

RAPPORT D'ÉTUDE

RAPPORT SUR LA TARIFICATION ET LES INDICATEURS FINANCIERS DES AGENCES

2016



PUBLICATION
ISSUE DU
PROGRAMME
PARTENAIRE
DE HUBSPOT

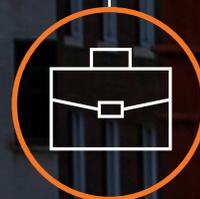


TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	3
LES SONDÉS	4
TARIFICATION	8
PRATIQUES COMMERCIALES	10
QUE VENDEZ-VOUS VRAIMENT ?	12
DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL & MARKETING	15
LES RISQUES ENCOURUS EN SE REPOSANT SUR LES RECOMMANDATIONS	19
LES RÈGLES À SUIVRE POUR REMPORTER PLUS D'OFFRES	22
UNE PERSONNE QUI SE CONSACRE AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL NE SUFFIT PAS	25
INDICATEURS FINANCIERS	28
ÊTES-VOUS PROFITABLE ?	30
EFFECTIFS & AVANTAGES	33
ANALYSER LES MAUVAIS INDICATEURS DE PERFORMANCE	35
GESTION DES CLIENTS	38
TARIFS HORAIRE PAR RÔLE	39



INTRODUCTION

PRATIQUES D'AGENCES EXEMPLAIRES

Peu importe la taille de votre agence. Que vous gériez une équipe de 5 personnes ou comptiez plus de 200 salariés, vous pouvez tout de même vous sentir isolé sur la voie de la rentabilité et de la stabilité, ou vous poser de nombreuses questions sur la tarification, la vente et la valeur de vos services.

Il était jusqu'à présent difficile d'obtenir des informations sur les pratiques commerciales des propriétaires d'agence sans faire partie d'un réseau ou sans payer de somme astronomique. Certes, vous pouviez vous adresser à des amis ou poser vos questions sur un forum en ligne, mais ces réponses isolées ne vous aidaient pas réellement à mieux comprendre les pratiques du secteur.

Dans les pages qui suivent, vous trouverez des données de référence sur la façon dont les agences déterminent la valeur de leurs services et établissent des tarifs, les bonnes pratiques en matière de développement commercial, la gestion des clients, les indicateurs financiers et le recrutement. Nous avons aussi inclus des essais rédigés par des experts du secteur, qui aident chaque jour des propriétaires d'agence à améliorer les performances de leur entreprise. Nous espérons que ce rapport pourra vous servir de guide lorsque vous ferez face aux complexités que suppose le développement d'une agence.

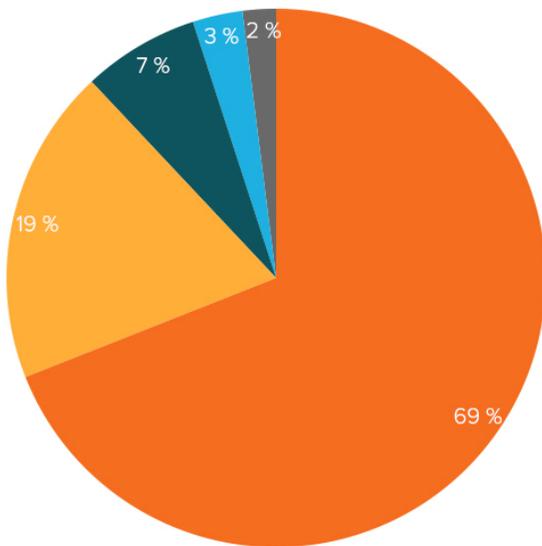


Les sondés

L'étude sur la Tarification et les Indicateurs Financiers des Agences s'est déroulée en avril et en mai 2016, et 782 personnes ont répondu au questionnaire : 537 sondés vivaient aux États-Unis, 39 au Royaume-Uni et 58 au Canada. Les autres étaient répartis dans le monde entier.

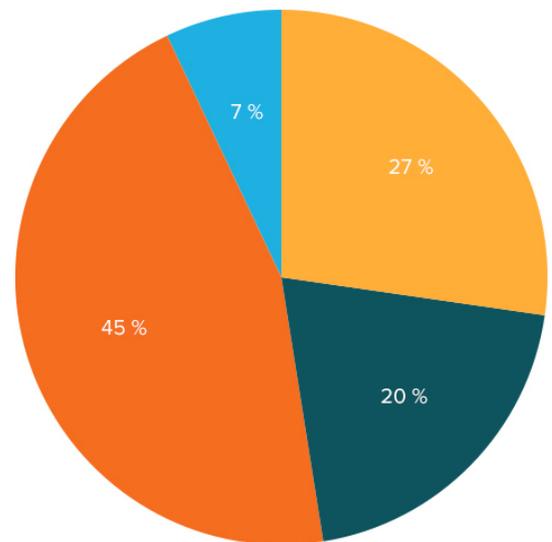
La majorité des sondés occupaient un poste de directeur ou plus élevé (88 %). Nous avons constaté une assez bonne répartition des agences sur des marchés de tailles différentes, mais 66 % des sondés travaillaient dans des agences comptant moins de 10 salariés. 30 % des sondés travaillaient dans des agences ayant obtenu des recettes supérieures à 1 million de dollars en 2015 et la majorité des sondés provenaient d'agences indépendantes.

Quel est votre rôle ?



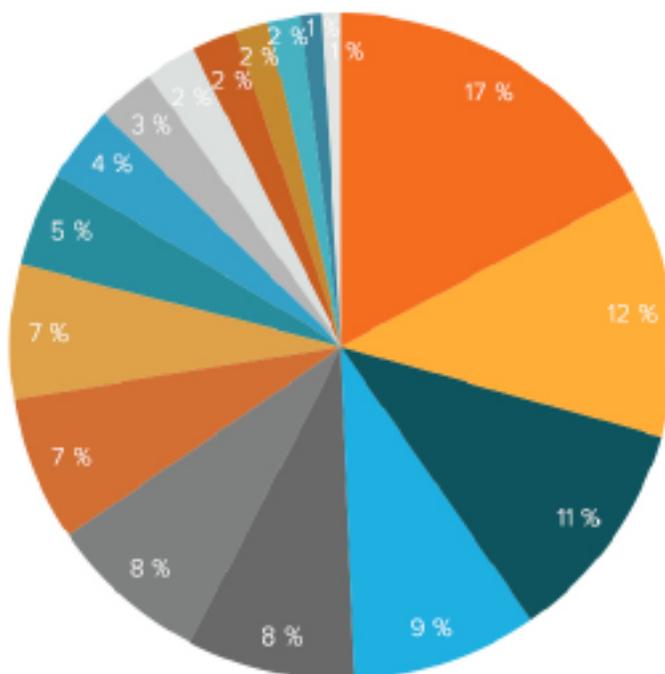
● PDG/Propriétaire ● VP/Directeur ● Manager
● Contributeur individuel ● Autre

Quel est la taille du marché dans le secteur géographique de votre agence ?



● Petit marché (moins de 300 000)
● Marché de taille moyenne (de 300 001 à 500 000)
● Grand marché (plus de 500 001)
● Je ne sais pas

Quels sont les 3 principaux services proposés par votre agence ?

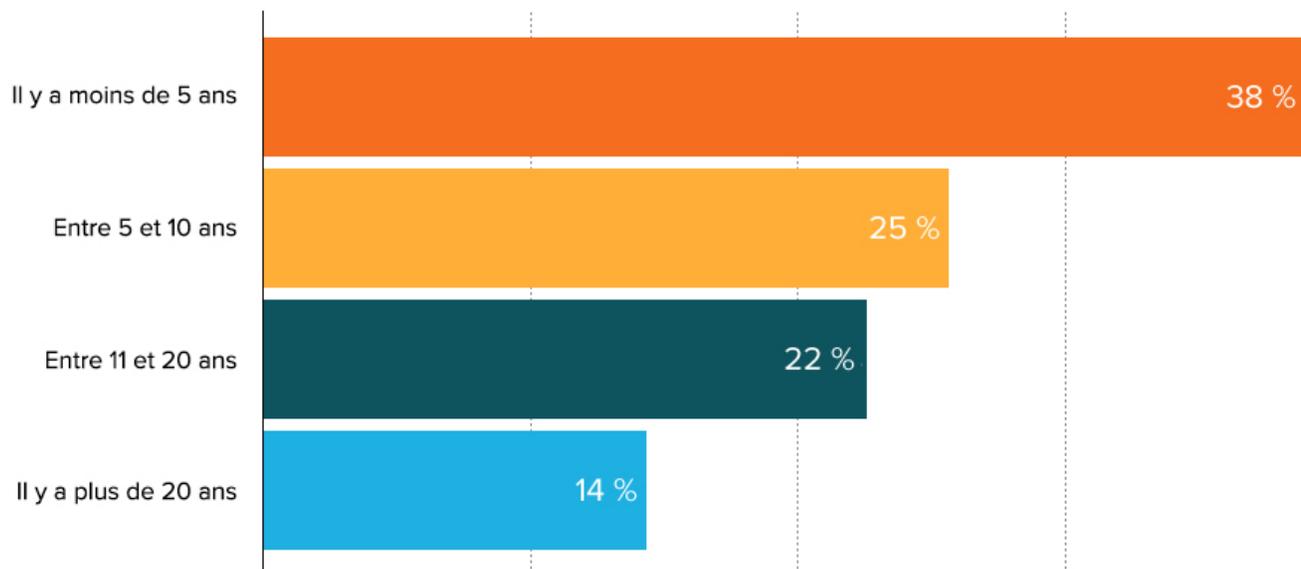


- Design & développement de sites web
- Design et branding
- Service digital complet
- Inbound Marketing
- Marketing de contenu
- Publicité
- Marketing sur les réseaux sociaux
- SEO/SEM
- Autre (précisez)
- Relations publiques
- Email marketing
- Achat d'espaces publicitaires & planification médiatique
- Analytics
- Études de marché
- Outils d'aide à la vente
- Achat d'espaces publicitaires
- CRM

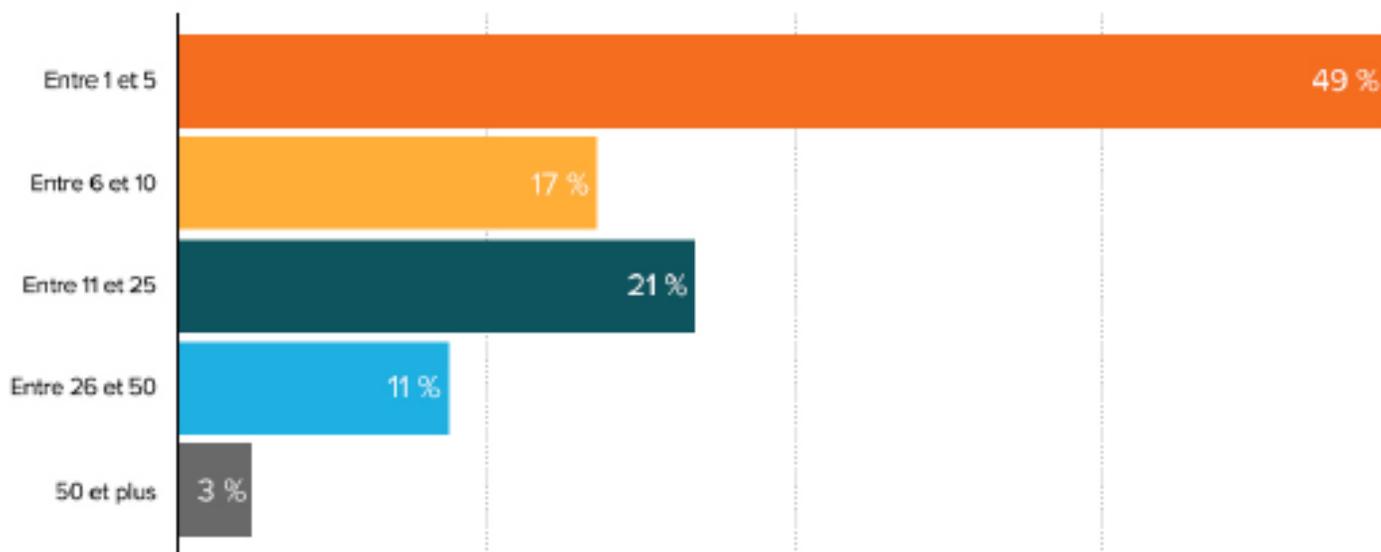
Votre agence fait-elle partie...

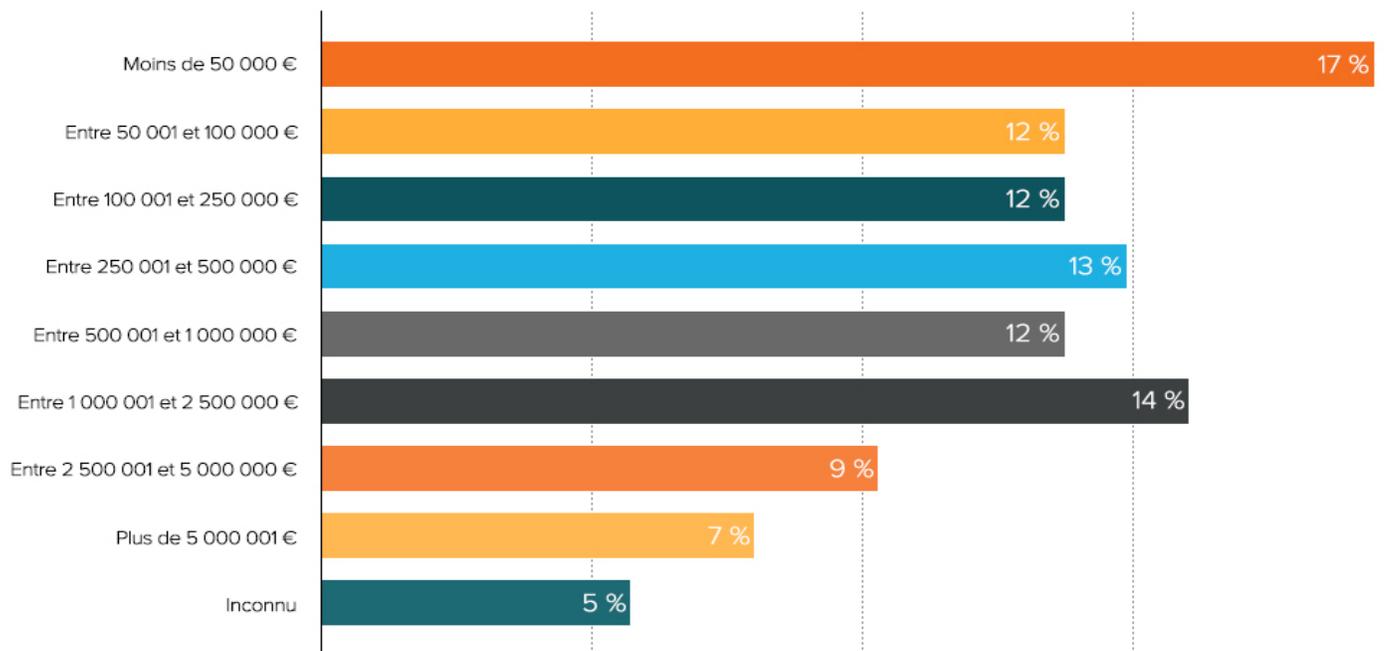


Quand votre agence a-t-elle été créée ?



Combien de salariés travaillent à temps plein dans votre agence ?



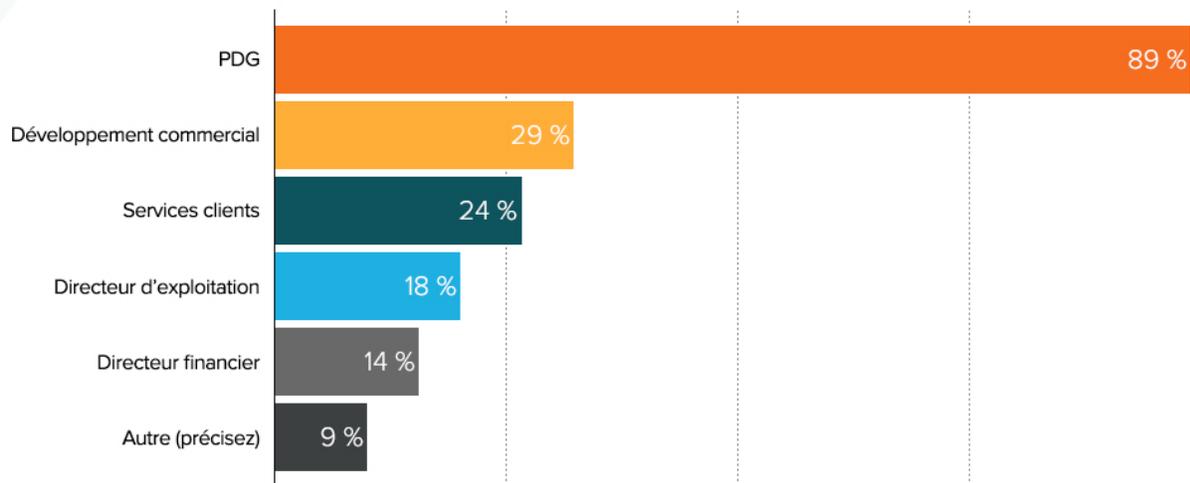
À combien se sont élevées vos recettes en 2015 ?



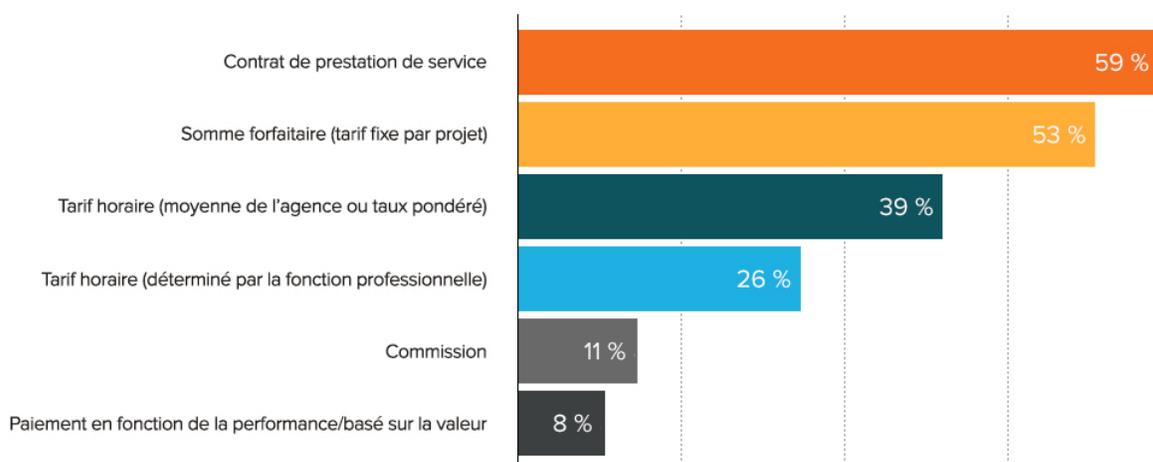
Tarification

Le PDG est toujours la principale personne qui établit les tarifs, mais les équipes chargées du développement commercial et des services clients sont également fortement impliquées dans la prise de décision. De plus, les agences établissent leur tarification de nombreuses façons différentes, les plus courantes se basant sur des contrats de prestation de service et des projets.

Dans votre agence, qui est impliqué dans l'établissement des tarifs ?



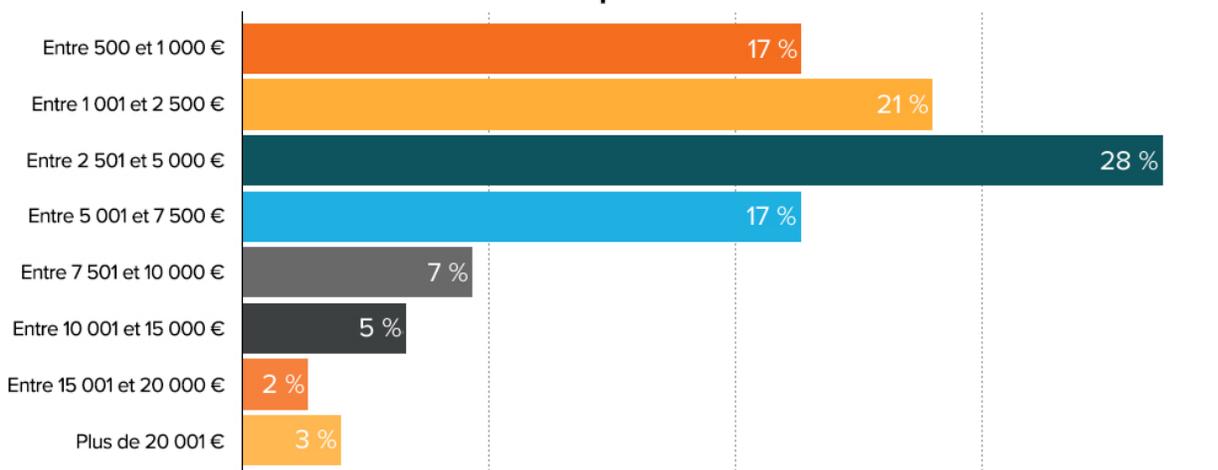
Comment établissez-vous le tarif de vos prestations de services ?



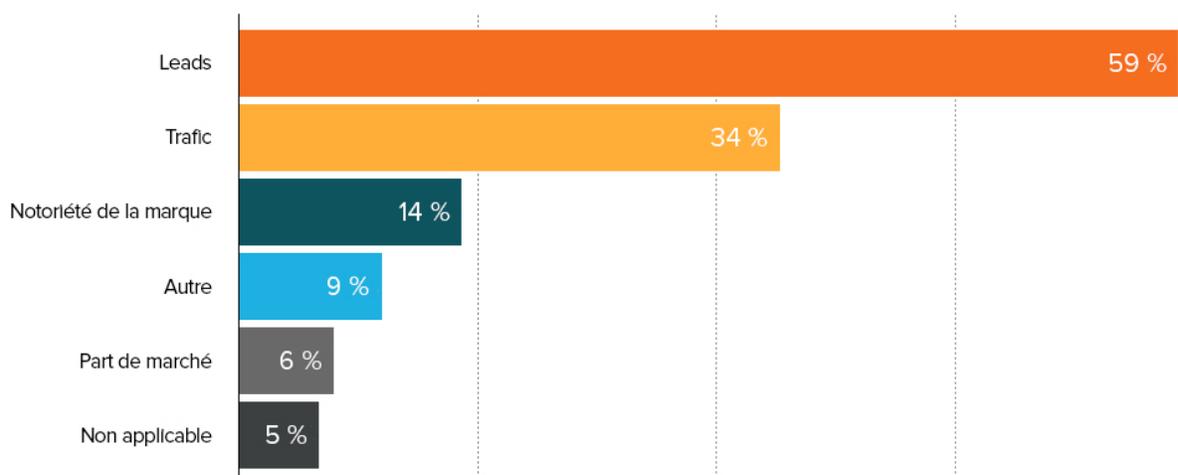
À la question sur les tarifs horaires pondérés des répondants, les réponses les plus fréquentes étaient comprises entre 125 et 150 \$. La moyenne des tarifs horaires/tarifs pondérés avancés par les répondants était de 126 \$.

Une majorité des sondés (59 %) proposent des contrats de prestation de service, nous avons donc voulu obtenir une meilleure idée du coût de ces services : 45 % des répondants indiquent vendre des contrats de prestation de service d'un montant compris entre 2 500 et 7 500 \$ par mois, tandis que 38 % proposent des contrats à moins de 2 500 \$.

Quel est le montant mensuel moyen de vos contrats de prestation de services ?



Selon quels indicateurs de performance est évaluée votre agence, (qu'elle soit rémunérée en fonction des résultats ou sur une méthode de rémunération de valeur) ?

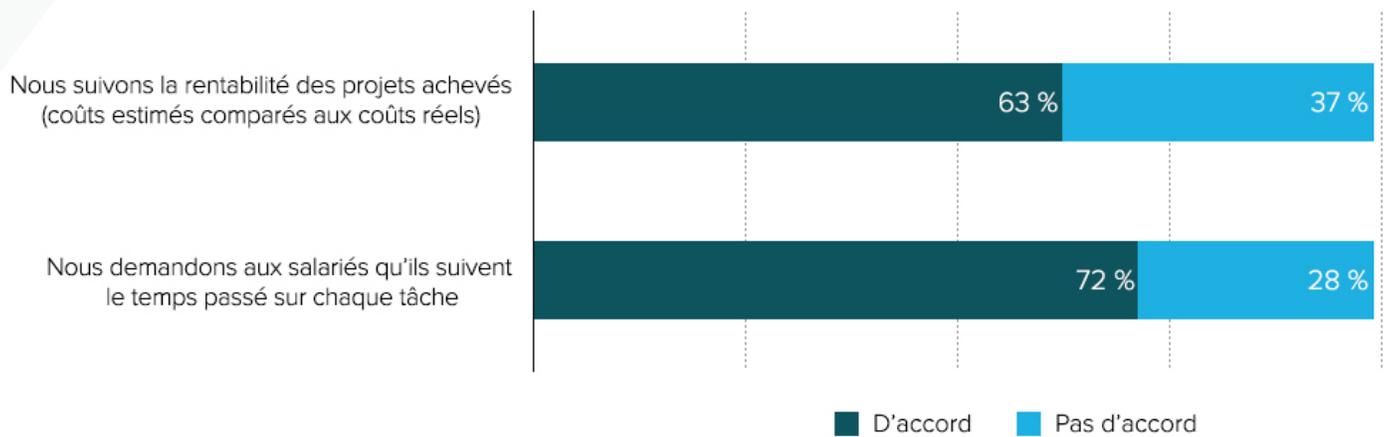




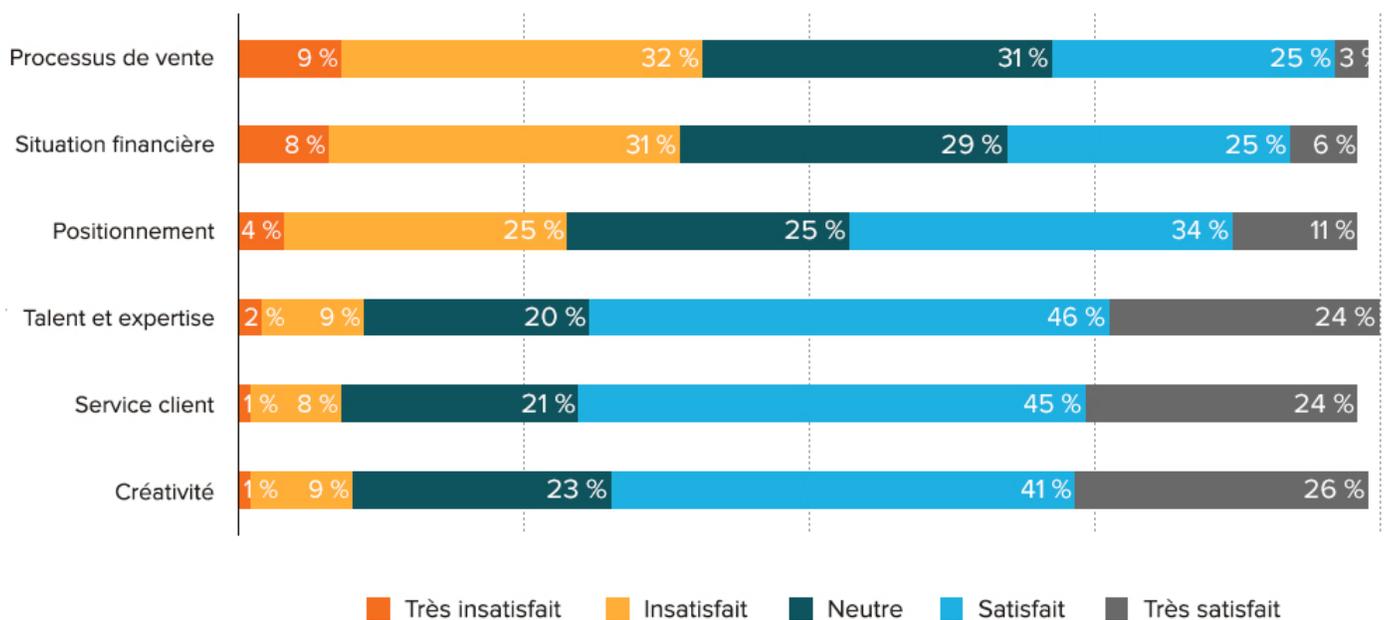
Pratiques commerciales

Le travail basé sur les projets pouvant être imprévisible, il est important que les agences s'attachent à prévenir tout dépassement de temps ou de budget. Néanmoins, nous avons constaté que 37 % des agences ne savent pas si leurs projets déjà achevés sont profitables ou non. Cette information peut vous aider dans l'estimation des coûts des projets à venir et se montrer déterminante pour décider quels projets accepter lorsque vous travaillez à pleine capacité.

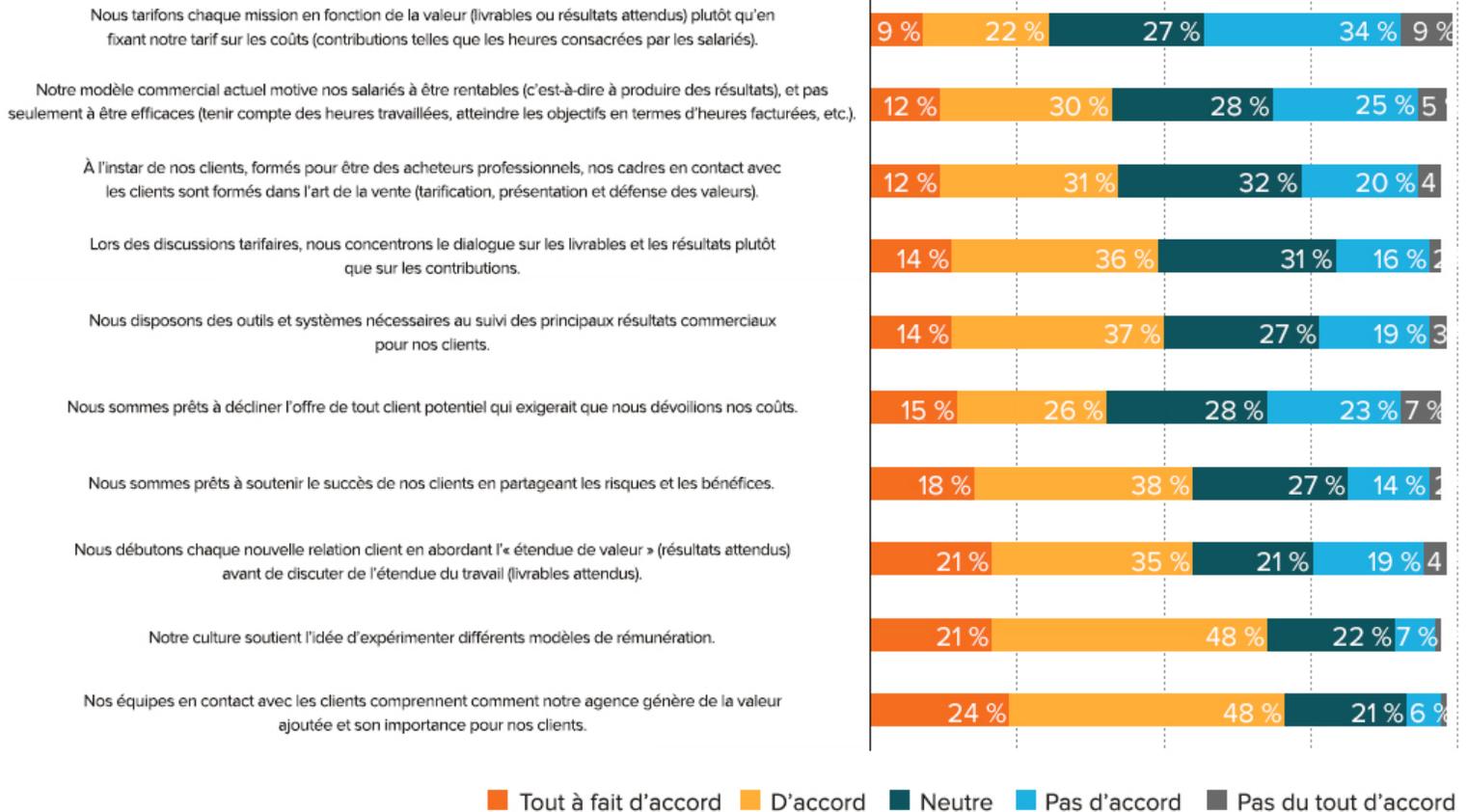
Êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes :



Êtes-vous satisfait de votre agence :



Êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes :



Éléments de réponses fournis par Tim Williams

QUE VENDEZ-VOUS VRAIMENT ?

PAR TIM WILLIAMS

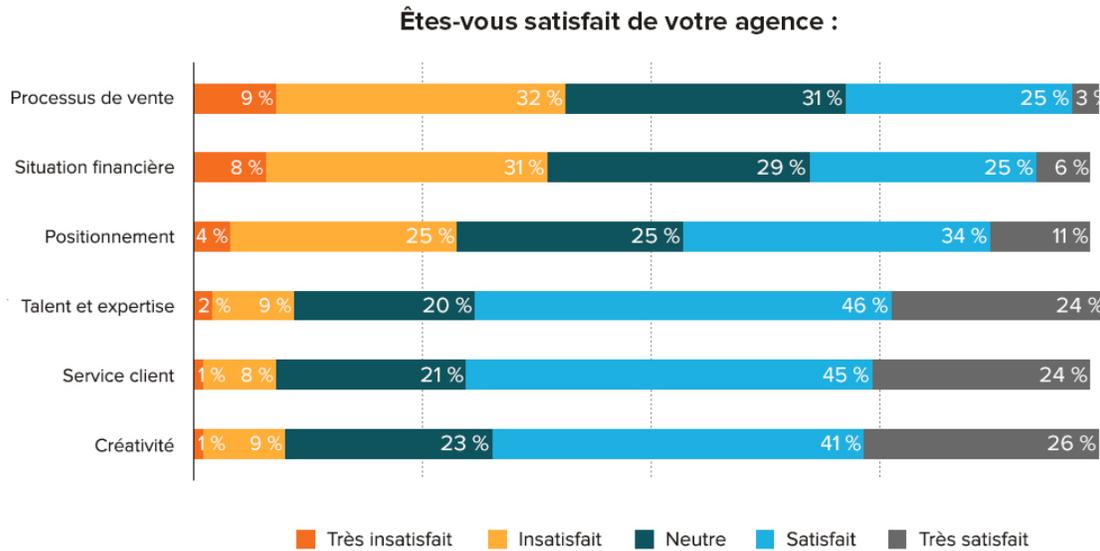
Quel est votre cœur de métier ?

Cette question est, sans aucun doute, la plus cruciale pour toute entreprise. En analysant les réponses des agences à cette étude, il semble que la plupart d'entre elles pensent vendre de l'efficacité. Cette notion serait compréhensible si elles géraient un centre de lavage automobile, mais elle n'est pas du tout appropriée dans un secteur qui emploie des salariés hautement qualifiés.

Cette focalisation inadaptée sur l'efficacité génère non seulement de mauvaises motivations en interne, mais aussi des accords de rémunération malavisés et loin d'être optimaux avec les clients.

Les agences sont des sociétés hautement qualifiées qui ne vendent pas des heures de travail, des efforts, des initiatives ou toute autre forme de contribution. **Nous vendons notre expertise.** Notre expertise permet de résoudre des problèmes, de créer de nouveaux clients et de créer de la notoriété pour nos clients.

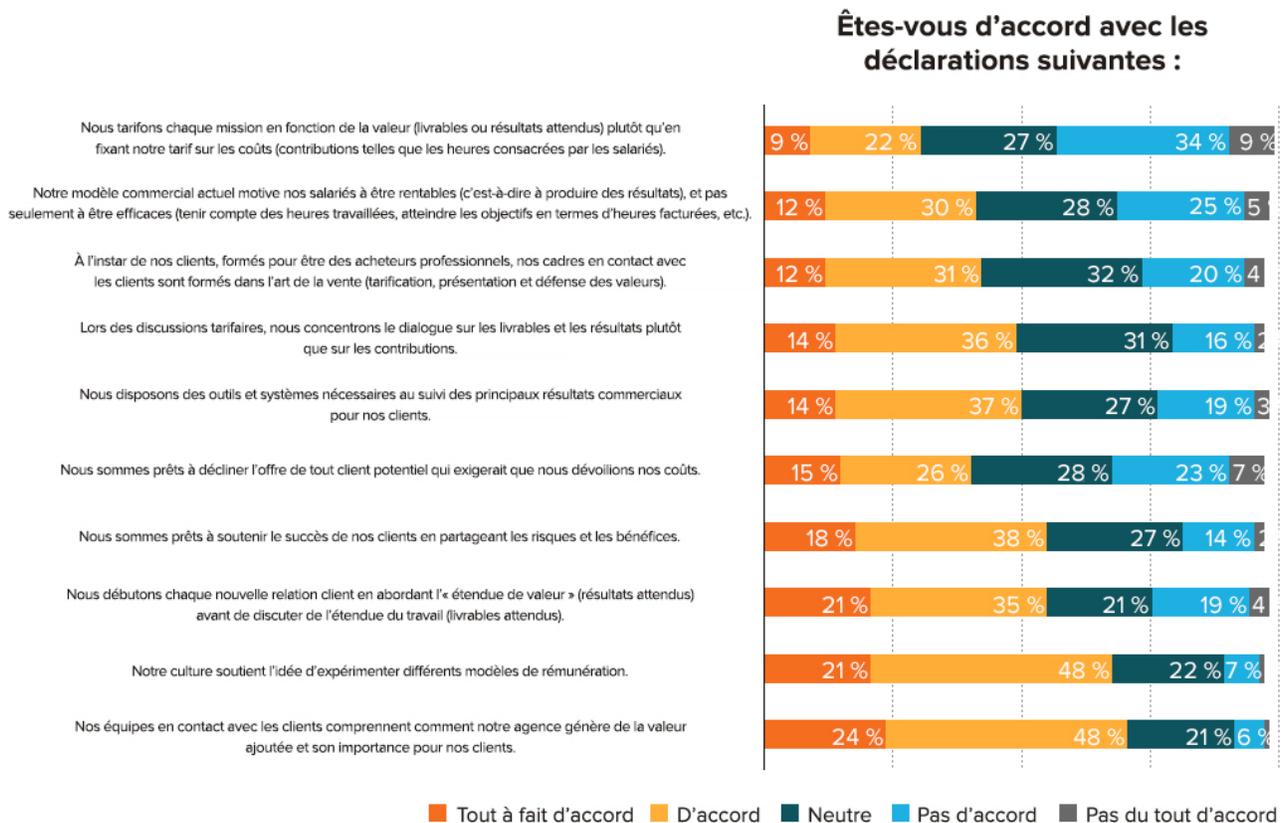
La valeur du travail des agences ne correspond pas aux nombres d'heures passées sur un projet mais à la valeur générée. Les clients embauchent les agences pour leur utilité et non pas pour leur productivité. Pourtant, la majorité des agences indiquent que leur modèle commercial incite leurs équipes à se focaliser sur la productivité au détriment des résultats. Moins de la moitié des agences ayant répondu à cette étude pensent qu'elles disposent tout de même des outils nécessaires pour analyser les résultats de leurs clients.



De plus, la façon dont les agences mettent un prix sur leur valeur est d'autant plus contreproductive. Seules 31 % des agences indiquent déterminer le tarif de leur travail en se fondant sur la valeur perçue des livrables ou des résultats, au lieu d'additionner simplement les coûts de production. La moitié des agences seulement affirment aborder les résultats dans les discussions relatives à la tarification. Ceci transforme les négociations de rémunération en dialogue à sens unique, dans lequel les potentiels clients interrogent les agences sur ce qu'elles semblent vendre : leurs coûts.

Plutôt que de repousser, avec confiance mais diplomatiquement, les questions relatives aux coûts, la majorité des agences sont prêtes à jouer la carte de la « transparence » : les prospects posent encore et toujours plus de questions relatives aux coûts mais les commerciaux y répondent la grande majorité du temps. La plupart des agences manquent d'une approche plus progressive allant au-delà de la simple vente de leurs coûts sous la forme de tarifs horaires (à laquelle s'ajoute leur croyance que toutes les demandes d'achats et les défis sont réels). Elles se retrouvent donc avec des accords de rémunération qui cèdent presque tout le pouvoir au client.

Seulement 12 % des cadres des agences sont fortement d'accord avec cette déclaration : « À l'instar de nos clients, formés pour être des acheteurs professionnels, nos cadres en contact avec les clients sont tout aussi bien formés dans l'art de la vente professionnelle (tarification, présentation et défense des valeurs) ».



Néanmoins, même en tenant compte des réponses peu encourageantes, une réalisation émerge petit à petit : les firmes professionnelles comme les agences doivent cesser de vendre leurs coûts et adopter les mêmes pratiques modernes de tarification que les autres entreprises. De fait, une révolution tarifaire s'est produite au cours des 20 dernières années, comme le montrent les pratiques innovantes mises en place dans ce domaine par des compagnies comme Adobe et Tesla. Et il n'est pas trop tard pour que les agences rattrapent leur retard.



Tim Williams dirige l'*Ignition Consulting Group*, une agence de consulting basée aux États-Unis qui aide les agences et les autres professionnels à améliorer leurs marges et leurs relations avec leurs clients en se focalisant sur leur modèle commercial et le développement de la tarification (et pas seulement des coûts) comme compétence clé.

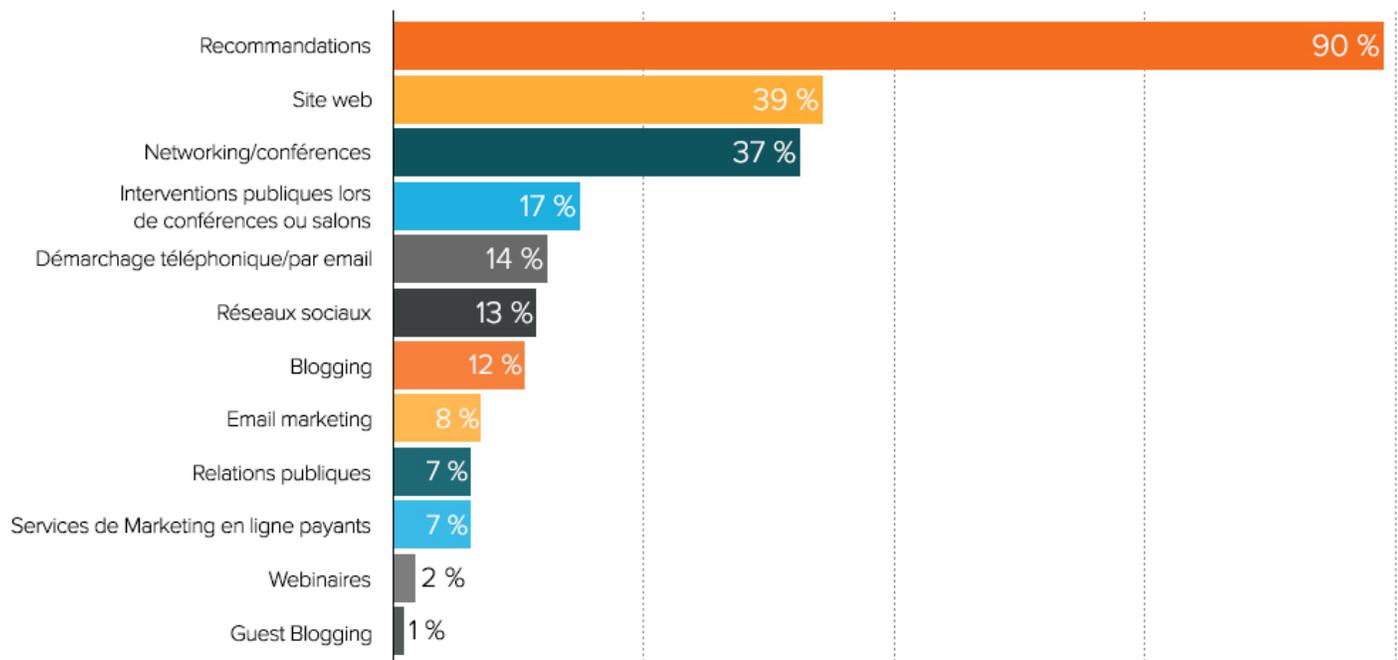


Développement commercial & marketing

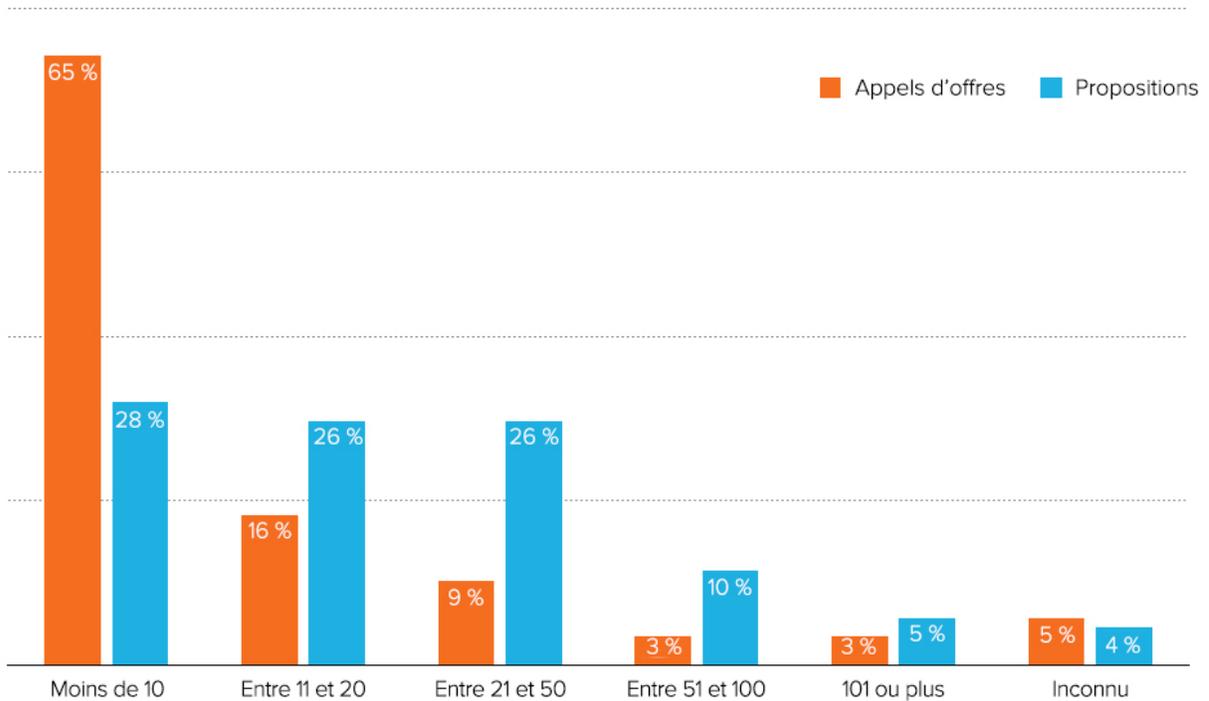
À la question demandant d'indiquer leur source principale de nouveaux prospects commerciaux, les agences ont largement répondu qu'elles les obtenaient via des recommandations, ce qui n'est guère surprenant. (Il s'agit néanmoins d'une tactique risquée, comme vous le verrez dans le prochain chapitre.)

Mais il est important de comprendre comment recueillir plus de recommandations, si c'est là votre source principale de contrats : Le Hinge Research Institute a découvert que ce sont [l'expertise visible et le marketing de cette expertise qui permettent d'obtenir plus de recommandations](#), en publiant du contenu qui montre que l'agence est à l'avant-garde des tendances du secteur. Les agences doivent améliorer la diversité de leurs sources de prospects et leurs efforts de consolidation de marque, qui pourront ainsi leur apporter plus de recommandations et plus de nouveaux clients.

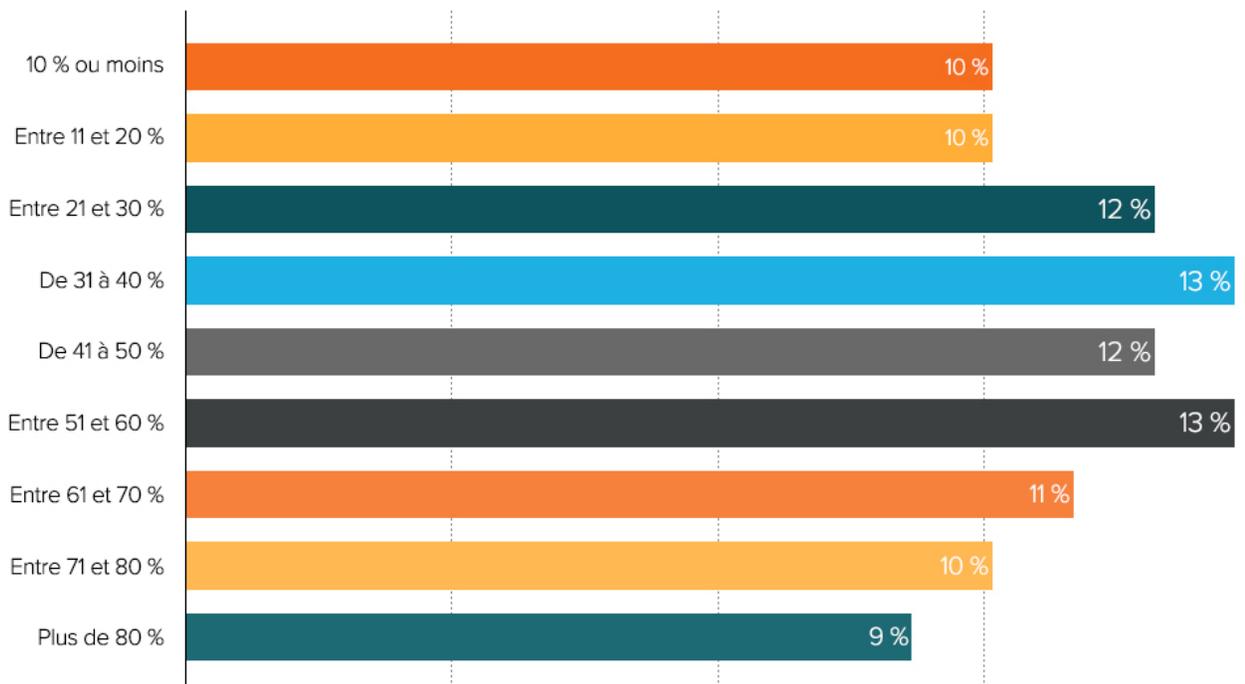
Quelles sources génèrent le plus de nouveaux prospects pour votre agence ?



**À combien d'appels d'offres répondez-vous chaque année ?
Combien de propositions/offres envoyez-vous chaque année ?**



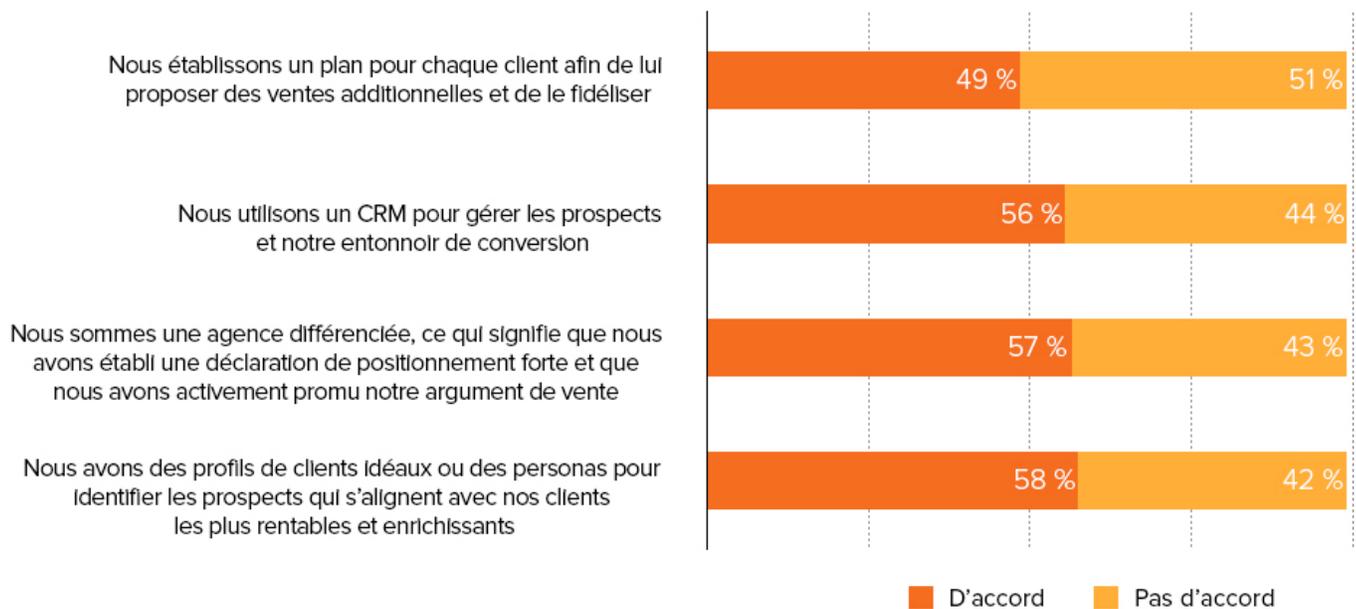
Quel pourcentage de propositions/offres envoyées à vos clients remportez-vous ?



Moins de la moitié des agences créent un plan pour augmenter la taille d'un compte client, comme on peut le voir ci-dessous, ce qui indique de nombreuses opportunités manquées. Néanmoins, cela n'est guère surprenant. Nous savons que la plupart des agences consacrent plus de temps à attirer de nouveaux clients qu'à améliorer les relations existantes et leur taux de fidélisation.

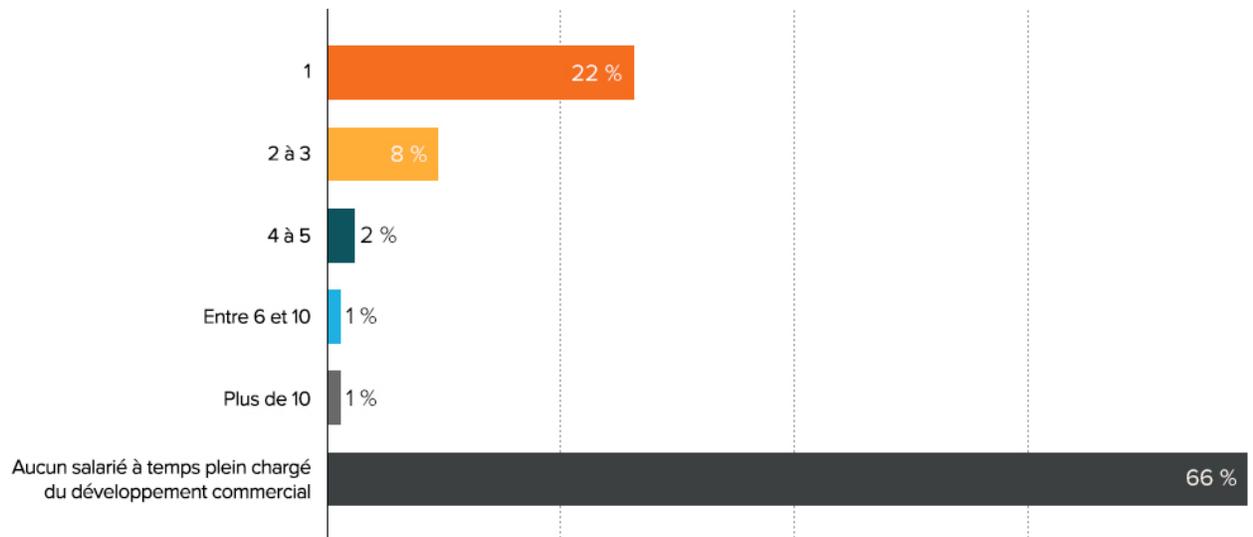
Nous avons également découvert que 42 % des sondés n'ont pas de personas établis, que 44 % n'utilisent pas de CRM pour gérer leurs prospects et que 43 % n'ont pas développé de déclaration de positionnement forte. Tout ceci indique que les agences n'ont pas envisagé ou défini leurs processus de vente, ni la façon dont elles se promeuvent elles-mêmes. Les agences n'ont pas non plus défini comment générer ou gérer des prospects pour ensuite les convertir en nouveaux clients. Ces informations sont logiques quand on sait que les agences s'appuient trop sur les recommandations, axées sur les clients, et qui les mettent dans une position où elles n'ont aucun contrôle sur leur processus de vente et leur croissance future.

Êtes-vous d'accord avec les déclarations suivantes :

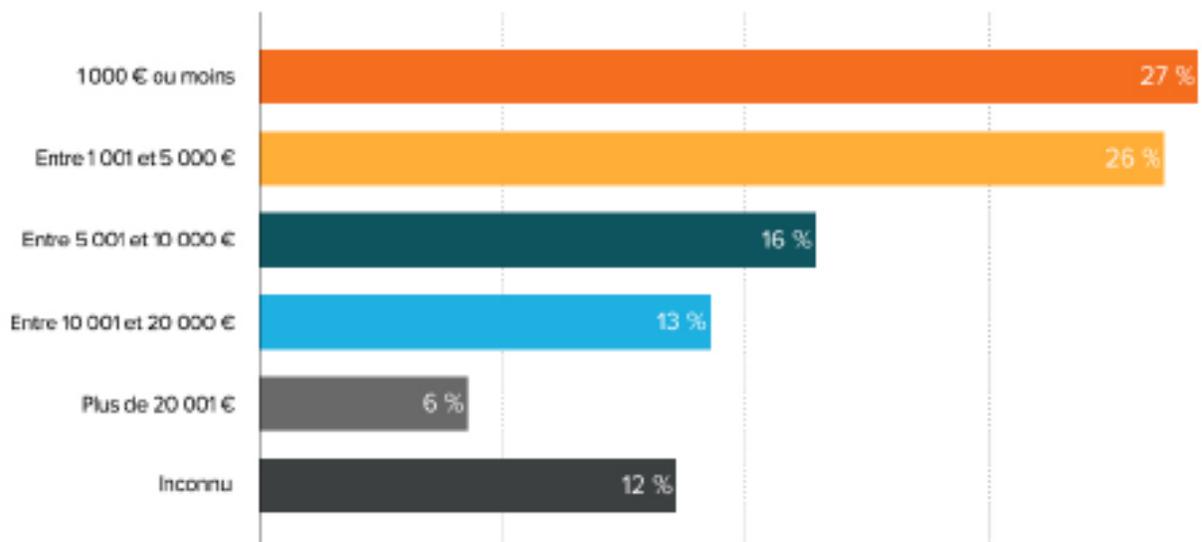


Il n'est pas surprenant de constater que la plupart des agences (66 %) indiquent qu'elles n'emploient pas de personne à temps plein chargée du développement commercial, surtout lorsque la majorité des répondants indiquent travailler dans une agence comptant moins de 10 salariés. Toutefois, il existe ici un problème et un risque : le PDG/propriétaire de l'agence pourrait passer trop de temps à vendre (ou à ne pas vendre, selon la façon dont il envisage l'activité), et pas assez de temps à travailler sur son agence. L'attrait d'un nouveau client est un objectif indéniablement séduisant à poursuivre, même si l'agence subit des problèmes importants et des défis structurels qu'il lui faudra résoudre. Si l'agence veut se développer, elle doit trouver un équilibre.

Comptez-vous dans votre équipe une personne à temps plein chargée du développement commercial/des ventes ?



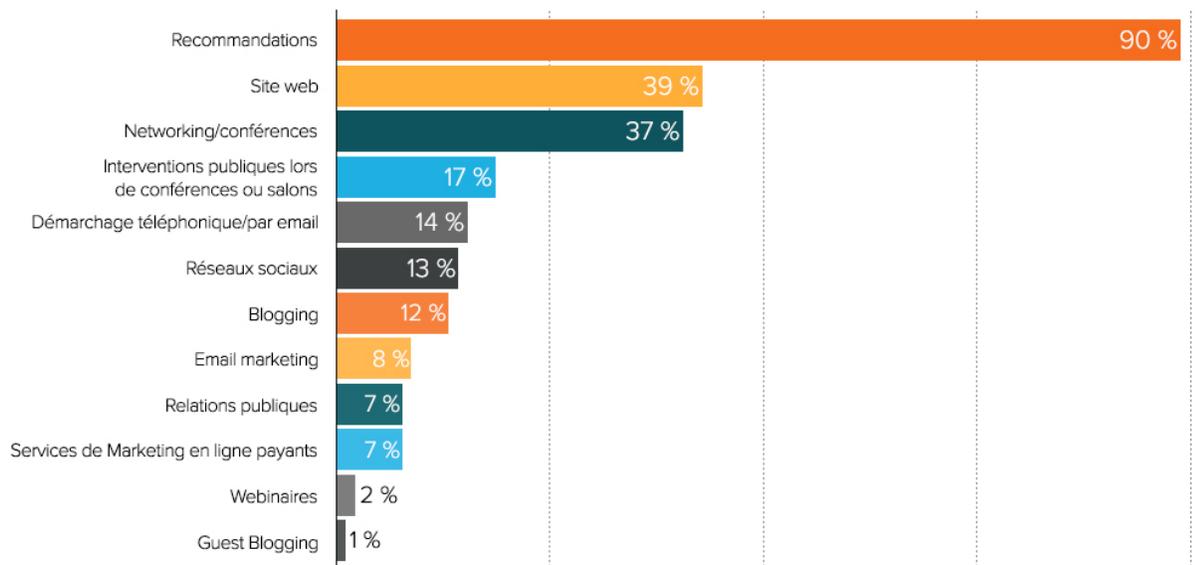
Quel est le budget de votre agence pour les outils/technologies qui permettent d'améliorer sa gestion et son propre marketing ?



LES RISQUES ENCOURUS EN SE REPOSANT SUR LES RECOMMANDATIONS

PAR LEE MCKNIGHT, JR.

Quelles sources génèrent le plus de nouveaux prospects pour votre agence ?



Il n'est pas surprenant de constater que les agences placent autant d'importance sur les recommandations comme générateur de leads. Vous faites du bon travail et les recommandations suivent (sans doute). Il est bien plus facile d'utiliser ce système que d'implémenter un programme permanent de développement commercial, n'est-ce pas ?

Le développement commercial est difficile - difficile à gérer, difficile à doter en personnel et difficile à maintenir de manière constante. Et, soyons honnête, les agences ne sont généralement pas très douées dans ce domaine.

Les recommandations deviennent donc le choix commercial par défaut, ce qui n'est pas mauvais en soi. Si votre agence *n'a pas* de processus en place pour obtenir des recommandations, vous devriez en implémenter un au plus vite.

Ceci dit, vous ne pouvez pas vous reposer entièrement sur les recommandations pour construire et développer votre agence.

Je sais que certaines agences me contrediront sur ce point, en expliquant que cette méthode fonctionne pour elles.

Et je leur répondrai qu'il est fantastique de réussir sur ce plan, mais qu'elles se reposent sur les recommandations à leurs risques et périls. Et voici pourquoi :

1) LES RECOMMANDATIONS N'ATTIRENT PAS NÉCESSAIREMENT LE BON TYPE DE CLIENTS

Ceci peut être vrai pour différentes raisons (client non adapté, entreprise trop petite, aucun budget) et vous pourriez constater que votre équipe passe son temps sur les mauvaises tâches.

2) LES RECOMMANDATIONS NE SONT PAS UNE SOURCE CONSISTANTE ET ÉVOLUTIVE DE NOUVEAUX CLIENTS

Votre agence subit des périodes de creux en raison de la nature des entreprises de vos clients ? Vous constaterez le même effet avec les recommandations.

3) SI VOUS TRAVAILLEZ POUR UNE AGENCE DE PETITE OU MOYENNE TAILLE, LES AGENCES DE TAILLE SUPÉRIEURE S'ATTAQUENT MAINTENANT AUX MARCHÉS QU'ELLES IGNORAIENT AVANT

Cette tendance a gagné de l'élan, ce qui signifie que les recommandations sur lesquelles vous vous appuyez sont susceptibles de se raréfier ou de disparaître entièrement.

4) LES AGENCES SONT DE PLUS EN PLUS AGRESSIVES AVEC LEUR DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL

Dans notre étude, 86 % des répondants indiquent devenir de plus en plus agressifs dans leurs activités outbound et inbound. (En 2011, ils étaient 77 %.)

Si vous avez parcouru ce rapport, vous serez peut-être étonné de constater qu'à ce jour, 66 % des agences interrogées indiquent ne pas avoir de salarié à temps plein chargé du développement commercial.

Cela ne semble pas vraiment agressif.

Mais sachez qu'il est plus facile que jamais de rechercher de nouveaux clients avec les développements technologiques, les outils et même l'externalisation de cette tâche, pour ne citer que quelques exemples. Même si une agence ne compte pas de salarié à temps plein chargé du développement commercial, cela ne veut pas dire qu'elle ne s'y attache pas.

Tout est question d'équilibre et d'échelle. Les clients doivent venir en premier, bien entendu. Mais vous devez créer un mélange gérable de recommandations, d'outbound et d'inbound.

Les assurances existent pour une raison : si vous obtenez de très bons résultats avec les recommandations, considérez les activités outbound/inbound comme votre police d'assurance. Ce n'est pas la tâche la plus facile, mais elle est indispensable à votre succès.

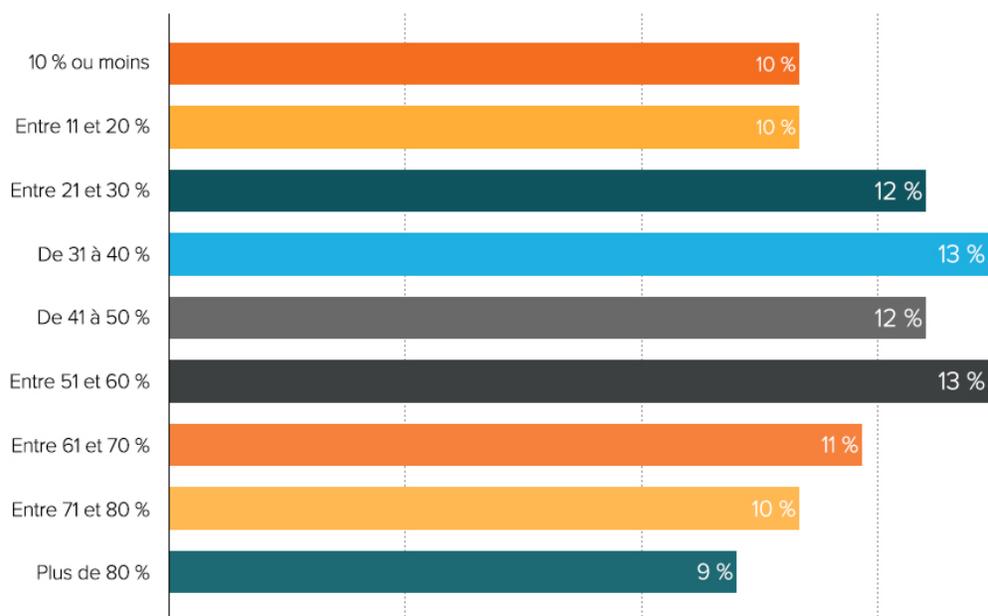


Lee McKnight est vice-président des ventes à [RSW/US](#), une agence de développement commercial et de génération de lead qui travaille uniquement avec des agences marketing.

LES RÈGLES À SUIVRE POUR REMPORTER PLUS D'OFFRES

PAR JASON SWENK

Quel pourcentage de propositions/offres envoyées
à vos clients remportez-vous ?



Quand j'observe le graphique ci-dessus, une chose me semble évidente : sur l'ensemble du marché, les taux d'obtention de contrats des agences sont systématiquement *inconsistants*. Nous travaillons en ordre dispersé et je m'inquiète réellement du fait qu'il n'y ait pas plus de répondants indiquant un taux supérieur à 80 %.

Soyons honnêtes. Vous devez remporter la grande majorité de vos offres car, sinon, cela signifie que vous avez gaspillé beaucoup de temps et de ressources pour générer des leads et les faire parvenir au stade de l'offre, avant de perdre un nouveau contrat potentiel.

Que pouvez-vous faire pour améliorer le taux d'obtention de contrats de votre agence ?

Mon agence a établi un processus imparable pour la création et la présentation de nos offres. Lorsque nous l'appliquons, notre taux d'obtention passe de 20 % à 80 %, voire plus.

Voici mes trois règles d'or pour remporter plus d'offres :

1) DÉTERMINEZ CES 3 ASPECTS : PROBLÈME, IMPORTANCE ET IMPACT

Si vous pouvez identifier le problème, travailler avec le client pour quantifier l'impact et déterminer l'importance appropriée avec les propres mots du client, celui-ci voudra sans doute collaborer avec vous pour résoudre son problème.

2) TRAVAILLEZ TOUJOURS EN GARDANT LE BANT À L'ESPRIT

Consacrez une partie de votre réunion initiale à en savoir plus sur le BANT de votre prospect, cela vous aidera à rédiger votre offre et à obtenir le contrat. Vous devez donc poser les bonnes questions pour déterminer le :

- **B - Budget.** Cela peut être délicat, mais cet aspect est absolument impératif. Si votre prospect est réticent, essayez de deviner son budget (vous pouvez même tenter l'humour en avançant un budget ridiculement élevé), puis laissez la conversation suivre son cours jusqu'à ce que vous obteniez le montant réel du budget avec lequel votre client est prêt à s'engager.
- **A - Autorité.** Vérifiez que vous travaillez avec la personne qui a l'autorité nécessaire pour prendre des décisions. Demandez qui a le dernier mot et assurez-vous que cette personne est présente afin d'éviter tout retard dans les décisions futures.
- **N - Need (Besoin).** Il vous faut obtenir une compréhension complète de tous les éléments nécessaires. Rappelez-vous que vous n'essayez pas de vendre à votre prospect ce que vous voulez qu'il veuille. Vous espérez que votre offre répondra à ses besoins.
- **T - Timing (Échéances).** Les échéances sont indubitablement importantes. Pouvez-vous obtenir les résultats souhaités dans le délai donné ? Si la réponse est non, établissez les attentes le plus tôt possible. Des échéances réalistes sont essentielles pour débiter une nouvelle relation du bon pied.

3) PRÉSENTEZ VOS OFFRES EN PERSONNE.

Ceci n'est pas négociable. Si vous en êtes au stade de l'offre avec un prospect, vous devez l'informer dès le départ que votre politique consiste à présenter votre offre en personne ou lors d'une visioconférence. En gérant votre offre de cette manière, vous pourrez démontrer votre pleine compréhension de la situation, présenter votre stratégie pour la résoudre et répondre à toute objection.

N'envoyez jamais, au grand jamais vos offres par email et soyez prêt à décliner tout prospect qui n'accepterait pas ces termes : s'il ne prend pas le temps de vous rencontrer, il est probable qu'il cherche juste à obtenir le meilleur tarif.

Pour remporter plus d'offres, un autre facteur important est de les présenter dans un ordre précis. La plupart des agences débutent leurs offres par des félicitations et en évoquant des aspects dont elles sont fières. Je vous conseille vivement de garder ceci pour plus tard. Lorsque vous présentez une offre à un prospect, il ne s'intéresse qu'à son entreprise, son problème et la façon dont vous allez le résoudre.

En suivant ces règles d'or, vous pourrez sans doute décrocher le billet gagnant.



Jason Swenk a créé une agence digitale qui est rapidement devenue une entreprise valant plusieurs millions de dollars en travaillant avec des marques telles que AT&T, Hitachi et Lotus Cars. Après 12 ans de croissance régulière, l'agence a attiré l'attention de plus grandes agences et a été vendue en 2012. Jason gère maintenant JasonSwenk.com, une agence de consulting unique qui aide les agences digitales à se lancer, à se développer, à fructifier et à se vendre en suivant la même formule que lui.

UNE PERSONNE QUI SE CONSACRE AU DÉVELOPPEMENT COMMERCIAL NE SUFFIT PAS !

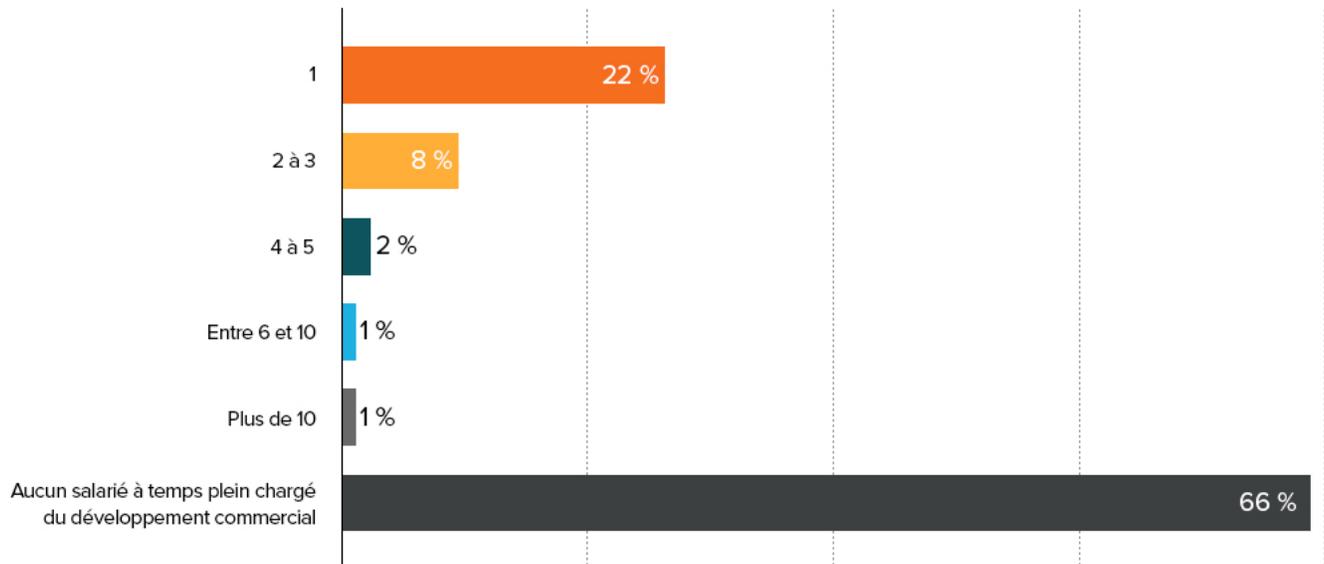
PAR PETER LEVITAN

Commençons par un fait irréfutable : les agences qui ne se développent pas échoueront.

Au fil de votre exercice, il est inévitable que certains de vos clients cessent de collaborer avec votre agence. Pour rappeler un point évident, votre agence n'atteindra le succès que si vous obtenez plus de nouveaux clients et de recettes que vous n'en perdez. La seule manière d'atteindre cet objectif, c'est d'avoir un programme de développement commercial qui y est entièrement dédié.

Selon une étude HubSpot, 34 % des agences recourent aux services d'un directeur du développement commercial (DDC) pour les aider à maintenir leur progression.

Comptez-vous dans votre équipe une personne à temps plein chargée du développement commercial/des ventes ?



Pourtant, une seule personne chargée de cette tâche ne suffit pas. De par mon expérience, les agences qui atteignent le succès ont aussi un business plan, un positionnement de marque compétitif et un programme de développement commercial actif ; elles comptent sur le dévouement sans borne de leurs directeurs et de leurs salariés pour exécuter des programmes de vente permanents. **Vous ne réussirez pas avec un seul commercial.**

Les caractéristiques d'un directeur du développement commercial ne sont pas toujours identiques mais, pour trouver le succès, voici quelques compétences communes à rechercher.

Un bon directeur de développement commercial a déjà travaillé dans une agence publicitaire (de préférence dans la gestion de compte), il possède une connaissance approfondie de l'outbound et de l'inbound marketing d'aujourd'hui, il a reçu une formation commerciale et il est motivé par un plan de rémunération intelligent. Il crée, exécute et gère la stratégie, mais il est tout aussi capable de participer à des réunions de ventes initiales. Même les grandes agences ont du mal à trouver des candidats qui rassemblent cette expérience et ces compétences.

Néanmoins, de nombreuses agences veulent un responsable du développement commercial qui puisse exécuter un plan conçu par un directeur et qui se concentrera plus sur le marketing de l'agence, tandis que leur propriétaire ou leur PDG se chargera de la vente et de l'obtention des contrats.

Cette personne se consacre à l'exécution du plan inbound et outbound, qui comprend la gestion d'un calendrier marketing, d'un CRM et des ressources de l'agence pour développer les matériaux de vente et répondre aux demandes et aux appels d'offres. Elle possède plus de compétences pour gérer les projets et concevoir des façons uniques d'attirer l'attention sur l'agence, que pour prospecter, qualifier et faire des pitches.

En fonction de la taille de votre agence, avoir un directeur ou un responsable du développement commercial est essentiel pour atteindre le succès. Il vous suffit d'accroître la visibilité de votre agence et de son caractère unique (c'est-à-dire d'appliquer une pression commerciale constante) si vous souhaitez décrocher les clients que vous méritez.

Comme je l'ai décrit plus haut, le succès d'un commercial résulte directement de la décision des responsables de l'agence de faire du développement commercial l'objectif principal de l'entreprise. Aucun directeur du développement commercial ne réussira sans le soutien d'un plan commercial complet, ni l'attachement de l'agence entière à se démarquer de ses milliers de concurrents.

Dans le meilleur des cas, la moitié environ des directeurs du développement commercial voient leurs stratégies couronnées de succès. Ils ne parviennent à la « Terre promise » que si les responsables de l'agence font de leur succès un des objectifs de leur entreprise.



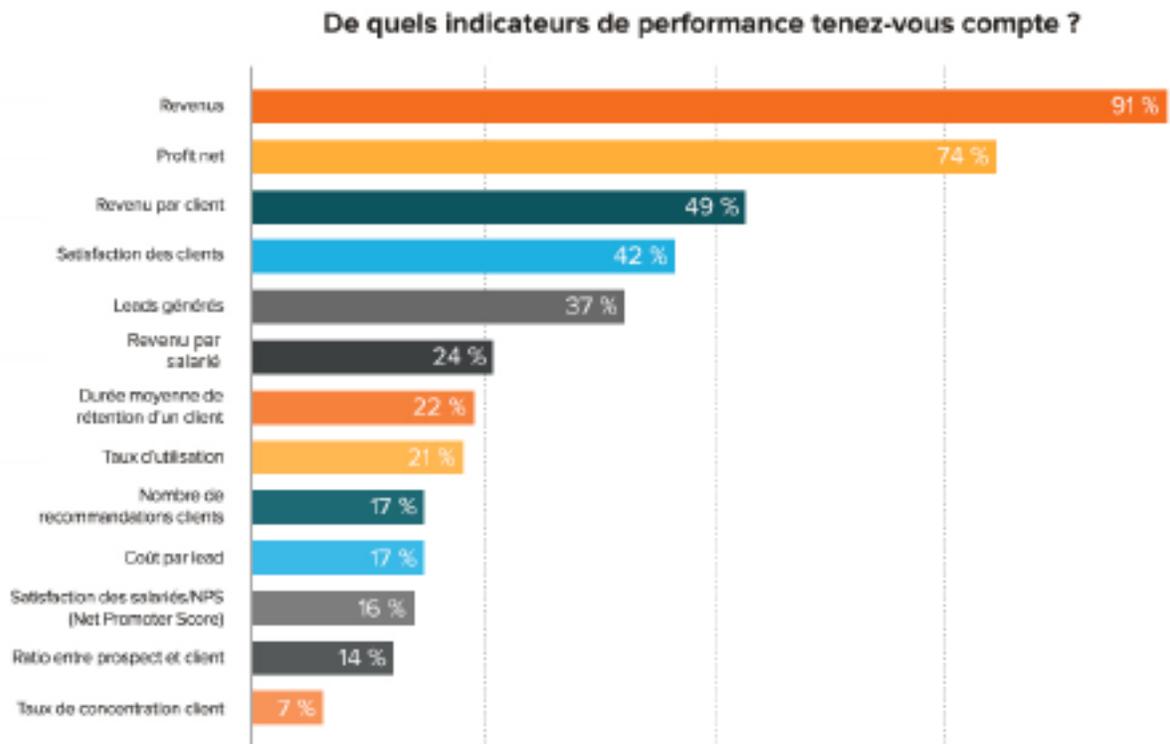
Peter Levitan est *consultant en développement commercial pour les agences de publicité* et aide celles de petite ou moyenne taille à se développer. Il a rédigé « The Levitan Pitch », le guide indispensable pour réussir ses pitches de développement commercial. Il a géré le développement commercial de l'agence Saatchi & Saatchi, créé sa propre agence de publicité à Portland et été PDG de deux start-ups Internet. Microsoft a acquis l'une d'elles.



Indicateurs financiers

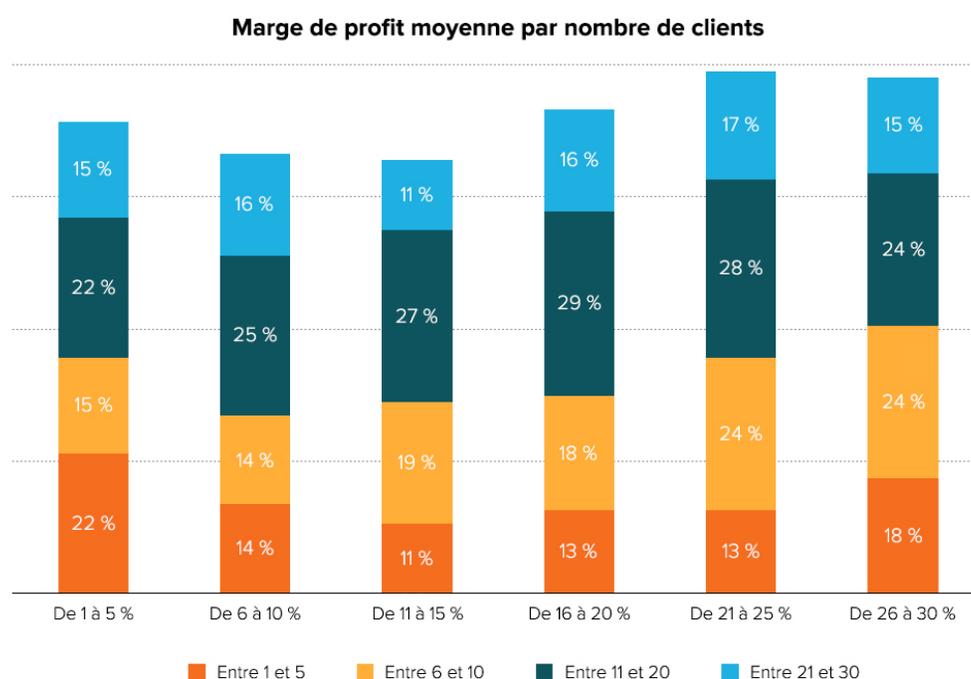
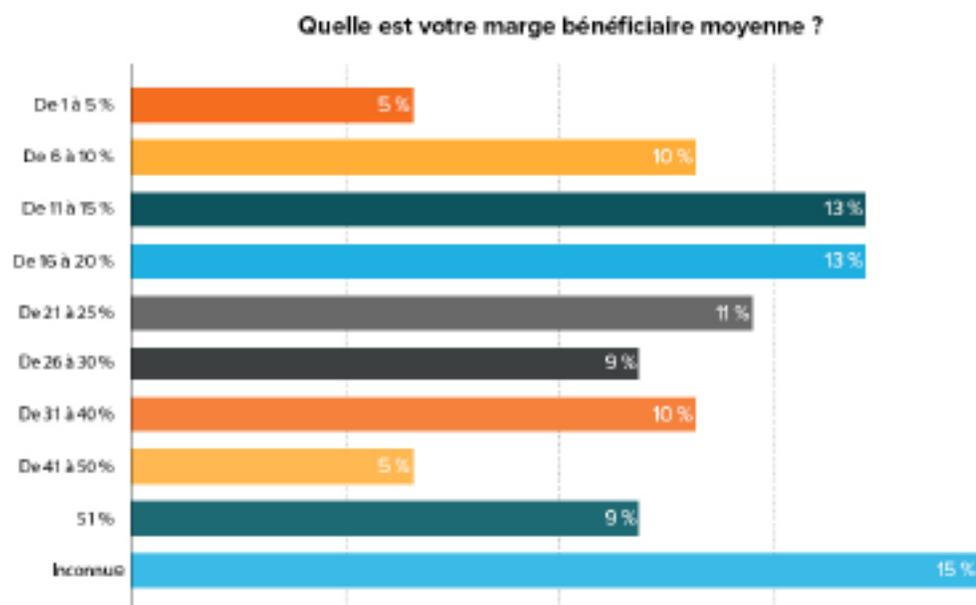
Nul n'ignore que la plupart des directeurs d'agence évitent ou abordent avec incertitude les aspects financiers de la gestion. Toutefois, la voie vers la rentabilité et la stabilité peut être difficile et déroutante si vous ne comprenez pas pleinement quels indicateurs suivre, à quelles données de référence comparer votre agence et comment améliorer des indicateurs précis.

Les réponses montrent que la plupart des directeurs d'agence se sentent concernés, à juste titre, par les recettes et les profits. Pourtant, peu d'entre eux suivent les indicateurs, tout aussi importants, qui permettent de déceler des initiatives fructueuses ou des écueils potentiels à éviter.



De plus, il est surprenant de constater que seulement 21 % des directeurs suivent les taux d'utilisation (par entreprise ou par salarié). Sans comprendre cet indicateur, ils ne peuvent pas comprendre le taux horaire effectif des salariés, ni savoir s'il existe des problèmes au niveau des estimations relatives aux projets, de l'efficacité des salariés ou de services superflus.

En ce qui concerne les indicateurs de marge de profit, la moyenne dans le secteur de la publicité et des relations publiques est comprise entre 12 et 15 %, mais la plupart des agences établissent leur objectif à 20 %. Comme le montre le graphique ci-dessous, 26 % des agences affichent un profit moyen compris entre 11 et 20 % et la marge de profit moyenne par nombre de clients prouve qu'un nombre supérieur de clients n'entraîne pas nécessairement plus de profits.



ÊTES-VOUS PROFITABLE ?

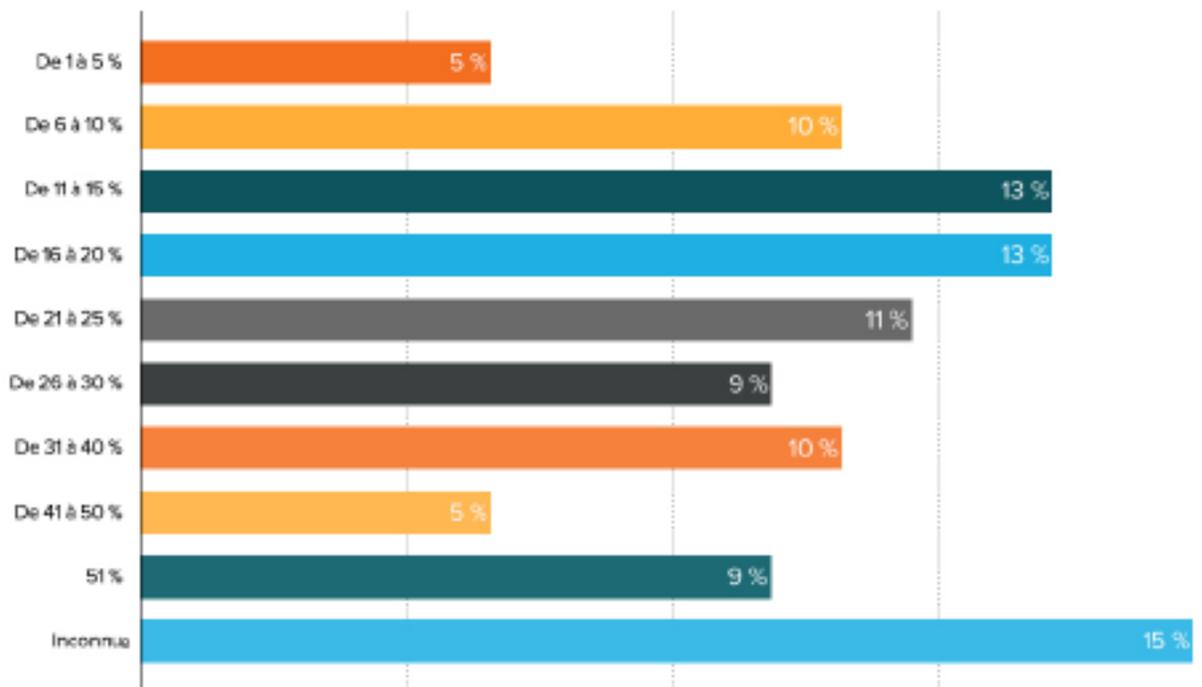
PAR DREW MCLELLAN

Peu importe le jour ou le moment de l'année : posséder une agence offre les mêmes sensations qu'une grande roue. Il est exaltant de pouvoir admirer la vue d'en haut mais quand la roue continue à tourner et vous ramène en bas... Tout le plaisir disparaît. Dans une agence, ces hauts et ces bas sont déclenchés par une variété de facteurs (clients, technologie, employés, etc.), mais leurs conséquences sont presque toujours financières.

En tant que propriétaire ou PDG d'agence, il est difficile de s'enthousiasmer quand celle-ci n'enregistre pas de recettes. Pourtant, j'ai rencontré de nombreux propriétaires qui ne possédaient pas vraiment une bonne connaissance de la situation financière de leur agence.

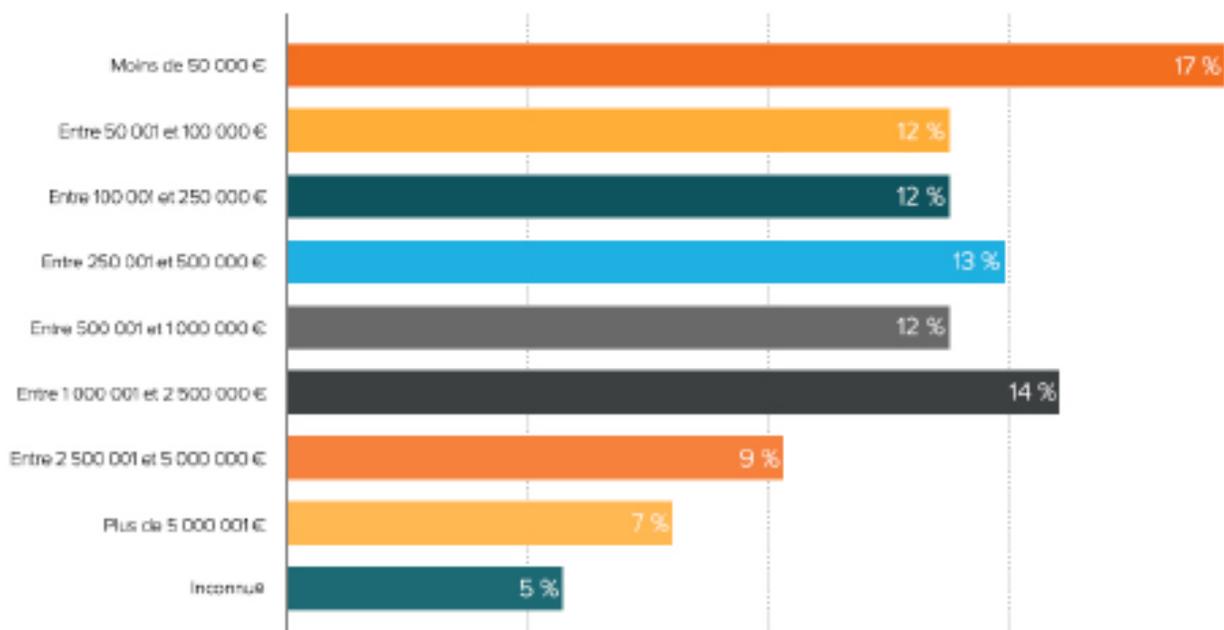
Comme le montrent les résultats du Rapport sur la tarification et les indicateurs financiers des agences de HubSpot, 15 % des répondants ne savent même pas quelle est leur marge de profit moyenne, ce qui indique qu'ils travaillent dans le flou.

Quelle est votre marge bénéficiaire moyenne ?



Je m'inquiète tout autant pour les agences qui affirment avoir un taux de rentabilité compris entre 41 et 51 % (ou plus). Je consulte chaque année les indicateurs financiers de plus de 250 agences comptant entre 1 et 300 employés à temps plein, et je n'ai jamais vu la rentabilité d'une agence dépasser 30 à 35 %. À mon avis, soit ces répondants ne comprennent pas le terme « marge de profit », soit leur comptabilité est mal effectuée.

À combien se sont élevées vos recettes en 2015 ?



L'important ici, c'est que chaque propriétaire d'agence doit comprendre et suivre des indicateurs spécifiques. C'est de cette façon que vous saurez quand embaucher, si vos tarifs sont adéquats et si vous gagnez *réellement* de l'argent.

Chaque mois, vous devriez suivre :

- **Le revenu brut ajusté** (recettes brutes moins le coût des produits vendus)
- **La façon dont ce revenu brut ajusté est dépensé** (salaires et charges salariales, frais généraux, profit)
- **La rentabilité par client** (payez-vous le privilège de travailler avec certains clients ?)
- **Le revenu brut ajusté par salarié à temps plein** (l'objectif devrait être de 150 K\$ par salarié à temps plein ; toute somme inférieure à 100 K\$ indique de sérieux problèmes)
- **Les coûts estimés et réels** (à quel point vos estimations sont-elles précises et combien dépensez-vous chaque mois ?)

Sans ces indicateurs de base, vous ne pouvez pas gérer votre agence de façon appropriée, ni prendre de décisions bien informées. Les logiciels de comptabilité, des plus simples aux plus complexes, en passant par ceux dédiés aux agences, peuvent tous vous fournir ces données. Prenez l'habitude de rassembler ces informations chaque mois et de les enregistrer dans une feuille de calcul afin de pouvoir suivre des tendances et savoir si vous avancez dans la bonne direction pour atteindre vos objectifs.

Gérer une agence est un travail difficile. Il n'y a aucune raison de le rendre plus risqué ou plus difficile qu'il ne l'est déjà. Vous n'avez pas besoin d'avoir les compétences d'un expert-comptable pour contrôler la santé financière de votre agence, mais vous devez savoir quels indicateurs suivre et les suivre chaque mois, et pas seulement quand vous pensez que votre agence se trouve dans une position délicate. Si vous attendez ce moment, il est généralement trop tard.



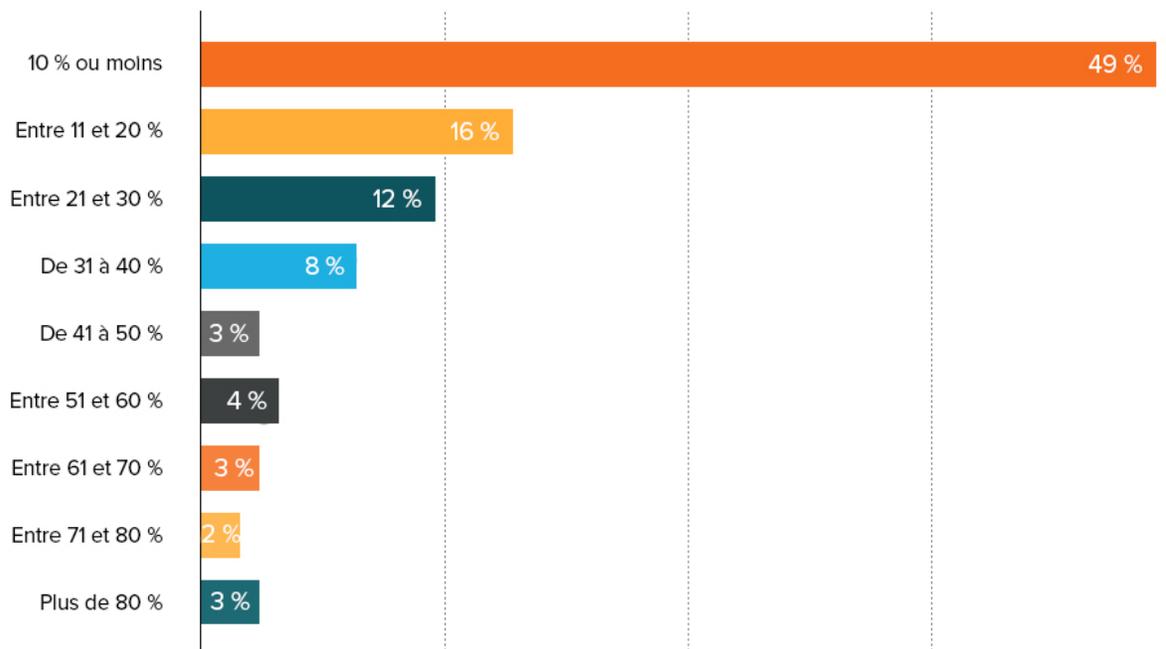
Drew McLellan dirige l'*Agency Management Institute* (AMI), une société de consulting pour les agences de petite ou moyenne taille qui aide les propriétaires d'agence à faire fructifier leurs entreprises depuis le milieu des années 1990. Il gère aussi le *McLellan Marketing Group*, qu'il a créé en 1995 après 5 ans passés à Y&R.



Effectifs & avantages

Cet aspect n'a rien de secret : l'une des principales inquiétudes des responsables d'agence est de trouver et de conserver des salariés talentueux. En effet, les agences doivent avoir des équipes innovantes, très créatives et analytiques pour attirer les plus grandes marques. Mais on constate une concurrence plus forte que jamais pour recruter ces personnes.

Quel pourcentage des tâches clients est effectué par des travailleurs indépendants/prestataires ?

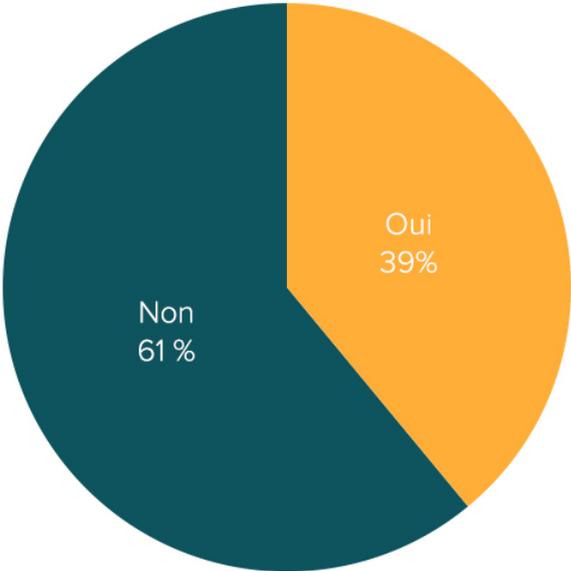


Certains défis de recrutement sont résolus par le recours à des travailleurs indépendants, qui peuvent combler tout manque en matière de capacités et apporter des compétences spécialisées. Cette tendance à se tourner vers les freelances va sans doute se poursuivre : les meilleurs talents choisissent de plus en plus la flexibilité et l'indépendance, sans compter que les avancées technologiques simplifient la gestion d'une relation à distance. Aux États-Unis, le Bureau of Labor and Statistic prédit qu'en 2020, plus de 40 % des travailleurs seront des prestataires.

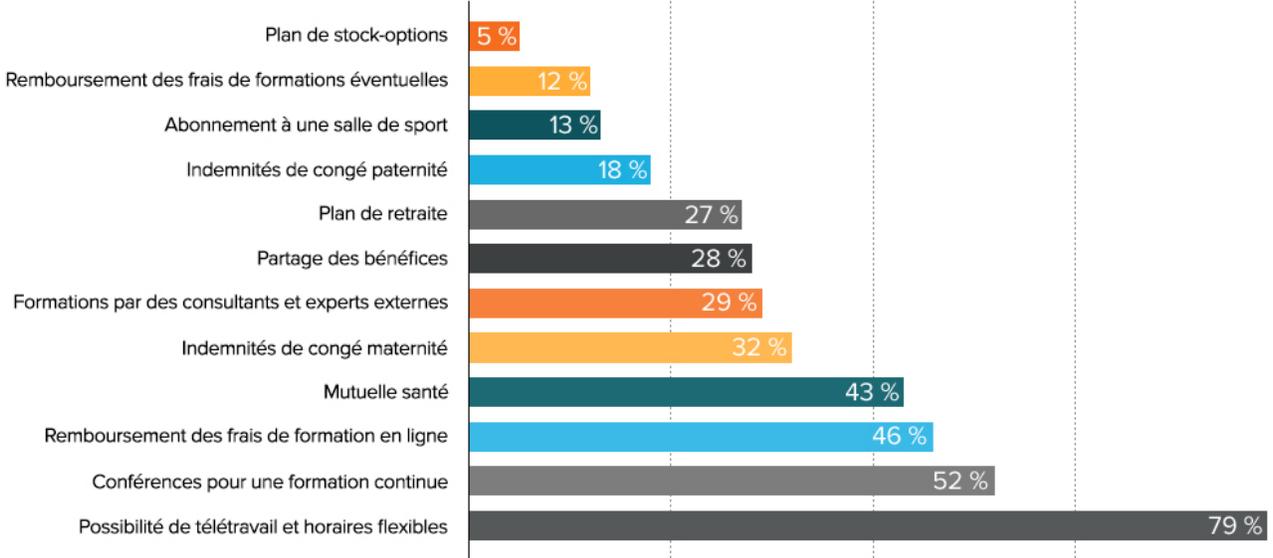
18,5 % *Taux de turnover moyen des salariés*

En outre, plusieurs agences recrutent des employés à temps plein travaillant à distance - ou se construisent même autour d'une indépendance géographique. La nouvelle norme consistera de plus en plus à proposer aux salariés des options sur leurs lieux et modes de travail, surtout si vous voulez attirer les meilleurs créatifs et technologistes.

Votre agence compte-t-elle des salariés à temps plein travaillant à distance ?



Quels avantages sont offerts aux salariés de votre agence ?



SUIVRE LES MAUVAIS INDICATEURS DE PERFORMANCE

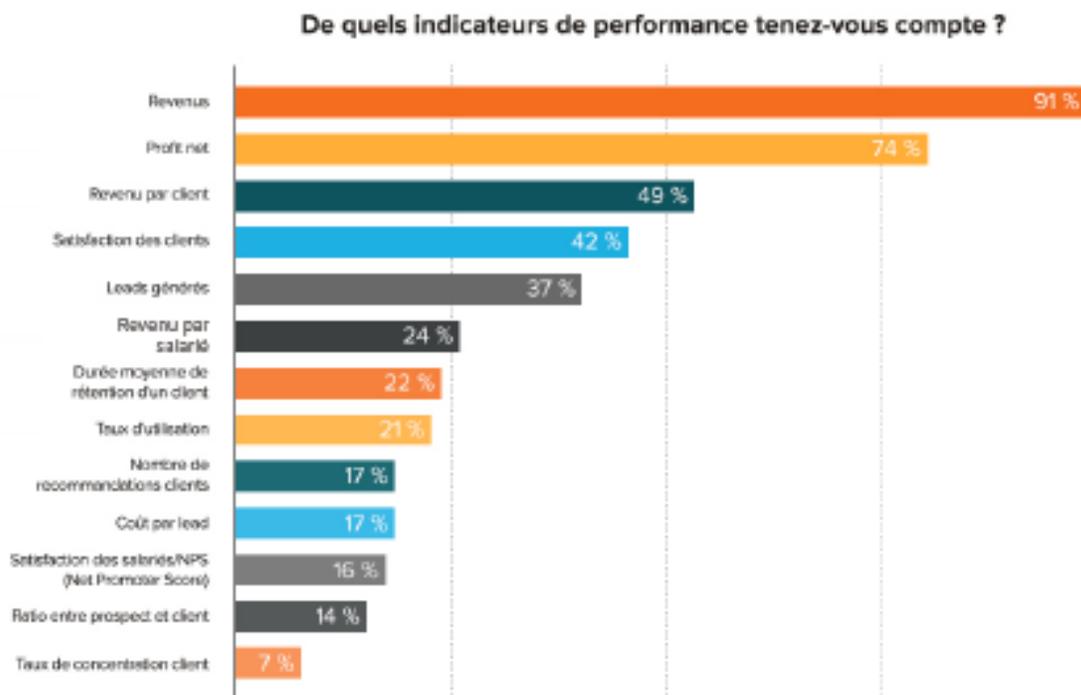
PAR KARL SAKAS

En 1963, le sociologue William Bruce Cameron écrivait : « Ce qui compte ne peut pas toujours être compté et ce qui peut être compté ne compte pas forcément. »

Si vous voulez réussir à développer votre agence, vous devez prendre des décisions intelligentes à tout instant. Malheureusement, la plupart des agences ne suivent pas leurs indicateurs clés de performance (KPI) au-delà des données basiques en termes de recettes et de profit net.

Les bons KPI sont ceux qui vous aident à prendre de meilleures décisions de gestion - **ils sont exploitables et tournés vers l'avenir**. Les recettes déjà enregistrées sont faciles à suivre mais vous ne pouvez rien faire pour modifier le passé, quel que soit le nombre de fois où vous rechargerez le rapport.

Selon notre étude, 9 agences sur 10 suivent l'indicateur du revenu, mais seulement 1 sur 3 suivent ce qui, pour moi, est un indicateur de croissance bien plus exploitable et tourné vers l'avenir : combien de leads elles génèrent.



Les « leads générés » d'aujourd'hui sont les recettes de demain. Un faible flux de leads signifie que vous devez améliorer les efforts marketing et commercial de votre agence, sous risque de voir les recettes en pâtir : il vaut mieux le savoir maintenant, pendant que vous pouvez encore agir.

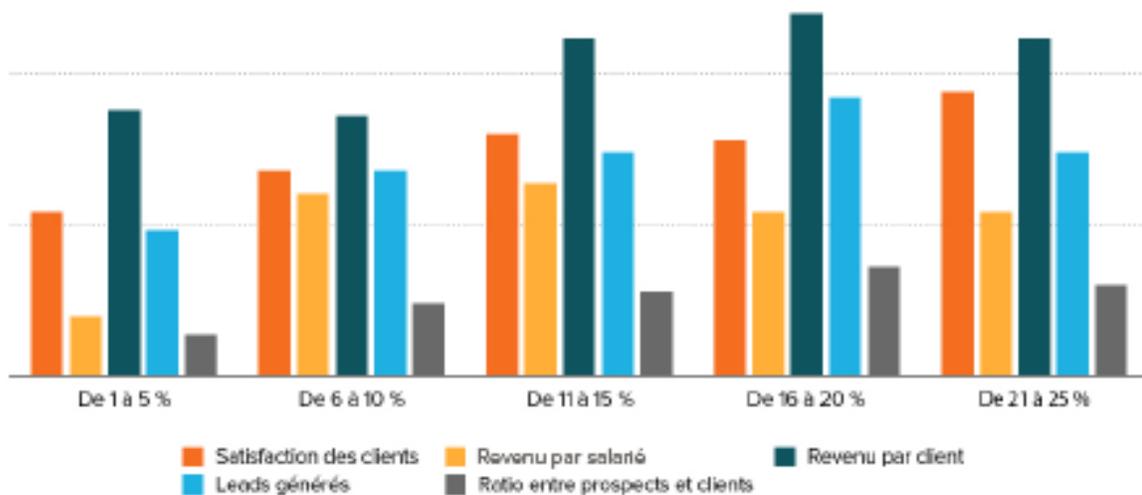
La satisfaction des salariés et le taux d'utilisation sont d'autres exemples d'indicateurs *exploitables*.

La **satisfaction des salariés** affectera demain la **satisfaction des clients** - dans mon expérience, les salariés insatisfaits tendent à créer des clients insatisfaits. Quand les meilleurs salariés d'une agence démissionnent, la satisfaction des clients diminue encore plus et un cercle vicieux se crée. Pourtant, seule 1 agence sur 6 suit le taux de satisfaction de ses salariés. Lorsque j'effectue des sondages sur la vie d'entreprise auprès des agences, je constate que les salariés ont souvent des préoccupations qu'ils ont peur de partager avec le propriétaire.

Le taux d'utilisation d'aujourd'hui prédit le profit net de demain. Un faible taux d'utilisation (moins de 60 % au sein d'une agence) indique que vous aurez du mal à augmenter la rentabilité future. Si vous parvenez à améliorer votre taux d'utilisation, la croissance du profit net tend à suivre (avec une augmentation de 20 % ou plus). Mais seulement 1 agence sur 5 suit ce taux d'utilisation.

Si l'on compare les agences les plus performantes à celles proches de la fin du classement, on constate que **les agences les plus performantes sont deux fois plus susceptibles de garder un œil sur le taux de satisfaction des clients, les recettes par salarié et le ratio entre lead et client.**

Marge bénéficiaire moyenne par indicateur de performance



En tant que responsable d'agence, **votre rôle est de prendre des décisions intelligentes, meilleures que la moyenne**, pour vous aider à créer la vie que vous voulez pour vous-même et pour votre équipe. Mais si vous perdez du temps à analyser les KPI *non exploitables*, il sera trop tard pour apporter des changements quand vous découvrirez que quelque chose ne va pas. Prêtez attention aux KPI exploitables et ne vous laissez pas distraire par les indicateurs de « vanité ».



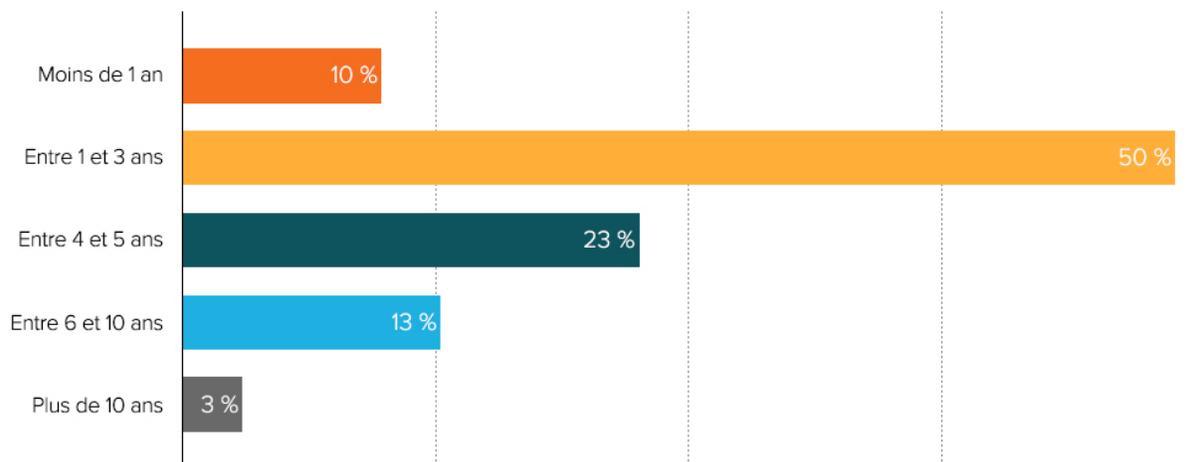
Karl Sakas élimine les difficultés de croissance pour les agences digitales. Karl a conseillé des agences implantées dans le monde entier sur leurs opérations, leur stratégie et leur gestion. Il dirige la communauté des agences marketing d'Inbound.org, qui regroupe plus de 1 500 agences dans 50 pays. Dans son temps libre, Karl travaille comme barman bénévole dans un train des années 1930. Obtenez des conseils gratuits sur SakasAndCompany.com.



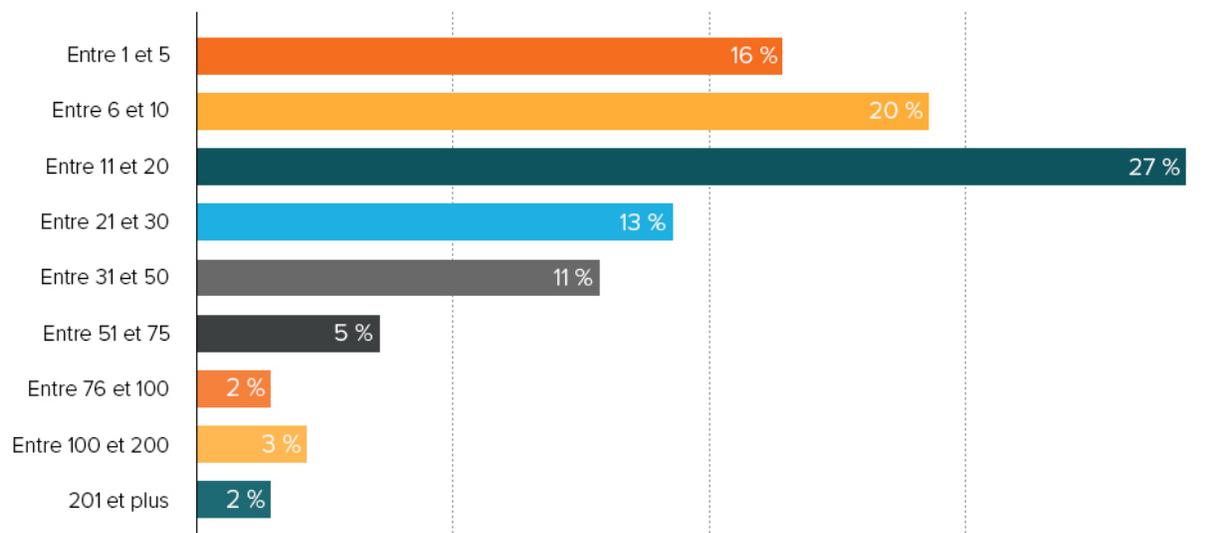
Gestion des clients

Selon les réponses apportées par les sondés, 60 % des relations entre les agences et les clients durent moins de trois ans, ce qui correspond à l'indicateur souvent mentionné du secteur. Cette information permet d'insister sur le fait que les agences ont besoin de remporter des victoires rapides lors des premiers mois, d'avoir un processus d'intégration organisé et de vérifier la santé de leurs relations tous les six mois. Elle souligne aussi qu'il est important de rester dans l'esprit des prospects et des clients potentiels par le biais d'efforts marketing continus - en effet, ils rechercheront un nouveau partenaire après quelques années et, qui sait, ce pourrait être vous.

Quelle est la durée moyenne de rétention de vos clients ?



Combien de clients votre agence possède-t-elle ?

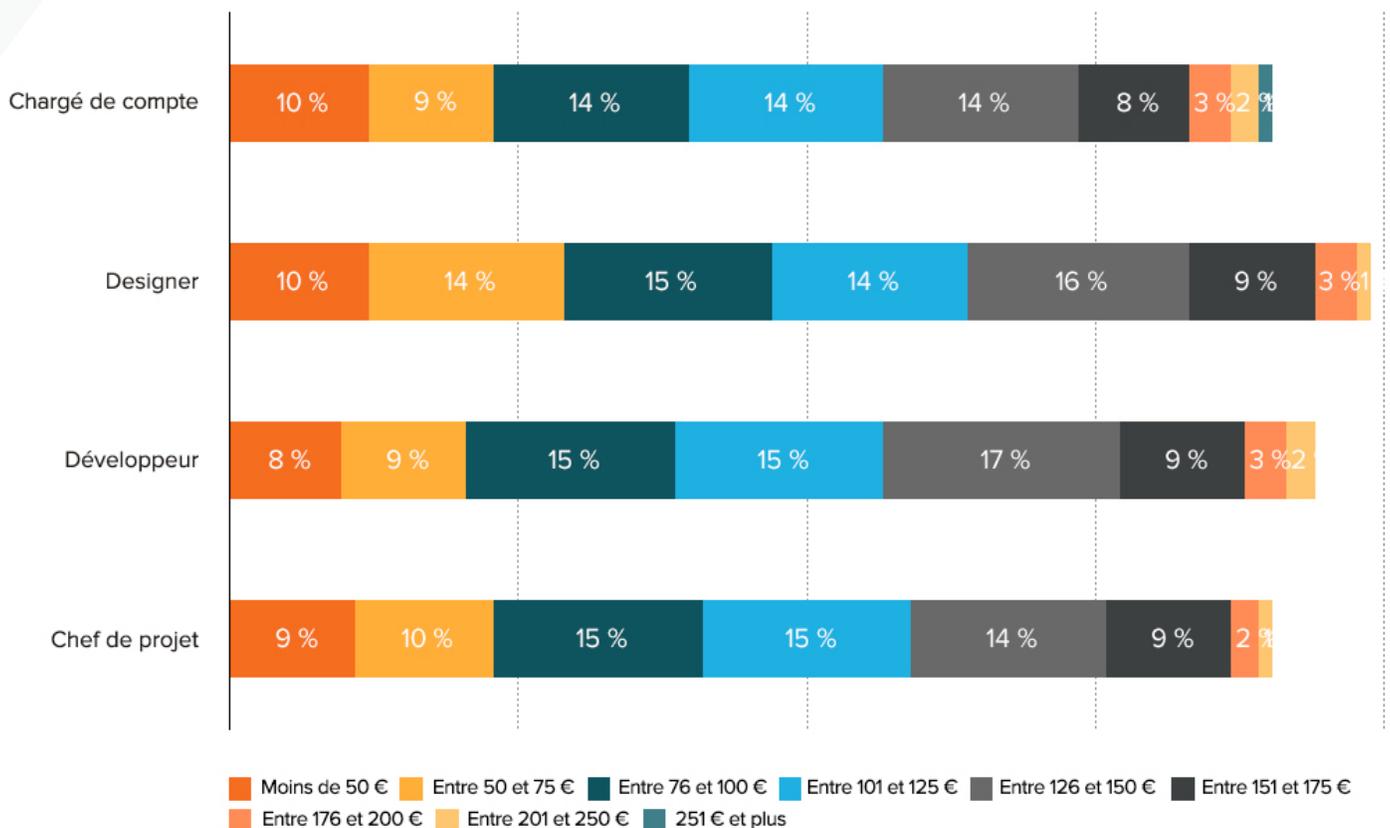




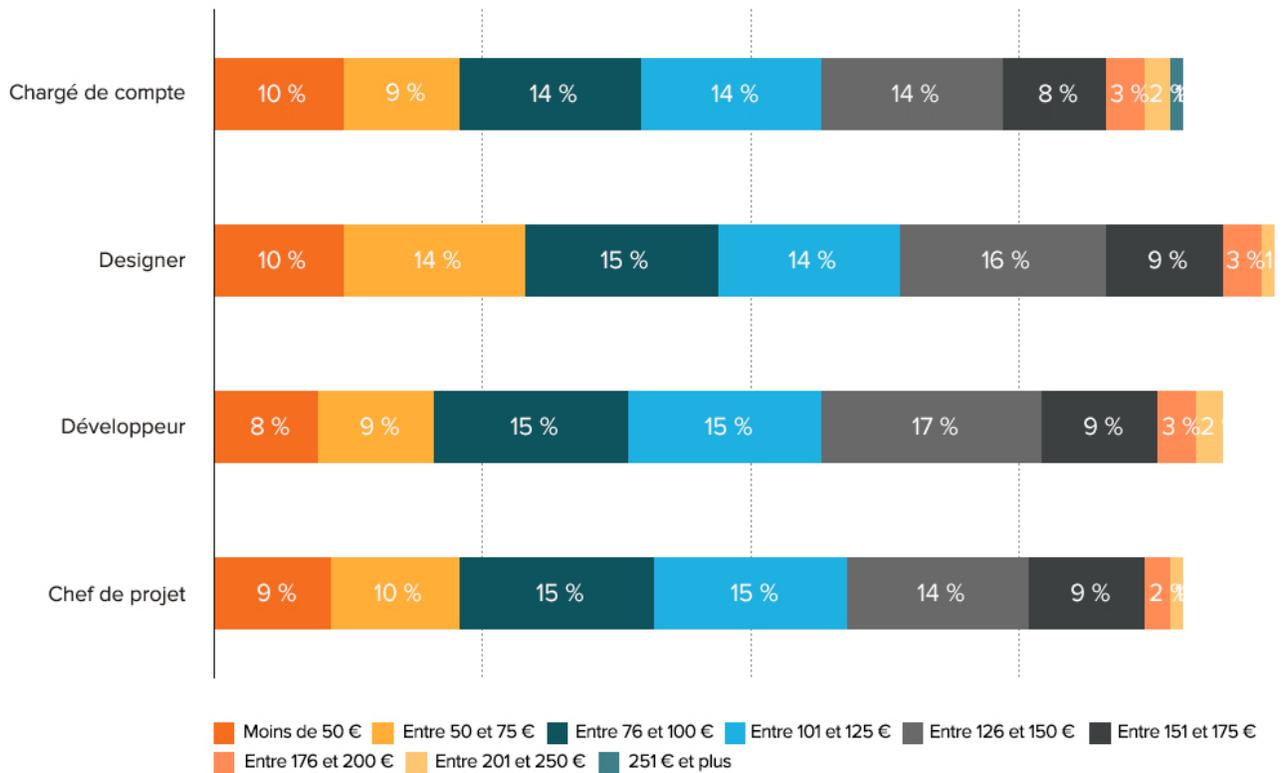
Tarifs horaires par rôle

Comme vous pouvez le voir sur les graphiques suivants, on note une grande variété dans les réponses portant sur la question du tarif horaire moyen des divers rôles d'une agence. Ces chiffres devraient servir de référence, mais rappelez-vous que vous devez connaître le tarif horaire effectif de vos salariés pour établir vos prix de manière adéquate et estimer quels seront les projets rentables.

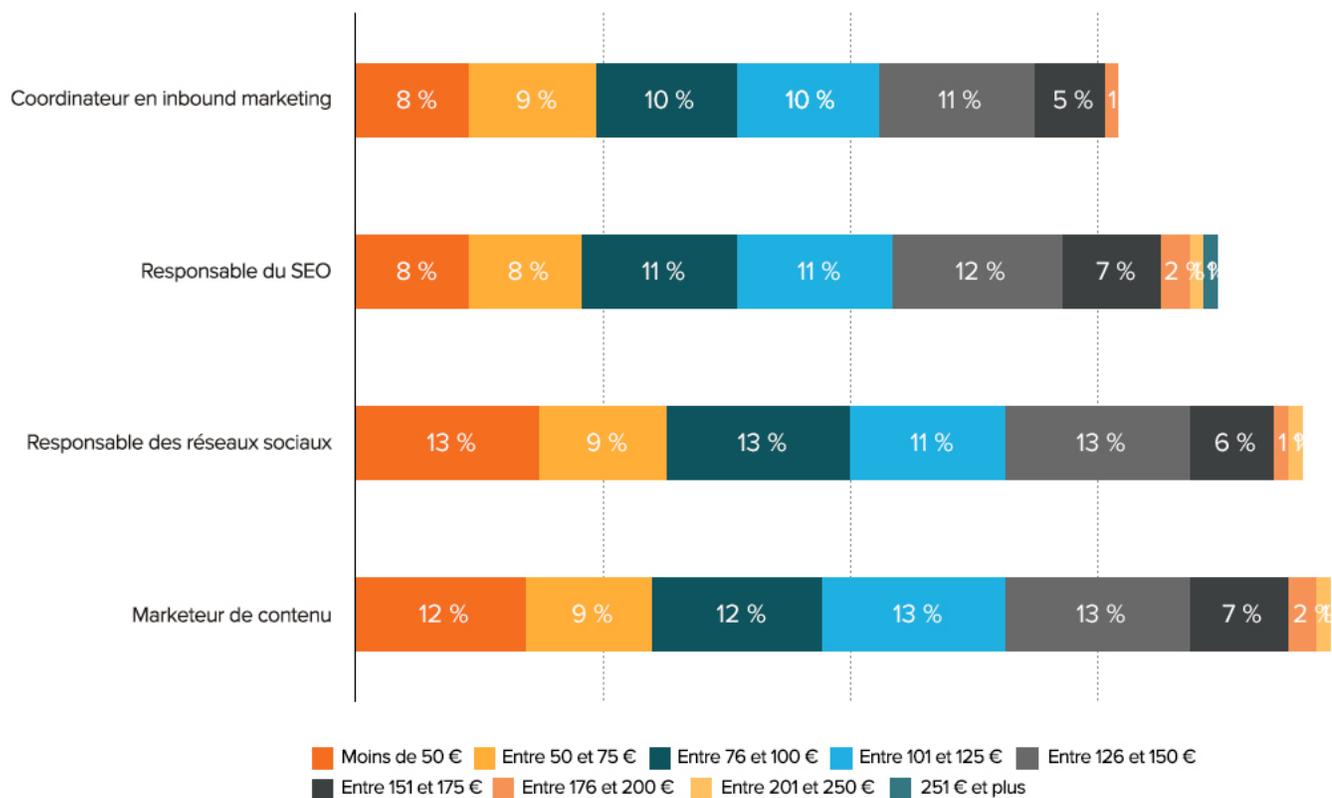
Quel est le taux horaire des rôles suivants ?



Quel est le taux horaire des rôles suivants ?



Quel est le taux horaire des rôles suivants ?





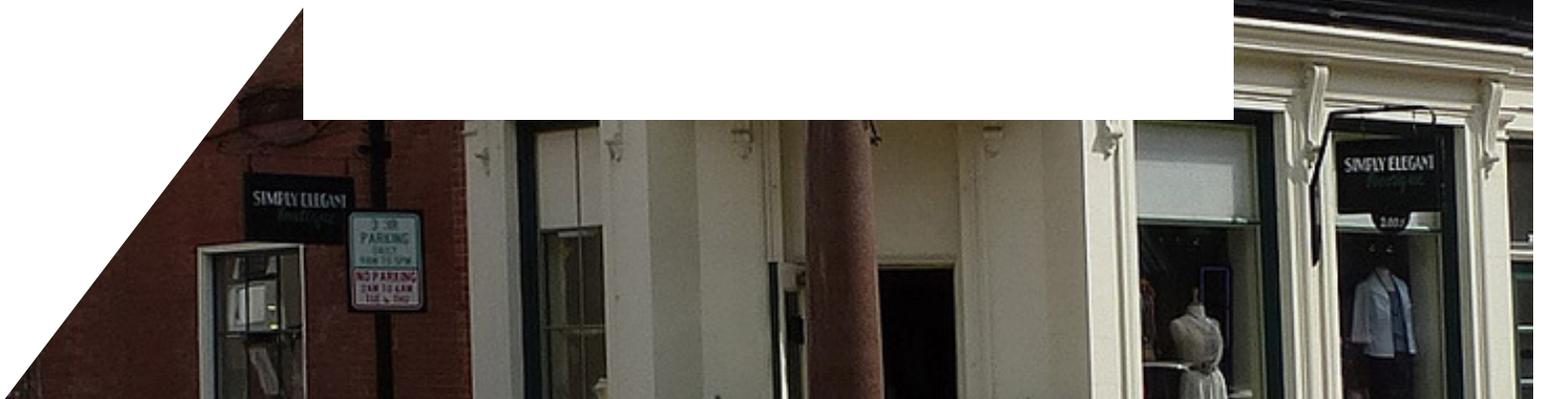
CONCLUSION

RECENTREZ VOTRE MODÈLE COMMERCIAL

Chaque jour, prêter attention à la santé de votre agence est la chose la plus importante à faire. Lorsqu'un client cesse de travailler avec vous, lorsqu'un salarié démissionne ou lorsqu'une facture en souffrance semble plus urgente, le fait est que si vous n'y prêtez pas attention, personne d'autre ne le fera. C'est le premier signe d'une agence en situation d'échec.

Les indicateurs et les données de référence abordés dans ce rapport soulignent à quel point il peut être compliqué de gérer une agence qui réussit. Ils devraient ainsi vous servir de guide pour améliorer vos processus et pratiques en matière de recrutement, gestion financière, développement commercial, marketing et service client.

Rappelez-vous de ce point : traitez votre agence comme votre meilleur client. C'est avec cette attitude que vous parviendrez à la croissance et à la stabilité.



CRÉÉ PAR



Jami Oetting

Jami est éditrice de section pour le Blog HubSpot, qui s'attache à créer du contenu et des ressources aidant les responsables d'agence à développer une entreprise durable et rentable.

Suivez-la sur Twitter : [@jamioetting](https://twitter.com/jamioetting)

SOUTIEN DE RECHERCHE PAR



Mimi An

Mimi gère HubSpot Research, qui analyse les données et les tendances clients pour découvrir des informations précieuses pour la communauté marketing et commerciale.

Découvrez [HubSpot Research](#).

DEVENEZ UNE MEILLEURE AGENCE

Le programme partenaire de HubSpot vous aide à promouvoir, vendre et livrer les résultats remarquables attendus par vos clients.

Le programme agence partenaire de HubSpot, ce n'est pas une question de logiciel - il s'agit de résoudre les problèmes de votre entreprise

COMMENT NOUS POUVONS VOUS AIDER :

OBTENIR DE NOUVEAUX CONTRATS

Le programme partenaire de HubSpot apporte soutien, formation et visibilité pour s'assurer que nos partenaires génèrent des opportunités de développement commercial grâce à la méthodologie inbound.

PROUVER LE ROI

Les partenaires HubSpot bénéficient d'une vision claire et compréhensible de toutes les données et du reporting nécessaires pour quantifier rapidement leurs retours sur les coûts clients. Et il ne s'agit pas que de reporting. Avec une approche tout-en-un, les agences peuvent améliorer leurs processus internes et accroître leur efficacité opérationnelle.

CONSTRUIRE UNE AGENCE FIABLE

Les partenaires HubSpot proposent des services qui donnent naissance à des relations s'appuyant sur des contrats de service. Ils peuvent ainsi faire fructifier leurs agences avec des recettes récurrentes sur lesquelles ils peuvent compter.

EN SAVOIR PLUS