

ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET UNIVERSITAIRE

**U**NIVERSITE **O**FFICIELLE DE **B**UKAVU

**U O B**



# **COURS DE GESTION D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION**

**Support destiné aux étudiants de  
L2 Communication des  
organisations/2023-2024**

**Elaboré, préparé et enseigné par Ass.  
*CUBAKA KAKURU Déogratias, Msc***

# PLAN DU COURS

## **INTRODUCTION**

### **CHAP.I GENERALITES SUR LES AGENCES DE COMMUNICATION**

### **CHAP II. TYPES D'AGENCE DE COMMUNICATION**

### **CHAP III. CREATION D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION ET STRATEGIE DE COMMUNICATION**

### **CHAP IV. GESTION D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION : DEVENIR DIRIGEANT**

## **BIBLIOGRAPHIE ET WEBOGRAPHIE**

1. GOURLD G, Gestion d'une agence de communication, Dalloz, 2ed, 2022
2. MF consulting web, fonctionnement d'une agence de communication
3. [www.lemagdel'évenementiel.com](http://www.lemagdel'évenementiel.com) , l'agence de communication
4. [www.agence-digitale-jourj.com](http://www.agence-digitale-jourj.com) , Agence de communication Jour J
5. HULK H, agence de communication, Dunod, 3ed, 2018
6. MARTLZ et al, agence de communication et de publicité, Harmatan, version nouvelle, 2019.
7. Anthedesign.fr

# INTRODUCTION

Le cours de gestion d'une agence de communication vise à **doter aux étudiants de L2 communication des organisations des connaissances nécessaires pour comprendre le fonctionnement et la gestion des agences de communication.**

De manière spécifique, à l'issue de ce cours **Chaque étudiant sera à même de :**

- **Créer et de gérer une agence de communication,**
- **Connaitre les différents types d'agences de communication et leurs fonctionnements, les activités d'une agence de communication**
- **D'élaborer une stratégie de communication.**

**L'intitulé de ce cours repose sur 3 concepts clés qui nécessitent une compréhension plus ou large. Il s'agit de la communication, gestion et agence**

## A.COMMUNICATION

Tout d'abord, la communication est un **ensemble d'échanges d'informations et de signaux** entre les personnes dans une situation sociale donnée. Finalement, toute communication est une interaction.

Il existe différents modes de transmission du message, différents langages et différents signaux. C'est pourquoi la communication **doit être claire** afin de permettre un bon échange d'informations.

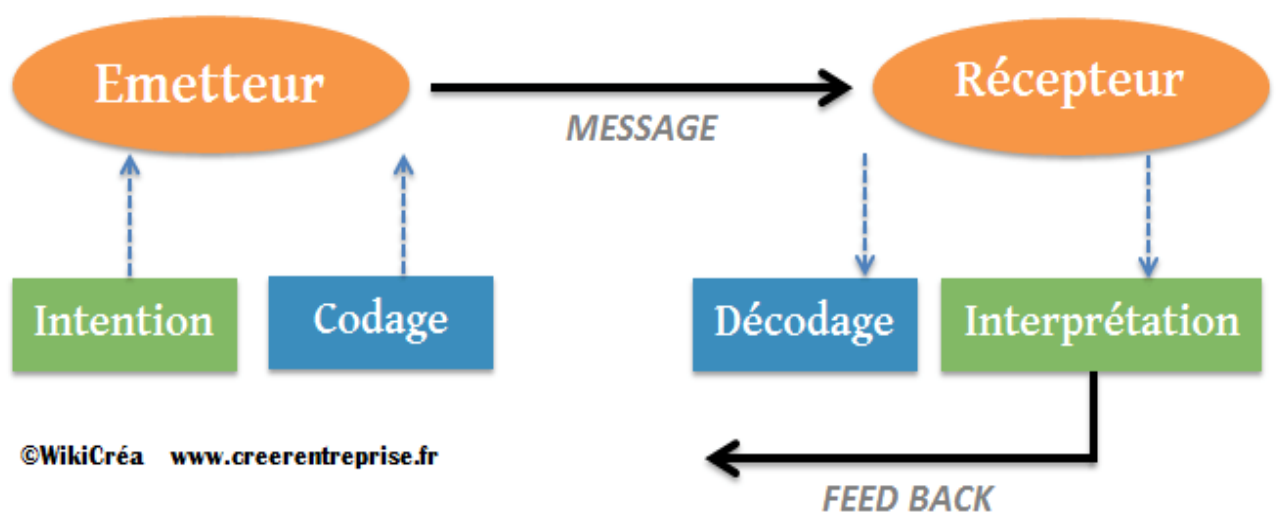
La communication et l'information sont deux concepts distincts. **L'information est un fait nouveau, une nouvelle. Elle est le contenu du message, tandis que la communication est le processus qui permet de mettre en forme et de diffuser ce contenu.** La communication implique une interaction entre un émetteur et un récepteur, qui doivent se comprendre et réagir. L'information, en revanche, peut être transmise sans attendre de réponse du public. La **communication** (du latin *communicare*, *mettre en commun*) **est l'action d'établir une relation avec d'autres personnes ou groupes de personnes, de leur transmettre**

**quelque chose et de mettre en place un moyen, des techniques, pour transmettre ces choses.**

La communication est devenue un élément incontournable dans la vie des entreprises en particulier et dans les organisations en général.

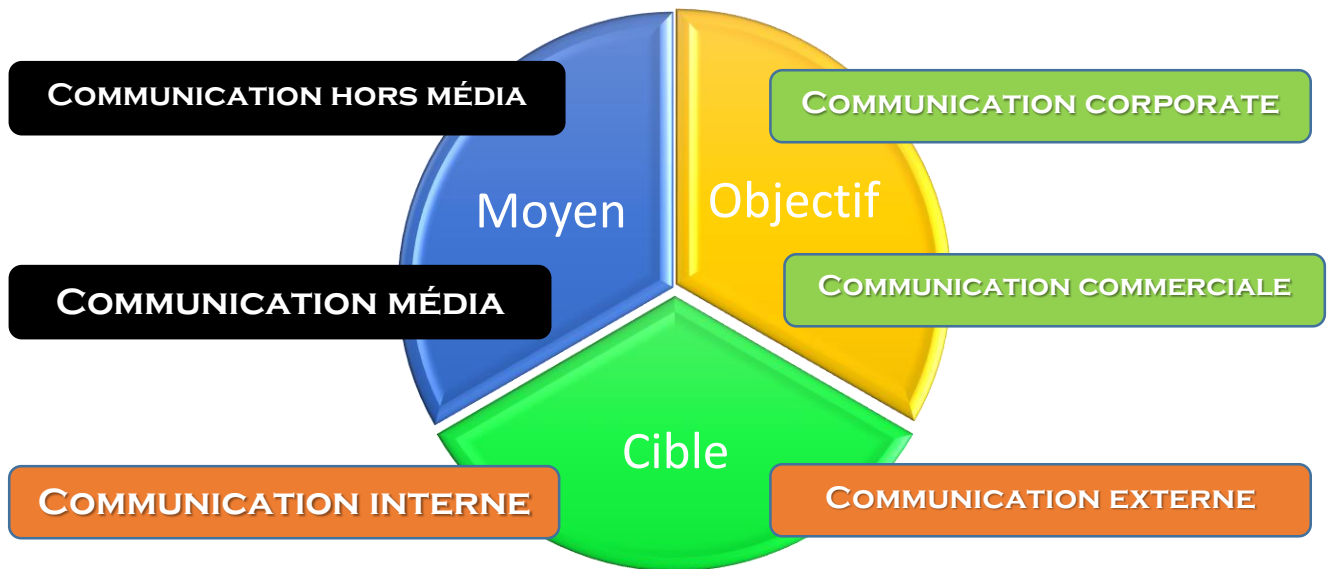
Attention, il ne faut pas confondre la communication et la politique de communication. **La communication** est ensemble d'informations, messages et signaux de toute nature, émis par l'entreprise, volontairement ou non, en direction d'un public. Par contre, **la politique de communication**, d'après LENDERVIE LINDON, est un ensemble informations, les messages et autres signaux que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics cibles.

Dans La science de la communication il est nécessaire, pour qu'une communication soit établie, qu'il y ait au minimum deux éléments principales **un émetteur et un récepteur**, et **qu'un message soit délivré** du premier vers le second.



**Fig 1. Processus de communication : un processus linéaire de transmission des signaux : Modèle cybernétique développé par Wiener en 1948**

Notons qu'il existe plusieurs types de communication. Dans ce cours, nous distinguons six types de communication dont deux selon les buts poursuivis ; deux selon les moyens de communication utilisés et deux selon la cible de communication.



**Fig 2 : types de communication**

Types de communication	Description
<p><b>Communication corporate</b></p>	<p><b>Buts :</b> Faire connaître une entreprise ou une organisation, son image</p> <p><b>Cibles :</b> Collectivités, pouvoirs publics monde financier, le public</p> <p><b>Outils :</b> Publicité, Relations publiques, Parrainage, Mécénat...</p> <p><b>Exemple:</b> rapport annuel des banques, campagne du Ministère de finances sur les CDF</p>
<p><b>Communication commerciale</b></p>	<p><b>Buts :</b> Promouvoir des marques, des produits, des services afin de les vendre</p> <p><b>Cibles :</b> acheteurs, prescripteurs, distributeurs, prospects, etc.</p> <p><b>Outils:</b> Produit (emballage, design, étiquette), Publicité, Promotion des ventes, Marketing direct</p>

Types de communication	Description
<b>Communication interne</b>	<p><b>Cibles :</b> Le personnel de l'entreprise, les associés et/ou Les actionnaires</p> <p><b>Buts :</b> Informer le personnel, le Motiver et créer ou entretenir un bon climat social</p> <p><b>Outils:</b> médias et hors médias</p>
<p><b>Communication externe :</b> permet à l'entreprise de communiquer avec les différents acteurs composant son environnement extérieur</p>	<p><b>Cibles :</b> Marché B to C (Client actuel ; potentiel ; fidèle ; prospect ; clients ; professionnelles ..), Marché B to B (; fournisseurs ; prescripteurs ; banques ; institution financières...), Collectivité; pouvoir public ; citoyens ; L'Etat, etc...</p> <p><b>Buts :</b> communiquer les partenaires extérieurs à l'entreprise, maintenir, réanimer et développer des relations commerciales, Entretenir la réputation de l'entreprise ou du produit de l'entreprise sur le marché -conquérir des nouveaux clients ; informer ; conserver et fidéliser les clients ; Faire face à la concurrence ; - Informer sur l'existence de ses nouveaux produits ; Améliorer sa notoriété ou la notoriété de ses produits/services...</p> <p><b>Moyens ou canaux ou outils:</b> médias et hors médias</p>

**Selon les moyens de communication,** Dans cette catégorie, on distingue :

- ❖ **La communication hors médias : mécénat, sponsoring, marketing direct ou personnel, promotion des ventes etc**
- ❖ **La communication médias : radio, Télé, presse (web et écrite), cinéma, affiches et internet**

**Les objectifs de toute communication sont de trois niveaux (mix communication):**

- **Objectif Cognitif /Faire connaître** : le but est de faire connaître l'entreprise, Informer sur l'existence ou rappeler l'existence du produits/services. Cet **objectif touche la notoriété**
- **Objectif affectif/Faire aimer** : la communication vise à faire aimer l'entreprise et ses produits et à leur donner une bonne image ; créer une préférence pour le produit. Appelé aussi **objectif « Image »**
- **Objectif conatif/Faire agir** : la communication vise à faire agir, pousser à l'action (l'action qui peut être de se déplacer au point de vente, d'essayer le produit ou d'acheter...) Inciter à l'achat ou stimuler un achat. Appelé aussi « **objectif comportemental** »

## B. GESTION

La gestion n'est souvent pas une chose facile. Se basant sur la fonction administrative de J.H Fayol, la gestion c'est prévoir (planifier), organiser, commander, coordonner et contrôler. Les 4 fonctions principales de la gestion selon Alec Mackenzie sont la planification, l'organisation, la direction et le contrôle.

## C. AGENCE

Une agence est un organisme administratif chargé de tâches d'information et/ou de coordination. Exemple : ANR Elle désigne également un établissement commercial traitant de problèmes spécifiques et servant en particulier d'intermédiaire entre la clientèle et des professionnels

# CHAP I. GENERALITES SUR LES AGENCES DE COMMUNICATION

La communication est inhérente à la vie humaine, elle est une notion importante, surtout dans notre société moderne. Les agences de communication se développent du jour le jour et occupent à ce jour une grande place dans l'environnement des entreprises.

## I.1 DEFINITION D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION

Une agence de communication accompagne les entreprises et/ou les particuliers dans la conception et la mise en place de leurs moyens de communication. ***Une agence de communication est une entreprise qui conseille et accompagne ses clients en matière de communication interne et externe.***

**L'agence de communication est chargée de guider et d'accompagner des entreprises, des collectivités ou autres dans leurs choix de communication.**

L'agence s'immerge totalement dans l'univers de son client pour proposer et mettre en place la meilleure et la plus rentable stratégie de communication possible.

C'est une société et/ou organisation au service des autres entreprises en matière de communication. La plupart du temps, elle conçoit **une stratégie de communication adaptée aux besoins de son client et à ses objectifs.**

## I.2 LES CLIENTS D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION

Les clients d'une agence de communication sont des entreprises, des collectivités locales, des associations ou encore des professions libérales, des particuliers (toute personne) qui souhaitent mieux se faire connaître, présenter leurs activités au plus grand nombre, accompagnement et/ou organisation des cérémonies et au final acquérir de nouveaux clients ou atteindre un public particulier.

## I.3 MISSIONS D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION

De manière générale, la première mission de l'agence de communication est l'élaboration **d'une stratégie de communication** de l'entreprise cliente. L'agence, en fonction des objectifs, des cibles et des moyens de communication de son client, va élaborer une stratégie qui va permettre **à son client de délivrer le bon message à la bonne personne au bon moment, tout cela en optimisant son budget communication.**

De façon particulière, les missions d'une agence de communication se résument dans 2 éléments :

- ❖ **Le conseil (conseil stratégique) :** l'agence de communication est un outil important pour orienter et guider ses clients dans leurs communications. D'où cette mission de conseil. La mission de conseil d'une agence de communication est donc primordiale. S'en priver lorsque l'on fait appel à une agence de communication est une erreur.
- ❖ **La créativité :** La créativité est l'essence même d'une agence de communication. Dès la phase de conseil stratégique, l'agence doit faire preuve de créativité pour décliner les axes de communication qui serviront de « socle » pour la communication de l'entreprise cliente. Cette créativité s'exprime à la fois dans les mots (accroches, base-line, argumentaires), comme dans les visuels (logos, signature de marque, création graphique des supports de communication) mais également dans les moyens eux-mêmes. En effet, l'agence de communication peut être force de proposition dans la création d'événement ou de format de communication encore inconnus. Pour cette raison, il est plus judicieux de laisser libre cours à son agence de communication au niveau des propositions de moyens, plutôt que de lui dire « j'ai besoin d'une plaquette » ou « je veux faire de la publicité sur les réseaux sociaux ».

## I.4 LES ACTIVITES D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION

Les activités d'une agence de communication sont très diverses et peuvent varier en fonction de la spécialisation des agences. Parmi les activités les plus courantes nous trouverons :

- ❖ Le conseil, la stratégie de communication
- ❖ Le marketing
- ❖ La création graphique, le design
- ❖ La rédaction
- ❖ La publicité
- ❖ La photographie
- ❖ La vidéo
- ❖ L'évènementiel
- ❖ Le contenu multimédia et audiovisuel
- ❖ Le portrait
- ❖ L'impression sur support
- ❖ Le développement web
- ❖ Le webmarketing
- ❖ La création de contenus
- ❖ La gestion et l'animation des réseaux sociaux
- ❖ Le référencement naturel et payant
- ❖ La création de magazines digitaux
- ❖ l'inbound marketing
- ❖ etc

## I.5 DOMAINES D'INVENTION

Les agences de communication interviennent dans plusieurs domaines. Cependant, les principaux domaines d'intervention sont :

- **La Communication**
- **La publicité**

## ➤ Le Marketing et digital

Ces principaux domaines font que certaines agences sont de fois appelées agences de communication et de publicité, agence marketing ou tout simplement agence de communication.

## I.6 LES TALENTS

**Une agence de communication** c'est un regroupement de talents ! Il s'agit d'ailleurs de la grande force des agences communication. Elles regroupent à la fois **des stratèges, des créatifs, des graphistes, des rédacteurs, des vidéastes, esthéticiens, infographistes, des informaticiens et d'autres experts selon la spécialisation de l'agence**. Dans une agence de communication, on retrouve plusieurs experts aux compétences diverses.

## I.7 STRUCTURE ET FONCTIONNEMENT

### A. FONCTIONNEMENT

Une agence de communication fonctionne comme beaucoup d'autres entreprises, autour de « chefs de projets ». En agence, les dirigeants sont souvent appelés chefs de projets, « directeur/trice de clientèle », « chef de publicité », directeur d'agence, directeur de production.

Ils font le lien entre les différents services ou pôles de l'agence. Le chef de projet est le point de contact entre le client et l'agence : **il répond au mieux à ses attentes en faisant travailler les différents talents de l'agence sur un projet commun**. C'est lui qui est le chef d'orchestre du projet du client : **il donne ordre au créatif puis suit la bonne exécution du projet en phase de production. Il s'assure de la bonne marche du projet de communication et du respect du budget et des délais jusqu'à la fin de sa mission** (ou tout au long de l'année pour les contrats clients annuels). **Il est celui qui engage l'entreprise**.

Une agence de communication est une organisation qui a également à son sein un personnel aux compétences diverses selon les spécialités de l'agence.

## B. STRUCTURE

Tout d'abord, notons que la structure d'une agence de communication **dépendra de son type et de sa taille**. Ceci étant dit, les agences sont généralement organisées en départements, basés sur différentes fonctions et métiers

L'agence de communication est divisée en deux grandes parties :

- ❖ **Les commerciaux (coté stratégique)** : composés d'un directeur de clientèle et d'un chef de pub, ils ont pour mission de créer une stratégie de communication pour le client.
- ❖ **Les créatifs (côté technique)** : la communication sera transformée en forme visuelle et textuelle. Ils regroupent le directeur artistique, le concepteur rédacteur, le graphiste, l'infographiste etc.

En tout cas la procédure est simple : l'agence va écouter attentivement les besoins de son client. Ensuite, il élaborera un plan stratégique correspondant à ses attentes. Puis il va lui exposer en détail son point de vue. Après validation, il procèdera à la mise en place du projet. Et au fur et à mesure, il va faire un suivi et une évaluation !

La présence de chacun de ces professionnels est incontournable dans une agence communication pour assurer un bon déroulement du travail. D'ailleurs, d'autres formes de métiers peuvent être sollicitées pour un travail optimal, selon la spécialisation de l'agence.

**Attention**, *cette distinction ne signifie pas qu'il y a une séparation stricte entre ces deux côtés ! Comme vous allez le voir, ces deux départements interagissent en permanence pour servir au mieux le client.*

# CHAP II. TYPES D'AGENCE DE COMMUNICATION

Perdu dans la jungle des agences de communication ? C'est tout à fait normal car il en existe plein ! **Cependant, en fonction des besoins de votre milieu, vous serez amené à créer un type d'agence selon une ou des spécialités données.**

Si vous recherchez une agence de communication pour vous aider dans votre activité, il est important de comprendre les différents types d'agences et leurs spécialités. Cela peut vous aider à choisir l'agence qui correspond le mieux à vos besoins et à votre budget. En effet, il existe de nombreux types d'agences de communication, chacune ayant ses propres spécialités et domaines d'expertise.

## II.1 LES AGENCES DE COMMUNICATION GLOBALE OU 360° OU AGENCE FULL SERVICE

Les agences de communication globale **sont capables de vous apporter une solution très complète quels que soient vos besoins.** Une agence globale ou 360° est une agence qui offre des services de communication intégrés et globaux à ses clients. **Ces agences peuvent travailler sur tous les aspects de la communication de leurs clients, de la stratégie de communication à la mise en place d'actions concrètes.** Les agences globales peuvent vous aider à définir la stratégie de communication de votre entreprise, mettre en œuvre des actions de communication ciblées et efficaces, gérer votre image de marque ou fidéliser vous aider à fidéliser vos clients. Les agences 360° sont particulièrement intéressantes du fait de leur **expertise polyvalente.** Celle-ci couvre en effet toutes les composantes de la **stratégie de communication**: branding, définition du territoire de marque, création d'identité visuelle, conception de site web et optimisation de la visibilité, production et diffusion de contenus média multi support.

## II.2. AGENCE DE PUBLICITE

L'agence publicitaire travaillera notamment **sur la création de campagnes publicitaires pour les annonceurs (entreprise cliente ou particulier)**. L'agence de publicité interviendra à nouveau à différentes étapes. Cette agence de communication et de publicité aide : à définir des objectifs, à élaborer un calendrier stratégique, mais aussi à travailler sur un projet de visualisation.

Plus précisément, elle s'occupera **de l'achat des espaces publicitaires appropriés puis de la diffusion de votre campagne**. Aujourd'hui, grâce aux avancées technologiques, les agences publicitaires sont de plus en plus qualifiées. L'agence de publicité peut travailler sur différents supports, comme la presse, la radio, la télévision, les réseaux sociaux, l'affichage, etc. **Elles peuvent aider à définir la stratégie de communication de leurs clients, créer des publicités, choisir les médias les plus appropriés, etc.** Elles sont généralement très créatives et ont une bonne compréhension des tendances du marché afin de pouvoir créer des campagnes efficaces pour leurs clients.

## II.3 L'AGENCE DE MARKETING

L'agence de marketing est le choix idéal pour les entreprises qui souhaitent **améliorer leur stratégie de marketing**. Ces agences peuvent vous aider à définir vos objectifs marketing et à élaborer un plan pour les atteindre. Elles peuvent également vous aider à mettre en œuvre des actions marketing ciblées et à mesurer l'efficacité de ces actions.

Elle **aura pour objectif de développer votre activité et d'augmenter la visibilité de votre marque**. La grande majorité de ses services viseront en fait à promouvoir votre produit ou service. **Elle vise aussi à améliorer la communication afin de toucher plus de clients ou de fidéliser les utilisateurs.** ***Le marketing est l'effort d'adaptation des organisations à des marchés concurrentiels, pour influencer en leur faveur le comportement de leurs publics, par une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celle des concurrents.*** LENDERVIE LINDON (Mercator, 8e édition, 2006). p.11

## II.4 AGENCE EVENEMENTIELLE

**Une agence événementielle** est une agence qui offre des prestations et services spécialisés dans la conception et l'organisation de divers types d'événements. Par ailleurs, ces agences s'occupent également d'événements pour les professionnels, c'est-à-dire les entreprises, les collectivités et les associations. L'objectif principal d'une agence événementielle **est d'assurer une bonne organisation, mais aussi de créer un événement adapté aux besoins des clients.**

Une agence événementielle professionnelle doit être capable de s'adapter aux exigences du client dans tous types d'événements ou de campagnes de communication. Pour y parvenir, elle doit développer la capacité d'écoute de ses clients. De plus, elle doit être en mesure de comprendre les besoins de ses clients afin de s'assurer de leur satisfaction plus tard.

D'autre part, une agence événementielle **est une agence créative**. Elle doit en effet **avoir un bon sens de la négociation et de l'offre**. Cela permet d'orienter le client vers le meilleur choix possible d'organisation d'événement. De plus, les équipes travaillant dans une agence de communication doivent être très créatives et innovantes. En effet, chaque événement doit **être personnalisé et unique**, mais il **doit aussi refléter les valeurs du client**.

## II.5 AGENCE PRINT

Dans le dédale des agences de communication, celles qui se spécialisent dans l'imprimerie ont leur propre spécificité. En effet, les supports papier ne sont pas gérés comme les supports de communication web et mobile car ils ne répondent pas aux mêmes attentes.

En outre, **print désigne tous les supports d'impression qu'une entreprise utilise pour la communication hors réseau**.

Une communication efficace nécessite que votre marque fournisse **une présence à la fois virtuelle et physique grâce à une combinaison de supports papier et numériques**. Il est aussi important d'investir dans les méthodes traditionnelles de communication, comme une agence de communication print. En effet, elles permettent de toucher de nombreux destinataires.

## II.6 AGENCE DIGITALE

Une agence digitale est **une entreprise spécialisée dans les stratégies de communication digitale**. Elle accompagne les entreprises dans leur transformation numérique en proposant des services variés allant de la création de sites internet, d'applications mobiles, de contenus digitaux à la gestion des réseaux sociaux et des campagnes de publicités en ligne.

**L'objectif principal de l'agence digitale est d'accompagner les entreprises à optimiser leur présence en ligne afin d'atteindre leurs objectifs marketing.**

L'agence digitale est capable de concevoir une stratégie de communication globale en utilisant les outils digitaux tels que le référencement naturel (SEO), le référencement payant (SEA), l'emailing, l'affiliation, etc. pour optimiser la visibilité et la notoriété de la marque.

**L'agence digitale doit être en mesure de s'adapter aux évolutions technologiques et aux nouvelles tendances du marché.** Elle doit être capable de proposer des solutions innovantes pour répondre aux besoins des entreprises. Elle doit être capable de proposer des stratégies de communication digitale sur mesure pour répondre aux besoins de ses clients et de s'adapter aux évolutions constantes du marché.

### ❖ LES AGENCES DERIVEES DU DIGITAL

#### A. AGENCE WEB

À l'origine, cet anglicisme désignait les entreprises spécialisées dans la création de sites internet. Aujourd'hui, les agences en ligne proposent des services plus complexes. Les professionnels maîtrisent un ensemble de sujets de développement et de conception graphique. Une agence digitale web est un secteur multitâches capable de :

- ▶ Créer un site de communication,
- ▶ Accompagner sa promotion sur différents canaux,
- ▶ Créer un logo,
- ▶ Prendre le contrôle de votre nom de domaine et de l'hébergement de votre site,

- ▶ Améliorer le référencement.
- ▶ Les agences web sont des agences de communication performantes pour votre e-réputation. Elles sont en effet douées pour la communication sur internet. Elles sont au service des entreprises, des associations et des collectivités.

**Les agences web sont encore appelées les agences de développement** : elles se spécialisent dans la conception de site web complexes, notamment les sites e-commerce, ainsi que des applications et web-app sous divers langages de codes (HTML, PHP, Python...etc.).

### **B. Les agences Social Media & Community Management**

Elles se spécialisent dans **la gestion des réseaux sociaux d'une marque**. Elles déterminent les médias les plus pertinents, créent du contenu pour chacun d'entre eux et gèrent la communauté en interagissant avec elle.

### **C. Les agences d'inbound marketing**

Elles se spécialisent dans l'acquisition organique de leads. Cela passe notamment par la création de contenu de qualité pour les entreprises, y compris les articles de blog, les infographies, les vidéos, les podcasts et les e-books. **Leur objectif est de créer du contenu qui attirera les prospects potentiels et augmentera la probabilité de conversion.**

### **D. Agence de webdesign**

Agence **qui permettra d'appliquer la charte graphique de la société sur les outils digitaux** tels que le site internet, les emails, les plateformes social media, ...

## **II.7 L'AGENCE DE BRANDING OU DE NAMING**

Vous lancez votre business, créez une nouvelle gamme de produits, opérez une fusion avec une autre entreprise ? Vous aurez besoin de trouver un nom de marque ! Et ce n'est pas aussi facile que cela en a l'air.

Seuls des professionnels du naming pourront vous créer une marque forte, percutante et cohérente qui booste votre activité et surtout qui est disponible. Vous

*Cours de gestion d'une agence de communication, Ass. Déocratias CUBAKA KAKURU, Msc*

pourrez également confier à la plupart d'entre eux votre branding et la création de votre logo. **L'agence de branding est spécialisée dans la création et la gestion de l'image de marque de leurs clients.** Elle peut travailler sur **la création de logos, de chartes graphiques, de noms de marques, de slogans, etc.** Elles peuvent aider à définir l'identité de marque de leurs clients, créer des éléments de marque cohérents et différenciateurs, gérer l'image de marque de leurs clients sur différents supports de communication...

## **II.8 AGENCE DE RELATION PUBLIQUE**

Une agence de relations publiques **est une société spécialisée dans la création et la gestion d'actions de communication marketing pour le compte d'annonceurs.** On l'appelle aussi agence RP ou agence de relations presse.

Cette agence de communication spécialisée **travaille souvent avec de grands médias et éditeurs influents.** Une agence de relations publiques est de plus en plus impliquée dans le paysage numérique et joue un rôle clé dans la visibilité d'une marque sur Internet.

Les marques utilisent depuis longtemps des campagnes de relations publiques pour influencer la perception des clients et des consommateurs. La manipulation de l'information et le marketing d'influence sont des concepts liés aux relations publiques. Souvent, les relations publiques passent par :

- ▶ **Les activités de parrainage,**
- ▶ **La diffusion et la publication de communiqués de presse et même de conférences de presse,**
- ▶ **Le parrainage d'événements.**

Ce sont les trois types de relations publiques qui sont généralement utilisées dans les campagnes presse pour renforcer l'influence de l'annonceur. De ce fait, il est important de compter sur les services de ces agences conseils en communication

## II.9 AGENCE MEDIA

Une agence de communication média **est la société ou l'entreprise chargée de conseiller les annonceurs sur leur stratégie et leur choix de planification média**. Le rôle de cette agence est d'intervenir dans l'achat d'espace publicitaire

Cette agence conseil en communication est un interlocuteur professionnel rompu :

- ▶ à la publicité,
- ▶ Aux techniques de communication
- ▶ Et à la gestion de la promotion.

L'agence média a un rôle de coordination entre les différents médias et les secteurs concernés.

La communication, la promotion et la publicité autour des offres peuvent prendre la forme de storytelling. Il s'agit de **raconter une histoire au public afin de créer une dimension affective et de jouer sur une corde émotionnelle**, déclenchant ainsi un élément de décisions irrationnelles. Les agences de relations presse sont spécialisées **dans la gestion de la relation avec les médias pour leurs clients**. Elles peuvent travailler sur la diffusion d'informations aux médias, la rédaction de communiqués de presse, l'organisation de conférences de presse

## II.10 AGENCE DE CONSEIL EN COMMUNICATION

Agence qui élabore des stratégies de communication, mais qui souvent délègue ou externalise la mise en production (ex : cette agence peut élaborer un plan d'actions d'un an pour un client, mais ne le mettra pas forcément en œuvre)

# CHAP III. CREATION D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION ET STRATEGIE DE COMMUNICATION

## III.1 CREATION D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION

En pleine évolution avec le développement du digital, le secteur de la communication et de la publicité continue d'afficher une progression remarquable. En dépit d'une concurrence accrue, les agences de communication poursuivent leur développement en innovant et en se plaçant sur de nouveaux créneaux porteurs.

**D'après l'INSEE, la France comptait, en 2022, plus de 18 400 agences de communication**

**Vous êtes créatif, vous aimez rassembler les foules, créer et animer des communautés, et valoriser les talents des autres ? Vous avez alors sans doute le profil pour créer votre propre agence de communication.**

Ce projet devra se construire étape par étape, que nous allons détailler dans ce cours : ***de l'étude de marché aux besoins humains et matériels, de la procédure administrative et de la rédaction du business plan agence de communication.*** Avant de vous lancer corps et âme dans l'ouverture de votre agence de communication, il sera essentiel de vous accorder une période pour conduire **une réelle réflexion**. En effet, ce type de projet implique de suivre rigoureusement une véritable méthodologie dans la conduite de votre projet.

### **A. RÉALISEZ UNE ÉTUDE DE MARCHÉ**

C'est **une étape préalable et indispensable** à la création d'une agence de communication. Pour créer une agence de communication, **ce travail est en effet fondamental.** Il s'agira lors de cette étude de marché de **bien évaluer les besoins et les attentes de vos clients potentiels, ainsi que le niveau et l'étoffe de la concurrence.**

***Créer une entreprise, c'est proposer un savoir-faire, une solution qui répond aux besoins spécifiques d'une clientèle. Il s'agit donc soit d'apporter une***

***solution radicalement innovante et différente de l'offre déjà en place sur le marché, soit (ou les deux à la fois idéalement !) de combler un manque d'offre sur un marché en demande mais qui ne trouve pas d'entreprise pour satisfaire à ses besoins.*** La première étape du lancement d'une entreprise de communication constitue donc à bien cibler les **prestations proposées.**

Réaliser une étude de marché est la seule véritable garantie d'un projet de lancement réfléchi, soigneusement étudié et préparé.

***Une étude de marché permet à l'entrepreneur de connaître les caractéristiques du marché sur lequel il souhaite se lancer*** : tendances du secteur, zone d'implantation, nombre de clients potentiels et services recherchés (communication digitale par exemple). L'étude de marché est une étape cruciale pour l'ouverture d'une agence de communication, car elle attirera votre attention sur les problématiques potentielles que vous pourrez rencontrer, vous amènera à réfléchir à des solutions concrètes pour y remédier et vous aidera à voir clair dans votre stratégie, notamment en vue du développement de votre agence.

## **B. CHOISISSEZ VOTRE EMPLACEMENT ET VOTRE OUTIL DE TRAVAIL**

A présent, vous disposez d'une étude de marché digne de ce nom ! Patiemment et rigoureusement, vous avez ordonné vos résultats et en avez tiré les conclusions. La prochaine étape ? Déterminer la meilleure localisation possible pour votre future agence de communication. Il s'agit d'une question à ne pas négliger. En effet, votre **localisation est tout aussi importante que la qualité de vos prestations.** Ainsi, afin de gagner en efficacité dans la mise en place de vos actions, intégrez à votre réflexion le maximum de paramètres :

- ▶ ***Une implantation en périphérie ou en centre-ville ?***
- ▶ ***Une installation à domicile ou dans un local professionnel ?***
- ▶ ***Aurez-vous l'espace minimum nécessaire pour accueillir vos clients ?***
- ▶ ***L'endroit est-il bien desservi ?***

- **Et pour affiner votre démarche**, rien ne vous empêche de contacter d'autres professionnels du secteur. Peut-être allez-vous glaner de précieuses informations pour alimenter votre analyse

## C. RÉALISEZ LES DÉMARCHES ADMINISTRATIVES

Il existe plusieurs étapes à franchir en terme des démarches administratives, c'est notamment :

### C.1 RÉDIGEZ VOS STATUTS

La rédaction des statuts constitue une phase importante dans la création de votre société. **Cet acte juridique régit l'ensemble des règles afférentes à la vie de la société. Il va notamment définir les modalités de prises de décision, les règles de gouvernance ou encore l'étendue des pouvoirs des dirigeants.**

**Par le choix du statut juridique, vous donnerez une véritable concrétisation à votre agence de communication.** Mais soyez vigilant. Chaque statut présente ses particularités qui conditionneront vos responsabilités tant financières que juridiques ainsi que celles de vos éventuels associés.

Voici quelques statuts (forme juridique de l'entreprise) qui peuvent convenir à votre activité :

- **La SAS (société par action simplifiée) et la SASU (société par action simplifiée unipersonnelle)** : Les associés ne sont responsables qu'à hauteur de leurs apports. Le dirigeant est assimilé salarié et bénéficie donc de la même protection. Cette forme de société est réputée plus flexible que la SARL car son organisation est complètement définie par les statuts.
- **La SARL (société à responsabilité limitée)** : Elle est composée de 2 associés au minimum. L'entreprise créée est une personne morale. En cas de faillite, seul le montant du capital de la SARL peut être réclaté. Le créateur de la société ne peut voir ses biens propres saisis (hormis dans le cas d'une faute grave de sa part). Le capital social de l'entreprise est constitué par les apports des différents associés. Attention, une assemblée générale doit être organisée une fois par an.

- ▶ **L'EURL (entreprise unipersonnelle à responsabilité limitée)** : Elle a les mêmes caractéristiques que la SARL si ce n'est qu'elle ne comporte qu'un associé unique.
- ▶ **SA (Société anonyme)** : Au minimum 2 personnes physiques ou morales ; capital social exigé par la loi
- ▶ **SNC (Société en nom collectif)** : Au minimum 2 personnes physiques ou morales ; capital social libre

Le statut comporte les mentions obligatoires suivantes :

- ▶ **Dénomination sociale ;**
- ▶ **Forme sociale ou juridique ;**
- ▶ **Montant du capital social ;**
- ▶ **Adresse du siège social ;**
- ▶ **Objet social ;**
- ▶ **L'identité du ou des dirigeant(s) (administrateurs, président, etc.) ;**
- ▶ **Durée de vie de la société ;**
- ▶ **Nom, prénom et adresse des associés ;**
- ▶ **Nom, prénom usuel et domicile des personnes ayant le pouvoir général d'engager la société envers les**

## **C.2 PUBLICATION AU JOURNAL OFFICIEL**

Procédez à la publication de votre annonce légale : Cette formalité est une étape obligatoire dans la constitution d'une société

## **C.3 PROCÉDEZ À LA NOMINATION DU DIRIGEANT**

## **D. ÉVALUATION DES BESOINS HUMAINS ET MATÉRIELS**

Créer une agence de communication **implique des besoins humains et matériels à la mesure de votre ambition.** Vérifiez que les locaux répondent aux normes.

Des salariés ou des freelances qualifiés, en nombre suffisant : C'est l'un des points critiques pour tout chef d'entreprise : **le recrutement**. Pour faire tourner votre agence de communication, vous aurez besoin de commerciaux, d'assistants, de créatifs, etc. Évaluez dès le départ vos besoins afin d'établir le profil nécessaire et estimer aussi précisément que possible le salaire (ou les honoraires) que vous devrez déboursier afin de vous offrir les services de talents. Embauche des professionnels qualifiés pour vous aider à fournir des services de qualité à vos clients.

- ▶ **Côté matériel**, il vous faudra également chiffrer l'acquisition du mobilier, des postes informatiques, mais aussi des licences pour les logiciels utiles à votre activité. Sans oublier les services annexes indispensables : assurances professionnelles, service comptabilité, entretien des locaux, etc.
- ▶ Pour créer votre agence de communication, **évaluez aussi précisément que possible les frais fixes**, tels que factures d'électricité et d'eau, accès à Internet, téléphonie, etc.

## E. RÉALISER UN BUSINESS PLAN

Il vise plusieurs objectifs fondamentaux : ***vérifier que l'entreprise sera rentable ; se pencher en détail sur chacun des aspects du projet et chiffrer aussi précisément que possible les besoins nécessaires***, notamment en matière de financement (tant pour le lancement que sur les premiers mois d'activité durant lesquels il faudra constituer votre clientèle). Ce document de référence vous aidera à convaincre vos partenaires financiers potentiels. Les banques, les investisseurs privés et autres organismes publics que vous êtes susceptibles de vous en tirer (tirer profit) et d'honorer vos engagements pour décider s'ils souhaitent ou non vous suivre dans l'aventure de votre agence de communication

Il faut inclure certaines informations incontournables : un compte de résultat prévisionnel, un bilan prévisionnel (investissement, capacité de remboursement et d'autofinancement...), une estimation sur le besoin en fonds de roulement (BFR), des données basées sur l' étude de marché, Budget de trésorerie

Indispensable lors de la création d'une entreprise, **le business plan est un document qui renferme une présentation du projet et vise à démontrer la solidité financière du projet**. Il se révèle souvent d'une très grande utilité lors du *Cours de gestion d'une agence de communication, Ass. Déogratias CUBAKA KAKURU, Msc*

dépôt de dossier de demande de financement auprès de banques et d'investisseurs potentiels

### **ATTENTION : éléments importants**

*Le nom de l'agence de communication aura plus d'impact s'il est lié à l'activité de l'entreprise.* Il doit aussi refléter l'identité de l'équipe, être mémorisable et se distinguer des autres.

## **Comment se rémunère une agence de communication ?**

Une agence de communication peut se rémunérer de différentes manières, en fonction des services qu'elle offre à ses clients. Voici quelques-unes des méthodes de rémunération les plus courantes :

- ▶ **Honoraires** : l'agence facture des honoraires à son client en fonction du temps passé sur le projet, du niveau d'expertise requis, et de la complexité du travail demandé.
- ▶ **Commission** : l'agence reçoit une commission sur les médias achetés pour le compte du client. Par exemple, si l'agence achète de la publicité télévisée pour son client, elle peut recevoir une commission de la station de télévision sur le montant total dépensé.
- ▶ **Tarifification au résultat** : l'agence peut proposer une tarification basée sur les résultats obtenus pour le client. Par exemple, si l'agence est chargée d'augmenter les ventes d'un produit, elle peut se voir rémunérée en fonction de l'augmentation des ventes constatée.
- ▶ **Forfait** : l'agence peut facturer un forfait pour un projet complet ou une série de projets, généralement en fonction de la portée et de la complexité de chaque projet.

*La méthode de rémunération choisie dépendra des services proposés par l'agence et des besoins spécifiques de chaque client.*

## III.2 STRATEGIE DE COMMUNICATION

**La stratégie de communication est le processus coordonnant l'ensemble des actions afin d'atteindre ses objectifs de communication.** Définir une stratégie de communication permet d'avoir une vision d'ensemble sur ces actions, de mesurer leur efficacité, et d'optimiser son budget de communication. La réussite des objectifs d'une entreprise n'est jamais le fruit du hasard. Ce succès est principalement dû à une bonne organisation, un bon sens de l'anticipation et à une communication mûrement réfléchie. La combinaison de ces techniques de communication s'appelle **le mix communication**. Il s'agit de tous les moyens mis en place pour transmettre un message au public cible, aux fournisseurs, aux partenaires, aux investisseurs et au personnel de l'entreprise.

Adopter une stratégie de mix communication répond à trois objectifs :

- ▶ **Des objectifs cognitifs** : vous faites connaître votre entreprise, vos services ou vos produits ;
- ▶ **Des objectifs affectifs** : vous faites aimer votre entreprise, vos services ou vos produits ;
- ▶ **Des objectifs conatifs** : vous faites agir le consommateur

### **Voici les 8 étapes à suivre pour réussir sa stratégie de communication :**

#### **1. Définir les objectifs de sa stratégie de communication**

Vous souhaitez améliorer vos ventes ? Booster votre visibilité sur les réseaux sociaux ? Ou tout simplement promouvoir votre marque ou un produit ? Si l'on veut réussir sa stratégie de communication, il est capital de définir les objectifs que l'on souhaite atteindre. Afin de définir un objectif pertinent, utilisez la méthode SMART. Celui-ci devra être :

- ▶ **Spécifique** : il doit se rapporter à un élément précis et clairement défini ;
- ▶ **Mesurable** : cet objectif doit pouvoir être quantifié afin de savoir si on l'a atteint ;

- ▶ **Atteignable** : il doit être à la portée de vos ressources financières et humaines ;
- ▶ **Réaliste** : si l'objectif est atteignable, encore faut-il qu'il soit pertinent par rapport à votre situation ;
- ▶ **Temporellement défini** : il est important de fixer une échéance pour le rendre tangible.

Pour plus de clarté, vos objectifs doivent être concrets. Par exemple, plutôt qu'« améliorer ma visibilité sur les réseaux sociaux », optez pour « gagner 5.000 abonnés sur l'ensemble de mes réseaux sociaux d'ici la fin de l'année ».

## 2. Identifier et comprendre sa cible

Bien connaître et comprendre sa cible est l'une des clés de réussite d'une communication. La cible représente le public le plus susceptible de s'intéresser à votre produit ou votre service. Cela peut être aussi bien les clients, vos partenaires ou encore vos collaborateurs dans le cadre d'une communication interne. **Identifier correctement votre cible présente de nombreux avantages. Cela vous permet notamment de définir des actions adaptées à leurs attentes. Vous pourrez ainsi optimiser votre budget.**

Définir votre cible est une première étape. Reste désormais à la comprendre dans les moindres détails : son sexe, son âge, sa profession, son secteur, géographique, ses besoins, ses valeurs, les médias qu'il consomme. Plus vous en savez sur votre cible et plus vous pouvez élaborer une stratégie de communication personnalisée.

## 3. Trouver son positionnement

Définir le positionnement d'une entreprise est une phase fondamentale dans l'élaboration d'une stratégie de communication. Il orientera chacune des décisions de l'entreprise. Ce positionnement repose sur deux aspects :

- ▶ **La place que vous occupez dans l'esprit des consommateurs.**
- ▶ **La place que vous souhaitez que votre entreprise occupe sur le marché.**

Si la perception que vous avez de votre entreprise concorde avec la perception des consommateurs, cela signifie que vous avez réussi à transmettre le positionnement souhaité. Pour le définir, il vous faudra connaître votre cible, connaître vos

concurrents, identifier le marché sur lequel vous opérez et déterminer votre valeur ajoutée par rapport à la concurrence.

**Les caractéristiques d'un bon positionnement résident dans votre capacité à le rendre simple, lisible et pertinent dans l'esprit des consommateurs.**

Afin de vous aider à le déterminer, vous pouvez utiliser la méthode SWOT. Cet outil d'analyse permet d'identifier les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces. Vous pourrez ainsi analyser plus précisément votre environnement

#### **4. Définir son style de communication**

Il est important de définir et d'adopter un style de communication propre à son entreprise. De la même manière que le ton employé est différent que l'on s'adresse à ses amis ou à son supérieur hiérarchique, une entreprise devra définir le style de communication qu'elle souhaite adopter avec ses clients. Ce style est défini principalement par votre public cible. **Il peut donc prendre de nombreuses formes (ludique, drôle, sérieux, gentil).**

Ce style de communication devra être utilisé lors de chacune de vos communications, quel que soit l'outil de communication utilisé. ***La cible n'est pas le seul critère qui définira le style que vous emploierez. Vos valeurs, votre objectif ou encore votre avantage concurrentiel vous permettront, en outre, de définir votre axe de communication.*** C'est cet axe, véritable colonne vertébrale de votre stratégie de communication, qui dictera le ton à utiliser.

#### **5. Établir son budget**

Définir un budget est une étape importante dans l'élaboration d'une stratégie de communication. **Établir un budget permet notamment de prioriser les actions et d'avoir une vision à long terme.** En planifiant les dépenses, vous serez à même d'établir un plan média qui vous permettra de jouir d'une visibilité régulière.

#### **6 - Choisir ses moyens de communication**

Prochaine étape de votre stratégie de communication : **le choix de votre canal de communication**. Il existe de nombreux moyens de communiquer. Il peut s'agir d'une communication média (presse écrite, radio, télévision) ou d'une communication hors média (catalogue, mécénat, promotion, marketing direct).

*Cours de gestion d'une agence de communication, Ass. Déogratias CUBAKA KAKURU, Msc*

Mais comment choisir celui qui sera le plus adapté ? **Le choix d'un canal de communication s'effectue notamment en fonction de son public cible.** Une campagne pour vendre des produits destinés aux personnes âgées a, généralement, moins d'impact sur les réseaux sociaux. D'où l'importance de connaître précisément l'environnement dans lequel votre entreprise et vos produits s'inscrivent.

Le choix de votre moyen de communication varie aussi en fonction de vos objectifs et des moyens financiers dont vous bénéficiez pour la communication. Un spot à la radio coûtera naturellement beaucoup plus cher qu'une publication sur Facebook ou Instagram.

## **7 - Formuler le message à communiquer**

Quel que soit le type de communication, le message doit être clair et véhiculer une seule idée forte.

Ce message, comme l'ensemble de vos actions, devra être formulé avec le ton de communication choisi en amont. Il devra contenir votre promesse, c'est-à-dire la valeur ajoutée de votre produit ou de votre marque, qui vous différencie de vos concurrents. Il devra aussi être argumenté afin de prouver votre légitimité.

Enfin, point capital, ***ne négligez jamais l'aspect graphique de votre message. Typographies, choix des couleurs, choix des formes.*** Votre identité graphique, elle aussi travaillée en amont, devra être présente dans chacun de vos messages et sur chaque support afin d'être reconnaissable aux yeux du public.

## **8 - Construire un plan de communication**

Vous possédez désormais tous les éléments disponibles pour lancer votre stratégie de communication. Il ne vous reste plus qu'à matérialiser tout cela grâce à un plan de communication. Ce document se présente sous la forme d'un planning et liste l'ensemble des actions de communication à réaliser durant une période précise. ***Il permet d'établir, étape par étape, les stratégies à mettre en place pour vous permettre de livrer une communication efficace auprès du public cible. Il doit***

***contenir notamment : L'objectif à atteindre ; Le canal choisi ; La périodicité ;  
Le ou les personne(s) ressources ; Le résultat de l'action et Le budget.***

Ce plan de communication permet aussi à tous les collaborateurs impliqués dans le projet d'accéder au même niveau d'information, facilitant ainsi la coordination et le management des équipes.

# CHAP IV. GESTION D'UNE AGENCE DE COMMUNICATION : DEVENIR DIRIGEANT

Être directrice ou directeur d'agence de communication, *c'est être le principal représentant de l'agence et être en charge de tous les aspects de sa gestion.*

*Le directeur d'une agence de communication doit s'occuper de son équipe, mettre en place une stratégie commerciale, gérer la partie administrative et budgétaire tout en tenant compte des objectifs marketing de l'entreprise.* Pour

devenir directeur dans une agence de communication, comme lors de la prise de direction de n'importe quel type d'agence, de nombreuses qualités sont nécessaires

Le directeur d'agence de communication a de nombreuses missions. En effet, en tant que directeur, **son rôle est de gérer l'agence d'A à Z.** Ces fonctions principales peuvent être classées selon 5 grands axes

## IV.1 LES 5 MISSIONS PRINCIPALES DU DIRECTEUR D'AGENCE

Les 5 missions principales d'un directeur d'une agence de communication sont :

- ▶ **Gestion de l'image de marque :** Principal porte-parole de l'agence, il est chargé de veiller à ce qu'elle conserve son image sur le web comme sur le terrain ainsi que son succès vis-à-vis des clients. Pour ce faire, il doit analyser leurs différents besoins et à estimer la capacité de l'agence à y répondre. Lors de la présentation de l'agence auprès des médias, lors de conférences de presse par exemple, il est généralement celui qui intervient.
- ▶ **Management :** Le directeur d'agence de communication est amené à gérer toute une équipe de collaborateurs. Il doit connaître le champ d'action de chacun d'entre eux afin de dialoguer et de collaborer facilement avec eux. Sur le plan managérial, il supervise son équipe et participe au recrutement des membres du personnel.
- ▶ **Développement de l'agence :** Il doit définir la stratégie globale de sa société en ce qui concerne la partie commerciale et le développement marketing, ainsi que les aspects financiers et structurels. En tant que plus haut responsable

*Cours de gestion d'une agence de communication, Ass. Déogratias CUBAKA KAKURU, Msc*

de la direction générale, il doit valider et veiller à l'application d'un plan de communication.

- ▶ **Gestion budgétaire** : Le directeur d'agence supervise la gestion des budgets les plus importants de l'agence, en collaboration avec ses équipes dédiées. Il doit garantir le développement du chiffre d'affaires et le maintien de la satisfaction client.
- ▶ **Mise en œuvre de la communication** : Le directeur de l'agence est tenu d'appliquer différentes mesures de communication externe et interne, de fixer la stratégie de communication et de maintenir de bonnes relations presse.

## **IV. 2 COMPETENCES TECHNIQUES DU DIRECTEUR D'AGENCE DE COMMUNICATION**

Tout dirigeant d'une agence de communication doit avoir les compétences techniques suivantes :

- ▶ **Expertise dans les domaines de la communication**, du marketing et du digital avec une grande culture générale
- ▶ **Compétence en gestion et en comptabilité** : Gestion du budget, de la stratégie de communication et suivi du chiffre d'affaires
- ▶ **Compétences managériales** : Recrutement, animation, cohésion d'équipe
- ▶ **Compétences relationnelles** : Il doit nouer d'excellentes relations avec les élus locaux, les mécènes, les associations...
- ▶ **Capacités rédactionnelles** : Garant de l'image de l'agence au quotidien, le directeur général doit parfois rédiger ou corriger les actions de communication tel que les communiqués de presse, les newsletters, les publications sur les réseaux sociaux, etc

## IV. 3 LES QUALITES D'UN DIRECTEUR D'AGENCE DE COMMUNICATION

Les qualités d'un dirigeant d'une agence de communication sont :

- ▶ **Esprit d'équipe et faculté de leadership**
- ▶ **Organisation et rigueur**
- ▶ **Capacité à la résolution de conflits et à la prise de décision**
- ▶ **Esprit de curiosité**
- ▶ **Sens de l'initiative**
- ▶ **Capacité d'écoute et d'analyse des besoins**
- ▶ **Grande éloquence**

En fin, suivons l'expérience de 4 directeurs d'agence, comment ils ont commencé, de l'idée et à la mise en place de l'agence de communication, comment ils fonctionnent et leurs conseils en matière de direction d'agence :

Voici les liens YouTube :

- ❖ **[Comment devenir Directeur agence de communication ? \(Eric Amieil\) | Merci Bobby - YouTube](#) : [www.youtube.com/watch?v=jny6s54bz0g](http://www.youtube.com/watch?v=jny6s54bz0g)**
- ❖ **[Devenir Dirigeant d'une agence de communication - YouTube](#) : [www.youtube.com/watch?v=VIEIMLYPLks](http://www.youtube.com/watch?v=VIEIMLYPLks)**
- ❖ **[www.youtube.com/watch?v=yNFpgy7f9zA](http://www.youtube.com/watch?v=yNFpgy7f9zA)**
- ❖ **[Directeur d'agence de communication : être disponible, à l'écoute et force de proposition - YouTube](#) : [www.youtube.com/watch?v=R97WsYGQY9A](http://www.youtube.com/watch?v=R97WsYGQY9A)**