

Louvain School of Management

Gestion du changement dans les méta-organisations : Le cas de l'Association of Communication Companies, inertie structurelle et paradoxes de l'action collective.

Mémoire recherche réalisé par
Adrien Declaye

en vue de l'obtention du titre de
Master 120 crédits en sciences de gestion, à finalité spécialisée

Promoteur
Emilie Malcourant

Année académique 2016-2017

Avant-propos et remerciements

Tout d'abord, mon premier remerciement est dirigé vers ma promotrice, Mme. Emilie Malcourant, grâce à son encadrement ouvert et efficace, j'ai pu mener à bien ce projet de mémoire. Son ouverture sur l'angle que je voulais apporter à ce mémoire m'a permis de m'épanouir pleinement dans la conception et la réalisation de ce dernier. De plus, sa disponibilité et sa réactivité m'ont permis de ne pas générer du stress supplémentaire en favorisant le jumelage de nos agendas respectifs.

Ensuite, je voudrais remercier tous les intervenants que j'ai pu interviewer, le CEO de l'Association of Communication Companies (ACC), Mr. Johan Vandepoel, le CEO de l'agence Expansion, Mr. Bertrand Van den Dooren, le CEO de l'agence Hungry Minds, Mr. Emmanuel Briard, et le CEO de l'agence Air et membre du conseil d'administration de l'ACC, Mr. Stéphane Buisseret. Leurs réponses honnêtes et spontanées ont permis de supporter mon analyse et de développer certains aspects que je n'avais pas spécialement envisagés au départ. J'aimerais aussi souligner le profond respect que les différents intervenants ont l'un pour l'autre et la reconnaissance du travail accompli par chacun.

Par ailleurs, je ne peux m'empêcher de remercier particulièrement [Sortlist](#), cette start-up qui a développé une plateforme de mise en relation entre agences de marketing et communication et annonceurs. D'un côté, ils m'ont accueilli en stage pendant trois mois en m'éveillant sur un secteur et sur des problématiques dont je n'avais même pas conscience dans le cadre de mes études universitaires. D'un autre côté, pour leur apport à ce mémoire, en lui offrant un angle singulier à savoir les interactions entre une méta-organisation et un acteur externe qui fait figure de business innovant dans l'industrie du marketing et de la communication. Je dois dire un merci tout particulier à un des fondateurs de cette start-up, Mr. Nicolas Finet, car c'est par lui que j'ai obtenu le stage et que j'ai pu interviewer lors de mon entretien dans le cadre de ce mémoire.

Je ne dois pas oublier tous les chercheurs académiques qui m'ont permis de réaliser ma revue de littérature et de développer mes questions de recherches. Il s'agit de Mr. Ahrne et Mr. Brunsson qui ont mis en avant le concept de méta-organisation, Mr. Frandsen et Mr.

Johanssen qui en ont fait une synthèse récente, me permettant de situer mon analyse pertinemment dans le contexte de recherche actuel. Finalement, je remercie chaleureusement Mme. Berkowitz qui m'a permis d'enrichir ma connaissance par ses publications et de développer mes questions de recherche. J'ai aussi apprécié le fait de pouvoir dialoguer avec cette dernière au sujet de mon projet, grâce à ma promotrice. Le fait d'avoir eu deux retours positifs sur celui-ci n'a fait qu'accroître ma motivation.

Je remercie également ma famille pour leur soutien inconditionnel dans les différentes phases de développement aussi bien de mon mémoire que personnel. Ce mémoire qui constitue l'aboutissement de mes études universitaires n'aurait jamais vu le jour sans eux et sans leurs encouragements dans mon parcours qui fut loin d'être linéaire mais qui me permet d'envisager l'avenir avec sérénité à l'heure d'aujourd'hui. Le mot famille englobe beaucoup de membres, mais j'aimerais souligner le soutien moral qu'a représenté Alix, ma compagne, qui a su me supporter dans tous les sens du terme, dans les bons comme dans les mauvais moments et sans qui je ne serais jamais arrivé au bout de ces études universitaires.

Je n'oublie pas de remercier l'Université Catholique de Louvain et la Louvain School of Management pour leur formation et pour m'avoir permis de rebondir après mon bachelier à la Solvay Brussels School of Economics and Management. Leur humanité m'a fait reprendre goût à l'enseignement universitaire après en avoir été désabusé. Certains professeurs que je ne citerai pas pour ne vexer personne, m'ont marqué et garderont encore longtemps une empreinte sur ce que je suis et ce que je serai, j'aimerais les en remercier, car je suis bien conscient que l'enseignement en Belgique relève plus de la vocation plutôt que de représenter un réel apport financier, dans le sens où ils pourraient bien « mieux » rentabiliser leur savoir dans des organisations privées, comme cela peut être le cas dans d'autres pays d'Europe et du monde.

En toute fin, je dois remercier aussi Marguerite pour ses « Mémoires d'(H)adrien », qui m'ont inspiré dès ma plus tendre enfance.

Table des matières

Avant-propos et remerciements	II
Introduction.....	5
Partie théorique	7
Définition des concepts.....	7
Méta-organisations	7
Réseau	13
Institution	17
Changement	23
Inertie structurelle.....	25
Question de recherche	27
Partie empirique.....	28
Terrain	28
Le terrain est-il une méta-organisation ?	29
Question de recherche	29
Entretiens	30
Analyse des résultats.....	33
Discussion et pistes de recherches ultérieures	47
Conclusion	49
Bibliographie.....	52
Annexes	62
Guide d'entretien : Mr. Johan Vandepoel (VDP), CEO de l'Association of Communication Companies (ACC)	62
Guide d'entretien : Mr. Bertrand Van den Dooren (VDD), CEO de l'agence Expansion	73
Guide d'entretien : Sortlist, Mr. Nicolas Finet (NF), co-fondateur de Sortlist	77
Guide d'entretien : Mr. Emmanuel Briard (EB), CEO de l'agence Hungry Minds.....	79
Guide d'entretien : Mr. Stéphane Buisseret (SB), CEO de l'agence Air.....	84
Charte de l'Association of Communication Companies	92
Services de l'ACC	97

Introduction

Dans un monde globalisé, où les start-ups émergent de partout, il devient intéressant d'étudier comment les organisations se comportent dans leurs interactions. Un sujet brûlant et encore sous-exploité est ce qu'Ahrne et Brunsson ont décidé d'appeler les méta-organisations, à savoir une organisation dont les membres sont également des organisations mais avec lesquels ils n'existent pas de liens légaux. En effet, ce système d'action collective permet aux organisations de se structurer et de poursuivre des missions diverses et variées. Il est également intéressant de constater que leur longévité est supérieure à celles des organisations, car même si la mission disparaît, il n'est pas rare que les méta-organisations subsistent et forment ce qu'on peut appeler des méta-organisations « dormantes » (Berkowitz et Dumez, 2015).

Vous l'aurez compris, ce tissu de recherche est particulièrement riche. Dans le cadre de ce mémoire, j'ai décidé de me pencher sur plusieurs problématiques relatives aux méta-organisations. Dans un premier temps, j'ai voulu comparer les méta-organisations publiques et privées dans le but de prouver que certains défauts des méta-organisations publiques ne se retrouvent pas dans le secteur privé. Il est important de garder à l'esprit que les méta-organisations sont des organisations partielles, c'est-à-dire qu'elles ne respectent pas entièrement tous les critères qui définissent les organisations (Berkowitz et Dumez, 2015). Je pense que ce point est plus aisé à généraliser que le fait que les méta-organisations privées fonctionnent mieux que les méta-organisations publiques. En effet, il existe certainement des contre-exemples qui viendraient réfuter cette hypothèse. Dans un second temps, j'ai décidé d'étudier la manière dont les méta-organisations gèrent les paradoxes de l'action collective et l'inertie structurelle. Enfin, un autre point intéressant était de voir comment les méta-organisations pouvaient évoluer à travers le temps afin de suivre les mutations de leurs marchés et de leurs environnements.

Pour répondre à ces questions, j'ai décidé de réaliser une étude de cas sur l'Association of Communication Companies (ACC), sur ses membres et sur des acteurs de l'industrie du

marketing et de la communication qui ne sont pas étrangers à l'ACC dans le sens où ils sont au courant de son existence et de sa raison d'être, mais qui pour diverses raisons n'en font pas partie. J'espère ainsi pouvoir dégager des pistes de réponses ou du moins inspirer, avec ma maigre contribution, des pistes de recherches ultérieures sur le sujet ou sur des sujets connexes.

Mon mémoire se situe à la frontière entre un mémoire-recherche et un mémoire-projet, car l'idée de réaliser mon étude de cas m'est venue lors de mon stage. Néanmoins, afin de garder mon indépendance, il valait mieux que ce ne soit pas un mémoire-projet pur, car cela aurait pu biaiser mon jugement sur la situation étudiée. J'ai pu me rendre compte qu'il était préférable qu'il en soit ainsi, car il y a des opinions littéralement opposées au sein de l'industrie du marketing et de la communication en Belgique. Ces positions ne sont pas inconciliables. Au contraire, elles apportent une richesse et de la nuance à l'analyse.

Partie théorique

Définition des concepts

Méta-organisations

Les méta-organisations sont définies par Ahrne et Brunsson (2008) comme des organisations d'organisations avec lesquelles ils n'existent pas de liens légaux. Les méta-organisations peuvent être décomposées en trois éléments (Bor, 2014). Premièrement, une méta-organisation est une organisation dont les membres sont également des organisations avec lesquels il n'existe aucun lien légal (Ahrne & Brunsson, 2005). Il s'agit d'un ordre social c'est-à-dire : « *des éléments nécessaires pour la continuation ou la répétition d'interactions sociales sont le résultat de décisions plutôt que le résultat d'institutions communes, de normes ou de différences de statuts* » (Ahrne, Brunsson, & Seidl, 2016, p. 95). Ces éléments incluent un nombre de caractéristiques dont l'affiliation, la hiérarchie, les règles, le monitoring et le système de sanctions (Ahrne et Brunsson, 2008 ; Ahrne, Brunsson, et Seidl, 2016). Une méta-organisation peut être aussi considérée comme une organisation partielle, étant donné qu'elles ne respectent pas toujours tous ces éléments (Ahrne et al., 2016 ; Berkowitz & Dumez, 2016). Souvent, les méta-organisations ont une faible puissance de sanction et un pouvoir central faible (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016).

Deuxièmement, la méta-organisation est une association. Ces membres forment collectivement le centre d'autorité. Cependant, les membres peuvent transposer leur autorité collective en comités exécutifs ou en organisation administrative, l'autorité finale est partagée entre les membres. Par ailleurs, le fait de devenir membre se fait de manière volontaire et les membres gardent la plupart de leur autonomie. Les membres gardent leur pouvoir de décision propre, ils peuvent décider de rester ou de partir, de contribuer ou non aux travaux de la méta-organisation, et de communiquer ou d'agréer aux objectifs collectifs de celle-ci. Les membres ne sont que partiellement englobés dans la méta-organisation. La méta-organisation dépend fortement du choix des membres de rester membre et de la volonté commune à contribuer au collectif (Frandsen et Johansen, 2017). Les organisations

membres sont simultanément propriétaires, co-producteurs, clients ou utilisateurs finaux de l'action collective au sein de la méta-organisation (Bor, 2014).

Troisièmement, les membres d'une méta-organisation sont eux-mêmes des organisations. Les organisations sont des unités d'action collective composées d'individus ou d'organisations. Elles possèdent des ressources, auxquelles elles peuvent contribuer mais pas obligatoirement. Les organisations membres ont beaucoup plus de ressources disponibles qu'elles n'en ont individuellement. De ce fait, la méta-organisation ne devra comporter que quelques membres pour fonctionner. Néanmoins, les différences de disponibilité des ressources entre les organisations sont potentiellement aussi élevées qu'entre des individus, ce qui peut résulter en des inégalités entre les organisations membres. Enfin, les organisations membres ont besoin de garder un certain degré d'autonomie afin de légitimer leur existence en tant qu'organisation à part entière. Etant donné que les membres et la méta-organisation sont des organisations, on peut observer une sorte de concurrence entre les membres et la méta-organisation pour protéger leur autonomie, leur identité et leur légitimité. Un ensemble d'effets peuvent être théoriser grâce au concept de méta-organisation. En reconnaissant le caractère d'association de l'organisation et les circonstances spécifiques créées par le fait d'avoir des organisations comme membres, des effets comme le pouvoir des membres, l'influence, l'acquisition de ressources, la prise de décisions, la gestion et la résolution de conflit, et l'utilisation de ressources peuvent être étudié (Frandsen & Johansen, 2017).

Certaines caractéristiques influencent la formation et la continuité des méta-organisations d'après Ahrne and Brunsson (2008). Tout d'abord, l'affiliation à la méta-organisation doit être relativement abordable. Souvent, les coûts sont relativement faibles en comparaison avec le total des ressources disponibles. Ensuite, la méta-organisation ne doit pas forcément posséder les ressources. Les organisations membres peuvent mettre à la disposition de la méta-organisation les ressources, aussi appelées ressources indirectes (Bor, 2013, 2014), comme des membres du personnel ou des bureaux pour les réunions (Berkowitz, 2016). Par ailleurs, la méta-organisation peut croître en stimulant l'affiliation à

travers la diffusion (Berkowitz, 2016) ou en formant des organisations membres. En conséquence, les méta-organisations sont faciles à créer et à maintenir à travers le temps. En effet, elles peuvent fonctionner sans avoir leurs ressources propres ou leur propre personnel. De plus, un nombre restreint de membres est suffisant pour créer de manière durable une méta-organisation (Frandsen & Johansen, 2017).

Ensuite, une méta-organisation semble avoir un turnover bas des membres, à cause du faible coût d'affiliation (Ahrne & Brunsson, 2008). Par contre, ce turnover bas peut entraîner des divergences entre les membres. Les organisations membres peuvent évoluer à travers le temps, mais pas forcément dans la même direction, leurs priorités vont également évoluer (Bor, 2014). Une forme d'inertie peut apparaître au cours du temps, ce point sera évoqué ci-dessous. En effet, trouver un terrain d'entente et décider d'objectifs et d'une mission commune peut devenir plus compliqué à cause de cette inertie (Frandsen & Johansen, 2017).

Par ailleurs, la croissance des méta-organisations peut être stimulée même si elles ne comportent pas de membre. Les méta-organisations peuvent créer ou supporter la création de leurs propres membres. Par exemple, lorsque les membres représentent une zone géographique, une méta-organisation peut décider de supporter le développement d'une organisation membre dans une zone où il n'y en a pas encore. Elle peut aussi décider de développer une filiale, à l'image d'une multinationale, avec pour objectif de faire grandir cette filiale en un membre de l'organisation (Frandsen & Johansen, 2017).

En outre, le coût faible fait que les méta-organisations survivent à long terme. Berkowitz (2016) a démontré que les méta-organisations continuaient d'apparaître dans le secteur du gaz et du pétrole au cours du 20^{ème} siècle sans jamais disparaître. Ces méta-organisations ont subsisté même lorsque leur objectif principal ou leur mission a disparu et elles deviennent des organisations « dormantes ». Ces méta-organisations qu'on pourrait qualifier de « fantôme » peuvent se multiplier et occuper l'environnement des organisations (Berkowitz, 2016).

Enfin, encore et toujours à cause du faible coût d'affiliation et de maintenance, beaucoup de méta-organisations peuvent émerger sur le même sujet et coexister (Berkowitz, 2016). Ces méta-organisations ont souvent des frontières différentes (intra-sectoriel, sectoriel, cross-sectoriel) et différentes classes de membres (seulement business ou plusieurs parties prenantes) (Berkowitz, Bucheli & Dumez, 2016). Une organisation peut cumuler des affiliations aux différentes méta-organisations. Ce chevauchement d'affiliations crée des liens entre les méta-organisations. Ces liens favorisent les possibilités de coopération entre les méta-organisations, par exemple, concernant les productions conjointes et les guidelines au niveau du reporting environnemental. Cependant, de telles méta-organisations se font concurrence sur les membres et sur les ressources (Frandsen & Johansen, 2017).

Il y a trois fonctions principales aux méta-organisations, l'interaction entre les membre, l'action collective des membres, et la création d'une identité collective (Frandsen & Johansen, 2017). Berkowitz (2016) a mis en évidence la fonction de producteur d'information des méta-organisations pour supporter chacune de ses missions, et montre un large panel d'objectifs pour les méta-organisations. Par exemple, elle décrit la préservation des points communs du secteur (comme la réputation et l'image), la gestion des parties prenantes incluant les lobbys et gérer les problèmes de développement durable en permettant aux membres de répondre collectivement aux enjeux sociaux et environnementaux (Berkowitz & al., 2016 ; Chaudhury & al., 2016; Vifell & Thedvall, 2012).

Deux caractéristiques des méta-organisations peuvent expliquer certaines forces des méta-organisations.

Premièrement, Ahrne et Brunsson (2008) argumentent que les méta-organisations ont du mal à créer et maintenir des règles communes contraignantes à cause de l'autonomie de ses membres. Les méta-organisations ont souvent tendance à produire des standards

plutôt que des règles contraignantes, afin de permettre les interactions et l'action collective. Les méta-organisations contribuent, de ce fait, à formater les normes de l'industrie comme souligné par Rajwani, Lawton, et Phillips (2015). Les standards sont moins contraignants et facilitent la diffusion d'un ensemble de pratiques à travers les organisations membres pour atteindre une forme d'apprentissage collectif (Gadille, Tremblay, & Vion, 2013). Deux études ont montré cet apprentissage par les pairs et le rôle des méta-organisations dans la diffusion de pratiques managériales dans différents secteurs, par exemple, les soins de santé (Leys & Joffe, 2014) ou l'industrie du gaz et du pétrole (Berkowitz & al., 2016).

Deuxièmement, à cause de leur manque d'autorité sur leurs membres, les méta-organisations se concentrent sur la création d'un terrain d'entente commun à tous les membres (Bor, 2014) en adoptant un processus de décision par consensus. Ce système facilite le dialogue, la négociation et la « coopétition », qui consiste à combiner les avantages de la concurrence et de la coopération entre des acteurs concurrents qui peuvent aller des entreprises aux organisations non-gouvernementales (ONG) en passant par les gouvernements (Berkowitz, 2016). Les méta-organisations peuvent donc agir comme un appareil de gouvernance avec plusieurs parties prenantes où les bonnes pratiques peuvent être propagées à différentes organisations (Berkowitz, 2016).

Les décisions administratives et managériales sont plus horizontales ou bottom-up quand les organisations membres contrôlent les ressources, alors que les décisions suivent une approche plus hiérarchique ou top-down quand la méta-organisation contrôle les ressources. Comme une unité de décision, les méta-organisations lèvent des questions adressables ou non-adressables (Grothe-Hammer, 2016). Les méta-organisations rendent les décisions collectives compatibles avec l'industrie de sorte que ces décisions peuvent servir de porte-parole de l'industrie. Elles peuvent devenir un représentant de l'industrie, supposé être adressable (Rajwani & al., 2015). Néanmoins, lorsqu'une méta-organisation ne parvient pas à établir une hiérarchie ou un siège central de décisions, le collectif n'est plus représentatif (Grothe-Hammer, 2016). Quand une méta-organisation n'a pas de frontières adaptables, les acteurs externes ne peuvent pas la considérer comme une unité à part

entière. Par ailleurs, comme les décisions sont prises de manières collectives, les organisations membres peuvent se dédouaner et se cacher derrière les décisions collectives afin de ne plus être tenus responsables de ces décisions (Frandsen & Johansen, 2017).

Qui doit rendre des comptes à qui est un autre problème relatif à la prise de décisions dans les méta-organisations. Les représentants des organisations membres sont responsables pour la méta-organisation ainsi que pour leur organisation propre.

D'un autre côté, les méta-organisations sont d'abord redevable vis-à-vis de ceux qui leur procurent les ressources. Les membres qui paient une cotisation vont demander à la méta-organisation de rendre des comptes par rapport à ce qui est fait avec leur cotisation. Dans ce système de responsabilité à plusieurs niveaux, ce n'est pas toujours clair de savoir à qui la méta-organisation doit rendre des comptes (Bor, 2014). Une méta-organisation peut, de ce fait, être vue comme une façon d'influencer l'environnement au sein d'une industrie. L'environnement devient moins incertain sachant que la méta-organisation procure un espace régulé et coordonné pour ses membres (Ahrne & Brunsson, 2008). Il est également intéressant d'étudier l'influence des méta-organisations sur l'environnement institutionnel. Les méta-organisations peuvent permettre d'atténuer des situations de conflit potentiel en intégrant les différentes parties prenantes à la méta-organisation (Berkowitz & Dumez, 2015).

Un autre problème est comment l'environnement affecte les méta-organisations. Comme producteur d'information, l'efficacité des méta-organisations dépend de plusieurs facteurs : l'influence sur la régulation, la diffusion sectorielle des normes et standards industriels, la gestion de la réputation, la capacité de construction de la responsabilité sociétale des entreprises et l'amélioration de la durabilité de l'industrie (Berkowitz & Bor, 2017).

Cependant, Ahrne et Brunsson (2008) n'ont pas étudié ce qu'il se passe lorsque les membres d'une méta-organisation sont impliqués dans une crise. En effet, la structure

même d'une méta-organisation rend leur autorité relativement faible, c'est pourquoi une méta-organisation aura tendance à chercher un consensus plutôt que d'imposer des règles contraignantes. Dans cette optique, une méta-organisation préférera adopter la terminologie de standards pour des décisions controversées plutôt que d'appeler cela des règles ou directives (Frandsen & Johansen, 2017).

De plus, il semble que les défauts des méta-organisations mis en avant dans les travaux de Ahrne et Brunsson (2011) à savoir un faible pouvoir central de décision et un faible pouvoir de sanction ne se vérifie pour toutes les méta-organisations. En effet, comme illustré dans l'étude de cas sur l'Association of Communication Companies, on pourra observer que cette méta-organisation ne rencontre pas ce genre de problèmes. De fait, l'ACC parvient à fédérer suffisamment ses membres et à adopter une structure adaptée pour fonctionner efficacement. Sa structure est pensée pour fonctionner en bottom-up et la charte interne¹ ratifiée par tous les membres lui permet d'avoir un pouvoir de décision souple et de pouvoir sanctionner des membres qui ne respecteraient pas la charte grâce au comité d'éthique. Comme nous le verrons plus loin, il est clair que des situations de conflits ne sont que rarement rencontrées et que les décisions font souvent consensus, car elles proviennent des « expert centres », donc les membres sont particulièrement impliqués dans le processus décisionnel.

Réseau

Les réseaux sont souvent décrits comme des relations sociales en dehors des organisations (Nohria & Eccles, 1992). Les réseaux sont, par essence, en opposition avec les organisations. Les réseaux respectent certaines caractéristiques typiques comme le fait d'être non-hiérarchisé et informel. De plus, ils sont maintenus par des mécanismes tels que la confiance, le capital social et la réciprocité (Borgatti et Foster, 2003, Podolny et Page, 1998).

¹ Voir Annexe 6

Les réseaux sont parfois vus par certains chercheurs comme une forme de coopération et de coordination plus innovante et plus fiable que les organisations formelles (Kanter & Eccles, 1992).

D'un autre point de vue, un réseau peut aussi être vu comme un ordre social avec différents degrés d'organisation (Ahrne & Brunsson, 2011). Une relation sociale qui émerge comme un pur réseau d'individus sans aucune organisation devient souvent, par palier, organisé avec des éléments organisationnels, rendant les relations plus visibles pour les parties impliquées et pour les parties extérieures au réseau. Une liste des membres d'un réseau peut être développée, pour que tout le monde sache qui est impliqué dans le réseau, ou quelqu'un peut être désigné afin d'accomplir ce rôle pour décider des réunions futures et organiser un agenda. Dans le but de parler d'une même voix, avoir des actions et des déclarations communes, il faut parfois que le réseau soit plus structuré. Dans ce sens, l'organisation contribue au bon fonctionnement du réseau. Dans une étude Starkey, Barnatt, et Tempest (2000) ont montré que les réseaux, qui sont concentrés sur des projets intermittents, développent une organisation latente qui aide à soutenir le réseau. Les mouvements sociaux émergent régulièrement d'un ordre établi (den Hond, de Bakker & Smith, 2015). Si un mouvement doit décider d'une future stratégie, il doit décider de comment prendre cette décision et de qui devrait pouvoir prendre part au processus de décision (Kuechler & Dalton, 1994, 289). Il n'est pas rare que les mouvements sociaux qui commencent comme des réseaux désorganisés se transforment en des organisations formelles (Papakostas, 2012).

Dans les faits, au niveau de la structure, toute forme d'organisation est un réseau. Le marché et la hiérarchie sont simplement deux phénomènes plus larges. Néanmoins, un réseau possède des caractéristiques distinctes lorsque qu'on le considère au point de vue de la gouvernance. Un réseau peut être défini comme un ensemble d'acteurs qui entrent dans une relation répétée d'échanges mais qui en même temps, manque d'une autorité organisationnelle légitime pour juger et résoudre les conflits qui peuvent se présenter lors de ces échanges. Cette définition du réseau englobe une large variété de joint ventures, d'alliances stratégiques, de business, de franchises, de contrats et d'accords de sous-traitance.

Des chercheurs en organisation ont réussi à repérer des caractéristiques typiques aux réseaux. En effet, les entreprises participant à un réseau ont tendance à développer ou acquérir de la connaissance, à gagner de la légitimité, à améliorer leurs performances économiques et à gérer leur dépendance aux ressources (Dore, 1983, Powell, 1990, Uzzi, 1997, Hamel, 1991). Par ailleurs, un bénéfice social inattendu peut également être observé. Les réseaux favorisent l'apprentissage parce qu'ils préservent une plus grande diversité de recherche et proposent une information plus riche et plus complexe (Powell, 1990). Les réseaux influencent l'apprentissage de deux manières. D'un côté, ils facilitent la transmission rapide d'information. D'un autre côté, ils encouragent la formation de synthèses de l'information qui sont qualitativement meilleures que l'information initialement disponible (Powell & Brantley, 1992).

Cette hypothèse renforce un ensemble d'autres hypothèses. Tout d'abord, la performance et la connectivité ne sont pas forcément synonyme d'apprentissage et d'innovation. Les liens au sein d'un réseau peuvent avoir d'autres utilités comme gérer la dépendance aux ressources ou améliorer la légitimité qui ont des effets bénéfiques sur la performance. Deuxièmement, cela reste nébuleux si les liens entraînent le flux d'informations ou si l'innovation émergerait même sans ces liens (Podolny & Page, 1998). En effet, il est difficile de prouver le lien de causalité entre l'appartenance à un réseau et l'émergence de l'innovation grâce aux partages d'informations au sein de ce réseau.

Autre argument avancé par Podolny et Page (1998) est que si le partenaire d'un acteur dans un réseau d'organisations possédant une légitimité considérable, alors cet acteur serait en mesure d'acquérir une légitimité considérable en s'affiliant au réseau. Cette légitimité entraînera un ensemble d'effets positifs pour l'acteur en question tel que la survie, la croissance de l'organisation et la profitabilité. Cette légitimité est atteinte à travers la distribution d'actifs tangibles et intangibles au sein d'un réseau organisé qui est robuste en prenant en compte les différents ordres socio-politiques et socio-économiques.

Par ailleurs, les deux sociologues insistent sur le fait que le lien de confiance est primordial dans un réseau pour en tirer un bénéfice économique, à l'opposé de la vue qui consiste à dire qu'un réseau apporte un bénéfice par la diminution des coûts de transaction

entre ses membres. Ceux-ci insistent donc sur l'aspect qualitatif du lien créé au sein d'un réseau plutôt que de favoriser l'aspect quantitatif et l'approche du coût de transaction (Podolny, Page, 1998).

Ensuite, un autre avantage économique du réseau est l'adaptabilité de cette forme d'organisation aux changements non anticipés de l'environnement (Powell, 1990, Kanter, 1991). En favorisant la communication informelle, le réseau propose une réponse mieux coordonnée pour faire face à des changements de l'environnement (Podolny & Page, 1998). D'un autre côté, étant donné que les frontières d'un réseau sont moins rigides que celles d'une organisation hiérarchisée, un réseau sera plus flexible par rapport à des changements inattendus de l'environnement (Sorenson, 1998).

De plus, un réseau comporte d'autres bénéfices. Premièrement, les organisations peuvent diminuer des sources de contraintes externes en renforçant leurs relations par rapport à la source de dépendance, ce qui peut être fait via l'affiliation à un réseau (Selznick, 1949). Deuxièmement, les réseaux de petites entreprises en comparaison avec les plus grandes formes d'organisations bureaucratiques procurent aux individus une plus grande autonomie, mènent à moins d'inégalité dans la distribution des richesses et favorisent un meilleur sens de la communauté (Perrow, 1993).

Cependant, il existe des dysfonctionnements dans le système opérationnel des réseaux. Un ensemble d'organisations ne réalisent pas ce pourquoi elles ont été créées à la base. Et ce postulat se vérifie dans le cas des réseaux. En effet, les alliances stratégiques, tout comme les joint ventures, se soldent dans une large proportion en échecs (Podolny & Page, 1998). Ceci entraîne à se poser des questions sur la performance relative de certaines formes de gouvernance afin de comprendre pourquoi certaines formes de réseaux échouent dans leur mission alors que d'autres sont des succès. Un premier point réside dans le fait que la capacité à opérer au sein d'un réseau est une compétence qui doit s'apprendre et, de ce fait, la probabilité d'échec est corrélée avec l'expérience de l'acteur à évoluer au sein de cette forme d'organisation (Podolny & Page, 1998). D'après Doz (1996), un nombre de facteurs affectent la possibilité d'apprendre de ses partenaires d'alliance comme le niveau

d'intégration des tâches, la similitude des cultures organisationnelles et la convergence des objectifs organisationnels.

Institution

Faire la distinction entre l'organisation et l'institution comme ordre social permet de voir ce qui les relie. Cela suppose d'utiliser une définition précise de l'institution qui la différencie clairement de l'organisation. En effet, beaucoup de conceptualisations de l'institution contiennent des aspects de l'organisation (Ahrne & Brunsson, 2011). Certains académiques comme North (1990) ou Scott (1995) considèrent les règles comme les lois des Etats comme étant des institutions, d'autres appellent même les organisations qui produisent les règles des institutions (Christensen, Lægreid, Roness, & Røvik, 2007).

Par rapport à ces définitions vagues, il semble plus intéressant de restreindre le terme institution aux ordres sociaux qui sont basés sur des croyances partagées et les normes afin de reléguer toutes les formes d'ordres décidés au terme organisation (Meyer & Rowan, 1977). Avec cette définition, on peut se rendre compte que l'organisation et l'institution sont souvent imbriquées de nombreuses manières. Par exemple, les institutions procurent un ordre aux organisations et réduisent, de ce fait, la quantité d'organisations nécessaires. En effet, lorsqu'il y a des normes établies, moins de règles sont requises (Meyer & Rowan, 1977). Cependant, une augmentation dans le nombre d'institutions différentes mène à l'augmentation du nombre d'organisations requises, étant donné qu'il devient nécessaire de choisir parmi les institutions (Greenwood, Raynard, Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011). Il est aussi possible d'observer que des organisations se transforment en institutions et vice-versa. D'un côté, des standards peuvent être pris pour acquis et le fait qu'ils soient le résultat de décisions peut être oublié (Brunsson & Jacobsson, 2000). D'un autre côté, les gens créent souvent des standards lorsqu'ils veulent changer une institution.

Les institutions impliquent inévitablement des obligations normatives mais souvent entre dans la vie sociale comme des faits qui doivent être pris en compte par les acteurs.

L'institutionnalisation implique les processus par lesquels des processus sociaux, des obligations ou des actualités acquièrent le statut de règles dans la pensée et l'action. Les règles institutionnelles peuvent avoir des effets sur les structures organisationnelles et leur implémentation dans le travail technique qui sont très différents des effets générés par les réseaux de comportements sociaux et des relations qui composent et entourent une organisation donnée (Meyer & Rowan, 1977).

Quand des règles institutionnelles rationnelles apparaissent dans certains domaines d'activité, les organisations formelles les incorporent comme des éléments structurels. Plus la société est modernisée, plus la structure institutionnelle est développée et plus le nombre de domaines contenant des institutions rationnelles sera important. Les organisations se structurent selon des phénomènes dans leurs environnement et tendent à être isomorphiques avec ces phénomènes. Une explication rationnelle de cet isomorphisme est que les organisations formelles s'adaptent à leurs environnements par des interdépendances techniques et des échanges (Aiken & Hage, 1968, Hawley, 1968, Thompson, 1967). Cette explication assure que les éléments structurels se diffusent parce que les environnements créent des exigences qui mettent les frontières des organisations sous tension, et ces organisations qui incorporent les éléments structurels isomorphiques avec l'environnement sont capables de gérer ces interdépendances (Meyer & Rowan, 1977). Une deuxième explication du parallélisme entre les organisations et les environnements est que les organisations reflètent la réalité construite socialement (Berger & Luckmann, 1967). Les organisations sont hautement conditionnées par l'environnement institutionnel général et, de ce fait, font parties des institutions elles-mêmes (Parsons, 1956, Udy, 1970).

En accord avec cette conception institutionnelle, les organisations tendent à disparaître en tant qu'unités distinctes et limitées. Les théories institutionnelles dans leurs formes extrêmes définissent les organisations comme des inactions dramatiques de mythes rationnels pervertissant les sociétés modernes, plutôt que comme des unités impliquées dans un échange, peu importe la complexité des environnements. Les deux explications d'isomorphisme environnemental ne sont pas complètement incompatibles. Les organisations gèrent à la fois leur environnement et imite les éléments environnementaux

dans leurs structures. Cependant, les deux vues ont des implications différentes pour les processus organisationnels internes (Meyer & Rowan, 1977).

La bureaucratisation est causée en partie par la prolifération de mythes rationnels dans la société, et cela a des implications sur l'évolution de tout le système institutionnel moderne. Ces mythes sont générés par trois processus spécifiques. L'élaboration de réseaux relationnels complexes, ces réseaux deviennent denses et interconnectés, augmentant le nombre de mythes rationnels. Certains sont profondément ancrés et généralisés, le principe d'universalité (Parsons, 1971), les contrats (Spencer, 1897), la restitution (Durkheim, 1933) et l'expertise (Weber, 1947) ont été généralisés à diverses occupations, programmes organisationnels et aux pratiques organisationnelles (Meyer & Rowan, 1977). Les lois, les systèmes éducatifs et d'accréditations, et l'opinion publique rendent cela avantageux et nécessaire pour les organisations d'adopter de nouvelles structures.

De plus, la croyance générée par les pratiques organisationnelles spécifiques, diffusées à travers les réseaux relationnels ont de la légitimité basée sur la supposition qu'ils sont efficaces. Néanmoins, d'autres croyances ont de la légitimité basée sur des mandats légaux. Les sociétés, en formant des nations et des Etats, ont développé un ordre légal rationnel qui donne une autorité collective aux institutions qui légitiment des structures organisationnelles particulières (Meyer & Rowan, 1977).

L'augmentation des Etats centralisés et des nations intégrées veut dire que les agents organisés de la société assument la juridiction sur un grand nombre de domaines d'activités (Swanson, 1971). Les autorités législatives et judiciaires créent et interprètent les mandats légaux, des agents administratifs comme l'Etat et le gouvernement fédéral et les autorités portuaires établissent des règles pratiques, des licences et des accréditations deviennent nécessaires dans le but de vaquer aux occupations. Plus l'ordre légal est fort, plus les règles rationnelles, les procédures et le personnel deviennent des prérequis institutionnels. De nouvelles organisations formelles font leur apparition et les organisations existantes acquièrent de nouveaux éléments structurels (Meyer & Rowan, 1977).

Les organisations s'adaptent souvent à leur contexte institutionnel mais elles influencent également les institutions en jouant un rôle actif dans la mise en forme du contexte (Dowling & Pfeffer, 1975, Parsons, 1956, Perrow, 1970, Thompson, 1967). Beaucoup d'organisations cherchent activement des chartes éditées par des autorités collectives et parviennent à institutionnaliser leurs objectifs et leurs structures d'après les règles en vigueur. Les efforts pour mettre en forme l'environnement institutionnel sont de deux sortes. Premièrement, les organisations puissantes obligent leurs réseaux relationnels immédiats à s'adapter à leurs structures et à leurs relations. Deuxièmement, les organisations puissantes tentent de construire leurs objectifs et leurs procédures directement dans la société en tant que règles institutionnelles. Les concurrents doivent, de ce fait, se battre sur deux tableaux, dans les réseaux sociaux ou marchés et dans le contexte des règles institutionnelles qui sont définies par les organisations existantes. De cette manière, des formes d'organisations se perpétuent en devenant des règles institutionnelles (Meyer & Rowan, 1977).

Par ailleurs, l'isomorphisme avec les institutions dans l'environnement des organisations implique des conséquences cruciales. Elles intègrent des éléments qui sont légitimés de manière externe, à la place d'éléments efficaces. Elles utilisent des critères d'évaluation externes pour définir la valeur des éléments structurels et elles dépendent des institutions pour réduire les turbulences et maintenir la stabilité. De sorte que l'isomorphisme institutionnel favorise le succès et la survie des organisations. Incorporer des structures formelles extérieurement légitimes augmente l'engagement des participants internes et des constituants externes. De plus, l'intégration d'éléments institutionnels procurent une synthèse des activités qui protège l'organisation d'avoir sa conduite remise en question (Scott & Lyman, 1968). D'un point de vue institutionnel, l'isomorphisme avec l'environnement des institutions permet d'obtenir un langage organisationnel uniforme au niveau des objectifs, des procédures et des politiques (Blum & McHugh, 1971). En s'adaptant aux institutions, les organisations se couvrent contre les critiques de négligence, d'irrationalité ou même sur la pertinence de leur existence.

En même temps, ces croyances proposent aux organisations de grandes opportunités d'expansion. Les bons labels sur des activités peuvent les changer en des services de valeur et mobiliser les engagements des participants internes et des constituants externes. Il est aussi

devenu primordial d'adopter des critères externes d'évaluations dans les organisations avec des environnements institutionnellement élaborés pour être en mesure d'utiliser des critères externes de valeur. Ces critères incluent les supports de personnes importantes, le standard sur les prix des professionnels et consultants, le prestige des programmes ou du personnel dans des cercles sociaux externes. Le respect de ces critères permet aux organisations d'obtenir plus facilement des prêts, des donations et des investissements (Meyer & Rowan, 1977).

Ensuite, une phase de stabilisation est observée grâce à un environnement institutionnel élaboré. Les relations externes et internes à l'organisation se stabilisent. Les Etats centraux, les syndicats, l'association du commerce et les associations professionnelles se standardisent et abordent une phase de stabilité en marge des organisations (Starbuck, 1973). Les conditions de marché, les caractéristiques des matières premières et des produits finis et les procédures technologiques tombent sous la juridiction du contrôle institutionnel. Cette stabilisation résulte du fait que l'organisation devient une partie intégrante d'un système collectif plus large. Le support est garanti par des accords au lieu de dépendre entièrement de la performance (Meyer & Rowan, 1977). Les institutions servent de tampon pour les organisations en cas de turbulences (Emery & Trist, 1965, Terreberry, 1968).

Néanmoins, lorsqu'un important nombre d'accords sont avalisés, les adaptations des organisations se produiront moins rapidement.

Ahrne, Brunsson et Seidl (2016), ont réconcilié ces types d'organisations avec la théorie classique des organisations en adaptant des hypothèses qui avaient été faites mais se sont révélées fausses. En présentant le concept d'organisations partielles (Berkowitz & Dumez, 2015), toute une série d'organisations comme les méta-organisations et les réseaux se retrouvent de nouveau englobés dans la théorie des organisations. En effet, des organisations d'organisations peuvent être également organisées et l'environnement organisationnelle est organisé contrairement à ce qui a pu être avancé (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016). Les différents types d'organisations se ressemblent non pas parce qu'ils ont le même environnement institutionnel mais parce que les différents types d'organisations sont

organisés (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016). Le niveau de formalisme des relations au sein d'une organisation n'a pas d'impact sur le fait qu'elle sache se structurer. Les méta-organisations et les réseaux existent souvent pour anticiper les décisions des institutions et ne pas en subir les conséquences, car les institutions peuvent prendre des décisions contraignantes d'où l'intérêt de les anticiper ou d'être consulté dans les débats précédents les prises de décisions institutionnelles. Il est possible de voir une organisation se transformer en institution et inversement, en effet, un standard adopté par une organisation peut devenir une norme s'il est particulièrement adapté à une industrie (Ahrne, Brunsson & Seidl, 2016).

On voit donc que les concepts de méta-organisation, de réseau et d'institution sont particulièrement imbriqués. En effet, la création d'une méta-organisation peut résulter directement de la nécessité pour une industrie d'interagir de manière crédible avec des institutions. Une méta-organisation est plus restreinte dans son action par le fait qu'elle est généralement spécialisée sur un secteur précis, alors que l'intérêt du réseau est soit d'être inter-sectoriel pour un réseau national ou sur un secteur précis mais alors avec une portée internationale. Une méta-organisation sera créée pour réaliser une mission précise, qui peut évoluer avec le temps. Un réseau n'a pas la même vocation, étant une organisation plus informelle, les membres ayant des points communs mais souvent ne sont pas actifs sur le même marché ou sur le même secteur. Par exemple, le réseau UCM rassemble des indépendants mais de tout horizon. Les institutions intègrent des normes et des croyances à l'environnement des méta-organisations et des réseaux, mais cela n'empêche pas aux méta-organisations et aux réseaux de créer leur ordre social et de faire passer des standards dans les normes lorsqu'ils sont adoptés par suffisamment d'acteurs.

Dans ces conditions, il est particulièrement intéressant d'intégrer le changement et l'inertie structurelle à cet environnement mouvant. C'est ce qui sera fait dans les prochains paragraphes.

Changement

Il existe plusieurs définitions du changement. Une première est celle de Van de Ven (1995) qui définit le changement comme suit : « *Observations Empiriques de différences mesurables dans la forme, la qualité, l'état d'une entité organisationnelle à travers le temps* ».

Une autre définition est la suivante : « *Toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou par les gens qui sont en relation avec ce système* » (Collerette, Delisle & Perron, 1997). On voit que ces deux définitions sont complémentaires, la deuxième venant préciser certains points de la première.

Il existe plusieurs types de changement (Balogun, Hope Hailey & Viardot, 2005) :

Le premier est l'adaptation, le changement se déroule par étapes, et modifie de manière progressive le fonctionnement existant sans aucune modification du modèle économique et de la culture de l'organisation.

Ensuite, le deuxième est la reconstruction, qui peut être observé lors d'une restructuration d'organisation, le changement est rapide et brutal, l'organisation subit des bouleversements dans son fonctionnement.

Le troisième type est la révolution, il survient lorsque la stratégie d'une organisation a été influencée par la culture et que l'environnement de l'organisation a évolué plus ou moins rapidement selon le secteur. Cela peut être dans le cas de l'apparition d'une disruptive technology ou simplement d'un changement d'habitudes du consommateur auquel une organisation n'aura pas su répondre.

Enfin, le quatrième type est l'évolution. C'est un changement compliqué à mettre en place, car il demande à la fois des capacités existantes et des capacités nouvelles.

Figure 1 : Les types de changement

		Ampleur du changement	
		Réalignement	Transformation
Nature du changement	Incrémentale	ADAPTATION	EVOLUTION
	Radicale	RECONSTRUCTION	REVOLUTION

Source : Balogun, V. Hope Hailey et E. Viardot, 2005, Stratégies de changement, Pearson Education

Prochain point à aborder avec le changement est celui des réticences par rapport à ce dernier. En général, il a été observé que ces réticences sont plus d'ordre affectif et de facteurs collectifs que d'une aversion rationnelle et individuelle. En effet, le sentiment d'appartenance est primordial lorsqu'on travaille pour une organisation. Et un individu évitera de s'écarter des normes établies dans son groupe d'appartenance. Il faut faire bouger tout le groupe pour que l'individu accepte d'évoluer, car les individus auront tendance à éviter de s'écarter des normes établies. On voit bien dans la célèbre expérience de Stanley Milgram que ce sont, entre autres, les encouragements du public qui le font obéir et agir sans remettre en cause l'autorité. Si le groupe accepte un changement, l'individu le suivra, car le groupe diminue l'incertitude personnelle d'un individu (Vas, 2005).

Le changement est une bénédiction pour une organisation lorsque son environnement est mouvant, incertain et comporte des évolutions. La flexibilité et l'efficacité du personnel pour intégrer le changement seront un atout non-négligeable pour l'organisation.

De plus, le changement peut être diagnostiqué de la même manière qu'une analyse stratégique « classique », c'est-à-dire à l'aide du modèle PESTEL, du diamant et des forces de Porter et d'une analyse SWOT. De ce fait, le changement qui peut paraître abstrait au départ, peut être analysé de manière rationnelle comme on réalise à l'instar des analyses stratégiques appliquées dans les business school. On voit, donc, qu'il est possible d'aborder le changement de manière rationnelle. Mais ces outils peuvent aussi être cumulés à des outils plus spécifiques au changement à savoir l'approche systémique du changement développée par le professeur Vas dans sa publication sur les processus de changement organisationnel (2005) et la courbe de transition mise en évidence par la psychologue Kübler-Ross (1969). J'utiliserai ces outils dans l'analyse des résultats de mon étude de cas ci-dessous.

Inertie structurelle

Laurence Lehmann-Ortega et Pierre Roy (2009) définissent l'inertie structurelle comme suit : « *les facteurs internes à l'organisation réduisent sa capacité à s'adapter aux changements de l'environnement (choix stratégiques passés, résistances aux réallocations de ressources, etc.)* »

Par cette définition, le lien est évident avec le concept de changement. L'inertie structurelle est une composante de toute forme d'organisation. Les méta-organisations, les réseaux et les institutions y sont, de ce fait, également confrontés.

Il existe un ensemble de caractéristiques qui peuvent expliquer l'inertie structurelle des organisations. Il y a un lien entre l'inertie structurelle et l'âge, la taille, la complexité et l'environnement institutionnel des organisations (Hannan & Freeman, 1984). En effet, une organisation ancienne, de grande taille, complexe et avec un haut niveau de bureaucratie et de législation aura plus de mal à réagir à un changement de son environnement. Cependant, il existe des exceptions, car dans certaines industries, les organisations plus importantes auront plus de facilité à mobiliser des moyens afin d'appliquer le changement. Typiquement,

il faut aussi prendre en compte des paramètres stratégiques comme les barrières à l'entrée et l'environnement concurrentiel (Porter, 2008) de l'industrie pour analyser les réactions à un changement de l'environnement, ce qui complexifie l'analyse. D'autres caractéristiques à prendre en considération sont l'histoire et la culture de l'organisation. En effet, l'inertie structurelle reste élevée lorsque les organisations continuent de suivre des tendances passées lors d'un changement de l'environnement (Kelly & Amburgey, 1991). Ceci peut s'expliquer par un refus d'adapter sa stratégie et d'une aversion face au changement d'où l'intérêt d'appliquer la courbe de transition de Kübler-Ross (1969) lorsque ces cas de figure se présentent.

Kelly et Argumey (1991) ont mis en avant une série d'arguments qui viennent modifier la théorie de l'inertie structurelle. En effet, ils ont étudié l'industrie des compagnies aériennes et ont prouvé que certaines compagnies n'avaient pas apporté d'adaptations majeures face à un changement de la régulation autour de l'industrie. Néanmoins, les compagnies qui se sont adaptées, sont arrivées à un momentum qui s'est prolongé à travers le temps étant donné que le changement de la régulation est devenu une norme de l'environnement. De plus, la restructuration justifiée, par rapport à un changement de l'environnement, d'une organisation n'augmente pas le risque d'échec de cette même organisation. Plus une organisation réagit rapidement à un changement, plus l'impact sur le changement stratégique est important et puissant. En prenant en compte l'histoire et la culture de l'entreprise, il est plus aisé pour les managers d'appliquer un changement de type adaptatif ou évolutif qu'un changement brusque comme dans le cas de la reconstruction ou de la révolution lorsque la culture de l'entreprise doit être adaptée. Sinon, les effets seront atténués face aux réticences internes liées au changement.

Le concept d'inertie structurelle et de changement sont, donc, intimement liés. En effet, l'inertie structurelle peut annihiler les efforts d'une organisation en gestion du changement. Ces concepts s'intègrent aussi dans le cas de ce mémoire, car une méta-organisation est déjà une forme évoluée d'une organisation et on a observé dans la littérature que leur durée de vie est plus importante qu'une organisation « classique », certaines méta-organisations continuent à exister malgré que leur mission soit atteinte et deviennent « dormantes » (Berkowitz, 2016). L'inertie structurelle est moins observée au

sein des réseaux étant donné que ce type d'organisation est plus informel et est parfois inter-sectoriel, c'est-à-dire que l'inertie structurelle au sein d'un réseau serait contre productive et viendrait remettre en question l'existence même du réseau. Par contre, ce phénomène est particulièrement observé dans les institutions. Par exemple, le problème de l'Espagne lors de la crise financière de 2008, venait, notamment, de la complexité de son tissu institutionnel.

Ces deux derniers points constituent le ciment des trois premiers qui peuvent sembler très différents et très semblables à la fois. Mais l'inertie structurelle permet vraiment de les distinguer et de pouvoir analyser la réticence au changement dans ces types d'organisations. Les paradoxes de l'action collective sont aussi un angle d'attaque intéressant pour les comparer et nous verrons plus bas que certaines caractéristiques mises en avant par Ahrne et Brunsson (2010) ne se vérifient pas dans le cas étudié ici et que la théorie des méta-organisations peut être nuancée et ouvrent des pistes de recherches ultérieures particulièrement riches.

Question de recherche

- Comment les méta-organisations et leurs membres peuvent éviter l'inertie structurelle, les tensions et les paradoxes de l'action collective ? Comment évoluent-elles en intégrant la gestion du changement ?

Partie empirique

Terrain

Pour cette partie empirique, j'ai choisi d'étudier l'Association of Communication Companies (ACC) en organisant un entretien avec Mr. Johan Vandepoel, CEO de l'ACC. Cette association belge ne comprend que des agences privées comme membres. Afin de devenir membre, une agence doit rencontrer un ensemble de critères. Je me suis intéressé au rôle, aux objectifs et aux potentielles évolutions de l'ACC. Nous avons également abordé des points tels que les avantages pour les membres, le déroulement du processus de décision et le système de sanction. Enfin, j'ai cherché à savoir si des paradoxes d'actions collectives étaient observés au sein de l'ACC, s'il y avait une possibilité de quitter l'ACC et si le CEO voyait d'éventuels défauts au fonctionnement de l'ACC.

Ensuite, il a fallu faire participer des agences membres, anciennement membres et non-membres afin d'établir leur perception de l'ACC. Mon choix s'est porté sur le CEO de Air, Mr. Stéphane Buisseret, membre du conseil d'administration de l'ACC et ancien président de ce conseil. Air est une agence membre active dans l'ACC. J'ai également réalisé un entretien avec le CEO d'Expansion, Mr. Bertrand Van den Dooren, qui n'est pas membre de l'ACC mais fait partie d'autres réseaux professionnels. Par ailleurs, lors de mon entretien avec Expansion, j'ai découvert qu'une agence avait été membre de l'ACC mais ne l'était plus, c'est pourquoi j'ai trouvé intéressant d'interroger Mr. Briard, CEO d'Hungry Minds.

Enfin, j'ai voulu organiser un entretien avec la start-up Sortlist, car c'est un acteur atypique de l'industrie. En effet, Sortlist est une plateforme web qui met en relation les entreprises et les agences de marketing et communication. Je voulais comprendre si Sortlist était complémentaire ou substitut à l'ACC et comment elle s'insérait dans l'industrie au niveau de la perception des autres acteurs.

Le terrain est-il une méta-organisation ?

D'un point de vue théorique, l'Association of Communication Companies vérifie pleinement la définition de Ahrne et Brunsson (2008). En effet, cette association dont les membres sont des organisations n'entretient aucun lien contractuel avec ses membres. La seule obligation pour les membres est de payer l'affiliation et de ratifier la charte de l'ACC². Cependant, cette charte représente un « gentlemen agreement » et n'a aucune valeur légale.

De plus, l'ACC respecte quasiment toutes les caractéristiques des méta-organisations, à savoir l'affiliation, les règles à travers la charte de l'ACC, le monitoring à travers les études réalisées par l'ACC sur l'état de l'industrie du marketing et de la communication, et le système de sanctions qui existent en cas de non-respect de la charte. D'après les travaux de Berkowitz et Dumez (2016), on peut observer que l'ACC est une organisation partielle dans le sens où sa structure est en bottom-up et, de ce fait, l'aspect hiérarchique n'est pas totalement observé en tant que tel. Néanmoins, il est ressorti que le pouvoir de sanction et le pouvoir central étaient efficaces au sein de l'ACC. Cela s'explique, par le fait que personne n'est rémunéré à l'ACC, sauf quatre personnes qui s'occupent du fonctionnement de l'association et que les membres sont fortement impliqués dans le processus décisionnel étant donné que les initiatives validées par le conseil d'administration viennent entièrement des « expert centres » qui sont des sortes de commissions par expertise composée par des membres actifs de l'ACC.

Question de recherche

Tout d'abord, j'ai décidé de choisir une question de recherche qui me semblait venir enrichir la littérature scientifique dans le domaine des méta-organisations. Dans cette optique, un récent travail de Berkowitz (2017), m'a permis de poursuivre des pistes de

² Voir Annexe 6

recherche évoquées dans ce papier. Dans ce mémoire, j'ai choisi d'essayer de comprendre, avec les moyens à ma disposition, « Comment les méta-organisations et leurs membres peuvent éviter l'inertie structurelle, les tensions et les paradoxes de l'action collective ? Comment évoluent-elles en intégrant la gestion du changement ? ». Je suis conscient que mon cas représente peut-être un cas particulier. Cependant, il pourra peut-être donner des perspectives de recherche à d'autres étudiants ou académiques. En effet, le tissu de recherches des méta-organisations me semble très riche mais ne semble pas encore avoir été exploité, selon moi, à sa juste valeur.

Ensuite, je suis convaincu que ces questions de recherche justifient pleinement une étude qualitative. De fait, on ne parle pas de quelque chose de quantifiable (combien ?) mais bien d'observation de phénomènes (comment ?). La voie de l'étude qualitative m'a semblé évidente, car je ne voyais pas mon étude de cas comme quelque chose de quantifiable, cette étude s'intéresse plus à des phénomènes intangibles. De plus, dans le cas précis de l'ACC, le secteur est caractérisé par le fait que ce soit une industrie où les relations entre personnes sont primordiales, c'est une industrie où le talent créatif est sans cesse mis en avant et même si la rentabilité reste « le nerf de la guerre » dans nos sociétés capitalistes, j'ai pu me rendre compte que ce n'était pas un gage de succès dans cette industrie, surtout dans le but de maintenir une activité sur le long terme.

Entretiens

Mes entretiens ont été réalisés en plusieurs phases. Dans un premier temps, j'ai développé ma partie théorique afin d'établir des guides d'entretiens consistants et pertinents avec la littérature scientifique. J'ai décidé de conduire des entretiens semi-directifs afin d'obtenir suffisamment d'informations et de la manière la plus spontanée possible. En effet, je ne voulais pas influencer les réponses de mes interlocuteurs, ou du moins, le moins possible. C'est pourquoi j'ai décidé de proposer des questions ouvertes à mes interlocuteurs tout en prévoyant une première question de mise en confiance afin de briser la glace et d'évacuer toutes les sources d'objections et de réticences avant le début de l'entretien.

Mon premier entretien devait évidemment être avec l'ACC, car elle représente le maillon central de mon étude de cas, c'est la méta-organisation que j'avais choisie d'étudier. Ensuite, j'ai décidé d'organiser des entretiens avec une agence membre de l'ACC, à savoir Air, qui m'a été recommandée par MR. Vandepoel, tout simplement car le CEO de Air fait partie du conseil d'administration et par un souci de proximité géographique. Je l'ai contacté en deuxième, mais l'entretien fut pour des raisons d'agenda le quatrième entretien. Mon deuxième entretien a été effectué avec le CEO de l'agence Expansion, cette agence n'est pas membre de l'ACC et je voulais en connaître les raisons. Mon troisième entretien a eu lieu avec le CEO d'Hungry Minds qui a été membre de l'ACC mais ne l'est plus, du coup, je voulais avoir plus d'explications à ce sujet. Enfin, mon cinquième entretien a eu lieu avec Sortlist, car c'est grâce à eux que m'est venu l'idée de réaliser mon mémoire sur cette industrie et je trouvais que leur situation était atypique au sein de ce secteur et méritait d'être étudiée.

Sur les cinq entretiens, le premier avec l'ACC s'est déroulé dans leurs locaux à Bruxelles, en one-to-one. Les quatre autres entretiens ont été réalisés par téléphone par souci de disponibilité, mais cela n'a pas, selon moi, eu un impact négatif sur la spontanéité des réponses. Les intervenants ont répondu de manière sereine à mes questions une fois que le contact était établi grâce à ma première question qui a servi de mise en confiance. Je n'ai jamais eu de refus de répondre à une question, ils ont tous été très coopératifs et très transparents.

La recherche a été basée sur des données collectées via des questionnaires semi-directifs d'une durée allant de 12 minutes à 40 minutes pour le plus long avec l'Association of Communication Companies. Ce dernier a été réalisé en personne mais ceci n'explique pas la différence de durée. En effet, l'ACC représentait le point central de mon étude de cas, il me semble donc logique qu'il ait duré plus longtemps qu'un entretien avec une agence qui avait moins d'informations à me donner par le fait que son cas était plus spécifique et que je pouvais poser directement des questions plus précises. Toutes les organisations ont leur siège social en Belgique même si Hungry Minds appartient à un réseau international et Air a un partenariat

avec McCan pour s'occuper de leur business, comme une sorte de franchise. Les questionnaires ont été transmis au préalable aux différentes parties prenantes par mail et chaque fois en français par facilité. De fait, tous les intervenants avaient la possibilité de répondre en français. Je n'ai eu aucun refus de participation sauf l'agence Kunstman qui n'a pas donné suite à ma sollicitation, mais à part ce cas, le ratio prise de contact et entretien était vraiment très bon de l'ordre de 83%. Cependant, on pourrait se poser la question de savoir si l'échantillon est bien représentatif et je répondrais à cela que j'ai eu suffisamment d'avis, d'opinions concordantes, complémentaires mais rarement divergentes que pour obtenir des résultats représentatifs. On observe assez vite que les avis de l'ACC et de ses membres convergent alors que les autres acteurs n'ont pas la même vision sur certains aspects mais on se l'explique aisément pour diverses raisons variant au cas par cas.

Tableau récapitulatif des entretiens (classés par ordre chronologique)

<i>Intervenant</i>	<i>Fonction</i>	<i>Type entretien</i>	<i>Durée de l'entretien</i>
<i>Mr. Johan Vandepoel</i>	CEO de l'ACC	En personne	40min40s
<i>Mr. Bertrand Van den Dooren</i>	CEO d'Expansion	Téléphonique	18min45s
<i>Mr. Emmanuel Briard</i>	CEO d'Hungry Minds	Téléphonique	12min08s
<i>Mr. Nicolas Finet</i>	Co-fondateur de Sortlist	Téléphonique	14min29s
<i>Mr. Stéphane Buisseret</i>	CEO de Air	Téléphonique	26min10s

Analyse des résultats

Il n'y a pas beaucoup de sources fiables concernant l'industrie du marketing et de la communication en Belgique. J'ai pu trouver en analysant les bilans des participants qu'ils étaient tous répertoriés sous le code NACE 73110 à savoir « activité des agences de publicité et d'étude de marché ».

Figure 2 : Chiffres d'affaires d'après les déclarations à la TVA par activité économique (NACE 2008), Belgique, 2 dernières années (en k€)*

		Trimestre ⓘ	2ème trimestre 2015	3ème trimestre 2015	4ème trimestre 2015	1er trimestre 2016	2ème trimestre 2016	3ème trimestre 2016	4ème trimestre 2016	1er trimestre 2017
			⚡ Chiffre d'affaires ⓘ	⚡ Chiffre d'affaires ⓘ	⚡ Chiffre d'affaires ⓘ	⚡ Chiffre d'affaires ⓘ	⚡ Chiffre d'affaires ⓘ	⚡ Chiffre d'affaires ⓘ	⚡ Chiffre d'affaires ⓘ	⚡ Chiffre d'affaires ⓘ
⚙ Section ⓘ	⚙ Division ⓘ									
⚡ B Industries extractives			199.926	178.643	221.382	170.442	201.219	181.937	242.524	191.408
⚡ C Industrie manufacturière			68.434.252	63.905.972	65.919.058	62.865.789	66.281.280	62.542.669	67.549.445	68.497.055
⚡ D Production et distribution d'électricité, de gaz, de vapeur et d'air conditionné			28.173.278	25.215.816	29.587.740	27.493.375	23.466.374	23.851.329	29.548.865	33.023.796
⚡ E Production et distribution d'eau/ assainissement, gestion des déchets et dépollution			2.327.716	2.205.483	2.548.813	2.250.472	2.428.233	2.234.827	2.629.934	2.439.795
⚡ F Construction			16.488.096	14.420.465	17.483.164	14.125.894	17.177.333	15.156.284	18.727.483	15.288.910
⚡ G Commerce/ réparation d'automobiles et de motocycles			141.006.398	133.087.775	143.988.539	136.607.508	140.864.464	131.338.642	144.890.822	145.461.559
⚡ H Transports et entreposage			13.584.917	13.212.161	13.942.643	12.759.990	13.794.391	12.931.071	13.931.492	13.662.482
⚡ I Hébergement et restauration			3.550.941	3.519.529	3.527.977	3.204.218	3.584.218	3.683.040	3.672.956	3.356.321
⚡ J Information et communication			8.560.063	7.911.412	9.634.201	8.644.207	8.599.747	8.043.275	9.592.448	8.807.661
⚡ M Activités spécialisées, scientifiques et techniques	⚡ 69 Activités juridiques et comptables		833.052	785.799	1.021.457	799.782	865.347	846.838	1.050.411	862.775
	⚡ 70 Activités des sièges sociaux/ conseil de gestion		6.833.177	6.528.010	7.675.336	6.148.100	7.138.977	6.428.027	8.433.907	7.304.639
	⚡ 71 Activités d'architecture et d'ingénierie/ activités de contrôle et analyses techniques		2.269.977	2.153.512	2.774.736	2.229.751	2.529.715	2.407.127	3.448.454	2.814.616
	⚡ 72 Recherche-développement scientifique		548.430	558.451	674.522	635.468	555.887	517.612	965.117	661.176
	⚡ 73 Publicité et études de marché		1.415.230	1.186.692	1.640.966	1.360.519	1.400.924	1.185.178	1.669.640	1.348.374
	⚡ 74 Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques		450.553	420.436	524.199	449.767	489.076	439.423	546.768	501.627
	⚡ 75 Activités vétérinaires		183.894	168.422	189.171	177.181	194.468	176.662	196.348	180.931

Source : Bestat – SPF Economie

D'après ce tableau, le secteur du marketing et de la communication en Belgique représente un chiffre d'affaires de 5,6 milliards d'euros en 2016.

Pour réaliser mon analyse, j'ai interviewé trois agences.

Premièrement, Expansion Partners S.A. existe depuis 2005. Elle n'est pas membre de l'ACC, c'est une agence intégrée qui emploie 34 équivalents temps plein et réalise un chiffre d'affaires de 4.952 k€.

La deuxième agence, Hungry Minds S.A. existe depuis 2013 mais s'appelait précédemment « Un pas plus loin » qui existait depuis quinze ans. Hungry Minds emploie 10 équivalents temps plein et réalise un chiffre d'affaires de 732 k€. Elle a fait partie de l'ACC pendant deux ans mais a décidé de s'orienter vers d'autres opportunités, Hungry Minds fait, entre autres, partie du réseau international Confrad.

La troisième agence que j'ai interviewée, Air Creative Associates S.A., existe depuis 2008 en tant que telle, mais résulte d'une fusion. Elle emploie 49 équivalents temps plein et réalise un chiffre d'affaires de 16.786 k€.

Sortlist, quant à elle, est une start-up digitale. Elle a mis en place un algorithme qui met en relation les annonceurs et les agences de marketing et de communication. Elle a été fondée en 2014 par Thibault Vanderhofstadt, Nicolas Finet, Charles De Groote et Michaël Valette. Elle emploie à l'heure actuelle 12 équivalents temps plein et est rentable depuis janvier 2017.

L'Association of Communication Companies (ACC) a été créée sous sa dénomination actuelle en 1993. En 2005, les membres décident de nommer un CEO de l'ACC pour éviter les conflits d'intérêts, car jusqu'alors le CEO était aussi patron d'agence et cela pouvait entraîner des problèmes. Durant une période de sept ans, le CEO de l'ACC a œuvré pour faire de l'ACC une association avec plus de prestige et de crédibilité, en veillant à ce qu'il y ait une meilleure organisation et que les gens impliqués se tiennent aux règles. Un partenariat rapproché a aussi été noué avec l'Union Belge des Annonceurs à cette époque. Lorsque l'ancien CEO de l'ACC a

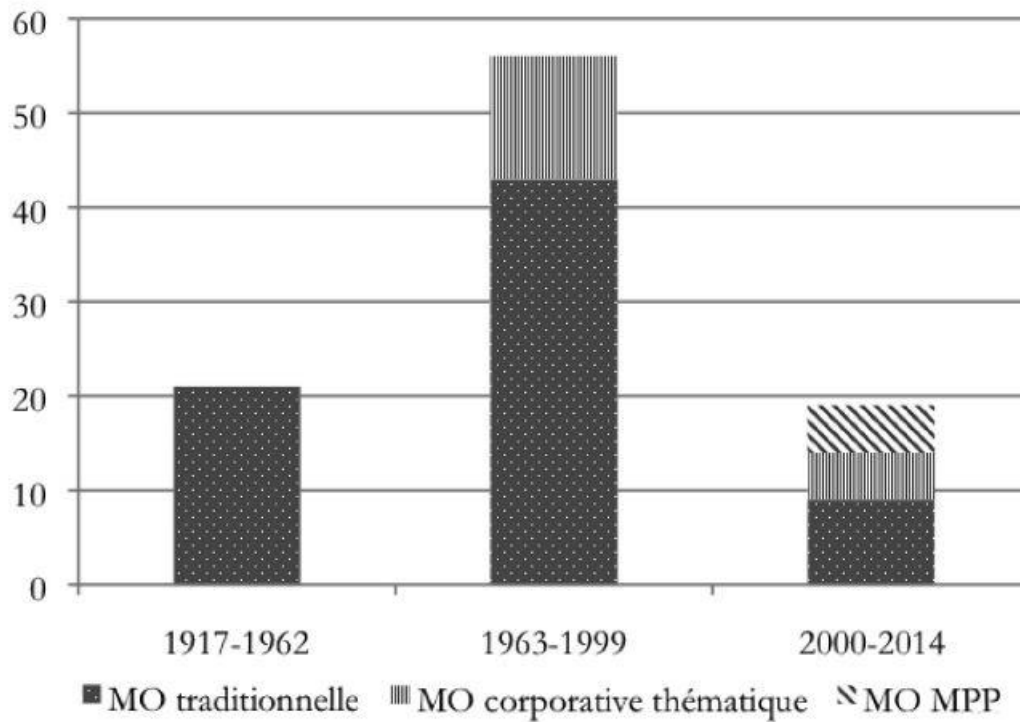
pris sa retraite, Mr. Johan Vandepoel a repris le flambeau, car il avait fait le tour du métier d'agence, il avait fait de BBDO l'agence numéro 1, en passant dix ans en tant que Chairman.

Comme le déclare Mr. Vandepoel : « Le premier objectif était de faire de l'ACC une organisation qui reflète plus le monde de la communication actuel. »³. Ils ont aussi décider d'élargir leur base d'agences, car elles ont sensiblement les mêmes besoins et les mêmes problématiques. En élargissant le nombre de membres, cela leur permettait aussi d'avoir une masse critique plus importante, d'avoir plus de moyens et d'être un interlocuteur plus crédible. Dans un premier temps, les agences événementielles ont été invitées à se joindre à l'ACC. Ensuite, ce fut aussi le cas pour les agences de content marketing. Et finalement, les agences digitales ont pu rejoindre l'ACC. Ils sont, de ce fait, passer d'une association de trente-cinq agences de publicité à un panel de cent-quinze agences dans des domaines variés de l'industrie du marketing et de la communication.

D'après la typologie des méta-organisations développée par Berkowitz et Dumez (2015). On peut déduire que l'Association of Communication Companies est une méta-organisation traditionnelle, à savoir qu'elles regroupent des membres issus à 100% du secteur du marketing et de la communication. Bien qu'elle pourrait être définie comme pluri-expertises. En effet, les membres viennent de la même industrie, ont un dénominateur commun, la créativité, mais ont des métiers très différents. L'ACC a donc su évoluer pour refléter plus correctement la réalité de son marché.

³ Voir Annexe 1

Figure 1 : Nombre de méta-organisations par types et par périodes



Source : Berkowitz et Dumez (2015)

Maintenant que le contexte est dressé, je vais analyser ma question de recherche à la lumière de mes entretiens et des ressources théoriques de ma revue de littérature. Ma question de recherche est la suivante :

Comment les méta-organisations et leurs membres peuvent éviter l'inertie structurelle, les tensions et les paradoxes de l'action collective ? Et comment évoluent-elles en intégrant la gestion du changement ?

Tout d'abord, l'Association of Communication Companies (ACC) est une belle association professionnelle qui a su évoluer avec son environnement. Elle comporte un ensemble de mécanismes qui la rendent flexible et efficace. Premièrement, les ressources sont mises à la disposition de tous les membres, peu importe leur cotisation. De plus, ces ressources sont proposées par les membres eux-mêmes au sein des « expert centres », qui sont des groupes de discussion par expertise. L'ACC fonctionne, de ce fait, en bottom-up et n'utilise pas un système hiérarchisé classique. La mobilisation, l'acquisition et l'utilisation de ressources se font en deux phases. Dans un premier temps, la mobilisation et l'acquisition sont décidées au niveau des « expert centres » et dans un second temps, les propositions doivent être validées par le conseil d'administration. Les propositions viennent « d'en bas » et sont validées par la suite, il existe une hiérarchie comme dans une entreprise mais les propositions viennent des « expert centres » en matière de ressources. Ensuite, pour ce qui est de l'utilisation, tous les membres de l'ACC possèdent les mêmes droits pour utiliser les ressources peu importe leur contribution en termes d'affiliation. De plus, un employé à plein temps est responsable de l'entretien de la « brainery » qui est une sorte de plateforme où toutes les formations sont répertoriées⁴.

Etant donné que les ressources et la mise à disposition de formations font partie de la mission principale de l'ACC, ce processus affecte de manière positive le fonctionnement de la méta-organisation. En effet, les membres sont pleinement concernés et consultés pour l'acquisition des ressources. Les membres participent aux réunions des « expert centres » de manière volontaire. De ce fait, comme le dit Mr. Vandepoel : « Il n'y a personne qui est rémunéré sauf nous quatre et sinon personne n'est rémunéré donc il n'y a personne qui veut se profiler pour montrer qu'il vaut l'argent que ça coûte à l'organisation. »⁵

Le conseil d'administration définit les priorités et la ligne directrice de l'ACC, mais tous les acteurs sont conviés aux deux assemblées générales annuelles et ont un droit de regard sur ce qui est décidé, ils reçoivent aussi un rapport de ce qui a été décidé lors de l'AG. En

⁴ Voir Annexe 7

⁵ Voir Annexe 1

pratique, il ne faut jamais aller jusqu'à voter des propositions parce qu'elles viennent très souvent des « expert centres », donc des membres eux-mêmes. La mission de l'ACC est définie comme suit : « to upgrade, promote and defend the professional marketing communication ». La raison d'être de l'ACC est : « Our purpose is to highlight the added value of the Belgian communication agencies in order to enable them to grow business in a respectable way ». Par ailleurs, il est important de garder à l'esprit que l'ACC a aussi pour vocation de développer le capital humain du secteur et promouvoir la créativité, Mr. Vandepoel dit : « Et puis dans les cibles aussi, avant c'était les annonceurs, presse, public puis les employés or maintenant, on les a mis d'abord. ». On voit bien que l'humain a été mis au centre de l'organisation.

L'Association of Communication Companies possèdent des « competition charter » pour le gouvernement fédéral et le gouvernement flamand, pas pour le gouvernement bruxellois ni le gouvernement wallon. Ce choix vient simplement du fait que la majorité du marché du marketing en Belgique se situe à Bruxelles et en Flandre. Ici, c'est « debate », comment pouvons-nous dans le futur être plus présents quand il y a des topics qui sont délicats ou qui sont nouveaux ou qu'il y a des questions qui se posent, au niveau de notre métier comment on peut au niveau de notre association être plus présent. Ça c'est aussi un élément. Puis, development, c'est tout ce qui est people management. Le fait d'être présent dans les débats qui concernent l'industrie fait partie des priorités de l'ACC. En effet, Mr. Vandepoel déclare en parlant des challenges de l'ACC : « Comment pouvons-nous dans le futur plus être présents quand il y a des topics qui sont délicats ou qui sont nouveaux ou qu'il y a des questions qui se posent, au niveau de notre métier comment on peut au niveau de notre association être plus présent. Ça c'est aussi un élément. ». On peut, de ce fait, observer que l'ACC cherche à jouer un rôle prépondérant dans les débats qui entourent l'association professionnel de concert avec les autorités publiques (gouvernement fédéral et gouvernement flamand). L'ACC possède donc de nombreux avantages pour ses membres, étant donné qu'elle est active sur plusieurs fronts, à savoir le people management, les interactions avec les autorités publiques, la promotion de la créativité au sein de l'industrie à travers les Awards, la promotion d'un ensemble de bonnes pratiques dans le métier et du respect de l'éthique. Mr. Vandepoel déclare que le dénominateur commun chez tous les membres est : « Our purpose is to highlight the added value of the Belgian communication

agencies in order to enable them to grow business in a respectable way ». De plus, Mr. Buisseret déclare en parlant du rôle législatif de l'ACC : « Au niveau réglementaire, il y a aussi le financement du JEP (Jury d'Ethique Publicitaire). Les agences contribuent à cela, le JEP est notre organe réglementaire, pour qu'il n'y ait pas d'excès et d'abus dans la publicité. Plutôt que de se faire légiférer par l'Etat ou le législateur, on a décidé de prendre les devants et faire en sorte que notre communication soit acceptable pour le législateur afin qu'on ne soit pas soumis à des contraintes épouvantables qui rendrait le métier impossible. »⁶. On peut voir que l'ACC a un rôle prépondérant en la matière, en complément à la formation et l'information de ses membres.

Par ailleurs, les situations conflictuelles sont évitées par plusieurs paramètres. Premièrement, l'ACC a instauré une charte⁷ qui sert de gentlemen agreement entre l'ACC et ses membres. Si un membre ne veut pas respecter cette charte, il décide de quitter l'ACC et s'il y a une plainte contre un des membres pour non-respect de la charte, il existe un comité d'éthique qui se réunit une ou deux fois par an pour gérer ces plaintes. Deuxièmement, si des membres sont en conflit, c'est le rôle de Mr. Vandepoel, CEO de l'ACC, d'apaiser les tensions en mettant les choses à plat avec les différentes parties prenantes. Cependant, en pratique, ces situations de conflit n'arrivent que très rarement.

Néanmoins, on peut observer ce que l'on pourrait qualifier de « freerider effect » qui est un paradoxe de l'action collective, c'est-à-dire que certaines agences ne donnent visiblement pas les bons chiffres de marge brute en sachant le nombre de personnes qui travaillent pour l'agence. De ce fait, ces membres ne paient pas suffisamment en termes d'affiliation, car l'affiliation est calculée par rapport à la marge brute. Par ailleurs, l'ACC réalise aussi un baromètre de l'industrie une fois par an, pour témoigner de la santé du secteur. Le CEO regrette que certaines agences ne fournissent pas leurs chiffres en se

⁶ Voir Annexe 5

⁷ Voir Annexe 6

cachant derrière le « Sarbane-Oxley Act »⁸. On observe donc un manque de transparence chez certains membres alors que les données sont totalement anonymes dans l'étude de l'ACC. Autre paradoxe qui est observé au sein de l'ACC, mais qui a su être transformé en un point positif, est l'influence de certains membres sur le fonctionnement de l'association. Mr. Buisseret déclare lorsque je lui demande si certaines agences ont un pouvoir d'influence : « Oui, mais c'est une influence positive, c'est-à-dire que moi, je suis personnellement dans le Board de l'ACC donc j'ai une influence sur les grandes lignes directrices, sur sa manière d'évoluer. »⁹ On voit ici que les paradoxes ne sont que très relatifs au sein de l'ACC et que la citation d'Olson (1978) ne se vérifie pas spécialement : *« Comme les groupes relativement petits sont fréquemment capables de s'organiser sur la base du volontariat et d'agir en conformité avec leurs intérêts communs et que les grands groupes ne sont pas dans l'ensemble en mesure d'y parvenir, l'issue du combat politique qui oppose les groupes rivaux n'est pas symétrique... Les groupes les plus petits réussissent souvent à battre les plus grands qui, dans une démocratie, seraient naturellement censés l'emporter. »* car l'ACC a su garder son système de fonctionnement malgré l'agrandissement du nombre de membres et du nombre d'expertises.

De ce fait, l'ACC obtient un bilan honorable en matière de paradoxes de l'action collective, car ils ont su maintenir et faire évoluer leur façon de fonctionner. Ils ont supprimé les sources de conflit d'intérêts avec un CEO indépendant qui garde une indépendance opérationnelle, leur taille a grandi mais le « freerider effect » n'est pas pour autant plus développé qu'avant, le phénomène reste sporadique et les membres qui invoquent le « Sarbanes-Oxley Act » sont relativement peu nombreux (Kim, 2003). Le « Sarbanes-Oxley Act » fait partie de la législation américaine et oblige les CEO et CFO des entreprises cotées en bourse de valider l'adéquation de la structure de l'entreprise et l'efficacité opérationnelle du contrôle interne sur le reporting financier comme partie intégrante du rapport financier.

La transparence reste la norme parmi les membres. D'après cette explication, on peut se demander pourquoi certains membres manquent de transparence, car c'est pourtant le but de cette réforme qui résulte du scandale d'Enron.

⁸ Voir Annexe 1

⁹ Voir Annexe 5

Ensuite, l'ACC veut augmenter la diversité dans ses membres. Il y a aussi une volonté de ne plus élargir mais plutôt approfondir et l'ACC veut continuer à défendre le droit d'être créatif en Belgique, notamment auprès des autorités publiques, afin d'être au centre de l'échiquier lorsqu'on évoque des « hot topics » pour l'industrie du marketing et de la communication.

Le prochain point de ma question de recherche concerne l'inertie structurelle qui est observée dans la plupart des méta-organisations, notamment par le pouvoir central faible et le faible pouvoir de sanction (Ahrne et Brunsson, 2010). En ce qui concerne l'ACC, certe, le système n'est pas hiérarchisé mais cela n'entrave pas le fonctionnement de l'association, car le pouvoir central est plus dans un rôle de supervision, Mr. Vandepoel gardant son indépendance opérationnelle pour éviter les conflits d'intérêts. Comme expliqué ci-dessus, le système de sanction, quant à lui, fonctionne efficacement, l'ACC ne rencontrant que rarement des conflits entre membres, le CEO joue le rôle de médiateur lorsque c'est nécessaire. Mais, ces situations restent des cas isolés et dans le pire des cas un comité d'éthique peut prendre des sanctions contre un membre qui n'aurait pas respecté la charte¹⁰. D'après la définition de Pierre Roy, l'inertie structurelle empêche les organisations aux changements de l'environnement à cause de choix stratégiques passés ou de résistances aux réallocations de ressources. Cependant, en analysant le cas de l'ACC, on se rend compte que les choix stratégiques passés ont été adaptables à des changements de l'environnement, mais comme le dit Mr. Buisseret : « On est dans un métier qui change beaucoup, qui a toujours beaucoup changé. Il y a toujours différentes phases, différentes vagues, c'est un peu l'effet de pendule. »¹¹. Du coup, le changement est et a toujours été une préoccupation constante des agences de marketing et de communication. De plus, la résistance aux réallocations de ressources n'existe pas dans le cas de l'ACC étant donné que c'est une association qui ne cherche pas le profit mais justement la qualité de ses ressources et la gestion des talents. Mr. Vandepoel déclare qu'il a eu l'aval du conseil d'administration pour investir dans un projet onéreux, car cela fait plusieurs années que l'ACC est en positif et en tant qu'ASBL, l'argent doit

¹⁰ Voir Annexe 6

¹¹ Voir Annexe 5

être réinvesti dans l'association pour justifier le but non lucratif. L'inertie structurelle n'est, de ce fait, pas vraiment présente au sein de l'ACC qui a trouvé un moyen pour contourner ce genre de problèmes qui peuvent être rencontré dans d'autres méta-organisations comme l'Union Européenne pour ne citer qu'un exemple édifiant du problème d'inertie structurelle.

Enfin, lors de mes entretiens avec des CEO d'agences (Expansion et Hungry Minds) et une plateforme de mise en relation d'entreprises et d'agences de communication sur Internet (Sortlist). J'ai pu me rendre compte que certains acteurs ne se retrouvent pas dans le modèle ACC. Et ce pour diverses raisons, dans le cas d'Expansion¹², leurs clients sont beaucoup plus locaux et ils n'ont pas été démarchés. Hungry Minds a trouvé une alternative à l'ACC en participant à un réseau international (Confrad) qui le comble, car le CEO recherchait surtout le benchmarking lorsqu'Hungry Minds était membre de l'ACC. Enfin, il y a le cas de Sortlist qui est une entreprise atypique du secteur, comme le dit Mr. Briard d'Hungry Minds : « Sortlist a un côté très innovant dans le sens où on passe par une plateforme digitale pour se choisir. »¹³. Il s'avère que d'après les critères établis pour être membre de l'ACC, ce n'est pas possible pour Sortlist de les rejoindre, car la création n'est pas dans leur mission.

Néanmoins, étant donné qu'ils travaillent avec certains membres communs, une collaboration entre les deux acteurs pourrait être mutuellement bénéfique. Comme l'a déclaré Mr. Briard lorsque je lui ai demandé si un partenariat entre l'ACC et Sortlist irait dans le bon sens, il m'a répondu complètement. D'un côté, Sortlist pourrait bénéficier de l'expérience de l'ACC dans l'industrie pour affiner son modèle tout en respectant les bonnes pratiques en vigueur dans le secteur. D'un autre côté, l'ACC pourrait bénéficier d'un regard neuf et innovant sur le marketing et la communication, en comprenant mieux comment Sortlist travaille. Un dialogue entre les deux pourrait être très enrichissant pour chacune des parties prenantes. Mr. Nicolas Finet, un des fondateurs de Sortlist, déclare : « Je crois que l'ACC, c'est une très belle association avec de très bonnes personnes à l'intérieur. J'ai, par

¹² Voir Annexe 2

¹³ Voir Annexe 4

contre, l'impression qu'il y a peut-être une trop grosse immobilité par rapport à l'innovation, nous on est un peu vu comme des extraterrestres alors qu'on est là pour leur rendre service donc je crois qu'il y a peut-être une aversion aux nouvelles technologies ou en tout cas, par rapport au service que nous on offre, alors qu'on rend service à leur base de membres. Donc, nous on regrette un peu le manque de prise en considération en tout cas et de volonté de collaboration malgré tous nos efforts. Et nous, on est convaincu qu'on doit travailler avec eux mais il faut que ce soit dans les deux sens. »¹⁴. De plus, il ajoute lorsque j'évoque le possible manque de dialogue : « En tout cas par rapport à nous, ils (l'ACC) ont du mal à se positionner. »¹⁵. Par contre, je tiens à préciser qu'il existe un respect mutuel fort entre les acteurs que j'ai pu rencontrer. Tous parlent, par exemple, de points de progression ou d'évolutions au lieu de parler de défauts. Cependant, ce point de vue n'est pas partagé par Mr. Buisseret qui trouve que l'ACC exploite suffisamment la technicité à travers ses membres et n'a donc pas besoin d'un partenariat avec Sortlist¹⁶. Il déclare également concernant l'évolution de l'industrie du marketing et de la communication : « il faut regrouper tout ça pour essayer d'avoir un peu de cohérence, sinon ça part dans tous les sens. C'est plutôt ça la tendance aujourd'hui. Ça devient trop compliqué pour qu'un client puisse gérer cela tout seul, et donc forcément, il cherche un partenaire qui peut gérer ça pour lui. Donc, il doit avoir une taille critique s'il veut avoir suffisamment de compétences en interne pour pouvoir répondre aux besoins du client. C'est pour ça qu'on voit des agences de taille importante aujourd'hui qui ont tendance à devenir encore plus grandes. » Cette déclaration vient contredire celle de Mr. Briard développée au prochain paragraphe, bien que les deux positions soient complémentaires, tout dépend de la taille des projets et de l'ampleur du travail demandé. La divergence d'opinion doit venir du fait que les tailles des deux agences ne sont pas comparables, Air étant cinq fois plus grande qu'Hungry Minds au niveau des équivalents temps plein. Il semble logique que les façons de les gérer soient fondamentalement différentes.

¹⁴ Voir Annexe 3

¹⁵ ibidem

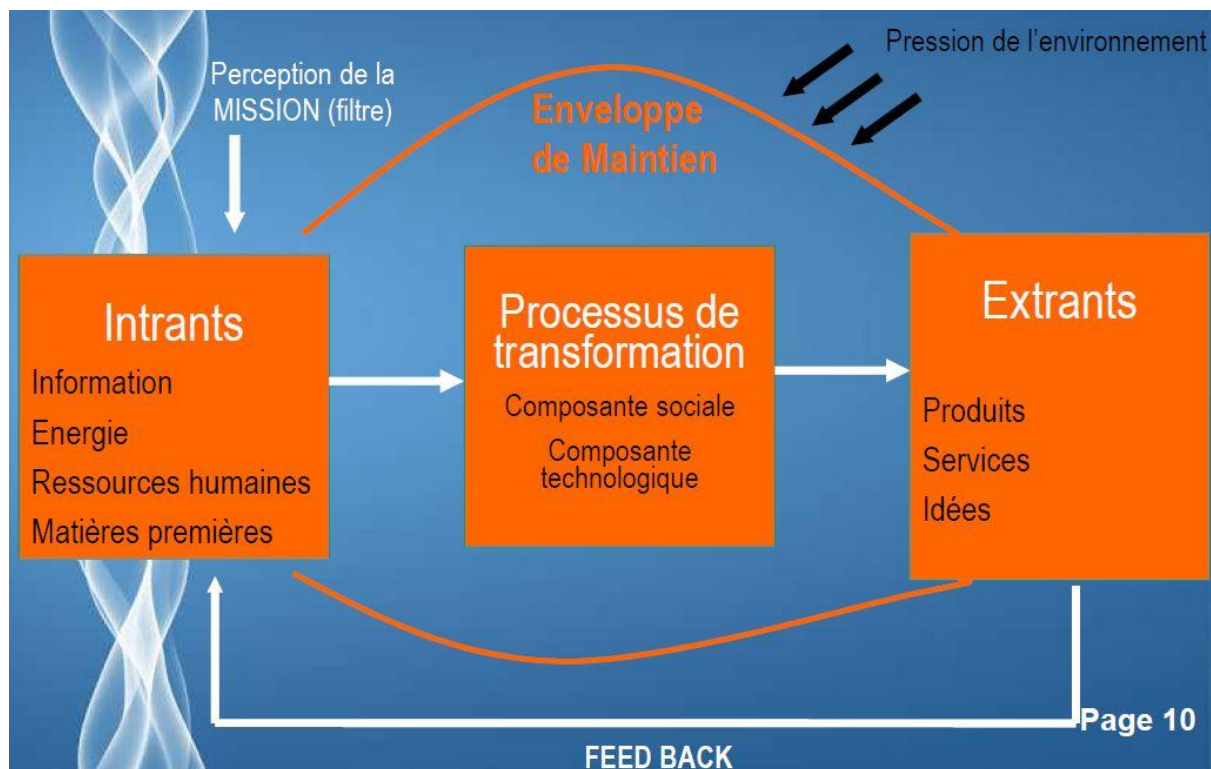
¹⁶ Voir Annexe 5

Mr. Briard a soulevé un point interpellant¹⁷, ce dernier m'a parlé d'une tendance dans le monde du marketing et de la communication. En effet, il semble que le modèle des grosses agences qui signent des énormes contrats sur plusieurs années avec des annonceurs est révolu. Il prend l'exemple de Mondelez où le VP Marketing mondial du groupe a déclaré qu'ils allaient travailler beaucoup plus par projet avec des freelances et des gens internes chez Mondelez, donc il se pourrait que le chiffre d'affaires réalisé par les grosses agences internationales se diluent en faveur de freelances indépendants. Cette hypothèse n'est pas totalement farfelue, car on peut déjà voir les ingrédients qui se mettent en place, notamment la plateforme Upwork qui propose des freelances dans le monde entier aux entreprises. De plus, Mondelez n'est pas une petite entreprise, cette multinationale fait partie du Top 10 des annonceurs mondiaux au niveau du budget marketing dépensé. Ce dernier argument vient encore renforcer l'idée que l'ACC doit continuer à évoluer pour être en phase avec l'industrie du marketing et de la communication, car même si les changements se produisent plus rapidement aux Etats-Unis, la tendance est présente et finira par être transposée en Europe de l'Ouest.

¹⁷ Voir Annexe 4

Dans ces conditions, on pourrait utiliser une approche systémique du changement.

Figure 2 : Approche systémique du changement



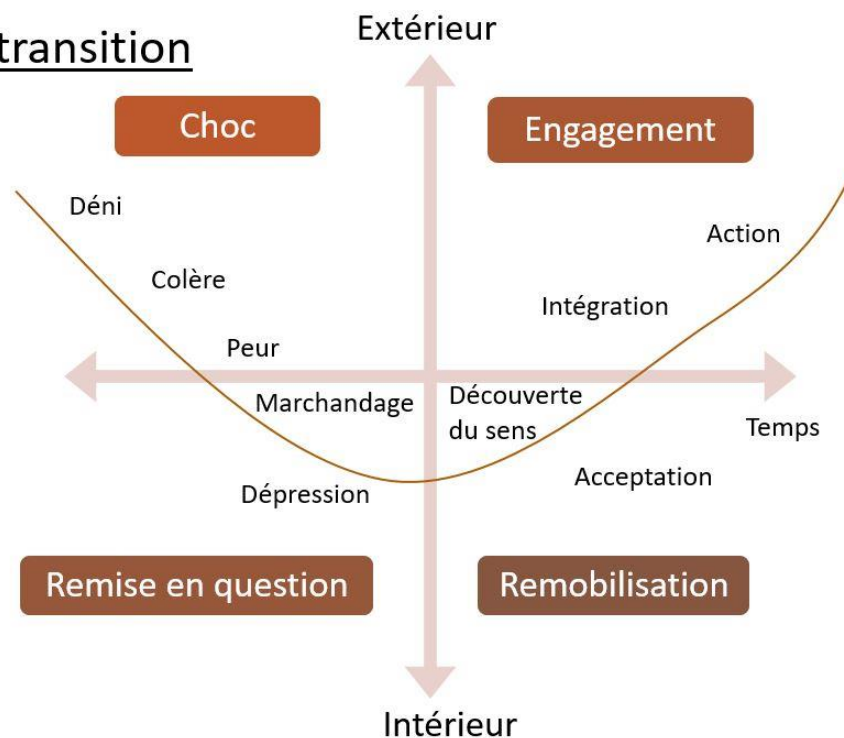
Source : Alain Vas

Dans ce diagramme, j'ai décrit la pression de l'environnement dans le paragraphe précédent, l'industrie est en train de changer de modèle de fonctionnement. L'ACC qui fonctionne déjà de manière quasi optimale et adaptée par rapport à l'environnement actuel, devrait intégrer l'information disponible, car elle possède déjà le capital humain et les matières premières à travers sa « brainery ». La perception de la mission reste correcte, mais l'ACC doit faire face à un processus de transformation que ce soit au niveau technologique ou au niveau social afin d'adapter ses services aux mutations du marché du marketing et de la communication. Il faudra pouvoir induire le changement dans leurs modèles et leurs conceptions existantes pour rester en adéquation avec l'environnement en mutation. Comme le dit l'adage, « mieux vaut prévenir que guérir », il vaut mieux anticiper le changement plutôt que de le subir avec les conséquences que cela pourrait avoir. Le processus d'induction des idées est particulièrement intéressant pour éviter d'utiliser de manière trop déductive ses acquis et pouvoir faire preuve de créativité par rapport au changement. De plus, le diagramme

de Kübler-Ross (1969) est aussi intéressant à employer pour intégrer le changement et mieux comprendre la dynamique. En effet, il n'est pas rare d'observer des réticences au début du processus.

Figure 3 : La courbe de transition

La courbe de transition



(Source: Elisabeth Kübler-Ross, 1969)

On voit qu'il faut passer par différentes phases, le choc, la remise en question, la remobilisation et finalement, l'engagement des acteurs face au changement. En gardant ce diagramme à l'esprit, le changement peut s'opérer de manière humaine et en comprenant les différents états par lesquels les mentalités vont passer pendant le processus. Par ailleurs, induire le changement aura beaucoup plus d'impact, mais les deux diagrammes permettent de fournir à des esprits déductifs le moyen de se rattacher à des modèles connus et éprouvés. De fait, ce dernier diagramme a déjà été utilisé et est resté valable malgré qu'il soit déjà ancien, il a été développé en 1969 par la psychologue suisse Elisabeth Kübler-Ross. Ces diagrammes ont été présentés par le professeur Alain Vas lors d'une présentation sur le

changement au sein de l'entreprise Wolters-Kluwer qui était en train d'instaurer une nouvelle façon de travailler pour ses employés, pour la plupart juristes.

En utilisant ces deux outils relatifs à la gestion du changement, cumulés à des outils de stratégie comme le diamant de Porter, une analyse SWOT et une analyse PESTEL spécifiques à chaque agence, on pourrait obtenir une analyse complète qui prend en compte tous les ingrédients qui composent l'environnement d'une agence. Cependant, l'ACC ne justifie pas spécialement de se plonger dans une analyse d'une telle ampleur, car il n'y a pas de but lucratif et les seules menaces pour leur business model serait l'apparition d'un acteur qui proposerait des formations de qualité et organiserait des nouveaux Awards diluant ainsi les recettes de l'ACC. Mais un tel acteur n'existe pas à l'heure actuelle. L'ACC a également un pouvoir de négociation élevé vis-à-vis de ses fournisseurs de formations étant donné sa taille.

Discussion et pistes de recherches ultérieures

Les pistes de recherches sur le thème des méta-organisations restent nombreuses. Chaque secteur est potentiellement intéressant à étudier en termes de méta-organisations. Il y a déjà deux courants de recherche, j'ai décidé de suivre le courant de l'Ecole européenne (et même plus précisément scandinave), mais il existe aussi une Ecole américaine qui a une vision différente sur les méta-organisations et une définition plus vague englobant les processus open source dans le concept de méta-organisation (Gulati, 2012). Le concept de méta-organisation peut paraître vague, mais en fait, ce flou représente simplement un tissu de recherche particulièrement riche et souvent inexploité par le monde académique. Les méta-organisations possèdent un certain nombre d'implications particulièrement riche dans un monde globalisé comme le nôtre.

Une première piste de recherche réside dans les interactions entre les méta-organisations, les réseaux aussi bien locaux, nationaux et internationaux, et les institutions ou avec d'autres formes d'organisations informelles. Personnellement, j'ai choisi de comparer le fonctionnement des méta-organisations privées et des méta-organisations publiques. En effet, j'ai pu remarquer que dans mon cas précis, certains défauts qui étaient observés dans des méta-organisations publiques, à savoir le pouvoir central faible et un faible pouvoir de sanctions vis-à-vis des membres, ne se vérifiaient pas spécialement dans les méta-

organisations privées. Cette comparaison fut riche d'enseignements dans mon cas, mais elle demande à être vérifiée pour d'autres secteurs.

De plus, le fait que la recherche soit sous-exploitée en matière de méta-organisations, peut amener à avoir des préjugés totalement faux. De fait, je pensais avant de me pencher plus sérieusement sur le sujet que les méta-organisations se limitaient à des organismes publics, alors que l'Union européenne, pour ne citer que cet exemple, ne doit pas monopoliser toute la recherche en la matière bien qu'elle représente un tissu particulièrement vaste. Ce serait se fourvoyer que de penser cela.

Ensuite, je ne peux que conseiller les publications de Mme Berlowitz qui m'ont permis de creuser ma question de recherche et qui en proposent beaucoup d'autres. Celles-ci ne se justifiaient pas dans ma situation, mais pourraient représenter des pistes de recherche pour d'autres chercheurs. Je proposerais comme pistes de recherche l'impact de l'affiliation sur la réputation et sur l'image des membres d'une méta-organisation. Un autre thème pourrait être celui de la « coopetition » qui est central dans la théorie des méta-organisations. Ce pourrait être ce phénomène qui explique la plus grande facilité de prise de décision et de sanctions dans les méta-organisations privées. La corrélation entre les deux gagnerait à être étudiée.

Finalement, ce mémoire a des limites. Premièrement, je suis bien conscient d'avoir pris un cas particulier avec l'ACC. En effet, l'industrie du marketing et de la communication est particulièrement axée sur les relations humaines et le talent, ceci sera certainement différent dans d'autres secteurs où les priorités seront différentes. Deuxièmement, le fait de choisir Sortlist comme participant n'était pas innocent de ma part. J'ai réalisé un stage de trois mois dans le cadre de mes études chez eux. Il m'a permis de découvrir un secteur que je ne connaissais pas auparavant, mais ce point pourrait bien avoir entraîné une certaine subjectivité sur mon analyse. Bien que je pense avoir fait confirmer mes suppositions personnelles à l'aide de mes entretiens avec des acteurs de l'industrie. Mon avis, partagé par d'autres intervenants, est qu'une collaboration entre l'ACC et Sortlist pourrait être enrichissante pour les deux parties, mais ce mémoire a plus pour vocation d'aider les parties

à se comprendre mutuellement. Comme le fait si bien l'ACC et son CEO, j'espère que ce mémoire pourra réconcilier les points de vue et pourquoi pas servir de médiateur, de base de discussion entre les différentes parties prenantes. J'ai bien senti lors de mon premier entretien avec l'ACC que je devais clarifier ma position par rapport à Sortlist, je confirme que je suis totalement indépendant par rapport à eux et que je les ai fait participer à l'étude de cas, car j'ai senti lors de mes entretiens avec les agences et avec Mme Berkowitz (qui travaille actuellement sur le crowdfunding) qu'ils pouvaient apporter un plus à ce mémoire.

Une autre limite de mon mémoire est le haut niveau d'interviews téléphoniques réalisées (quatre sur cinq). En effet, j'ai tenu à interviewer le CEO de l'ACC en personne, mais les autres entretiens semi-directifs ont été réalisés par téléphone. L'usage du téléphone se justifie juste par soucis de disponibilité, les différents CEO ayant des emplois du temps fort chargés, il était plus simple et plus flexible de les interviewer par téléphone. A titre d'exemple, un entretien a été réalisé à 22h, car c'était le seul moyen de faire participer le répondant en question sans avoir à subir pour les deux parties des reports successifs. En effet, je pense que la frustration engendrée par une interview au mauvais moment diminuerait plus la qualité des entretiens que le fait de les faire par téléphone. Sturges et Hanrahan (2004) ont prouvé que les entretiens téléphoniques sont tout à fait valables en matière de récolte de données. Du moment que le sujet de l'interview ne concerne pas un sujet sensible ou engageant émotionnellement parlant. L'échange peut tout à fait se faire par téléphone. Par ailleurs, c'est un moyen de faire participer des personnes qui n'en avaient pas la possibilité autrement, et c'est particulièrement cost effective surtout depuis la suppression des frais de roaming dans l'Union Européenne.

Conclusion

En conclusion, j'ai analysé ma question de recherche qui a été riche en enseignements. Le cas de l'Association of Communication Companies constitue une étude intéressante, car cette association possède son lot de singularités. L'ACC est une méta-organisations dont les priorités sont axées sur l'humain, plus que dans d'autres secteurs. Les deux rôles principaux

se situent au niveau du people management, par la formation des jeunes talents de l'industrie de la communication et du marketing, et l'ACC s'efforce de défendre et de représenter le secteur auprès des pouvoirs publics afin d'être consulté lorsqu'un sujet qui les concerne est débattu.

Premièrement, il faut mettre en évidence le mode de fonctionnement de l'ACC. Les choix se font de manière très démocratique et consensuelle. En effet, l'ACC est structurée en bottom-up, donc les initiatives et les idées viennent quasiment toutes des « expert centres » composés de patron d'agences d'une expertise donnée. Les ressources sont mobilisées et acquiescent en conséquence, sous réserve de l'accord du conseil d'administration composé de membres participant également aux groupes de réflexion par expertise. Ensuite, au niveau de l'utilisation, tous les membres ont le même accès aux ressources, peu importe leur contribution qui est calculée sur base de la marge brute de chaque agence. Il me semble que ce mode de fonctionnement satisfait pleinement les membres. En tout cas, aucune frustration n'est apparue à ce sujet lors de mes entretiens.

Deuxièmement, étant donné que la méta-organisation fonctionne dans un système de « coopetition », la question de la coordination se posait dans l'interaction avec les pouvoirs publics et de savoir si l'inertie structurelle était observée. Mais, de nouveau, l'ACC s'en sort avec brio en remontant les idées des « expert centres » ce qui fait qu'il n'y a pas d'effet d'opportunisme qui est observé, sachant que chacun participe de manière volontaire et sans rémunération à la clé. De plus, l'ACC a développé des competition charters pour le gouvernement flamand et le gouvernement fédéral afin d'être au minimum consulté lorsqu'une décision concernant le secteur du marketing et de la communication est prise. La décision d'élargir le nombre d'agences membres a été en partie prise dans le but d'accroître la légitimité de l'ACC auprès des pouvoirs publics et d'en faire un interlocuteur crédible. Le fait qu'il n'y ait pas de competition charter pour le gouvernement wallon et bruxellois vient simplement du fait que l'essentiel du marché se trouve en Flandre et à Bruxelles, plus précisément à Anvers et à Bruxelles pour la plupart.

Troisièmement, en ce qui concerne les paradoxes de l'action collective, j'ai pu constaté lors de mes entretiens que l'ACC regrettait le manque de transparence de certains membres. En effet, certains se cachent derrière le Sarbanes-Oxley Act pour ne pas dévoiler leurs chiffres et d'autres font figure de freeriders, ils ont tendance à minimiser leur marge brute pour payer moins de cotisation. Cependant, il n'est pas clair si cet acte est réalisé délibérément ou s'il vient d'une incompréhension sur ce que représente la marge brute, d'un point de vue comptable, plusieurs définitions existent. Néanmoins, il convient de mentionner que ces phénomènes semblent marginaux, la majorité des membres se conforment à la charte signée lors de leur entrée dans l'ACC.¹⁸

Finalement, pour ce qui est des potentielles évolutions de l'ACC. Il y a, tout d'abord, celles qui sont prévues par l'ACC, à savoir augmenter la diversité, approfondir dans les services¹⁹ proposés plutôt que d'encore augmenter le nombre de membres, continuer à augmenter l'aura de l'ACC lorsque des sujets concernant l'industrie sont évoqués notamment par les pouvoirs publics, défendre le droit d'être créatif et continuer à développer la gestion des talents. Ensuite, j'ai pu analysé lors de mes entretiens que certaines agences ne se retrouvaient pas dans le modèle ACC pour diverses raisons. Des pistes pour y remédier seraient de plus sensibiliser certains acteurs, de s'ouvrir encore plus aux technologies et à l'innovation, par exemple en nouant des liens avec des start-ups du secteur et certainement de rester ouvert à la dynamique de changement de l'industrie en anticipant les nouveaux paramètres du marché, notamment en ce qui concerne la politique marketing des grands annonceurs du marché.

¹⁸ Voir Annexe 6

¹⁹ Voir Annexe 7

Bibliographie

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2005). Organizations and meta-organizations. *Scandinavian Journal of Management*, 21, 429-449.

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2008). *Meta-organizations*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Ahrne, G., & Brunsson, N. (2011). Organization outside organizations: The significance of partial organization. *Organization*, 18(1), 83–104.

Ahrne, G., Brunsson, N., & Seidl, D. (2016). Resurrecting organization by going beyond organizations. *European Management Journal*, 34(2), 93-101.

Aiken, M., & Hage, J. (1968). Organizational interdependence and intra-organizational structure. *American sociological review*, 33(12), 912-930.

Balogun, J., Hailey, V. H., & Viardot, E. (2005). *Stratégies du changement*. Pearson Education.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York: Doubleday.

Berkowitz, H. (2016). *Les méta-organisations rendent-elles performatif le développement durable?* Stratégies collectives dans le secteur pétrolier. CRG Ecole polytechnique, Université Paris Saclay, Palaiseau.

Berkowitz, H., & Bor, S. (2017). Why Meta-Organizations Matter: A Response to Lawton et al. and Spillman. *Journal of Management Inquiry*, 1-8.

Berkowitz, H., Bucheli, M., & Dumez, H. (2016). Collective CSR strategy and the role of meta-organizations: A case study of the oil and gas industry. *Journal of Business Ethics*. Advance online publication.

Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015a). *How firms (partially) organize their environment: Meta-organizations in the oil and gas industry*. Ecole Polytechnique, CNRS, Université Paris Saclay.

Berkowitz, H., & Dumez, H. (2015b). La dynamique des dispositifs d'action collective entre firmes: Le cas des méta-organisations dans le secteur pétrolier. *L'Année Sociologique*, 65(2), 333-356.

Berkowitz, H., & Dumez, H. (2016). The concept of meta-organization: Issues for management studies. *European Management Review*, 13, 149-156.

Blum, A. F., & McHugh, P. (1971). The social ascription of motives. *American Sociological Review*, 98-109.

Bor, S. (2013). *Critique on and development of meta-organisation theory*. In Proceedings of the 27th annual conference of the British Academy of Management, 993, 1-14. Liverpool, UK: British Academy of Management.

Bor, S. (2014). *A theory of meta-organisation: An analysis of steering processes in European Commission-funded R&D "Network of Excellence" consortia*. Helsinki, Finland: Hanken School of Economics.

Borgatti, S., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: a review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.

Brunsson, N., & Jacobsson, B. (2000). *A world of standards*. Oxford: Oxford University Press.

Chaudhury, A. S., Ventresca, M. J., Thornton, T. F., Helfgott, A., Sova, C., Baral, P., & Ligthart, J. (2016). Emerging meta-organisations and adaptation to global climate change: Evidence from implementing adaptation in Nepal, Pakistan and Ghana. *Global Environmental Change*, 38, 243-257.

Christensen, T. P., Lægreid, P., Roness, R. G., & Røvik, K. A. (2007). *Organization theory for the public sector*. London: Routledge.

Collerette, P., Delisle, G., & Perron, R. (1997). *Le changement organisationnel: théorie et pratique*. PUQ.

den Hond, F., de Bakker, F., & Smith, N. (2015). *Social movements and organizational analysis*. The Oxford Handbook of social movements. Oxford: Oxford University Press.

DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1991). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. Chicago, IL: The University of Chicago Press.

Dore, R. (1983). Goodwill and the spirit of market capitalism. *The British Journal of Sociology*, 34(4), 459-482.

Dowling, J., & Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: Social values and organizational behavior. *Pacific sociological review*, 18(1), 122-136.

Doz, Y. L. (1996). The evolution of cooperation in strategic alliances: Initial conditions or learning processes?. *Strategic management journal*, 17(1), 55-83.

Durkheim, E. (1933). *The Division of Labor in Society*. New York: Macmillan.

Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The causal texture of organizational environments. *Human relations*, 18(1), 21-32.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2010). *Crisis communication, complexity, and the cartoon affair: A case study*. The handbook of crisis communication (425-448). Malden, MA: Wiley-Blackwell.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2015). Organizations, stakeholders, and intermediaries: Towards a general theory. *International Journal of Strategic Communication*, 9, 253-271.

Frandsen, F., & Johansen, W. (2017). *Organizational crisis communication: A multivocal approach*. London, England: SAGE.

Friedman, A. L., & Miles, S. (2006). *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Gadille, M., Tremblay, D-G., & Vion, A. (2013). Apprentissage collectif et réflexivité systémique: le rôle des acteurs tiers dans la structuration des méta-organisations. *Revue Interventions Économiques: Papers in Political Economy*, 48, 1-18.

Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *The Academy of Management Annals*, 5(1), 317-371.

Grothe-Hammer, M. (2016). *The non-addressable meta-organization and its contribution to high reliability*. Third ISA Forum of Sociology, Isaconf, Vienna, Austria.

Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571-586.

Hamel, G. (1991). Competition for competence and interpartner learning within international strategic alliances. *Strategic management journal*, 12(1), 83-103.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.

Hawley, A. H. (1968). *Human Ecology*. International Encyclopedia of Social Sciences. L. NY: Mancmillan, 328-337.

Heine, K., & Kerk, M. (2017). Conflict resolution in meta-organizations: the peculiar role of arbitration. *Journal of Organization Design*, 6(1), 3.

Kanter, R. M. (1991). *The Future of Bureaucracy and Hierarchy in Organizational Theory: A Report from the Field*. 63-93. In Bourdieu, P./Coleman, JS (Hrsg.). *Social Theory for a Changing Society*. San Francisco.

Kanter, R. M., & Eccles, R. G. (1992). *Making network research relevant to practice*. In N. Nohria, & R. G. Eccles (Eds.), *Networks and organizations: Structure, form, and action*. 521-527. Boston: Harvard Business School.

Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991). Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *Academy of management journal*, 34(3), 591-612.

Kim, B. (2003). Sarbanes-Oxley Act.

Kubler, R. E. (1969). *On death and dying*. New York: Macmillan, 22(4), 45-9.

Kuechler, M., & Dalton, R. J. (1990). New social movements and the political order: inducing change for long-term stability?. *Challenging the political order: New social and political movements in western democracies*, 277-300.

Lehmann-Ortega, L., & Roy, P. (2009). Les stratégies de rupture. *Revue française de gestion*, (7), 113-126.

Leys, V., & Joffre, P. (2014). Méta-organisations et évolution des pratiques managériales [Meta-organizations and evolution of managerial practices]. *Revue Française De Gestion*, 241, 121-134.

Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American journal of sociology*, 83(2), 340-363.

Nohria, N., & Eccles, R. (1992). *Networks and organizations. Structure, form and action*. Boston: Harvard Business School Press.

North, D. (1990). *Institutions and their consequences for economic performance. The limits of rationality*, 383-401.

Olson, M. (1965). *Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*. Harvard University Press.

Papakostas, A. (2012). *Civilizing the public sphere. Distrust, trust and corruption*. Basingstoke: Palgrave.

Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I. *Administrative science quarterly*, 63-85.

Parsons, T. (1971). *The system of modern societies*. Prentice Hall.

Perrow, Charles. (1970). *Organizational Analysis: A Sociological View*. Belmont, California: Wadsworth.

Perrow, C. (1993). Small firm networks. *Institutional change: Theory and empirical findings*, 111-138.

Podolny, J. M., & Page, K. L. (1998). Network forms of organization. *Annual review of sociology*, 24(1), 57-76.

Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 78-93.

Powell, W. (1992). *Competitive cooperation in biotechnology: Learning through networks?*. *Networks and organizations*, 366.

Powell, W. (2003). Neither market nor hierarchy. *The sociology of organizations: classic, contemporary, and critical readings*, 315, 104-117.

Putnam, L. L., Phillips, N., & Chapman, P. (1996). *Metaphors of communication and organization*. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, *Handbook of organization studies*. 375-408. Thousand Oaks, CA: SAGE.

Rajwani, T., Lawton, T. C., & Phillips, N. (2015). The “voice of industry”: Why management researchers should pay more attention to trade associations. *Strategic Organization*, 13, 224-232.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Selznick, P. (1949). *TVA and the Grass Roots*. Berkeley, CA: Univ. Calif.

Sorenson, O. J. (1998). *The complexity catastrophe in the computer industry: Interdependence and adaptability in organizational evolution*.

Starbuck, W. H. (1973). *Organizations and their environments*. International Institute of Management.

Starkey, K., Barnatt, C., & Tempest, S. (2000). Beyond networks and hierarchies: Latent organizations in the UK television industry. *Organization Science*, 11(3), 299-305.

Swanson, G. E. (1971). An organizational analysis of collectivities. *American Sociological Review*, 607-624.

Terreberry, S. (1968). The evolution of organizational environments. *Administrative Science Quarterly*, 590-613.

Thompson, J. D. (1967). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.

Udy, Stanley H., Jr. (1970). *Work in Traditional and Modern Society*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American sociological review*, 674-698.

Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.

Vas, A. (2005). Les processus de changement organisationnel à l'épreuve des faits: une approche multiparadigmatique. *Management international*, 9(2), 21.

Vifell, A. C., & Thedvall, R. (2012). Organizing for social sustainability: Governance through bureaucratization in meta-organizations. *Sustainability: Science, Practice, & Policy*, 8(1), 50-58.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. New York: Oxford University Press.

Annexes

Annexe 1

Guide d'entretien : Mr. Johan Vandepoel (VDP), CEO de l'Association of Communication Companies (ACC)

Le but de l'entretien est de comprendre le fonctionnement de l'ACC et comment l'ACC interagit avec ses membres. Toutes les informations recueillies lors de cet entretien seront traitées uniquement par moi-même dans le cadre de la réalisation de mon mémoire.

Bonjour,

Monsieur Johan Vandepoel, pouvez-vous me parler de votre parcours ? Afin de mieux comprendre votre cheminement jusqu'au poste de CEO de l'ACC.

VDP : J'ai travaillé pendant 30 ans dans le secteur de la communication notamment dans des agences de communication. D'abord chez Leon Rubicam, puis BBDO, puis de nouveau Leon Rubicam, puis de nouveau chez BBDO. Les 10 dernières années en tant que Chairman de BBDO en Belgique. Pendant ce temps-là, je pense en 20 ans, j'ai été actif dans l'ACC qui avait un autre nom avant mais qui faisait la même chose. J'étais actif en tant que président de l'expert centre advertising et à un moment donné, je pense les 3-4 dernières années, j'étais également vice-président de l'ACC. A cette époque-là, l'ACC était une association d'agences de pub. Il y avait à peu près 35 membres d'agences de pub, surtout les grosses agences, les agences de réseau international qui avaient des intérêts communs et qui voulaient surtout défendre leurs intérêts. Au début, il n'y avait même pas de CEO et donc il y avait un président qui était en même temps patron d'une agence membre de l'ACC, qui changeait tous les 2 ans. Tous les 2 ans, c'était un autre président avec une assistante qui faisait le suivi des réunions, quand il y avait des crises, qui les gérât etc, etc, ... A un moment donné, on s'est aperçu que ce n'était pas la bonne façon de travailler parce qu'il y avait des moments où quelqu'un qui est patron d'agence et en même temps président de l'ACC a un conflit. Par exemple, quand il y a un pitch

qui se fait entre un annonceur et quelques agences, et quand ce pitch ne se fait pas de la bonne façon, quand le président devrait, en principe, intervenir s'il est en même temps CEO d'une agence qui est invitée pour ce pitch, c'était délicat. Donc il y a 12 ans, on a demandé à quelqu'un qui était avant patron de Leon Rubicam et de Publicis qui avait pris sa pré-retraite de prendre le rôle de CEO de l'ACC. Il a fait cela pendant 7 ans très bien. En fait, il en a fait une association avec un peu plus de prestige et de crédibilité, où les choses se sont mieux organisées, où il y avait plus de gens qui étaient impliqués et qui se tenaient aux règles. En ce temps-là, ils ont construit une liaison très forte avec l'Union Belge des Annonceurs, ce qui fait que déjà à ce moment-là, l'ACC était déjà un des porte-paroles les plus importants, pas porte-parole, partenaire de l'UBA. Quand Luc a pris sa retraite, moi j'ai dit au fond cela m'intéresse bien parce que j'avais envie de travailler un peu moins et j'avais fait le tour de l'agence, cela faisait 10 ans que j'étais Chairman de BBDO, c'était l'agence numéro 1, il n'y avait pas beaucoup de choses que je pouvais encore faire ou qui me semblait vraiment intéressantes. Donc je me suis dit au fond cela m'intéresse bien de m'accrocher là-dedans et de faire ça, d'abord en mi-temps.

- Pouvez-vous me décrire l'ACC (rôle, objectifs, éventuelles évolutions) ?

VDP : Le premier objectif était de faire de l'ACC une organisation qui reflète plus le monde de la communication actuel. C'est-à-dire que de plus en plus, un annonceur travaille avec plusieurs agences, que ce soit une agence de pub, une agence événementielle, une agence rp, une agence content marketing, une agence digitale, n'importe quoi mais cela ne se limite pas aux agences de communication. Or, toutes ces agences ont les mêmes problématiques, ont les mêmes besoins. Et donc on s'est dit autant faire ce qu'on fait pour plus d'agences, car on aura une masse critique plus importante, on sera un interlocuteur plus crédible et on aura plus de moyens. Et donc, la première extension qu'on a réalisée c'est que on a invité les agences événementielles à rejoindre l'ACC. Eux, ils étaient organisés en 2 associations, il y avait « EQUAL » et « ACA » et ils se sont réunis et ont rejoint l'ACC il y a 5 ans. Ils sont devenus expert centre. Deuxième grande extension, c'est quand l'association CUSTO ont décidé de quitter The Press où ils étaient avant et de rejoindre l'ACC. Donc en tout, il y a maintenant 35 membres event marketing et 15 membres CUSTO, ça fait 50. Il y avait 35 agences de pub, ça fait 85. Aujourd'hui, on est 115 donc les 30 autres, ce sont des agences digitales qui auparavant se sentaient trop petites pour rejoindre l'ACC et qui ont maintenant dit en fait cela

vaut la peine. En plus, dans les 35 initiales, il y en a déjà plein qui n'existent plus, qui ont fusionné genre Saatchi&Saatchi, genre Air, et toutes ces agences qui ont disparu et je pense qu'aujourd'hui, il y en a encore peut-être 20 ou 25 agences initiales de quand j'ai rejoint et toutes les autres, ce sont des nouvelles.

Ensuite, on s'est dit, il faut un purpose commun qui est « Our purpose is to highlight the added value of the Belgian communication agencies in order to enable them to grow business in a respectable way ». Voilà, ça c'est notre « common denominator » : la valeur ajoutée. Ceci c'est essentiel, le fait que finalement on doit leur permettre d'agrandir leur business mais aussi de façon très respectable entre eux-mêmes, entre eux et les clients et le client des clients c'est-à-dire le consommateur parce qu'évidemment, nous sommes une organisation où les gens se rencontrent, le but c'est qu'on fasse connaître les gens, nous sommes des facilitateurs de business. En travaillant ensemble sur des projets, les gens se connaissent et ils vont plus facilement prendre le téléphone quand il y a un problème ou une opportunité. On voit très souvent que des agences événementielles et des agences intégrées travaillent ensemble tandis que pour d'autres projets, ils sont en pitch l'un contre l'autre. Pareil pour les agences de content marketing parce qu'il y a les agences intégrées qui offrent tout mais pas forcément le volet de coûts ou qui font aussi des événements mais où le client préfère quand même travailler avec une agence spécialisée donc tout le monde travaille un peu avec tout le monde. Les agences digitales, c'est pareil, brand activation, c'est pareil, donc voilà. Mais le respect c'est très important et c'est pourquoi on leur fait signer la charte ACC, ce n'est pas la competition chart. La charte ACC est l'accord de discipline dans lequel ils s'engagent à être transparent, à payer les sociaux, ...

Dans la mission, par rapport à mon prédécesseur, Luc Deleesneider, on a changé juste quelques priorités. D'abord, c'était « to defend, promote and upgrade the professional marketing communication » maintenant on fait « upgrade, promote, defend » parce qu'on pense qu'ici on a déjà fait pas mal de choses. Et puis dans les cibles aussi, avant c'était les annonceurs, presse, public puis les employés or maintenant, on les a mis d'abord. Parce que comme je te l'ai déjà dit, la qualité, la valeur ajoutée de notre secteur, c'est dans les gens et dans les idées. On a eu une crise pendant 8 ans, pendant laquelle les agences ont dû laisser partir pas mal de gens, pas mal de gens « senior » qui avant faisaient de la formation « on the

field » qui n'y sont plus, il y a plein de gens, de jeunes gens qui se sont rajoutés mais qui ne reçoivent pas assez de formations, et donc ça c'est un rôle que nous jouons pleinement.

On est une petite organisation, il y a Twiggy, Stéphanie et moi, puis Steffen qui est Talent Manager. On est trois à travailler mi-temps et Steffen, il est là à plein temps c'est-à-dire qu'il est Office Manager. On a aussi installé un conseil d'administration de 10 patrons d'agences de secteurs différents dont Erwin Janssens de These Days est le président. Puis on a tous les présidents des « expert centres », je vais revenir là-dessus. Puis, on a aussi des personnes qui sont actives dans le conseil de la pub, dans le JEP (Jury d'Ethique Publicitaire), dans les « Effie(s) ». Voilà comment est-ce qu'on travaille donc tout se passe via les « expert centres » parce que c'est là où la majorité des initiatives sont prises. Nous prenons pas mal d'initiatives sur la demande de certaines agences mais c'est surtout au niveau des « expert centres » que tout est suivi, initié et élaboré. Nous, on est facilitateur et puis moi, je représente le secteur et souvent je suis l'avocat quand il y a des disputes entre annonceurs ou entre agences, mais pas trop souvent quand même.

Ça ce sont les « expert centres », il y en a six qui sont disponibles pour tout le monde. Il y en a cinq qui sont vraiment basées sur les expertises spécifiques, genre brand activation, content marketing, technological innovation, event marketing et influential marketing.

Niveau évolutions, voilà les ambitions pour les trois années à venir. Comme le nouveau président, parce qu'Erwin c'est sa première année, les avait écrites. D'un côté, il veut, en fait, il y en a quatre. C'est approfondir plutôt qu'élargir encore, le but n'est pas d'avoir 200 membres mais d'offrir des services plus intégrés pour tous les membres. Il y a quelques termes qui sont nouveaux, qui sont chauds. C'est diversité, parce qu'on est 99% des hommes blancs, plutôt high-scale, assez bien réparti homme-femme mais pas multiculturel du tout. Et donc, on va essayer de voir comment on peut faire quelque chose à ce niveau-là parce que dans tout ce que nous recommandons, c'est pareil, on ne l'a pas, on ne les connaît pas, ils ne sont pas parmi nous. Donc là, c'est un point d'attention. Ici, c'est comment défendre la créativité, comment pouvons-nous devenir l'association qui défend le droit d'être créatif, sachant qu'il y a Creative Belgium qui est le deck créatif, mais la créativité est dans tous les sens, c'est nous qui sommes la creative industry. Comment peut-on encore plus lier la creative industry à l'ACC ou aux agences membres qui font partie de l'ACC. Ici, c'est debate, comment pouvons-nous dans le futur plus être présents quand il y a des topics qui sont délicats ou qui sont nouveaux

ou qu'il y a des questions qui se posent, au niveau de notre métier comment on peut au niveau de notre association être plus présent. Ça c'est aussi un élément. Puis, development, c'est tout ce qui est people management.

- Entretenez-vous des liens avec l'AACC ou avec d'autres associations nationales de communication ?

VDP : Il y a surtout l'EACA (Europe Association of Communication Agencies) dans laquelle toutes les ACC sont reprises, dont on fait partie. On paye une contribution, on fait partie de ça, comme on fait aussi partie de LiveCom Alliance qui est la même chose mais pour les agences événementielles. Donc, ça c'est deux associations desquelles nous faisons partie et dans lesquelles on est représenté. Il y a ça aussi pour le content marketing, il y a le ICMF (International Content Marketing Forum) mais ce n'est pas forcément les agences, c'est tout ce qui est content marketing. Ce sont les trois domaines les plus importants et par exemple pour tout ce qui est brand activation, nous avons les Best Activation Awards et les gagnants belges sont envoyés également à l'international où il y a l'International Marketing Awards (IMCA).

- Quels type(s) d'organisation font partie de l'ACC (privé, public, secteur tertiaire) ?

VDP : Il n'y a que des agences privées. Tous ceux qui sont membres chez nous, je vais t'expliquer quels sont les critères. Il faut qu'ils aient la créativité stratégique ou purement créativité comme point principal, comme business model. Les agences média ne font pas partie de l'ACC. Ils auraient pu mais on a dit non on arrête là parce que ça c'est plus tout ce qui est négociation. Chez nous, c'est tout ce qui est on apporte de la valeur. Tout ce qui est added value en créativité peut être membre de l'ACC. Mais pas les régies, donc pas ceux qui vendent les médias, pas les technologies, pas les gouvernements.

- Est-ce que l'ACC entretient des liens avec les autorités publiques ?

VDP : On a des competition charters pour le gouvernement fédéral et le gouvernement flamand, pas pour le gouvernement bruxellois ni le gouvernement wallon parce qu'il y en a très peu qui se font à ce niveau-là. Mais ça, tu trouves sur notre pitch corner.

- Qu'est-ce que l'ACC apporte à ses membres ?

VDP : Cela commence par là. Le problème c'est que, et cette question revient très souvent, nous en tant qu'ACC, on ne peut pas garantir pour un annonceur qu'en choisissant une agence ACC, il va avoir la meilleure qualité en recommandation ou en créativité, c'est très difficile à déterminer ce qu'un trouve qualitatif ou pas. Par contre, quand on choisit une agence ACC, on sait qu'elle a été screener au niveau de est-ce qu'elle paie tout ce qu'il faut payer, est-ce qu'elle a fait faillite, tous ces trucs-là respectent le code JEP parce que tous ont dû signer l'ACC Charter. Donc en théorie, ils travaillent selon les codes du JEP (Jury d'Ethique Publicitaire). En signant le Charter, on sait qu'ils ont respecté un ensemble de critères et voilà le reste de la procédure, on fait un peer check, ils doivent envoyer un CV avec des income declaration, des références. Et en plus, on joue surtout la carte de ces trucs légaux mais il y a d'autres tools qui ont été créés, il y en a plein. On organise par exemple les BOA (Best of Activation) Awards, les Content Cuckoo Awards, on est actif dans les BEA (Belgian Event) Awards, on ne les organise pas mais bon on est représenté, il y a les EUBEA Awards où on est représenté, on est actionnaire des Effie Awards, on organise Event Street, ici on est impliqué, ça nous organisons nous-même. Ça c'est des helplines où ils peuvent avoir de l'information.

La Regulation Charter pour les nouveaux membres, le JEP, pitch corner. Il y a aussi les études que nous faisons. Les études auxquelles nous participons au coût. Et puis, il y a tous les tools que nous offrons. A côté de ça, ce qui est nouveau, et ce qui extrêmement intéressant c'est notre brainery qui est en fait l'ensemble des formations. Il y a trois sortes, celles que nous organisons nous-mêmes, celles que nous faisons avec un spécialiste et celles dont on pense qu'elles sont bonnes parce que quelqu'un a déjà dit cela vaut la peine. Il y a un aperçu gigantesque là et souvent c'est avec des remises.

- Comment fonctionne le système d'acquisition de nouvelles ressources (formations) ?

VDP : Cela se décide d'habitude dans les « expert centres ». Il y en a onze et comment cela fonctionne. En fait, ils se voient en moyenne quatre fois par an, cela peut varier de 5 à 30 personnes. Pour le event marketing, souvent c'est 25 personnes qui assistent. Ils discutent de quels sont nos challenges, comment peut-on créer des tools ou des initiatives qui vont résoudre le problème ou pour saisir l'opportunité et puis on fait le suivi avec eux. Mais donc il y en a onze comme ça et tout ce qu'on fait, vient de là.

- Quel pouvoir de négociation à l'ACC vis-à-vis de ses membres ?

VDP : Il y a le conseil d'administration où évidemment on essaye d'avoir des personnes des plus grosses agences parce que c'est eux qui envoient le plus de monde à nos formations, c'est eux qui contribuent le plus parce que la contribution se fait en fonction de la marge brute de l'année précédente, donc les plus grosses agences paient le plus. Il y a des agences qui ne paient que 1000€, il y en a qui paient 14000€, il est évident qu'on va un peu privilégier les grosses agences. Mais d'un autre côté, dans les «expert centres», il y a du monde de toutes les agences, grandes ou petites.

- Comment s'effectue le processus de décision de l'ACC ? Pouvez-vous me donner des exemples de points positifs, avantages ou de points plus difficiles relatifs à cette prise de décision ?

VDP : C'est très démocratique dans le sens que les idées viennent des « expert centres ». Il y a un conseil d'administration qui en fin de compte dit oui ou non. Plus, on a deux assemblées générales par an, c'est des réunions pendant lesquelles tous les présidents des « expert centres » présentent ce qu'ils ont fait et ce qui est prévu à tous ceux qui veulent venir donc tous les membres sont invités mais en moyenne, il y a 40-50 personnes pas plus. Tout le monde est invité et tous les membres reçoivent le rapport et là-dedans, on dit tout ce qui va

se passer. Mais on ne doit jamais aller jusqu'à voter pour certains projets parce que c'est tout du volontarisme. Et puis, il y a quand même le conseil d'administration qui fait les grandes lignes. Essayer de ne pas trop créer des Awards supplémentaires ou investissez plutôt dans la formation. C'est eux qui ont dit cela vaut la peine d'engager quelqu'un 2 jours par semaine pour créer ce brainery, pour entretenir ce brainery. Donc ça c'est des décisions du conseil d'administration.

Donc, il n'y a pas de difficulté à prendre des décisions au sein de l'ACC. Il n'y a personne qui est rémunéré sauf nous quatre et sinon personne n'est rémunéré donc il n'y a personne qui veut se profiler pour montrer qu'il vaut l'argent que ça coûte à l'organisation. Et en plus, on est une ASBL, les quatre premières années où je suis là, cela fait 5 ans maintenant, j'ai fait un profit or ce n'est pas le but, le but c'est de réinvestir tout ce qu'on gagne. Au point que mon conseil d'administration a dit l'année dernière : « bon, c'est pas gênant si tu investis dans quelque chose l'année prochaine et que tu es en rouge parce qu'on a une réserve qui devient un peu trop grande ». Et donc voilà, c'est pas une relation commerciale qui doit forcément faire de l'argent et qui doit apporter de la valeur financière aux actionnaires. On n'a pas d'actionnaires, on est une ASBL. Et donc tous nos membres veulent un maximum de services pour leur contribution et la contribution, cela fait 7 ans déjà qu'on a plus vraiment augmenté.

- En cas de désaccords entre des membres, comment se résolvent-ils ?

VDP : C'est moi qui joue l'avocat. En fait, en principe, quand on met les gens autour de la table, et quand chacun peut vraiment dire quel est son problème parce que très souvent un problème arrive parce qu'on soupçonne qu'un autre a dit ceci ou cela alors très souvent c'est déjà résolu en mettant les gens l'un en face de l'autre et avoir quelqu'un de neutre entre les 2. Et ça, ça m'arrive 2-3 fois par an pas plus.

- Est-ce que la charte de l'ACC a une valeur légale ?

VDP : Non, c'est un accord de principes.

- Que se passe-t-il en cas de non-respect de la charte ? Y a-t-il un système de sanction ?

VDP : On a un comité éthique. Il y a 5 personnes qui font partie de ce comité qui se rassemblent 1-2 fois par an maximum. Mais, il y a très peu de plaintes.

- Un membre pourrait-il être amené à quitter l'ACC ? Si oui (ou non) pourquoi ?

VDP : Cela a été le cas déjà parce que par exemple il y avait un membre qui s'était inscrit pour un pitch sur un nom et finalement a rentré le budget sous un autre nom, c'était deux associations, mais en fait il s'est mieux présenté en introduisant son cas via un autre nom mais en fait, il a fait avec une autre boîte, il y a un lien entre les boîtes mais bon c'est pas très correct, c'est pas très transparent. Ou quelqu'un qui, à un moment donné, fait faillite et qui visiblement ne paie pas ses fournisseurs.

Il y a toujours une rotation, chaque année il y en a qui quittent. Par exemple, parce qu'ils n'ont pas assez utilisé les tools ou parce qu'ils ne viennent jamais aux réunions et qu'ils ne sentent pas la plus-value ou parce qu'ils sont d'avis qu'ils ne peuvent pas respecter la compétition charter. Parce que dans la compétition charter, on a certaines règles, s'ils disent nous on veut y aller comme on veut sans être lié au compétition charter. Il y en a pas mal qui ont dit on quitte l'ACC pour cette raison-là.

- Voyez-vous des défauts à l'ACC ?

VDP : Idéalement, quand on veut faire un rapport sur la santé du secteur. Chaque année on fait notre analyse « Profitability Survey », toutes les agences membres sont demandées de nous fournir quatre chiffres qui sont importants (la marge brute, le nombre de personnes qui travaillent chez eux, la masse salariale et le profit) et avec ces quatre paramètres, on peut

vraiment voir la santé de la boîte et du secteur. Idéalement, et c'est dans la charte, tous les membres s'engagent à envoyer ces chiffres. A un moment donné, il y a eu une loi internationale (Sarbanes-Oxley) qui disait, on ne peut pas publier les chiffres et donc il y en a plein qui se sont cachés derrière cela. Or, le but n'est pas de publier les chiffres, parce que les chiffres sont juste agglomérés et seulement les agences qui ont participé, reçoivent le résultat. Mais toutes les agences sont blindées, ils savent seulement qui eux ils sont, mais ils ne reconnaissent pas les autres agences. Ça c'est quelque chose qui est frustrant qu'on n'arrive jamais à mobiliser tout le monde pour des initiatives pareilles. Parce que si tout le monde participait, nous, on pourrait parfaitement faire l'état du secteur et sortir un dossier chaque année là-dessus. Sur les 115, il y en a 70 qui le font donc cela veut dire qu'il y en a 45 qui ne le font pas, maintenant ce sont souvent les plus petites mais cela fait quand même 45 agences. Donc on ne peut pas dire que cela représente l'ACC. En plus, ce ne sont pas toujours les mêmes, ce qui fait que c'est difficile de voir année par année comment cela évolue. Et là, je n'ai pas de droit, si je pourrais les expulser mais alors on redevient une petite association qui n'est pas du tout représentative du secteur. Et on veut être représentatif, donc ça c'est frustrant.

- Avez-vous déjà observé un effet de hold-up chez un membre (un membre qui paierait une cotisation minimale pour avoir accès aux services et se retirer dès qu'il a obtenu ce qu'il voulait) ?

VDP : Déjà la cotisation se paie par année et c'est sur base de leur chiffre d'affaires donc de leur marge brute. C'est vrai qu'on a déjà eu l'impression que ou bien ils envoient leurs chiffres dans la « Profitability Survey » ou bien ils doivent nous envoyer une feuille en déclarant leur marge brute. Il y en a qui, de temps en temps, ont mal compris ce que cela veut dire marge brute et qui nous donnent des marges brutes où on se dit allez..., autant de personnes qui travaillent là-bas et si peu de marge brute, mais bon. Et donc, ils arrivent dans une catégorie inférieure et ne paient pas assez. Mais, tout le monde a droit à tous les services, que tu sois dans la catégorie 1 ou 10 parce qu'on s'est dit ceux qui ont plus de moyens paient plus et inversement.

- Y a-t-il des acteurs externes dans ou hors de votre secteur qui pourraient perturber le fonctionnement de l'ACC ?

VDP : Oui, c'est vrai, on essaye de travailler quand même. A un moment donné, on s'est dit est-ce qu'on va organiser une académie nous-même avec les formations et puis on s'est dit non ça ne vaut pas la peine, on va créer une plateforme sur laquelle on va mettre toutes les formations existantes parce qu'on ne saura jamais le faire aussi bon et aussi dans les détails que le font les autres. Donc si jamais il y a une organisation qui commence à donner des formations extrêmement bonnes mais qui ne veut pas se lier à l'ACC, cela pourrait nous menacer, car quelque part pour nous c'est aussi une façon d'apporter de la valeur à nos membres et d'avoir des revenus supplémentaires. En fait, on a un modèle de revenus qui est basé sur deux ressources, le fee que les agences paient et on essaye de garder ça le plus bas possible et on essaye de garder cela fixe en attirant d'autres agences, donc disons que nos coûts supplémentaires viennent du fait que, on peut les couvrir parce que plus d'agences sont membres. D'un autre côté, nous avons des revenus sur nos formations dans le sens qu'on organise une formation dès qu'on sait qu'on va faire break-even. Pour chaque formation, il faut autant de personnes à prix minimum, à prix coûtant pour qu'on puisse lancer la formation. Mais souvent il y en a qui dans les dernières semaines se rajoutent, et alors ça c'est des revenus. Donc si demain, il y a quelqu'un qui commence à donner toutes ces formations et qui ne veut pas se lier à notre brainery, cela pourrait nous menacer, ce serait une perte de revenus. Pour tout ce qui est awards, on essaye de garder le nombre d'awards au strict minimum. Ce qu'on fait nous-même c'est les Best Of Activation Awards, mais on est impliqué dans les Best Of Event Awards et dans les Cuckoo Awards. Le jour où, comme Bluevy le fait maintenant, il commence à créer des awards aussi, si toute l'industrie dit ok on va investir là-dedans, cela pourrait nous menacer. Le Best Of Activation, on a des revenus parce que les agences doivent inscrire des cas, cela coûte de l'argent et puis ils envoient du monde à la cérémonie, ça rapporte de l'argent. En principe, le résultat global est positif, ça ne l'est pas toujours mais en principe ça l'est. Si par exemple, tout cela tombe alors on aura moins de revenus et on aura plus le contrôle dessus non plus. Tandis que maintenant, nous contrôlons la façon dont c'est fait, que ce soit bien fait, que cela ne soit pas déjà vendu ou que le jury est

composé avec des gens qui sont biens, qu'il n'y a pas d'influence, que ce sont les bons critères,
...

Merci de m'avoir consacré votre temps, votre contribution me sera très utile dans la réalisation de mon mémoire de fin d'études.

Annexe 2

Guide d'entretien : Mr. Bertrand Van den Dooren (VDD), CEO de l'agence Expansion

Bonjour Monsieur Van den Dooren,

- Pour commencer l'entretien, pouvez-vous me parler un peu de votre parcours ?

VDD : Moi, j'ai une formation en Gestion de l'Université de Namur. Ensuite, j'ai travaillé pendant 3 ans comme salarié dans un bureau de consultance en marketing. Et en août 1999, après 2 ans et demi d'expérience, j'ai créé Expansion qui donc existera depuis 18 ans au mois d'août.

- Est-ce qu'Expansion a été membre de l'ACC ? Pourquoi ?

VDD : Non. Un, on n'a jamais été sollicité. Au tout début, j'ignorais l'existence de l'ACC et puis après quelques années, je m'étais informé par Internet ou autre, et puis mais à l'époque, je trouvais ça cher et je n'avais pas vraiment vu le win-win. Il se trouve qu'historiquement on est sur un marché plutôt provincial. On est basé à Namur et on a des clients plutôt régionaux qui sont un peu loin des réalités de la capitale et des gros annonceurs, etc. On ne nous a jamais vraiment posé la question ou dit quoi tu n'es pas membre de l'ACC. C'est un réseau qui est

assez loin de notre réalité. On est membre de plein d'autres trucs, Chambre de commerce, UCM, ... On fait partie d'autres réseaux qui ne sont pas spécialement dans la com', mais on est ouvert, c'est juste qu'on n'a jamais vraiment été démarché. Je savais que ça existait, mais moi je n'ai jamais fait la démarche et eux non plus.

- Etes-vous une agence intégrée chez Expansion ?

VDD : Oui, on est une agence intégrée. On occupe 40 personnes, 15 dans le digital.

- Etes-vous au courant de ce que fait l'ACC ?

VDD : Je sais que c'est une fédération d'agences de communication et par vocation défend le droit des agences par rapport aux annonceurs. Je sais qu'il y a pas mal de collaboration avec l'UBA (Union belge des Annonceurs). Ils ont développé des documents types, des contrats types, briefing agence, règles de déontologie, des choses comme ça. Au-delà de ça, je ne sais pas trop ce qu'ils font.

Il y a un Top 30 d'agences situées à Bruxelles et à Anvers qui se partage le Top 500 des annonceurs. Dans un ranking d'il y a quelques années, on était 48^{ème} donc on n'a pas vraiment accès au Top 500 des annonceurs. Je crois que dans les 500, il y avait 2 ou 3 marques avec qui on avait déjà travaillé de manière épisodique. Donc, nous on est sur un marché plutôt de secteur public, donc région wallonne, intercommunales, communes et PME.

- Avez-vous une volonté de rester local ?

VDD : On a un bureau à Bruxelles. On fait 20% du chiffre avec des clients à Bruxelles. Mais bon, d'un côté, quand on va à Bruxelles, on va dans un océan rouge, vous connaissez la métaphore. On va là où il y a tout le monde où personne ne nous attend. Quand on est en province, il y a déjà moins d'acteurs et ils sont moins complets. En province, nos avantages concurrentiels sont plus intéressants. Si vous dites à Bruxelles, je suis une agence intégrée,

j'occupe 40 personnes, je peux tout vous offrir de A à Z, c'est pas vraiment un argument. Si vous dites ça en Wallonie, il n'y a pas grand monde qui offre le même service. C'est plutôt ça, ce n'est pas qu'on veut aller à Bruxelles ou pas mais si je prends une marque nationale et une marque automobile par exemple, elle n'a pas besoin de nous. Je veux dire ils ont assez de choix, l'offre est assez importante, il y a des agences mieux « staffées » que nous, encore plus complètes encore. Ils sont peut-être beaucoup plus chers que nous, ça c'est peut-être l'avantage compétitif qu'on aura, c'est le prix. Mais à un moment donné, les grandes marques, elles s'en foutent. Il y a un budget x et si l'agence sait se débrouiller avec ce budget, elles préféreront travailler avec un grand nom qu'avec Expansion. Elle prendra moins de risques de dire je travaille avec Havas qu'avec Expansion.

- Comment voyez-vous Sortlist par rapport à l'ACC (substitut, complémentaire) ?

VDD : Sortlist déjà, c'est une société commerciale. Pour moi, l'ACC n'a pas vocation de nous aider à trouver du business. Après peut-être que les annonceurs se disent, tiens qui je consulterais bien, je vais aller voir dans les membres de l'ACC, ça peut-être. Je vois plus l'ACC comme une sorte de label. C'est un label de qualité mais ce n'est pas du tout la même vocation. Si je paie mon abonnement Sortlist, j'attends des leads. Si je paie mon abonnement ACC, j'attends du conseil, qu'ils défendent mes intérêts et que je puisse utiliser le label ACC dans ma communication. Donc pour moi, c'est assez complémentaire. Je ne paie pas l'abonnement ACC en me disant en fin d'année, tiens combien ils m'ont rapporté. Par contre, je paie l'abonnement Sortlist en me disant oui combien de leads ça m'a rapporté, combien de new business ça m'a rapporté. Cela n'est pas tout à fait la même vocation. L'ACC, c'est plus de l'intangible, en termes d'image et de réputation.

- Comment voudriez-vous voir évoluer l'ACC pour que ce soit plus attractif pour vous, ou c'est juste que l'opportunité ne s'est pas présentée ?

VDD : Un, l'opportunité ne s'est pas vraiment présentée parce qu'on n'a jamais été démarché. On est membre de la AGORIA qui est la fédération belge des entreprises technologiques et de

l'industrie du digital. Donc à travers notre pôle digital, on est membre mais on a été démarché, ils sont venus nous voir en disant cela coûte autant pour être membre et vous avez tels services en retour. L'ACC, je ne me souviens pas d'avoir été démarché. Moi je me suis une fois renseigné du bout des doigts et puis je n'ai pas été plus loin en me disant de toute façon...

Deuxième élément de réponse, pour prendre la décision, ce serait une décision de retour sur investissement. On fait 2,8 millions d'euros de marge brut. Donc voilà, si on me dit, c'est 5000€ par an, il faudrait pouvoir m'expliquer, je ne suis pas contre de payer 5000€. Si dans les 5000€, il y a 3000€ de formations que je peux offrir à mes employés. Voilà, il faudrait juste me décomposer le prix en différents types de return sur investissement. Et si j'arrive à recomposer les 5000€ alors je me dis, je peux utiliser le logo ACC, ça m'aidera à gagner des pitches. Si c'est des formations, si c'est du conseil juridique, s'ils mettent à disposition des documents que moi je ne dois pas créer moi-même. Si je me dis finalement c'est pas mal, pourquoi pas. Si je paie 5000€ par an et que je peux juste utiliser un logo sur mon site web en disant je suis membre de l'ACC, c'est un peu léger. Surtout si actuellement je ne l'ai pas et je ne m'en porte pas plus mal. Je ne crois pas que je les donnerais mais je suis ouvert à tout. Des agences wallonnes, il y avait Hungry Minds mais je ne sais pas s'ils y sont toujours. Un pas plus loin qui a changé de nom et qui est devenu Hungry Minds. Ils étaient membre, il y a 4-5 ans. De toute façon le marché, il est à 80% en Flandre et à Bruxelles, la Wallonie c'est un désert au niveau en tout cas des gros budgets. Après nous, on fait 5 millions de chiffre d'affaires mais on le fait avec des petits budgets. Attention, de l'activité, il y en a mais quand il y a 250.000€ pour une campagne à Bruxelles, en Wallonie il y en a 5000. Enfin, je caricature. Les marques nationales ont des budgets nationaux, les acteurs locaux ont des budgets locaux. Ils font des campagnes sur des régions, ils ont 3-4 magasins, sur Namur et Brabant-Wallon. Une marque nationale qui a 200 points de vente en Belgique, Brantano par exemple, ils font une campagne sur toute la Belgique. Nous, on s'adapte à ça, historiquement, on est sur le marché local. C'est pas qu'on n'aspire pas à autre chose mais on sait ce qu'on a et on ne sait pas spécialement ce qu'on va avoir. Et d'un autre côté, on n'a pas une idée en disant oui on amène vraiment quelque chose de neuf, il y a parfois des agences qui arrivent à le faire croire qu'ils amènent une nouvelle approche mais au final, c'est toujours la même chose. Finalement, on répond aux mêmes besoins.

Merci de m'avoir consacré votre temps, votre contribution me sera très utile dans la réalisation de mon mémoire de fin d'études.

Annexe 3

Guide d'entretien : Sortlist, Mr. Nicolas Finet (NF), co-fondateur de Sortlist

Bonjour Monsieur Nicolas Finet,

- Comment se positionne Sortlist par rapport à l'environnement de son secteur ?

NF : Nous, on est un intermédiaire donc on est un expert dans la mise en relation entre les entreprises, d'une part, plus spécifiquement les départements marketing et de l'autre côté il y a les agences de communication, donc ça va de l'agence vidéo à l'agence de pub, dans des budgets qui vont de 2000€ à plusieurs millions d'euros. Notre position, elle est centrale par rapport au marché du coup, on a tous les stakeholders des entreprises. Dans l'écosystème, on a aussi bien les associations comme l'ACC ou d'autres organismes qui régulent un peu le marché, de manière formelle ou informelle. Notre rôle, c'est de respecter un maximum les règles qui sont mises en place, on apporte juste une nouvelle dimension de service qui n'existait pas auparavant. On fait ça proprement, dans les règles de l'art en accord avec les règles qui sont mises en place.

- Certains de vos clients sont membres de l'ACC, qu'est-ce que cela représente pour vous ?

NF : Moi, je vois cela comme des partenaires, un groupe d'experts qui se penchent sur les problématiques que les agences ont, dans la promotion du métier d'agence aussi. Donc, ils ont plusieurs casquettes, je crois qu'eux, ils font la promotion du métier d'agence pour qu'ils puissent recruter les bonnes personnes, vraiment faire rayonner la profession. D'un autre côté, ils s'occupent aussi de l'administratif, l'aspect pratico-pratique, genre les contrats, comment gérer les relations avec les annonceurs, ce genre de choses. Et là, je pense que nous on doit être partenaire, on doit avoir un lien fort avec eux, pour être sûr que les règles qu'eux mettent en place dans leurs différents brainstorms, groupes de travail soient appliquées concrètement dans notre métier. Donc, je les vois plus comme des partenaires avec qui on peut travailler pour améliorer nos services et être sûr que tout soit fait dans les règles de l'art.

- Vous voyez ça comme un complément et pas un substitut potentiel ?

NF : Oui, 100%, nous, on n'a pas la même mission. On travaille avec les mêmes personnes mais on n'a pas la même mission.

- Est-ce que Sortlist voit des défauts à l'ACC ou voudrait voir certaines évolutions ?

NF : Je crois que l'ACC, c'est une très belle association avec de très bonnes personnes à l'intérieur. J'ai, par contre, l'impression qu'il y a peut-être une trop grosse immobilité par rapport à l'innovation, nous on est un peu vu comme des extraterrestres alors qu'on est là pour leur rendre service donc je crois qu'il y a peut-être une aversion aux nouvelles technologies ou en tout cas, par rapport au service que nous on offre, alors qu'on rend service à leur base de membres. Donc, nous on regrette un peu le manque de prise en considération en tout cas et de volonté de collaboration malgré tous nos efforts. Et nous, on est convaincu qu'on doit travailler avec eux mais il faut que ce soit dans les deux sens quoi.

- Avez-vous l'impression qu'il y a un manque de dialogue par rapport à certains acteurs de l'industrie ?

NF : En tout cas par rapport à nous, ils ont du mal à se positionner.

Merci de m'avoir consacré votre temps, votre contribution me sera très utile dans la réalisation de mon mémoire de fin d'études.

Annexe 4

Guide d'entretien : Mr. Emmanuel Briard (EB), CEO de l'agence Hungry Minds

Bonjour Monsieur Emmanuel Briard,

- Pour commencer l'entretien, pouvez-vous me parler un peu de votre parcours et de celui de votre agence ?

EB : Pour faire très simple, j'ai commencé ma carrière dans le retail, et puis j'ai travaillé 10 ans dans les médias comme directeur du marketing et ventes du groupe L'Avenir et puis Le Soir. Un peu après 30 ans, j'ai décidé de créer une entreprise, j'ai créé au départ Un pas plus loin qui a changé de nom il y a quelques années et est devenu Hungry Minds, cette agence à 15 ans. Pour donner un peu le parcours de l'agence, c'est une agence qui est 360 donc elle touche à plusieurs métiers, elle n'est pas d'origine digitale ou d'origine graphique. Elle est assez

globale et on a un mélange de 4 types de compétences, compétence de gestion de projets, de stratégie marketing, ça c'est une compétence, une deuxième compétence, c'est l'art director avec des gens qui sont des créatifs, avec un pôle graphique, troisième compétence, qui est une compétence de développement digital, du webdesign et du développement web, maintenant la quatrième compétence, c'est le content, c'est-à-dire des gens qui peuvent produire de la photo, de la vidéo et du texte.

- Est-ce qu'Hungry Minds a été membre de l'ACC ?

EB : Hungry Minds a été membre très peu de temps de l'ACC à une époque où on voulait voir un peu comment s'intégrer dans le tissu des agences. Mais je pense qu'on a été membre deux ans.

- Si oui, quels avantages en tiraient Hungry Minds ? Si non, pourquoi ?

EB : Les avantages, c'était de se benchmarker par rapport au marché, d'avoir peut-être un peu de visibilité, et éventuellement, du partage de bonnes pratiques.

- Qu'est-ce qui pourrait vous avoir fait quitter l'ACC ?

EB : On était, à l'époque, trop petit. Je me suis retrouvé dans des réunions où on était dix avec quatre représentants d'agences, de multinationales genre Leon Rubicam et Publicis, et à l'époque, quatre stars du système à savoir Famous qui est devenu Famous Grey, Mortier, Brigade et bruxelloise, très bruxelloise et moi, j'étais à Namur avec une agence modeste. Ça ne m'intéressait pas, je ne parlais pas.

- Avez-vous plus de clients locaux ?

EB : Oui et non parce qu'on fait partie d'un groupe internationale, on a intégré un réseau international qui m'apporte beaucoup plus de valeur ajoutée qu'un réseau national.

- Quel est le nom de ce réseau ?

EB : Cela s'appelle Confrad donc c'est pas le même principe, c'est un principe de réseau international où il y a une agence par pays, en l'occurrence, en Belgique, on est deux, une agence flamande et une agence wallonne, donc moi je parle avec des collègues aux Etats-Unis, au Canada, en France, en Allemagne, en Hollande, ... Et je peux faire du benchmark, je peux faire de l'échange de best practice, mais ce ne sont pas des concurrents, et du coup, on peut faire du business ensemble.

- Donc, vous avez trouvé une alternative à l'ACC à travers un réseau ?

EB : Exactement, tout à fait.

- Comment voudriez-vous voir évoluer l'ACC afin de redevenir membre ?

EB : Oui, moi je ne suis fermé à rien par principe. Si l'offre correspond à mon besoin et d'ailleurs je suis un peu étonné, enfin étonné après voilà. J'ai vu qu'il y avait une fusion de Sigma, ABMD et IAB ont fusionné là ici il y a peu de temps pour devenir BAMR. Et je me suis dit, tiens c'est bizarre l'UBA n'est pas dedans et l'ACC n'est pas dedans. Moi voilà, le problème

aussi c'est que tous les jours, je reçois cinq invitations pour des événements, il y a FEWEB, il y a l'IBA, il y a plein de trucs donc le principe d'avoir une association professionnelle qui organise le métier, qui donne de la formation, qui donne du benchmark, tout ça moi je suis très intéressé mais il ne faut pas qu'il y ait douze lieux. Douze lieux, douze agendas quoi, il y a beaucoup de lieux, beaucoup d'agendas donc voilà c'est un peu la limite de l'exercice.

- Selon vous, voyez-vous Sortlist comme un complément à l'ACC ou plus comme un substitut potentiel ?

EB : Plus comme un complément qu'un substitut parce que pour moi, ils ne font pas du tout le même métier. Je le vois vraiment comme un complément. L'ACC, pour moi, c'est quand même l'association des agences et donc leur rôle c'est de quelque part faire en sorte que l'économie globale du secteur des agences fonctionne mieux. Sortlist, c'est une interface qui permet aux annonceurs de trouver les bonnes agences ou à des agences de trouver de bons annonceurs donc pour moi, ce sont des métiers totalement complémentaires.

Et si je devais donner deux points de progression et pas des défauts, vraiment des points de progression. A l'ACC, de comprendre que le modèle des grandes agences va disparaître, ça c'est mon point de vue. Moi j'ai été écouté l'année passée une conférence à Chicago du VP marketing de Mondelez qui expliquait que le modèle où Mondelez, au niveau mondial, fait un appel d'offre et décide si elle travaille avec PBWA, Publicis ou Leon Rubicam, ce modèle, il est mort, enfin je veux dire un modèle mondial comme ça c'est mort. Et d'ailleurs, elle expliquait comment elle voyait le monde futur, c'est-à-dire de créer des espèces de hub créatif dans chacun des pays où elle va mettre autour de la table des freelances avec des gens internes chez Mondelez plus des freelances qui vont travailler par projet, plus des contrats d'agence qu'on signe pour des centaines de millions pendant des années, et donc pour moi le modèle ACC, il est quand même encore fort orienté grosses agences.

Et de l'autre côté Sortlist, pour moi, il y a un côté très innovant dans le sens où on passe par une plateforme digitale pour se choisir, un peu comme Tinder dans le secteur des relations

amoureuses, ça c'est sympa. Mais par contre, il manque totalement le côté humain, il manque totalement le côté tiens je trouve ces gens-là super créatifs. Donc là, j'ai encore un peu du mal avec ça. Nous, tous les jours je reçois des trucs de Sortlist, je reçois par exemple des appels pour un budget de 5000€. Moi 5000€, je suis désolé, c'est pas de l'arrogance, c'est juste du réalisme, 5000€, je n'ouvre même pas le mail. C'est beaucoup trop petit, le client qui dit moi je veux mettre 5000, il ne m'intéresse pas, c'est pas parce que je suis arrogant, je serais freelance, ce serait super intéressant. C'est juste que j'ai un coût de structure, moi je vais mettre quatre salariés sur le sujet, avant de commencer le dossier, j'ai déjà dépensé 2000€. C'est juste que voilà, il faut affiner un peu le truc.

- Pensez-vous qu'un partenariat entre l'un et l'autre pourrait aller dans le bon sens ?

EB : Ah complètement. Aucun problème.

- Quels changements avez-vous observé dans le fonctionnement de l'ACC ?

EB : Mais moi, honnêtement, le changement par rapport à l'ACC, c'est qu'avant, il y avait un club de, on va dire, vingt, trente grosses agences issues de grands groupes internationaux qui trustaient 80% de la valeur du marché et que maintenant, on va se retrouver avec quelques centaines d'indépendants freelances, laptopers, auto-entrepreneurs qui vont prendre cette place-là. Et que voilà, ce que je disais sur Mondelez, c'est pas une petite boîte quoi, c'est quelqu'un qui dit ça à Chicago et c'est pas une petite boîte, c'est pas la PME du coin qui dit moi, je veux travailler avec un graphiste tout seul, c'est un des dix grands acteurs mondiaux du marketing qui dit c'est terminé le monde où on ne travaille qu'avec des multinationales. Quand on voit des plateformes comme Upwork.

Merci de m'avoir consacré votre temps, votre contribution me sera très utile dans la réalisation de mon mémoire de fin d'études.

Annexe 5

Guide d'entretien : Mr. Stéphane Buisseret (SB), CEO de l'agence Air

Bonjour Monsieur Buisseret,

- Pour commencer l'entretien, pouvez-vous me parler un peu de votre parcours ?

SB : J'ai commencé chez Leo Burnett. Ensuite, je me suis associé avec un gars qui s'appelle Eric Hollander et qui avait une agence qui s'appelait Air, qui comptait une trentaine de personnes. Je me suis associé et puis on a connu la crise financière des subprimes, quelques mois plus tard, on a gentiment plongé, on a dû restructurer tout ça. Et puis, on a commencé à remonter la pente, on a commencé ensemble à trente. Maintenant, on est plus de 130. Et il y a quelques années, on a fait un deal avec McCann, on a pris la franchise, c'est-à-dire qu'ils nous ont donné leur business et nous on paye des royalties, donc un fee sur tout le business qui vient de chez eux. C'est pour ça que sur notre site, il est marqué Air, partner McCann mais nous restons toujours une agence indépendante. Et nous sommes en full contrôle de nos revenus, de nos investissements ainsi que de notre P&L, c'est-à-dire notre bottom line quoi. Donc ça, c'est un peu le parcours.

- Quels avantages retirent Air d'être membre de l'ACC ?

SB : Moi, depuis très longtemps, je suis avec l'ACC. J'ai joué un rôle important vu que j'en ai été le président pendant plusieurs années. On en retire pas mal d'avantages, c'est-à-dire que d'abord, on se rencontre, c'est toujours bien, sur un terrain neutre, c'est-à-dire qu'on parle avec des collègues des problèmes qu'on a, des difficultés qu'on rencontre, dans l'optique de s'aider parce qu'en général, on est confronté au même type de problématiques. Ça c'est un premier avantage.

Mais, c'est surtout un avantage quand on partage des problèmes du secteur ou de l'industrie, d'essayer de les résoudre ensemble, mais quand on se met tous ensemble, on trouve des solutions qui profitent à tous. Par exemple, on a des formations, quand on se met tous ensemble, on a accès à ses formations à des prix qui sont beaucoup plus compétitifs que ce qu'on ne ferait si on devait le faire nous-mêmes. Des formations pour les commerciaux, des formations pour les créatifs, enfin, on peut envoyer des gens dans des séminaires de formation. Donc, ça c'est une bonne chose. On a des partages d'informations, il y a des présentations avec des keynotes qui viennent de l'extérieur, qui viennent parfois nous former sur, par exemple, une formation procurement. De plus en plus de départements sont fort équipés en procurement, le procurement, c'est le département des achats. Ce sont les gens qui négocient avec vous pour essayer de tirer les prix vers le bas, donc de vous challenger sur vos prix, et voilà comment est-ce qu'on négocie avec ces gens-là, qu'est-ce qui faut faire au niveau de l'administration, quelle est la manière de procéder, de discuter et d'arriver à un accord qui est le meilleur possible pour tout le monde, pour faire un deal win-win. Ça c'est un premier volet, tout ce qui est formation.

Et puis, il y a tout un volet informations, on soumet chaque année nos chiffres de manière confidentielle, nos résultats financiers. Donc, on reçoit de ça une sorte de résumé, cela nous permet de voir où se situe les autres et de voir où se situent les autres et comment on peut mieux gérer nos coûts, du benchmarking en quelque sorte. On est benchmarké financièrement par rapport aux autres et on apprend de ça. Cela peut être aussi de l'information, des études sur les pubs, à combien on vend les heures, sur quelles personnes, on essaye aussi de se benchmarker par rapport à ça. Il y a aussi des workshops, donc on fait des workshops pour dire qu'on a des problèmes de recrutement, on n'arrive plus à recruter suffisamment de talents compétents, en se mettant tous ensemble comment on fait pour trouver suffisamment de talents, en faisant des campagnes, en faisant des visites dans les écoles, toute une dynamique pour attirer des jeunes talents dans nos sociétés.

Il y a aussi un côté réglementaire. C'est-à-dire que dans notre métier, on fait beaucoup de compétitions, des pitches et les annonceurs, les clients ont parfois tendance à appeler plein d'agences. Il y a un briefing et à une époque, il y avait comme cela 10-15 agences qui se pointaient et finalement, il n'y en a qu'une qui gagnait mais cela coûte quand même beaucoup d'argent donc on a décidé de réguler cela en mettant en place quelques règles de base, cela s'appelle les « competitive charters ». On s'est tous engagé à le respecter, c'est-à-dire que quand il y a une compétition, il ne faut pas plus que quatre agences, il faut au moins un mois, un mois et demi de délai pour pouvoir faire des recommandations qui soient complètes, il y a un briefing et puis, il y a un dédommagement à payer pour les agences qui ne sont pas retenues, qui est raisonnable. Si vous demandez un travail stratégique, c'est 5000€, si vous demandez un travail créatif, c'est un autre 5000€ donc 10000€ est environ le prix total que doit payer un annonceur. Cela ne couvre pas les frais mais bon, c'est déjà ça comme compensation et dans les démarches, on essaye de faire cela convenablement.

Il y a des événements dans lesquels on se retrouve ce qui fait que l'information de l'industrie circule bien.

Au niveau réglementaire, il y a aussi le financement du JEP (Jury d'Ethique Publicitaire). Les agences contribuent à cela, le JEP est notre organe réglementaire, pour il n'y ait pas d'excès et d'abus dans la publicité. Plutôt que de se faire légiférer par l'Etat ou le législateur, on a décidé de prendre les devants et faire en sorte que notre communication soit acceptable pour le législateur afin qu'on ne soit pas soumis à des contraintes épouvantables qui rendrait le métier impossible.

- Est-ce que l'ACC sert aussi d'intermédiaire entre ses membres et les pouvoirs publics ?

SB : Exactement oui, avec toute forme d'autorité, à partir d'un certain niveau, l'ACC prend le relais.

- Comment voudriez-vous voir évoluer l'ACC ?

SB : Je crois que cela évolue très très bien en fait. Quand moi j'ai connu le truc, il n'y avait que quelques agences. Maintenant, cela couvre quasi 95% des agences, fin toute agence qui se respecte est membre de l'ACC. Donc, ça a très bien évolué. Ils ont fait beaucoup d'efforts de formation et d'information. Bien entendu, on pourrait faire encore plus et c'est ce qu'ils essayent de faire mais c'est vraiment un bon organisme professionnel.

- Est-ce que vous n'avez pas l'impression qu'il faut une taille minimale d'agence pour faire partie de l'ACC ?

SB : C'est-à-dire que qu'est-ce qu'on appelle minimale ? Par exemple, des indépendants qui ont leur petite société, ça ne sert à rien. Il faut quand même une taille minimum, assurer une certaine pérennité mais cela peut être à partir de cinq ou dix personnes, vous vous y retrouvez déjà. Et les fees, la cotisation à payer varie en fonction de votre taille et c'est très abordable.

- Qu'est-ce qui pourrait vous faire quitter l'ACC ?

SB : Moi, je ne quitterai pas. Je le quitterais le jour où l'ACC commence à se politiser et perd sa raison d'exister mais on n'en est pas du tout là. J'ai été un grand contributeur à sa construction donc je ne vois pas de raison.

- Avez-vous un certain pouvoir d'influence au sein de l'ACC ou l'observez-vous pour d'autres agences ?

SB : Oui, mais c'est une influence positive, c'est-à-dire que moi, je suis personnellement dans le Board de l'ACC donc sur les grandes lignes directrices, sur sa manière d'évoluer. On ne voulait pas limiter cela aux agences créatives donc on a ouvert aux agences relations publiques, on ouvrirait bien aux agences médias encore. C'est vraiment quelque chose qui doit représenter les agences de communication dans le sens large. Donc oui, moi, j'influence et je bosse beaucoup dedans, je me suis toujours beaucoup investi pour que l'ACC continue à évoluer.

- Avez-vous déjà été en désaccord avec un autre membre de l'ACC ? Si oui, comment le conflit s'est-il résolu ?

SB : Oui, j'ai déjà eu un désaccord mais il y a déjà quelque temps, justement dans le cadre des compétitions qui est un point très sensible puisqu'il y a des agences qui ont faim et qui disent tant pis j'y vais, même s'il y a déjà plusieurs agences ou que le client ne paie pas. Donc moi, j'ai eu ça dans le temps, je trouvais que la compétition n'était vraiment pas idéale. Et il y a une agence qui a dit tant pis j'y vais et on n'était pas d'accord, il y avait plusieurs autres agences. Donc, on a fait jouer l'ACC. La grosse question, c'était ok il faut se retirer mais qui se retire en premier. Moi, je me suis retiré et j'ai envoyé à chacune des autres agences que je connaissais le mail de renom, de refus que j'avais envoyé au client. Pour bien montrer que je m'étais retiré, et tous les autres ont suivi sauf celui qui ne voulait pas se retirer. Et comme tout le monde s'est retiré, le prospect a bien dû se dire qu'il n'y avait plus d'agences pour participer et donc, il est rentré dans l'ACC. Donc cela se règle, on se parle, on échange, voilà c'est pas du tout de l'abus de position dominante, on veut que les gens suivent certaines règles de base. En général, quand quelqu'un est un peu chiant, il finit toujours par se ranger à l'avis de l'ACC. On a un système qui est pas mal parce que moi, quand j'ai embarqué dans l'ACC, j'étais président de l'ACC mais j'étais un président actif, c'est-à-dire que dès qu'il y

avait un problème un peu important, c'était le président lui-même qui montait au front. Donc, imaginez-vous, je prends un exemple, Procter & Gamble organise une compétition, et puis, il m'invite moi à la compétition, donc mon agence et il ne suit pas les règles. Donc, moi, je dois lui expliquer en tant que président que ce n'est pas bien s'il ne suit pas les règles. Je dois lui dire de respecter les règles mais en même temps, je suis candidat pour la prospection, donc il y a clairement un conflit d'intérêt. Je ne vais pas me fâcher très fort, je vais y aller mollo, ça pourrait être mon client. Et donc, quelque part, on est à la fois juge et parti. Donc, on n'est pas du tout objectif, donc ce qu'on a fait, on a gardé un président qui était un président issu du milieu, ça pourrait être moi ou un autre patron d'agence, et il y a un CEO, c'est Johan, vous l'avez eu en ligne. Mais, il ne fait que ça, c'est-à-dire qu'il ne dirige plus une agence, donc Johan, il s'en fout lui. Lui, il appelle un client en lui disant il faut respecter les règles, il peut même durcir le ton, ce qu'un patron d'agence ne ferait sans doute pas. Et donc, on a comme cela une indépendance par rapport au client qui est tout à fait salubre, ça a beaucoup changé les choses. Pour pouvoir prendre un CEO, il fallait que l'association soit suffisamment grande, ait suffisamment de membres pour financer un salaire. Donc, on a dû grandir pour cela, aller chercher des agences, les recruter. On a nommé un CEO, Johan est le deuxième qui a pris le relais du premier qui a pris sa pension. Et ça fonctionne bien, cela nous donne l'indépendance et c'est la clé du succès de l'ACC aujourd'hui. Il faut absolument laisser à Johan une indépendance opérationnelle, on fixe les objectifs avec lui, on le challenge, mais cela fonctionne comme un CEO et des actionnaires. L'opérationnel, c'est lui qui doit le gérer, qui doit le défendre aussi d'ailleurs. Donc, ils sont déjà une petite équipe, ils sont quand même trois full time, cela permet une certaine dynamique. Vous avez vu le site, il est assez complet, c'est une belle association à vrai dire.

- Comment voyez-vous la relation entre Sortlist et l'ACC ? Voyez-vous cela plus comme un complément ou un substitut ?

SB : Cela n'a rien avoir. L'ACC, c'est un représentant de l'industrie dont le but est de former, d'informer, de modérer, de réguler alors que Sortlist est un intermédiaire/entremetteur qui fait se rencontrer des agences et des annonceurs, ou bien d'autres comme « Pitch Point »,

Pitch Point est un autre organisme de personnes qui quand vous organisez des compétitions se propose de vous aider à sélectionner les agences. Sortlist fait la même chose mais en ligne, ça fonctionne sur base d'un algorithme, en tant qu'annonceur vous mettez les bases de votre recherche dedans, de là, Sortlist vous trouve certaines agences, et puis vous pouvez les contacter. Bon, je ne suis pas très content de Sortlist parce que je trouve que c'est beaucoup pour des petits budgets, c'est des trucs comme ça en ligne dépersonnalisés, je ne trouve pas ça encore très fonctionnel. Moi personnellement, Sortlist, je n'y entre pas, je n'ai jamais eu aucun business par Sortlist. En tout cas Sortlist comme il est aujourd'hui, je ne crois pas que c'est un acteur de grande valeur ajoutée.

- Est-ce que vous pensez que Sortlist en tant que start-up pourrait bénéficier d'un dialogue avec l'ACC ?

SB : Ils pourraient apprendre très certainement, mais c'est quand même des business très différents. Une sous-question, c'est est-ce que l'ACC ne pourrait pas faire ça eux-mêmes, mais alors il y a un conflit d'intérêts parce que faire rencontrer les agences et les annonceurs, il faut choisir là où on est.

Je crois que d'un point de vue technique, l'ACC n'est pas vraiment challengé au niveau de la technique. Il y a de la technicité chez les membres, alors que Sortlist, il y a d'abord un concept de base qui est de dire, je vais mettre en relation les agences et les annonceurs en fonction de leurs besoins. Mais le moyen derrière est un algorithme. D'autres comme Pitch Point, les annonceurs les appellent en disant j'ai ça comme budget, est-ce que vous pouvez m'aider ? Ce sont deux approches complètement différentes, mais la finalité est la même.

- Est-ce que le modèle des grosses agences internationales est révolu sachant que les entreprises sont demandeuses de travailler plus par projet avec des freelances et des gens en interne ?

SB : On est dans un métier qui change beaucoup, qui a toujours beaucoup changé. Il y a toujours différentes phases, différentes vagues, c'est un peu l'effet de pendule. Il y a la phase où les clients veulent tout faire en interne, donc ils engagent eux-mêmes des freelances, des graphistes... Par contre, il y a des phases où ils se rendent compte que tout faire en interne, c'est assez compliqué et ça demande énormément de boulot donc voilà une agence c'est son problème et ils s'en occupent. Moi, j'en vois encore qui font tout en interne, après est-ce que c'est plus créatif, c'est plus performant, ça c'est une autre question. De tout temps, il y a eu des vagues comme ça, moi je vois parfois même des clients qui engagent des gens de chez nous.

Je ne suis pas sûr qu'ils font des aller-retours tout le temps comme ça, mais il y a des tendances à l'internalisation et puis, il y a des tendances à l'externalisation. Aujourd'hui, ce qui se passe en fait, moi je trouve que les métiers de la com' deviennent tellement complexes qu'au final, les métiers et les sous-métiers deviennent tellement compliqués, rien que dans le digital, il y a plus de quinze métiers. Entre le gars qui fait de la stratégie digitale, du CRM, de la création, des banners, puis la performance, tout ce qui est data analysis. Donc voilà, rien que dans le digital, il y a quinze ou vingt métiers. Les clients se rendent que quand ils prennent l'ensemble des métiers de la communication, ils doivent être super structurés et équipés pour avoir une équipe qui peut ensemble maîtriser toutes les techniques, c'est très compliqué. Et donc, il y a plus un mouvement qui dit qu'on va plutôt concentrer ça dans une agence qui sait faire la plus grosse partie de ce que nous avons besoin. Et on va leur demander de coordonner pour nous, et ça permet de moins équiper en interne tout en arrivant à un bon résultat, c'est plutôt la tendance. On voit que les grosses marques font ça, par exemple, chez nous, BMW a tout mis chez nous. En disant voilà, il nous faut quelqu'un qui nous aide à tout contrôler. Chez nous, il y a le type qui fait l'image, le type qui fait la production, l'autre qui fait la vente, l'autre qui s'occupe des concessionnaires. Donc voilà, il faut regrouper tout ça pour essayer d'avoir un peu de cohérence, sinon ça part dans tous les sens. C'est plutôt ça la tendance aujourd'hui. Ça devient trop compliqué pour qu'un client puisse gérer cela tout seul, et donc forcément, il cherche un partenaire qui peut gérer ça pour lui. Donc, il doit avoir une taille critique s'il veut avoir suffisamment de compétences en

interne pour pouvoir répondre aux besoins du client. C'est pour ça qu'on voit des agences de taille importante aujourd'hui qui ont tendance à devenir encore plus grandes.

Annexe 6

Charte de l'Association of Communication Companies



CHARTER

ACC CHARTER POUR NOUVEAUX MEMBRES

L'ACC (Association of Communication Companies) souhaite mettre à l'honneur la valeur ajoutée du secteur de la communication belge, avec l'intention de voir augmenter le chiffre d'affaires de ses membres et ceci dans le respect des annonceurs, des consommateurs et d'autres organismes

La mission de l'ACC est d'améliorer, de promouvoir et de protéger le métier de la communication. L'ACC compte plus de 100 membres, allant des agences spécialisées dans certains domaines aux agences entièrement intégrées

Entre tous les acteurs de la communication, il est essentiel d'établir des règles et des liens qui servent au bon fonctionnement de leur métier. De cette manière, nous pouvons assurer l'avenir de ce secteur

Cette Charte a pour but de répertorier tous les avantages, droits et devoirs de chaque affilié. En devenant membre ACC, vous servez à la fois les intérêts de votre agence et ceux de l'ensemble de la communication

VALEUR AJOUTÉE DE L'AFFILIATION

Pour ses membres, l'ACC représente un label de qualité qui renforce la crédibilité professionnelle de chaque agence face aux annonceurs.

- L'ACC est un point de rencontre où les membres côtoient leurs 'collègues', une plate-forme unique où se pratique l'échange d'expertise
- Cela est possible dans le cadre des Expert Centers, lors des assemblées générales et des nombreuses activités organisées par l'ACC et ses Expert Centers
- L'ACC offre à ses membres une gamme d'activités, de services, d'outils et d'enquêtes en vue de former en permanence tous les travailleurs du secteur de la communication ainsi que les nouveaux talents dans les écoles et de leur offrir tous les outils nécessaires pour que leurs valeurs ajoutées soient mises à l'honneur
- L'ACC est le porte-parole privilégié de ses membres et défend leurs intérêts auprès des annonceurs (IPA, WEA), des médias (CIM, BVBU

LES DROITS DES MEMBRES

- Les membres ACC ont le droit d'utilisation exclusif du logo ACC sur leur site, papeterie, self-promotion, lors de prospections, etc.
- Les membres ACC sont répertoriés sur le site Web de l'ACC (www.accbelgium.be) avec un lien vers leur propre site
- Les membres ACC bénéficient en primeur de l'information émanant d'une part de l'ACC, et d'autre part des organisations avec lesquelles l'ACC entretient des relations privilégiées comme le Conseil de la Publicité, UBA, EACA, etc.
- Les membres ACC, dans ce cas, les membres du conseil d'administration et le Committee Executive (contenant les présidents des Expert Centers), auront souvent la parole lors des séminaires et conférences
- Les membres ACC sont automatiquement membres du Conseil de la Publicité/JEP et ne doivent plus payer séparément
- Les membres ACC bénéficient de réductions sur tous les événements organisés par l'ACC ainsi que sur un certain nombre d'initiatives venant d'associations alliées
- Les membres ACC ont accès à tous les outils et les enquêtes existants et encore en cours de développement par et pour tous les Expert Centers d'ACC
- Les membres ACC peuvent participer à différentes initiatives qui touchent à la formation des jeunes (Open Doors, The Clash of the Talents, Meet the Creative Directors, ...) et être aux premières loges pour entrer en contact avec les jeunes talents
- Les membres ACC peuvent compter sur le support d'ACC lors de compétitions qui ne respectent pas les règles et qui ne sont pas en ligne avec les Chartes d'ACC/UBA ou les 10 Conseils d'autorités publiques
- Les membres ACC siègent dans différents jurys (EFFIE, Best of Activation, JEP, OOH Awards, ...) et Conseils d'administration (Conseil de la Publicité, CIM, ...)

LES DEVOIRS DES MEMBRES

- Les membres ACC s'engagent à respecter le code éthique de l'ACC ainsi que les codes d'éthique approuvés par le Conseil de la Publicité et appliqués par le JEP, à savoir le Code ICC, les codes sectoriels/intersectoriels et les règles/recommandations figurant sur le site du JEP (www.jep.be), rubrique « codes/règles »
- Les membres ACC s'engagent à informer leurs clients de leurs doutes potentiels quant au caractère légal et/ou éthique d'une campagne publicitaire qu'ils auraient développée pour ces clients, et le cas échéant les membres ACC s'engagent à conseiller ces clients concernés de solliciter un avis préalable auprès du JEP
- Les membres ACC s'engagent à aider, si nécessaire, leurs clients à exécuter une décision ou à suivre un avis rendu par le JEP
- Les membres ACC, leurs employés ou sous-traitants, s'engagent à ne pas accorder, directement ou indirectement, à leurs clients ou prospects, aucune offre, aucun don, cadeau ou paiement, aucune rémunération ou avantage d'aucune sorte qui pourrait être considéré comme un acte illicite ou une pratique de corruption octroyé en contrepartie de l'attribution éventuelle d'un contrat.
- Les membres ACC s'engagent à suivre les Chartes UBA/ACC et tout spécialement les Chartes "Compétition". Les membres ACC s'engagent également à communiquer au bureau permanent de l'ACC, les annonceurs qui ne respecteraient pas le Code et par la suite le prospect concerné sera averti
- Les membres ACC s'engagent à fournir uniquement à leurs clients des recommandations ainsi que des engagements envers leurs clients qu'ils savent réaliser
- Les membres ACC s'engagent à déclarer leurs revenus réels au bureau permanent d'ACC afin de définir leur contribution d'affiliation sur cette base
- Les membres ACC s'engagent à payer leur affiliation endéans les 30 jours fin du mois

LES ENGAGEMENTS DES MEMBRES

Le représentant de l'agence déclare sur l'honneur que l'agence :

- ☐ n'a pas fait l'objet d'une quelconque condamnation pénale pour des faits de participation à une organisation criminelle, de corruption, de fraude ou de blanchiment d'argent,
- ☐ n'est pas en situation de faillite ou de liquidation, ni engagée dans une procédure de réorganisation judiciaire en vertu de la loi sur la continuité des entreprises,
- ☐ n'a pas fait aveu de faillite et aucune procédure de liquidation judiciaire n'a été entamée à son encontre,
- ☐ n'a pas été condamné pour un délit portant atteinte à l'intégrité professionnelle ou pour tous autres faits criminels,
- ☐ n'a pas commis de fautes graves dans l'exercice de son activité professionnelle,
- ☐ est en ordre de paiement des cotisations de sécurité sociale,
- ☐ est en ordre de paiement des impôts, tant en matière de TVA qu'en matière d'impôts directs,
- ☐ ne s'est pas rendu coupable de fausses déclarations en fournissant les informations ci-dessus.

CONTRAT D'AFFILIATION ACC

Par la présente, je déclare avoir pris connaissance des droits et devoirs inhérents à mon affiliation et je m'engage à les respecter.

- ☐ Je souhaite être/ne pas être informé des nouveaux membres de l'ACC au sein de ma discipline (biffer la mention inutile).

Annexe 7

Services de l'ACC

All ACC members benefit from the initiatives, tools and trainings, developed by our Expert Centers. More details - accessible for all members - on www.accbelgium.be

o WE STIMULATE & FACILITATE:

- A free Job Corner for Employees, Freelancers and Interns
- A Fascinating Careers mini-site w/ testimonials of 21 communication professionals
- Open Door Days (match making between schools & agencies)
- CDate Night: a speed dating evening with CD's & last year art students
- Agency Survey among Advertisers to provide insights on trends & client needs
- Annual free P&L Survey among all our members to provide sector KPI's
- Annual free Hourly Rates Survey to provide benchmark for tariff setting
- Bi-annual Salary Survey to provide salary reference for most functions per age
- Global Award Survey to provide benchmarks on award investments & practices
- Custometer: online readers survey for customer media
- Whitebooks on RTV Production, Photography Rights, Copyrights
- A 'Legal Line': €185 for all questions regarding legal issues
- A free 'Financial Line' for all questions regarding CFO-related issues
- (European) Deloitte Survey on the value of advertising
- Organisation of a Content Congress in association with AP Hogeschool

o WE EDUCATE:

- The Brainery, our online educational platform, gives an overview of all relevant trainings, rated by your peers and sorted by agency function profile & seniority
- Most ACC Initiated trainings are for free, ACC Hosted trainings are at cost and ACC Endorsed trainings are offered with a discount for ACC members
- Underneath, you'll find some of the most popular trainings:
 - Monthly free Young Account Bars to learn basics of account job & network
 - Free Planner-, Content- and Digital Cafés on strategically interesting topics
 - MasterClasses w/ UBA on Client Briefing for Integrated, Content & Event agencies

- MasterClass w/ UBA on Managing Multi Agency Relationships (+ paper)
- HYPE: Holistic Young Planners Education cycle, hosted by 8 Planning Directors
- Presentation Skills Workshop with UK experts: Body Talk
- A 5 day course to train Prevention Advisors at Event Marketing agencies
- Swedish Hyper Island comes over for a digital immersion of sr agency people
- Advanced Digital Marketing training by STIMA/IAB to build thorough digital skills
- Legal Training Seminars on data privacy, social media & GDPR issues with KOAN
- Creative Brief & Creative Thinking Workshops with Merry Baskin/APG UK
- The APG Creative Strategy Night: strategic learning from top UK cases
- European Advertising Certificate: online course + exam for young accounts
- IPA Commercial Certificate: online course for potential agency leaders
- IPA search Certificate: online course for agency people involved in Search
- Coaching Program on Stress & Burn-out management by The Human Link
- Procurement Seminar on how to deal with procurement
- Holding your own with Senior Clients, a Business Leadership program by APG UK

Summary ACC Services 2017

o WE REGULATE:

- ACC Charter for new members
- ACCredited Internship Toolkit that sets the rules for valuable stages
- UBA/ACC approved Contract for all disciplines (latest update Q1/2017)
- UBA/ACC approved Client and Agency Evaluation templates
- UBA/ACC approved Competition Charters for several disciplines
- Government approved Tips for Government Pitches
- ACC Protection Tool to deposit and protect recommendations or ideas
- Standard Purchase & Sales Terms for Event Agencies
- Standard Cession of Rights Permission Template
- Standard Freelancer Contract, legally updated annually
- "Don't Spoil the Party"-initiative to reduce "No Shows" at events
- Tailor made Liability & Cancellation Insurance Policy for Event agencies
- A Technology Supplier Check-line to check liability new suppliers

o WE CELEBRATE:

- St Canneke: Belgian judges at Cannes festival present the best work in their category at St Anneke beach
- Organiser Best of Activation Awards => best work is forwarded to IMCC Awards
- Organiser of Brussels Event Street, to promote event agencies
- ACC Stars Drink: to celebrate members contributing to our industry...
- Co-organiser of Belgian Event Awards & EUBEA's (European Best Event Awards)
- Co-organiser of the Content Cuckoo Awards
- Co-organiser of the Effie Awards
- We endorse the Merit Awards (with Media Marketing)
- o WE COMMUNICATE:
 - Via our websites: accbelgium.be and www.custo.be
 - Via our newsletters WAZZUP, ContentTalk, targeted mails & facebook groups
- o OUR 11 (CROSS DISCIPLINARY) EXPERT CENTERS (& PRESIDENTS):
 - Brand Activation: Daniel Schots / BBDO
 - Content Marketing: Pieter Vereertbrugghen / Cypres
 - Event Marketing: Pascal Cauwelier / FastForward
 - Influencer Marketing: Werner De Smet / Oona
 - Legal & Finance: Dirk Debeys / Mortierbrigade
 - Sector Challenges: Francis Lippens / DDB
 - Skills: Catherine Lurinckx / TBWA
 - Strategy (aka APG): Yves Van Landeghem / Leo Burnett
 - Technology & Innovation: Koen Van Impe / &KOO
 - Young Accounts Belgium: Tine Van Hasselt / Happiness
 - Young Dogs: Eline Goethals / FCB
- o WE REPRESENT OUR INDUSTRY:
 - In the Board of Directors of Raad vd Reclame / Conseil de la Publicité & JEP
 - In the Board of Directors of EFFIE + 4 representatives in the Jury
 - In the Master Marketeer & Marketeer of the Year Committees
 - In the EUBEA Advisory Board and the IMCC Award Jury