir avec le client le modèle d'honoraires le plus adapté.

## Les modèles d'honoraires LSA

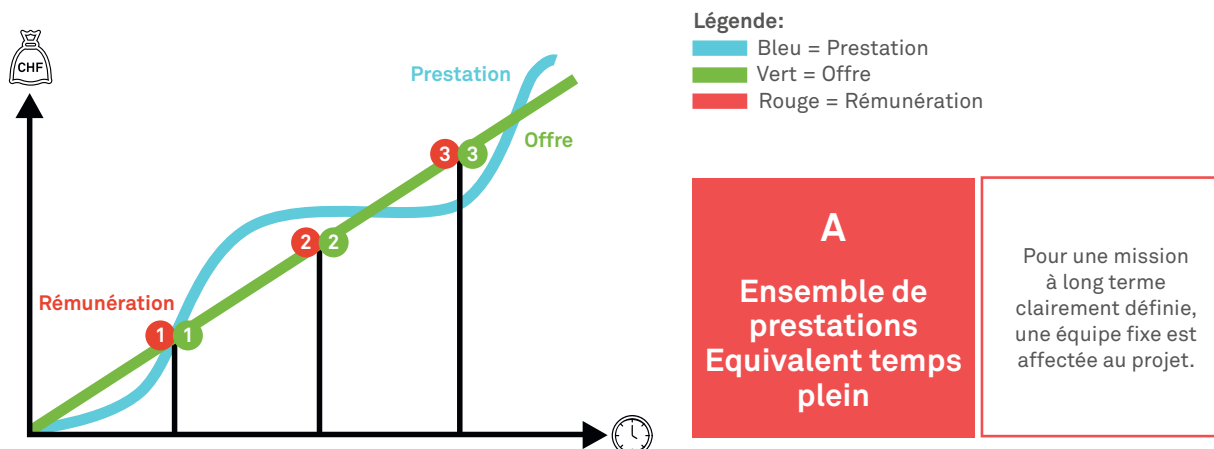
### Les facteurs indépendants du modèle

Indépendamment du modèle choisi, le calcul des coûts vise surtout à sonder les attentes du client et à calculer le coût de la prestation correspondante. Ce calcul repose sur des hypothèses et des valeurs empiriques. En effet, il est impossible de calculer à l'avance le nombre d'heures nécessaires pour que l'agence trouve la bonne idée et mette en œuvre le concept parfait. Une idée n'est pas une vis produite par un processus de fabrication automatisé. Il est donc d'autant plus important que le commanditaire soit informé en permanence et en toute transparence de l'avancement du projet et des heures de travail correspondantes. Par ailleurs, si en cours de projet, le commanditaire modifie des paramètres qui engendrent un travail supplémentaire, le client doit approuver le surcoût avant la réalisation de la prestation.

### Le nouvel ABC de la rémunération

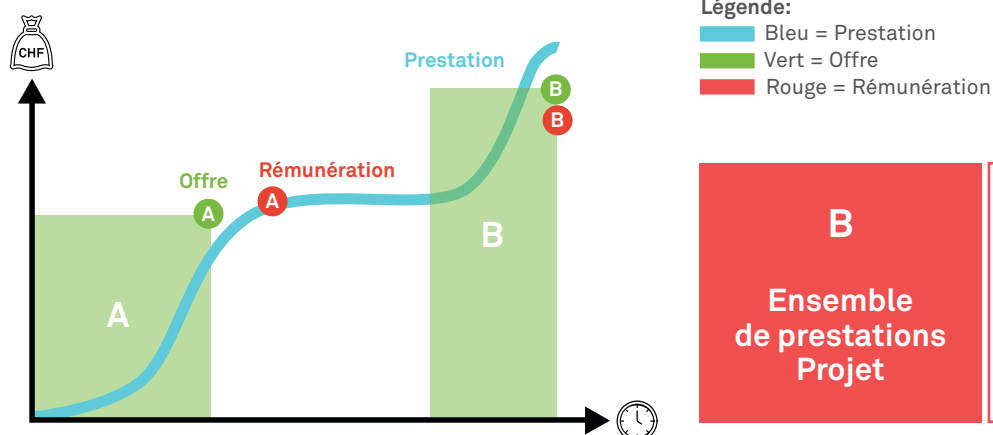
Les trois modèles d'honoraires suivants visent à obtenir une base pour une collaboration transparente, efficace et reposant sur la confiance entre les deux parties. Ils peuvent bien sûr être combinés en fonction des spécificités de chaque mandat.

### Modèle A «Assignment d'équipe»



Une prestation variable (valeur en francs) est réalisée sur une période définie. Le volume de travail fixé dans l'offre est facturé. La date et la valeur de la rémunération sont fixes. La prestation réalisée est variable.

### Modèle B «Offre»



#### Légende:

Bleu = Prestation  
Vert = Offre  
Rouge = Rémunération

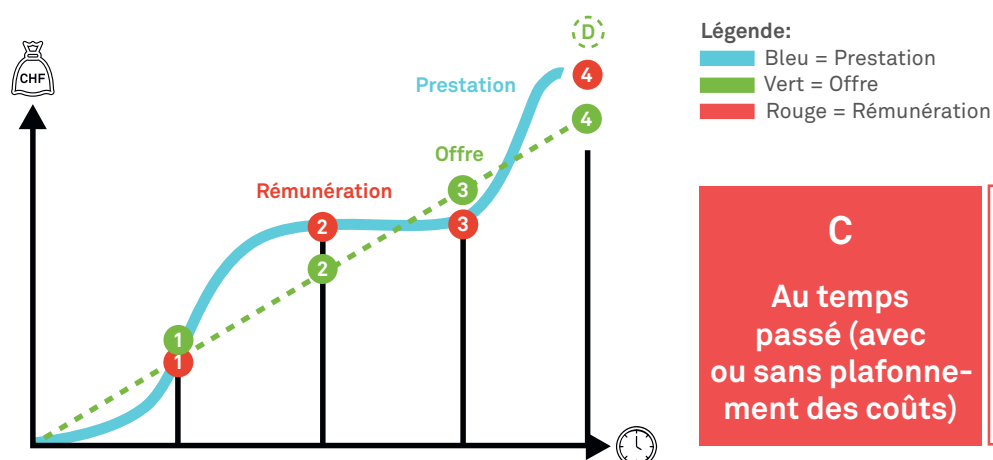
**B**

**Ensemble  
de prestations  
Projet**

Pour un projet à court ou moyen terme clairement défini et autonome, des prestations précises sont proposées.

L'offre se rapporte à une période ou à une prestation définies. La rémunération correspond dans une large mesure à l'offre, indépendamment de la prestation effectivement réalisée.

### Modèle C «Au temps passé avec ou sans plafonnement des coûts»



#### Légende:

Bleu = Prestation  
Vert = Offre  
Rouge = Rémunération

**C**

**Au temps  
passé (avec  
ou sans plafonne-  
ment des coûts)**

Si le résultat est connu, mais pas les étapes du processus ni les «deliverables», les coûts sont calculés à l'heure, selon un taux horaire défini.

L'estimation des coûts avec ou sans plafonnement correspond à un volume horaire indépendant des objets à réaliser. La rémunération ne se rapporte pas aux objets livrés pour atteindre les objectifs, mais correspond plutôt à la prestation effective et est facturée périodiquement.

## Caractéristiques des modèles

|                                                         | <b>MODÈLE A</b><br>Ensemble de prestations<br>Equivalent temps plein                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | <b>MODÈLE B</b><br>Ensemble de<br>prestations Projet                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <b>MODÈLE C</b><br>Au temps passé (avec ou sans<br>plafonnement des coûts)                                                                                           |
|---------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Définition</b>                                       | Le client mandate une équipe définie pendant une longue période (p. ex. 1 an) pour qu'elle lui fournisse un ensemble de prestations défini («deliverables»).                                                                                                                                                                                                             | L'agence calcule une offre pour un projet convenu à court terme et clairement défini, en fonction des besoins (selon l'estimation du nombre d'heures ou forfaitairement).                                                                                                                                                                                                                                             | Des taux horaires déterminés sont appliqués au temps passé. Le résultat est généralement défini, mais pas les différents «deliverables» ni les étapes du processus   |
| <b>Utilisations typiques</b>                            | Volumes fixés à long terme avec délimitation assez précise des besoins / «deliverables». Généralement, rapport régulier sur les heures passées et la faisabilité du projet dans les délais prévus.                                                                                                                                                                       | Volumes fixés à court terme avec délimitation précise des besoins / «deliverables» (projet facturé conformément à l'offre). Généralement avec une clause de variabilité des coûts en guise de marge de sécurité (par ex., 10% de coûts supplémentaires sont admis).                                                                                                                                                   | Modèle selon le temps passé sans délimitation exacte des «deliverables» et avec un résultat défini globalement/à long terme (par ex. développement de projet agile). |
| <b>Forces</b>                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarifs horaires plus faibles en raison de la prévisibilité et de la charge de travail garantie</li> <li>• Charge administrative réduite</li> <li>• Gain d'efficacité car équipe rodée</li> </ul>                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planification précise</li> <li>• Flexible en fonction des besoins</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equitable pour les deux parties en cas de résultats non clairement définis</li> </ul>                                       |
| <b>Faiblesses</b>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manque de flexibilité en cas de fluctuations</li> <li>• La charge de travail doit être estimable</li> <li>• Le modèle exige une certaine confiance</li> <li>• Nécessite des explications</li> </ul>                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Taux horaire relativement élevé</li> <li>• Charge administrative accrue</li> <li>• Pas d'équipe spécifique, donc pas de gain d'efficacité</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Peu de sécurité et de prévisibilité pour les deux parties</li> </ul>                                                        |
| <b>Pièges éventuels</b>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Problématique en cas de modifications du volume</li> <li>• Eventuelle réduction de personnel en cas de résiliation</li> <li>• Erreurs d'estimation pour les projets ultérieurs (par ex., ensemble de prestations «similaire» à l'année précédente)</li> </ul>                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Exige une grande confiance réciproque, car souvent imprévisible ou inintelligible pour le client</li> </ul>                 |
| <b>A négocier de façon bilatérale</b>                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais de résiliation (ensemble de prestations et contratcadre)</li> <li>• Droits d'auteur</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droits d'auteur</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Droits d'auteur</li> </ul>                                                                                                  |
| <b>Éléments nécessitant une attention particulière?</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixer un délai de résiliation au moins égal au délai de préavis des collaborateurs</li> <li>• Modèle judicieux uniquement à partir d'un certain volume (p. ex. 2,5 équivalents temps plein)</li> <li>• Délimitation claire par rapport aux «deliverables» supplémentaires non compris dans l'ensemble de prestations</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Souvent, la charge de travail est sousestimée, et des surcoûts sont générés en cours de projet</li> <li>• Délimitation claire par rapport aux «deliverables» supplémentaires non compris dans l'ensemble de prestations</li> <li>• Informer le client à temps et de façon transparente des surcoûts qui se profilent et lui demander de les approuver à l'avance.</li> </ul> |                                                                                                                                                                      |

Scope of Work = volume de travail

Deliverables = objets à livrer

Out of Scope = hors volume de travail

**Remarque finale**

Comme mentionné au début, la rémunération dépendante de l'objet augmente en fonction du temps investi. Les conditions les plus importantes pour une rémunération équitable de la prestation dans le cadre d'une relation client sont rapidement énumérées ci-après. Culture commune, transparence, confiance, capacité de co-crédation, outils adaptés, sécurité du processus et contrôle des données et des coûts sont indispensables.

La facturation d'une procédure et d'une équipe, mais sans objets, revêt de nombreux avantages:

1. Rémunération basée sur le résultat:
  - Aucun objet nécessaire
  - Design thinking encouragé
  - Priorités redéfinies en continu
  - Contrôle commun des résultats
2. Collaboration co-crédative:
  - Indépendamment des compétences et des objets
  - Pas de conflit avec les droits d'utilisation
  - Chaque succès est facturable
3. Partage commun des risques:
  - Tient compte de la complexité
  - Pas de subjectivité
  - L'imprévu est aussi facturabler

Et enfin, mais non des moindres: être force de proposition, tester, optimiser et incarner le concept «Leading»!