

# Évaluez vos actions de communications



**Mesurer pour gagner en efficacité**

2<sup>e</sup> édition

Assaël ADARY  
Benoit VOLATIER

*Avec la participation de Céline MAS*

Préface de Philippe CONTICINI

DUNOD

Tout le catalogue sur  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)



*Maquette intérieure* : Catherine Combier et Alain Paccoud

*Couverture* : Didier Thirion/Graphir design

*Photos couverture* : Didier Thirion/Graphir design

*Mise en pages* : Nord Compo

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements



d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du Centre français d'exploitation du

droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).

© Dunod, Paris, 2012

ISBN 978-2-10-057901-3

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Table des matières

<b>Préface, par Philippe CONTICINI</b>	1
<b>Avant-propos</b>	5
<b>Introduction</b>	6
<b>Partie I</b>	
<b>Pourquoi mesurer ?</b>	11
<b>Chapitre 1 ■ Les hommes : démontrer la maturité         de la fonction et le professionnalisme         de ses acteurs</b>	13
La mesure, un parcours de longue haleine	14
Tout indicateur est valable	15
La faim de mesure	15
Prouver la légitimité des acteurs et les valoriser	16
Mûr pour le changement ?	18
<b>Chapitre 2 ■ Les moyens financiers :         justifier le budget investi</b>	21
La communication, actif immatériel	22
Combien rapporte la communication ?	23
Rationaliser les objectifs	24
Mesurer les effets produits	27
<b>Chapitre 3 ■ La stratégie : optimiser ses actions         et évaluer les risques</b>	29
Après, il est souvent trop tard	30
Mais quelle couleur voulez-vous au final ?	31

Bons moyens pour les bons résultats	32
Des risques réduits	33
■ <b>Au cœur de la mesure : des experts et communicants témoignent</b>	36

## Partie II

### **Comment mesurer l'efficacité des actions de communication ?** 51

<b>Chapitre 4 ■ Fixer et classer les objectifs élémentaires à son action</b>	53
Des objectifs insaisissables	54
Ils sont SMART, mes objectifs	54
Fixer les objectifs et leurs échéances	56

<b>Chapitre 5 ■ Identifier, hiérarchiser et dénombrer ses publics cibles</b>	61
Un public, des publics	62
Qualifiez votre cible	63
De l'importance de la structure de l'échantillon	64

<b>Chapitre 6 ■ Définir l'état initial et l'impact recherché</b>	67
D'une logique de moyens à une logique de résultats	68
Mesurer sa propre évolution	69
La fiche action mesure, un outil boussole	70

<b>Chapitre 7 ■ Se donner une échéance</b>	75
La leçon du temps	76
Simultanément, mesurer et agir	76

<b>Chapitre 8 ■ Transversalité : les tableaux de bord de la communication</b>	83
Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?	84

Un tableau, des tableaux	85
Construction du tableau de bord	87
<b>Chapitre 9 ■ Internet : un nouveau monde ?</b>	91
Les lois de l'influence	92
La technique reine	94
Agir en mode panique	95
La répartition des rôles	96
<b>■ Au cœur de la mesure : des experts et communicants témoignent</b>	99

## Partie III

### La boîte à outils de mesure du communicant 107

<b>Chapitre 10 ■ La publicité</b>	109
Évaluer une campagne de publicité grand public	110
Évaluer une campagne de publicité B to B	121

<b>Chapitre 11 ■ Les supports de communication offline</b>	129
À l'interne : évaluer un journal	130
Mesurer le dispositif de communication interne	133
À l'externe, évaluer un rapport annuel	139

<b>Chapitre 12 ■ La communication online</b>	147
Évaluer un site Internet	148
Évaluer son e-réputation	162

<b>Chapitre 13 ■ Relations médias</b>	169
Enjeux de l'évaluation des retombées médias pour les professionnels des relations presse	170
Approches méthodologiques pour l'évaluation des retombées médiatiques	171

<b>Chapitre 14 ■ L'événementiel</b>	181
Évaluer un événement externe	182
Mesurer un événement clients	183
Évaluer un stand sur un salon	187
Mesurer l'impact d'un stand	188
Évaluer un événement interne, une convention	193
<b>Chapitre 15 ■ Le sponsoring</b>	199
Des cibles variées pour un maximum de notoriété	200
Mesurer le sponsoring	202
■ <b>Au cœur de la mesure : des experts et communicants témoignent</b>	209
<b>Conclusion : Un monde sans mesure ?</b>	219
<b>Partie IV</b>	
<b>Foire aux questions</b>	221

# Préface



Philippe CONTICINI

## Mesure et création...

La création est très simple. Mais comprendre que c'est simple peut prendre tout une vie.

### *La mesure est-elle antinomique avec la création ?*

Elle paraît souvent opposée à la créativité, voire à la liberté. Devoir suivre des contraintes, visiter un terrain circonscrit, voir des portes closes là où l'on souhaiterait deviner des horizons : la mesure est, par essence, « synonyme » de limitation, calcul ou pondération. Spontanément elle semble être opposée à ce qui nous paraît possible, aux inventions débridées et à l'originalité.

Peut-être est-ce une manière un peu sommaire de lire les choses.

À mon sens, la mesure peut être un élément clé de la cuisine, et plus spécifiquement de la pâtisserie. Je crois qu'elle est un moyen presque nécessaire, pour mettre en œuvre une architecture de saveurs basée sur ce que l'on méconnaît trop dans l'univers du sucré et de la douceur... l'assaisonnement.

### *La force de la mémoire*

À force de tremper mon doigt dans les pots de gourmandises que je vous laisse imaginer, je me rends compte aujourd'hui que pour créer des sensations, des émotions et plus encore du plaisir, l'assaisonnement

et la maîtrise de son palais sont les seuls moyens qui peuvent toucher profondément l'affectif de ceux qui dégustent.

« Waouh »... j'ai déjà mangé ça quand j'étais petit !

En fait, cette sensation n'est que le souvenir d'un plaisir fort et intense, que l'on a ressenti. La mémoire affective est ancrée en nous, quoi que l'on pense et quoi que l'on fasse. Elle nous sert aussi à ne pas oublier qui l'on est vraiment.

Depuis plus de trente ans, j'enrichis ma mémoire d'une « gustathotèque » sur laquelle je m'appuie, comme un avion sur une piste de décollage pour laisser s'exprimer ma sensibilité et la laisser s'envoler sans jamais la brider.

## *Les saveurs sont des portes*

Seulement voilà... Je ne suis pas dans une cuisine de restaurant où je pourrais cuire mes biscuits, faire mousser une crème ou émulsionner du chocolat pendant que le convive déguste son entrée et son plat de résistance. Tout à la minute.

Non, je suis dans un « laboratoire », c'est le nom qu'on lui donne, où je fabrique tous les jours des pâtisseries que les gens, s'ils les achètent, emmèneront chez eux et ne mangeront que le soir.

Comment construire ce plaisir affectif et gourmand en tenant compte de cette contrainte importante, à laquelle s'ajoute le fait que d'autres que moi, mes collaborateurs, fabriqueront ces produits.

Ont-ils ma rigueur ? Je le pense. Mais ont-ils le parcours, la philosophie et l'expérience du travail du goût qui pourraient leur permettre de ressentir profondément que l'acidité est un produit qui « vit » et qui évolue. Que le sucre, la matière grasse et la fleur de sel sont des vecteurs de goût qui fixent les saveurs.

Quel sucre et pourquoi, quelle matière grasse et pourquoi ?

Ont-ils conscience que chaque saveur ouvre une porte sur une autre saveur, et que tous les parfums de fruits sont des moyens d'assaisonner et de construire le goût.

Ressentent-ils à quel point la fleur de sel amène une gourmandise folle dans la pâtisserie... ?

Il m'a fallu vingt-cinq ans de remise en question, d'expérience de ténacité, d'erreur et de choix, pour m'ouvrir l'esprit et prendre conscience que la simplicité du goût passait par ce chemin.



Aujourd'hui je crois que les meilleures pâtisseries sont celles qui plaisent aux enfants.

Donc quelle est la clé de la réussite ?

## *L'histoire du Cylan : un entremêlement de mesures*

La mesure est un gage de rigueur. C'est grâce à elle qu'il m'est possible de faire reproduire à mon équipe un goût, une construction aromatique ou un assaisonnement.

Qu'il soit de sel, d'un sucre spécifique ou de confit d'agrumes acidulé, il construira la fraîcheur de la tarte au citron, son évolution de chaque instant quand on la mange et sa longueur en bouche.

Prenons l'exemple du Cylan ; l'architecture des goûts de ce gâteau est constituée d'un biscuit au citron, d'un confit de citron acidulé et sucré, d'un petit « craquounet » aux amandes et à la fleur de sel, d'un biscuit dit « Dacquoise », un peu comme un macaron mou et fondant, et d'une structure crémeuse de chocolat au lait et de thé au jasmin.

L'ensemble de ces textures et de ces goûts sont « arrondis » par une mousseline au chocolat blanc, à peine mousseuse, sucrée et peu grasse.

Chaque « élément » constitutif joue un rôle précis et important pour le goût final.

Le chocolat au lait, qui est positionné au centre haut du gâteau, n'est pas là pour son goût, mais parce qu'il contient du beurre de cacao en quantité importante. Il me sert à fixer le parfum du thé au Jasmin si doux au palais. Le sucre quant à lui porte le goût du Jasmin longtemps dans la bouche. Le « craquounet » apporte un relief subtil de texture, et sa fleur de sel vient « chatouiller les papilles et soutient le sucre pour la longueur du goût en bouche. Enfin, pour passer des « graves » aux « aigus » et équilibrer l'ensemble des saveurs et le sucre présent à tous les étages, le confit de citron étalé d'une fine couche sur le biscuit citron... est indispensable

Quant au chocolat blanc, il vient arrondir confortablement la température fraîche de la dégustation.

## *La mesure et la sensation sont en harmonie*

À l'aide d'une balance qui mesure à 0,01 gramme près, il m'a fallu mesurer scrupuleusement chacun de ces ingrédients pour retranscrire en gourmandise tout ce que j'avais ressenti en imaginant ce gâteau. Exprimer ce que l'on est et toucher l'affectif d'un gourmand au travers de l'innovation et de l'assaisonnement n'est pas antinomique avec l'exigence que confère la balance et son extrême précision.

Au contraire, comme pour la sommellerie, elle me permet de contrôler la « finale » d'une préparation et d'anticiper chaque sensation que je souhaite provoquer. Ainsi que tout ce que la « rétro-olfaction » nous fait ressentir après avoir mangé.

La maîtrise des techniques de mon métier, la connaissance de son histoire et surtout ma sensibilité sont le reflet de ma « puissance de feu ». Mais l'outil indispensable qui me permet de mettre en œuvre mes émotions et de les faire exécuter par l'équipe indispensable qui m'entoure... c'est la mesure

Dans la peinture gustative de ma pâtisserie, elle est un outil majeur qui garantit la lisibilité de mon style et la qualité, pour les personnes qui achètent mes gâteaux. Elle m'aide à rester libre de créer.

Quand je pense à une pâtisserie et que je ressens déjà le goût qu'elle aura, à ce moment précis, la mesure fait partie intégrante de mes créations.

# Avant-propos

Dans le prolongement naturel de la première édition, ce livre est toujours destiné aux communicants qui ont déjà entendu les phrases suivantes de leur hiérarchie, de leurs collègues ou d'autres fonctions :

- « Alors, ce séminaire, ça a marché ? »
- « Et votre journal interne, là, ce ne serait pas un gouffre financier par hasard ? »
- « Pour tenir nos objectifs de rentabilité cette année, nous allons devoir réduire un peu le budget com. »
- « Notre sponsoring de l'équipe de France est-il rentable ? »
- « J'ai vraiment le sentiment que les journalistes ne nous aiment pas ! »
- « Pour l'année prochaine, vous ne disposerez que de 50 % du budget salon de cette année, soyez créatifs ! »
- « Je trouve qu'avec plus de bleu sur la couverture notre rapport annuel gagnerait en impact, non ? »
- « Je n'aime pas notre dernière campagne de pub, elle fonctionne ? »

Ou encore :

« 5 objectifs de communication et 3 cibles sont-ils suffisants pour structurer notre campagne ? »

« Notre compte facebook recueille-t-il le succès escompté ? »

« Ce blogueur a écrit un billet sur notre entreprise. Quel en est l'impact ? »

Ce livre est toujours vivement déconseillé à :

- ceux qui sont convaincus qu'en écrasant le thermomètre ils feront disparaître leur fièvre ;
- ceux qui pensent que la communication est une forme d'art, à mi-chemin entre le spectacle vivant et la poésie lyrique ;
- ceux qui pensent depuis l'école primaire qu'évaluation est synonyme de sanction et de punition.

Bienvenue aux lecteurs dans le monde de la mesure de la communication, dans le cadre d'une nouvelle édition révisée et enrichie de plus de voix d'experts sur le sujet de l'évaluation

# Introduction

## 2012 : une nouvelle édition

Trois ans après la parution de la première édition, il nous a semblé pertinent de mener l'aventure d'une nouvelle édition. Ce choix n'a pas été motivé par le goût du changement permanent ou la recherche d'un effet de mode. C'est pourquoi vous ne trouverez pas, dans ce livre, une refonte complète de l'édition précédente.

Tout changer ne ferait pas sens. Les métiers de l'évaluation procèdent toujours des mêmes ressorts théoriques et méthodologiques. Nous n'avions pas écrit ce livre la première fois en nous inspirant d'expériences singulières ou isolées mais, bien au contraire, en nous nourrissant de près de 15 années consacrées à l'évaluation. Les fondamentaux sont bien ancrés.

En revanche, des éléments plus conjoncturels font bouger les lignes et, sans bousculer nos fondations, ils nous poussent à nous renouveler et à nous efforcer d'être innovants. La montée forte du web, et notamment du web social, est l'un de ces éléments clés. En 2010, les investissements des annonceurs sur Internet ont augmenté de 10,6 % tandis que ceux vers la presse baissaient de 1 %<sup>1</sup>. Face à cette évolution prévisible, les entreprises essaient de trouver leurs marques au plus vite et sont en quête d'efficacité. Notre mission consiste à les accompagner et les aider à se repérer dans cette jungle souvent perçue comme infinie alors que nos études en matière d'e-réputation ont prouvé que moins de 10 % des carrefours sur le web sont véritablement influents<sup>2</sup>. Autant que possible, nous égrenons dans ce livre les réflexions que ces nouveaux paradigmes font émerger et tentons de partager des astuces, des conseils pratiques pour vous permettre de mieux appréhender cet univers.

Les autres. Notre quotidien, notre écosystème car mesurer et comprendre les perceptions revient à s'intéresser à l'altérité, en toute humilité. C'est pourquoi nous avons choisi d'associer dans ce livre des regards d'experts qui nous parlent de mesure dans la communication.

---

1 Source : UDA-France Pub. [www.uda.fr](http://www.uda.fr)

2 Cahier de tendances Occurrence 2011-2012

Et d'assaisonner le tout, via la préface, du talent exceptionnel d'un pâtissier-artiste qui a toute notre estime : Philippe Conticini.

Enfin, plus pragmatique, la nouvelle édition est le fruit d'un nouveau « Look & Feel » de la collection *Fonctions de l'Entreprise* chez Dunod. Proposé dans un design renouvelé et une mise en page qui vise à faire ressortir les points clés des différents chapitres – à travers l'Executive Summary et la rubrique l'Essentiel à la fin de chaque chapitre –, le livre paraît un peu différent. C'est aussi ces changements que nous avons voulu accompagner en proposant, en cohérence, un contenu revisité.

## Évaluer : un investissement qui peut rapporter gros

Mesdames et Messieurs les communicants, savez-vous quelle part de votre budget communication vous allouez à l'évaluation ? Si tous les directeurs de la communication de France consacraient 5 % de leur budget à l'évaluation de leurs actions, le monde de la communication changerait... et les 95 % seraient mieux alloués !

Au moment où le contexte macroéconomique global se voit très assombri par les dettes des États et où les questions financières occupent un poids sans précédent dans l'actualité, le retour sur investissement devient une nécessité absolue. D'autant que les budgets consacrés à la communication par les annonceurs – 30,7 milliards d'euros en France en 2010<sup>1</sup> – montrent que cette fonction a atteint une certaine maturité malgré des fluctuations fortes dues à la crise économique et une année 2009 très difficile<sup>2</sup>. Un tiers de ces budgets a été consacré à la publicité dans les grands médias (la télévision, premier média des annonceurs, la presse, l'affichage, Internet, la radio et le cinéma), alors que presque deux tiers des investissements sont alloués au « hors-média » : marketing direct, promotion des ventes, relations publiques, événementiel, sponsoring... Un poids qui ne cesse d'augmenter par rapport à la publicité au sens strict du terme. Et encore, ces chiffres ne prennent en compte ni les budgets dédiés à la communication interne, financière, éditoriale, ni au packaging, à la création de logo

1 Source : UDA-France Pub. [www.uda.fr](http://www.uda.fr)

2 -8,6 % par rapport à 2008. Source UDA-France Pub.

ou d'identité visuelle, qui augmenteraient probablement l'addition de quelques milliards.

Mais si vous connaissez à l'euro près vos dépenses, savez-vous ce qu'elles rapportent ? La fonction communication, au même titre que les ventes, la R & D, la production ou l'informatique, ne peut se contenter d'une logique de moyens. Elle doit impérativement fonctionner selon une logique de résultats. De plus en plus, votre crédibilité passe autant par vos compétences, votre expérience, bref votre expertise, que par votre capacité à afficher des résultats tangibles et votre contribution aux performances de l'entreprise. Une contribution qui témoigne de la valeur de la communication en tant que fonction stratégique de l'entreprise mais qui demeure d'autant plus difficile à évaluer qu'elle n'existe qu'en interaction avec les autres fonctions. Une raison supplémentaire pour justifier vos dépenses de communication tout en mesurant l'efficacité à partir d'une méthodologie solide et fiable.

## L'évaluation : l'art et la manière

C'est bien là l'enjeu de cet ouvrage : proposer un regard théorique mais également très pratique (un manuel) dans le but d'évaluer le retour sur investissement des 30,7 milliards d'euros cités plus haut. Et à défaut d'une impossible équation financière qui vaudrait à son éventuel inventeur le prix Nobel d'économie, la définition du retour sur objectifs constituera déjà une solution satisfaisante. C'est l'ambition de ce livre, fruit de plus de quinze années totalement dédiées à ces sujets et de plus de 1 500 missions.

**Mesurer, oui, mais pourquoi ?** Pour concevoir les actions à partir d'objectifs clairs et priorités, pour fournir des indicateurs de performance pertinents au regard de la stratégie de l'entreprise, pour améliorer l'efficacité des actions... Autant de raisons d'organiser la mesure de votre action et de la prévoir dès son élaboration. Ce qui ne se mesure pas n'a aucune chance de s'améliorer ! (Cf. Partie 1 : Pourquoi mesurer ?)

**Mesurer, oui, mais comment ?** À travers des méthodologies éprouvées, basées sur des techniques d'études qualitatives ou quantitatives – mais pas uniquement – que vous trouverez condensées

dans la « boîte à outils » que nous vous proposons dans cet ouvrage. (Cf. Partie 2 : Comment mesurer ?)

**Mesurer, oui, mais quand ?** Dans la plupart des cas, après l'action de communication pour évaluer ses effets. Mais aussi pendant l'action lorsqu'une observation est nécessaire pour rectifier le tir ou conforter ses choix. Enfin, en amont de l'action pour définir le « T zéro » ou tester un outil de communication. (Cf. Partie 4 Fiche 2 : Quand mesurer ?)

**Enfin, mesurer, oui, mais auprès de qui ?** Interroger la population entière étant par définition irréaliste, contentez-vous d'un échantillon ! À condition de connaître parfaitement la structure de la cible pour réaliser l'échantillonnage ou de pouvoir procéder à un tirage aléatoire. (Cf. Partie 2, Chapitre 5 : Identifier, hiérarchiser et dénombrer ses publics cibles.)

À chaque canal de communication correspondent des objectifs et des outils de mesure spécifiques. Une appropriation de chacun de ces outils vous sera nécessaire avant d'atteindre la vitesse de croisière dans le pilotage de vos actions d'évaluation (Cf. Partie 3 : La boîte à outils de mesure du communicant).

Nous avons écrit et revisité ce livre pour vous rendre service. Il souhaite vous apporter des solutions pour mieux aborder la question épineuse de l'évaluation en communication. Il se fonde sur des exemples et des outils de mesure car rien ne vaut la démonstration concrète. Il partage avec vous la vision et la pratique de communicants de haut vol sur l'évaluation, ses vertus et limites. Parce que ce sont eux, sur le terrain, qui font vivre la fonction communication et dessinent ses contours pour le compte de grandes institutions ou entreprises. Des professionnels qui, d'une voix, reconnaissent les bienfaits évidents et concrets de la mesure sans pour autant en faire un diktat ou une vérité révélée. Nous les remercions d'avoir, chacun à leur façon, avec sincérité et engagement, contribué pleinement à ce livre. (Cf. Partie 2, Chapitre 4 : Fixer et classer les objectifs élémentaires à son action et Chapitre 6 : Définir l'état initial et l'impact recherché).

Il y a, en revanche, une chose que cet ouvrage ne pourra jamais faire à votre place : définir vos objectifs, exprimer votre ambition, énoncer vos critères de succès. Ces éléments relèvent de votre responsabilité la plus exclusive : c'est à vous et à vous seul – à partir des orientations

de votre hiérarchie, de votre lettre de mission si vous avez la chance d'en avoir une, des attentes et besoins exprimés par votre Direction Générale, à partir surtout des objectifs généraux de votre entreprise, de sa stratégie – qu'incombe la délicate mais cruciale tâche de définir des objectifs. Cette étape, quintessence de la fonction de communicant, produit un triple effet. Tout d'abord, elle vous positionne vis-à-vis du reste de l'entreprise. En énonçant vos objectifs, que ce soit pour une simple action ou pour votre plan de communication dans son ensemble, vous engagez votre responsabilité, avec bien sûr une grande latitude entre des objectifs ambitieux, valorisants pour la fonction communication et probablement difficile à atteindre, ou au contraire des objectifs *a minima* consistant à produire quelques outils ou actions de communication, sans prétendre produire un impact significatif sur le public ciblé. À ce titre, la définition des objectifs constitue également une mission pédagogique de premier ordre. C'est là le deuxième effet vertueux de la définition des objectifs. La communication fait à ce moment le choix de son positionnement ; est-elle une fonction qui « promet » et délivre des résultats au reste de l'entreprise, notamment à la fonction commerciale qu'elle sert prioritairement, ou bien est-elle simplement une fonction dont l'ambition se limite à fournir des outils aux clients internes, une brochure commerciale ou une newsletter par-ci, un site Web ou un événement par-là ? Producteur d'outil ou générateur de résultats effectifs ? Enfin, la troisième vertu de la définition des objectifs est la plus importante. À première vue, on pourrait croire à une tautologie. Mais parfois les vérités les plus évidentes et les plus utiles sont oubliées, victimes de leur simplicité. Cette troisième vertu s'énonce ainsi : la toute première condition pour atteindre son objectif en communication... c'est de l'avoir défini. La formulation en négatif, toujours aussi évidente, n'est que plus dramatique : la seule chose dont vous pouvez être certain lorsque vous ne définissez pas votre objectif... c'est que vous ne l'atteindrez pas. Pour que votre GPS vous annonce fièrement « vous êtes arrivé », il est nécessaire de lui indiquer dès le départ votre destination.



# Partie I



# Pourquoi mesurer ?

5 raisons pour entrer dans le cercle  
vertueux de l'évaluation



## Chapitre 1

# Les hommes : démontrer la maturité de la fonction et le professionnalisme de ses acteurs

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Parce qu'elle exige bien souvent de transformer** les méthodes en place et d'acquérir de nouveaux réflexes, l'évaluation n'est pas systématique dans les entreprises.
- ▶▶ **Bien appliquée**, elle permet pourtant d'entrer assez vite dans un cercle vertueux.
- ▶▶ **La mise en place de pratiques d'évaluation prouve**, de la part de leurs initiateurs, qu'ils assument leur responsabilité et perçoivent leur fonction comme pleinement stratégique pour l'entreprise.

## La mesure, un parcours de longue haleine

Posez-vous cette question simple : quelle part de votre budget et de votre temps consacrez-vous à l'évaluation de vos actions ou d'un projet en particulier ? Pas de réponse claire qui vous vienne spontanément à l'esprit ? Pourtant, la fonction communication peut être considérée comme n'importe quelle autre au sein d'une entreprise. Que cela procède d'un constat rationnel ou d'une question de sensibilité personnelle, l'image d'une marque, son positionnement et la communication qui en découle sont autant d'éléments qui vont lui permettre de porter une identité distincte sur des marchés souvent saturés, de bâtir sa réputation et de défendre sa crédibilité en cas de crise.

Le tout en s'appuyant sur des objectifs, des outils, des moyens d'analyse et de progression. Si toutes les directions générales n'ont pas encore bien pris la mesure de l'importance que revêt une communication externe et interne efficace, maîtrisée et cohérente, il incombe à tous les acteurs, communicants ou sympathisants de la fonction, de les sensibiliser. Pourquoi ? Tout simplement pour prouver que cette fonction est arrivée à maturité et qu'elle peut avoir les moyens de ses ambitions.

Soyons francs : la mesure de l'efficacité est une discipline qui s'avère au début relativement ingrate. Elle implique beaucoup de contraintes pour peu de bénéfice. Mais si vous persévérez, vos efforts vous seront rendus au centuple. Dans un monde de fulgurances et de court terme, l'évaluation échappe au tempo saccadé et parfois décousu du quotidien. Elle est lame de fond. Elle est geste évident. Elle s'insère dans le paysage.

En effet, plus vous évalueriez, plus pertinents seront vos diagnostics et plus performants seront vos outils et actions de communication.

## Tout indicateur est valable

Tout commence par la définition de l'unité de mesure, l'indicateur. À chacun son unité de mesure. Le commercial son chiffre d'affaire, sa marge brute, son panier moyen ; le marketeur sa part de marché, les agences conseil en achat d'espace leur GRP. Et les communicants ? En communication, on croise parfois des indicateurs farfelus mais honnêtes, d'autres plus tendancieux ou tout simplement faux. Le kilo pour les retombées presse ? Consternant mais réellement rencontré : 2 kg de retombées suite à notre conférence de presse « c'est un succès ! ». Le taux de *turn-over* ou le nombre de jours de grève pour définir l'efficacité de la communication interne ? Dangereux. Le nombre de bouteilles de champagne pour évaluer la fréquentation d'un stand sur un salon professionnel ? Amusant. Bien entendu, il existe des indicateurs plus pertinents, plus sophistiqués, qui répondent mieux aux problématiques en présence. Cependant, l'expérience nous montre aujourd'hui que tout indicateur est valable, aussi fruste soit-il. Nous y voyons l'exigence d'évaluer la performance en communication. Et de la performance à la reconnaissance, il n'y a qu'un pas !

## La faim de mesure

Aujourd'hui, le temps de la communication par défaut est révolu même si bien des combats restent encore à mener. Si évaluer revient à donner leur juste valeur aux choses, il s'agit aussi de redonner de la valeur aux professionnels de la communication.

L'une des manifestations tangibles de cet intérêt ? L'envie de mesurer ne fait que grandir. On assiste à un accroissement de la demande, dans le domaine des études, tant sur leur nombre que sur la qualité attendue. On peut en effet observer que les moyens consacrés aux études en communication, qui contrairement aux études marketing ont été longtemps chichement comptés, commencent enfin à répondre aux besoins. Les entreprises s'organisent, plusieurs sociétés du CAC 40 ont créé des postes de responsable des études au sein de leurs directions de la communication.

Face aux enjeux, mais aussi aux moyens engagés, le besoin d'une évaluation sérieuse apparaît comme indissociable d'une bonne gestion.

Mais c'est sur le plan de la qualité que l'évolution est la plus intéressante. La demande émane de plus en plus des directeurs de la communication et non plus seulement du responsable de tel ou tel outil de communication. Cette demande a elle-même de plus en plus pour origine la direction générale qui souhaite insérer la communication à ses tableaux de bord. Sur le fond, le besoin exprimé commence clairement à se centrer sur l'atteinte des objectifs plus que sur l'efficacité stricte de tel ou tel outil de communication. Il s'agit de passer d'une logique de moyens à une logique de résultat.

## Prouver la légitimité des acteurs et les valoriser

Plusieurs explications à cela. La plus fréquente, exprimée par les directeurs de la communication, relève d'une volonté d'aller vers un professionnalisme incontestable, de passer de l'intuition, fût-elle géniale, à une démarche plus rationnelle, tout en favorisant la créativité indispensable à ce métier. La seconde, très marquée, est de légitimer la fonction en lui donnant, comme les autres fonctions, des indicateurs quantifiables de sa performance. Coexiste aussi avec ces éléments le questionnement sur la reconduction ou non de pratiques traditionnelles et de leur usure, le besoin de disposer de dossiers chiffrés pour défendre ses budgets ou de défendre son territoire et son pouvoir face aux tentatives d'empiètement d'autres fonctions, mieux armées en études et mesures de toutes sortes, comme les directions marketing ou commerciales.

La manière dont est envisagée l'évaluation de la communication a changé. Les questions sont formulées d'une manière plus directe. Entre 1995 et 2000, on pouvait entendre : « est-ce que mes outils/actions de communication plaisent ou satisfont mes publics ? ». Depuis six à sept ans, la question est devenue : « Quel est

le retour sur investissement de mes actions de communication ? ». Ce durcissement est, à nos yeux, plutôt positif pour la communication, qui a longtemps été considérée comme une dépense, voire parfois une dépense farfelue et accessoire.

La mesure fait partie intégrante du processus de la communication. C'est une étape clé qui permet d'évaluer l'efficacité d'une action ou d'un outil.

Lorsque l'objectif n'est pas défini, on peut être certain d'une chose : il ne sera pas atteint. Vouloir évaluer l'efficacité d'une action de communication oblige à définir précisément les objectifs assignés à cette action. Ce qui n'a pas d'objectif ne se mesure pas. Et « ce qui ne se mesure pas n'existe pas », affirmait Niels Bohr<sup>1</sup>. Exister et grandir, pour la fonction communication, c'est démontrer sa contribution à la réussite de l'entreprise. Pour cela, mieux vaut entrer dans la logique de l'entreprise, adopter ses paradigmes de mesure et tant pis si les communicants doivent temporairement s'éloigner de Powerpoint et Word pour plonger dans les tableaux Excel !

Au-delà de la fonction, les hommes. Si mesurer valorise effectivement la communication en tant que fonction en mettant en lumière ses réalisations et sa contribution à la progression de l'entreprise, il en va de même pour le travail accompli par ses acteurs.

Et être acteur de sa mesure, c'est maîtriser son travail en tant que responsable communication. La mesure enclenche une dynamique de progrès rendue possible par le rapprochement des résultats mesurés avec les objectifs définis au préalable. Mesurez avant que d'autres ne le fassent à votre place ! Votre parcours professionnel entrera alors lui aussi dans une dynamique de progression. Car, une fois muni des résultats de vos études, vous serez dotés d'arguments pour vous rendre indispensable en aidant dans leurs choix ceux qui prennent les décisions. Vous aurez en main les preuves tangibles que le chemin que vous prenez est le bon.

---

<sup>1</sup> Niels Bohr (1885-1962) : physicien danois connu pour sa contribution aux recherches sur la physique nucléaire.

## Mûr pour le changement ?

Malgré les volontés, les certitudes, les engagements, mesurer n'est pas toujours extrêmement simple : cela suppose un certain état d'esprit.

Pour progresser, il faut d'abord être prêt à accepter l'idée de changer. Si vous décidez de mesurer une action, c'est aussi pour en conduire d'autres derrière, en mettant à profit les résultats de vos études. Il y a un avant et un après la mesure. Soyez prêt à intégrer dans votre emploi du temps tout le travail qu'engendrera la mise en place de l'outil de mesure, l'analyse des résultats qu'il vous permettra d'effectuer et, surtout, le temps de l'action après la phase d'étude. Mettez-vous donc dans la peau d'un sportif de haut niveau. Vous avez un objectif à atteindre : un temps record pour un coureur, une hauteur donnée pour un sauteur à la perche, un poids à soulever pour un haltérophile. Si vous ne franchissez pas cet objectif, vous n'aurez aucune chance de grimper sur le podium. Et donc d'obtenir la légitimité et la reconnaissance de vos pairs auxquelles vous aspirez. Cet objectif que vous vous êtes fixé, il a bien fallu le mesurer pour le déterminer. Par rapport à d'anciens records personnels ou aux performances des autres sportifs en compétition. En conséquence, le succès que vous obtenez est objectif. Vous deviez franchir la barre des 6 mètres ? Ça, c'est un objectif clair et précis, que personne ne peut contredire. Avec la mesure, pas de place pour la subjectivité. Le succès est objectif, donc reconnu.

### **Vous avez dit saut en longueur ?**

Imaginez un peu un athlète qui, pendant de longues années, s'entraîne quotidiennement pour battre le record de saut en longueur : 6 m, puis 7 m, bientôt 8 m et si tout va bien enfin s'approcher des 8 m 95...

Le jour de la compétition approche... Il s'élançait, bondit et retombe après les 8 m 95, cris de joie, bonheur... de courte durée, car aussitôt un juge s'avance, brandit un mètre et mesure : « Je ne vous félicite pas, vous avez sauté 72 cm en... hauteur ». Incompréhension : « Mon but était de sauter le plus loin possible ! » Et l'arbitre de s'acharner : « Vous êtes inscrit pour le saut en hauteur »...



Impossible, cocasse... Et pourtant, c'est un débat fréquemment entendu dans les services communication. Entre une DG et une direction de la communication, entre une direction de la communication et son agence : l'efficacité se joue en amont de l'action, dans le partage et la validation des critères de performance. Vous ne devriez pas initier d'action sans avoir répondu collectivement, avec l'ensemble des parties prenantes, à la question suivante : à l'aune de quoi allons-nous décider que cette action est une réussite ou un échec ? Ainsi, vous ne vous entraînez plus en vain et vous rendez possible l'homologation de vos records ! ■

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **La mise en place de la mesure de la communication implique un certain nombre de réflexes et de process qui exigent une phase de mise en place plus ou moins longue au sein de la structure concernée.**
- ▶▶ **Un indicateur de performance est toujours une bonne nouvelle : même techniquement optimisable, il distille la culture de la mesure dans une organisation.**
- ▶▶ **Néanmoins, le processus d'évaluation ne se fait pas sans efforts, ni dépourvu d'un état d'esprit ouvert. La mesure doit être un ingrédient de la sérénité, pas un ferment anxiogène.**



## Chapitre 2

# Les moyens financiers : justifier le budget investi

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Plus que jamais**, la nécessité du retour sur investissement de la communication rend la mesure indispensable au sein des entreprises et des institutions.
- ▶▶ **Cette tendance risque de s'accroître** dans les années à venir. Les budgets étant de plus en plus rationalisés, chaque euro dépensé doit pouvoir prouver son utilité. La mesure n'est plus une option.
- ▶▶ **Toutefois, il faut veiller à ne pas tomber dans le piège** qui consiste à penser que la communication produit de la valeur financière pour l'entreprise de manière directe. Ce chapitre tente de lever cette fausse vérité.

## La communication, actif immatériel

Envisager un retour sur investissement de la communication revient à considérer qu'elle est une fonction comme les autres. Une fonction « sérieuse » puisque ses effets sont mesurables. De plus en plus de contrôleurs de gestion et d'acheteurs s'y intéressent de très près. Ils souhaitent, la plupart du temps, établir un *reporting* chiffré de la fonction communication. En rendant tangible le résultat d'une action émanant de la communication, la mesure légitime, à leurs yeux, l'existence même de la communication. Le contexte économique ne fait qu'accentuer la tendance : dépenser sans savoir si ces investissements rapportent réellement n'est plus de mise. L'époque est à la rareté des ressources et ce changement de paradigme implique un rapport beaucoup plus précis à l'investissement.

Pour autant, la communication se mesure-t-elle toujours en euros ?

La question peut être délicate pour un directeur de la communication. C'est pourtant l'obsession des directeurs généraux et des financiers. Bonne nouvelle, la réponse peut les réconcilier : oui et non. Question de point de vue. Si vous abordez la communication en termes de budget investi, la réponse est sans équivoque : c'est oui. Des honoraires de l'agence au salaire du directeur de la communication, des trente secondes sur une chaîne télévisée à heure de grande écoute à la conférence de presse, du nouveau logo à chaque brève du journal interne... vous savez au centime près ce que vous avez investi. En termes d'efficacité, la réponse est négative. Les comptables doivent céder la place à d'autres experts. En effet, la communication va prioritairement générer de la puissance, couverture, rayonnement, répétition, mémorisation, attribution, notoriété, image, opinion, attitude ou comportement, même si, indirectement, ces items produisent de la valeur financière pour l'entreprise. On retrouve ainsi de nombreux outils d'évaluation de la valeur des marques ou des actifs immatériels sur le marché. Même si les méthodes n'abordent pas toujours le sujet de manière parfaitement identique, leur objectif est toujours

le même : parvenir à établir avec fiabilité la valeur produite par toutes les ressources ou fonctions qui, comme la communication participent au développement et succès commercial d'une entreprise. Au symposium international sur l'évaluation et la valorisation des actifs immatériels en octobre 2011, des mesures ont été annoncées par le ministre de l'Économie français en exercice (François Baroin) en soutien du capital immatériel notamment la distinction entre les dépenses en communication et marketing « courantes » liées à l'exploitation de la marque et les dépenses « exceptionnelles » qui sont liées aux coûts d'acquisition ou de création d'une nouvelle marque, ou encore d'extension du périmètre de la marque.

## Combien rapporte la communication ?

Communicants, lorsque l'on vous demande combien rapportent vos actions, il se pourrait que l'on vous tende un piège. Ne tombez pas dedans ! Ne cherchez pas à répondre en euros. Car, comme vu précédemment, là n'est pas la question.

Face à la question, mal intentionnée ou maladroite, « la communication, **combien** cela rapporte ? », votre réflexe doit être de la reformuler en une autre question – plus subtile et plus qualitative – « **Qu'est-ce que** cela rapporte ? ». Et c'est là tout le paradoxe de cette fonction.

On sait combien elle coûte, mais elle n'est pas un centre de profit direct. Vous n'avez pas de carnets de commandes en main, avec montant hors taxes, TTC et facture finale sonnante et rébuchante. Non, ce que vous « rapportez », ce sont des comportements tels que demander une brochure, consulter le service commercial de votre entreprise, se rendre dans un point de vente, porter ses équipements de sécurité, envoyer son CV, etc. ou des pensées favorables voire très favorables – la fameuse préférence ! – telles qu'une perception positive, une intention d'achat, l'adhésion à un projet, un sentiment de reconnaissance. Ces éléments sont généralement quantifiables, comme peut l'être un budget. En communiquant auprès du client, vous l'incitez à faire une demande de devis ou à

entrer dans un point de vente. Vous l'attirez vers l'acte commercial. Vous le préparez à recevoir cette offre commerciale qui, elle, est facilement chiffrable. Le nombre de contacts fructueux que vous aurez générés, l'éventuelle amélioration du taux de transformation sur les clients exposés à vos messages, vous êtes en mesure de les démontrer. Et ainsi de justifier le budget investi dans vos actions.

Si l'on tient absolument à poser une équation économique du type  $y = f(x)$  avec des euros investis en  $x$  et des euros de ventes ou de valorisation de l'entreprise en  $y$ , on pourra toujours tenter de « financiariser », dans un second temps, le fameux retour sur investissement. Par exemple : combien vaut un point de plus en notoriété auprès d'une cible de prospects ? Combien rapporte un point de « fierté d'appartenance » des collaborateurs, etc. ? L'équation qui conduit à transformer des opinions ou des attitudes en euros de revenus pour l'entreprise est non seulement difficile à élaborer mais également difficile à utiliser. Car pour être véritablement probante, elle doit être inattaquable. Or ce type de modélisation repose le plus souvent sur une succession « d'à peu près » et de postulats qui peuvent manquer de rigueur et de robustesse.

## Rationaliser les objectifs

En revanche, il est important de toujours objectiver le résultat. En clair, impossible de répondre à une question comme : « ma convention interne permet-elle à mes collaborateurs de vibrer ensemble ? », sauf en branchant un sismographe sous le plancher de la salle où elle se déroule. Il s'agit de rationaliser des objectifs comme « vibrer ensemble », « décloisonner », « fédérer », « renforcer l'esprit d'équipe » et de faire émerger le ou les véritables objectifs qui se cachent derrière. « Vibrer ensemble » se résumera peut-être alors à deux ou trois objectifs plus élémentaires du type : « 80 % des participants doivent répondre "oui" à la question "après la convention je comprends mieux l'ensemble des activités du groupe" »... C'est moins grandilo-

quent dans le style mais beaucoup plus efficace pour défendre la pérennité d'une telle manifestation.

À l'inverse, on ne peut pas demander à la communication interne, par exemple, d'endosser toute la responsabilité du climat social, du turn-over, de l'absentéisme ou du nombre de jours de grève, même si elle y contribue au moins indirectement. Il est parfois tentant pour les dirigeants d'une entreprise ou d'une institution de faire endosser aux communicants des responsabilités qui ne concernent pas leur périmètre d'action. Bien souvent, les succès ne sont pas attribués aux communicants mais les dysfonctionnements ou insuccès le sont. Or, la communication, si elle présente bien des avantages, n'est pas omnipotente dans l'entreprise. Se poser la question de l'évaluation de la communication, revient donc aussi à se poser la question de la responsabilité et de l'engagement du directeur de la communication vis-à-vis de la direction générale.

Il ne faut pas confondre responsabilité et contribution.

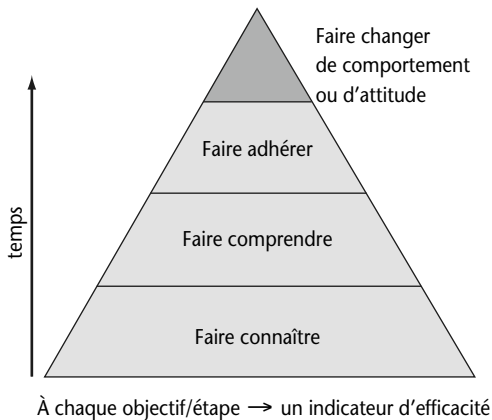
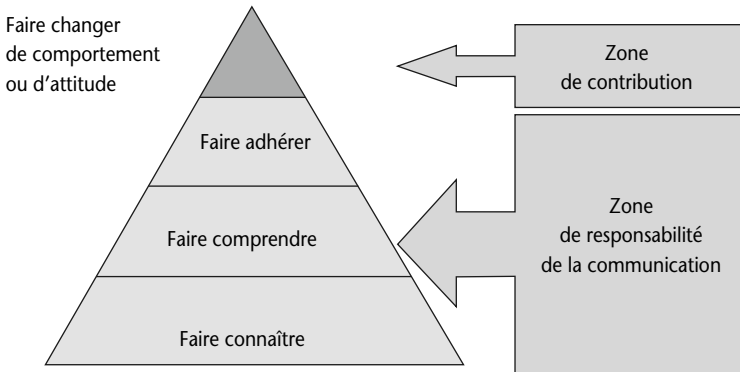


Figure 2.1 – Pyramide des objectifs et des indicateurs d'efficacité

## 2. Les moyens financiers : justifier le budget investi



À chaque objectif/étape → un rôle pour la communication

Figure 2.2 – La zone de responsabilité de la communication

### Le coût de l'inefficacité

Pas tout à fait convaincu par les arguments déroulés au fil des pages de cet ouvrage ? Changez de perspective et posez-vous une autre question : combien coûte l'inefficacité ?

Quel budget est, en effet, englouti chaque année par les Directions de la communication pour une faible, voire une absence totale d'efficacité ?

Certes, l'inefficacité n'est pas systématiquement synonyme de détérioration de l'image : on peut agir sans efficacité sans pour autant porter préjudice à son entreprise. Mais finalement, c'est peut-être pire s'il ne se passe rien. Car agir pour que rien ne change, n'est-ce pas faire montre d'un total manque d'ambition ? Sans compter l'utilisation vaine de votre énergie et de votre si précieux budget...

Mais encore faut-il avoir conscience de son inefficacité. Au moins, vous êtes prévenu, et, pour paraphraser un slogan célèbre : « Vous n'agirez plus inefficacement par hasard ». Rien n'est pire que l'inefficacité qui s'ignore. À coups de budgets gaspillés et de coûts amoncelés, on finit par se complaire dans le fantasme de l'efficacité car l'accumulation peut faire écran pendant un temps. Il est rare que ces situations perdurent très longtemps car, assez rapidement, un évènement extérieur ou interne à l'entreprise, change la donne. Mais, même si ce temps du fantasme de l'inefficacité est relativement court, il est toujours trop long par rapport à la nécessité impérieuse d'agir en créant de la valeur. ■



## Le choix des mots

Voici trois définitions. Lisez-les et répondez à ces deux questions :

À laquelle de ces trois définitions ai-je envie d'être associé ? Laquelle de ces trois définitions me valorise le plus, une fois accolée à ma fonction ?

**Dépense** : coût lié au processus qui engendre le revenu, mesuré par le coût des biens et services consommés dans le cadre de l'exploitation de l'entreprise.

**Coût** : ensemble des frais supportés par l'entreprise en vue d'une action ou du maintien d'une fonction en son sein.

**Investissement** : action de consacrer un budget, par une entreprise, dans le but de créer de nouveaux produits ou services, ou de mettre en place un processus pour atteindre un objectif fixé au préalable.

Si les trois termes peuvent s'appliquer à la communication, nous vous recommandons de présenter votre budget comme un « investissement ». Et donc de n'utiliser que ce mot, voire de reprendre vos interlocuteurs lorsqu'ils vous cantonnent à une « dépense » ou à un « coût ». Mais attention, ce choix de vocabulaire vous engage : lorsque vous dites « investissement » préparez-vous à répondre à la question du « retour sur investissement ». ■

## Mesurer les effets produits

S'il est courant de penser que communication et rigueur mathématique ne font pas bon ménage, il est toutefois pratiquement toujours possible d'assigner à une action des objectifs que l'on pourra quantifier, et ensuite comparer ou analyser. En communication, comme nous l'avons évoqué précédemment, l'objectif se définira le plus souvent en termes d'effets produits par une action sur un public donné. Il s'agira, par exemple, de faire savoir, faire comprendre, faire adhérer, faire apprécier ou encore faire se déplacer, faire utiliser, faire participer, inciter à l'achat, etc.

### La mesure : opportunité ou menace ?

Les communicants ont tout intérêt à considérer cette évolution vers davantage de rationalisation et de normalisation des pratiques, au travers de la mesure de la performance, comme une opportunité précieuse pour la fonction dans son ensemble. Une opportunité qu'il faut savoir

saisir au bond : elle va permettre à la fonction communication, donc à ses acteurs, de gagner définitivement et durablement sa légitimité, qui fait encore parfois défaut dans certaines entreprises ou organisations. Loin d'être une menace, loin de s'opposer à l'intuition, à l'expérience ou à la compétence, la mesure peut devenir une arme au service des directions de la communication. Pour peu que les communicants s'en emparent et ne laissent pas à d'autres le soin de mesurer la communication (contrôle de gestion, service qualité, achats) dans une logique de notation externe, moins connectée aux réalités du terrain.

La mesure représente en définitive une formidable chance pour les fonctions communication, si elles en deviennent les acteurs principaux. ■

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **La communication** ne se mesure pas en euros mais plutôt en couverture, puissance ou préférence.
- ▶▶ **La mesure** répond à la question simple :  
« Qu'est-ce que mon action rapporte ? »
- ▶▶ **L'un des fondements d'une mesure** réussie est la définition claire d'objectifs précis.
- ▶▶ **En mesurant solidement** les effets des actions de communications engagées, les communicants se dotent d'un outil qui les crédibilise et les légitime.

## Chapitre 3

# La stratégie : optimiser ses actions et évaluer les risques

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Être stratégique**, c'est conduire une entreprise vers le succès et l'atteinte de ses objectifs en appliquant une vision cohérente sur le long terme.
- ▶▶ **La mesure offre l'opportunité d'ajuster les actions** de communication dissonantes avec la stratégie définie en amont.
- ▶▶ **Elle permet également de prévenir les risques** en les évaluant plus finement et de piloter plus efficacement les plans de communication.

## Après, il est souvent trop tard

Même si, dans la plupart des cas, la mesure s'effectue après l'action de communication, et ce afin d'évaluer ses effets, elle doit se penser en amont. Tout pilote d'une action de communication doit organiser sa mesure et la prévoir dès son élaboration. Penser la mesure concomitamment à l'action permet de créer des outils mesurables. Mieux encore, penser la mesure en amont, c'est le meilleur moyen d'optimiser votre action. En effet, cela vous contraint à vous (re)poser les questions fondamentales, à savoir : quelle est la cible, quel est le message, quel est l'objectif, quel est l'effet souhaité sur la cible ? Si vous créez, par exemple, un intranet et qu'un an après, vous décidez de le mesurer, vous risquez de vous interroger sur les raisons qui vous ont poussé à le créer ! Mieux vaut se poser la question avant de concevoir un outil de communication.

En ce sens, la mesure est un formidable outil de synchronisation des différents acteurs de la communication : les donneurs d'ordre, le service communication, les prestataires, etc. Les énergies de tous les acteurs concernés se mobilisent et se concentrent sur la finalité de l'action mise en œuvre. Comme les membres d'une équipe sportive qui se motivent ensemble et tendent vers le même but. Pour l'atteindre, ils s'entraînent, ils façonnent le matériel adéquat, ils se dotent des outils les mieux adaptés. Ils définissent également le calendrier de l'entraînement pour être au top le jour J. Bien entendu, la réussite sera partagée par tous. Souder une équipe autour d'un objectif commun, c'est la cohérence assurée pour toutes les actions qui seront menées.

## Mais quelle couleur voulez-vous au final ?

Et quand bien même vous n'envisageriez pas de mesurer telle ou telle action, faites comme si ! Intégrez l'idée de mesure dans la conception de vos actions de communication.

Celle-ci permet bien souvent de faire évoluer les mentalités, Prenez l'exemple d'une campagne de publicité grand public. Une action de sensibilisation peut inciter les publics visés à penser vert alors qu'au départ, ils pensaient bleu. La question est de savoir si l'on voulait oui ou non atteindre « ce » vert. Ou était-ce seulement « un » vert ? Oui, mais quel vert ? Clair, foncé, kaki ? Bien souvent, quand la mesure est envisagée seulement après la bataille de l'action, l'analyse des résultats mène à un nouveau débat subjectif. Dans ce cas-là, le prestataire s'étonne en affirmant qu'on lui avait demandé de faire en sorte d'obtenir un vert clair, alors que le client rumine dans son coin qu'il voulait un vert foncé... Alors, le vert était-il vraiment la couleur attendue ? Si, tous les acteurs de la communication, ne s'entendent pas en amont de l'action, sur la manière de mesurer en aval et sur ce qu'ils attendent de cette action, il y a fort à parier qu'ils ne s'accorderont pas non plus sur la réalité des résultats obtenus. Et la suite des opérations en dépend. Car optimiser sa stratégie de communication, cela se passe aussi en aval de l'action. La mesure de l'atteinte des objectifs donne lieu à des corrections et des ajustements, destinés à améliorer le plan de communication, pas à pas.

NB : remplacez la couleur verte par l'attribut d'image *inspiring* et vous aurez une bonne idée des discussions surréalistes qui peuvent accompagner la présentation des résultats d'une mesure d'impact, lorsque les objectifs ont mal été définis. La cause du problème est pourtant simple : aucun des commanditaires de la campagne n'avait pris le temps de définir ce que signifie *inspiring* pour la marque... Et l'inspiration s'est disséminée à l'aune des sensibilités des uns et des autres.

## Bons moyens pour les bons résultats

Bien entendu, la mesure de l'efficacité des actions doit s'accompagner de la mesure du coût qu'implique l'atteinte de cette efficacité. Elle se réalise en deux temps. D'une part, en considérant l'efficacité comme l'articulation entre résultats et objectifs : est-on arrivé à ce que l'on avait l'intention de faire ? À quel point l'objectif fixé est-il atteint ? D'autre part, en envisageant la notion d'efficience comme l'articulation entre moyens et résultats : est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre, donc des investissements réalisés ? Le plan d'action correcteur doit tenir compte de ces deux éléments. Au regard d'un budget de  $x$  euros, nous avons atteint tel niveau de performance. Combien faudra-t-il dépenser pour atteindre tel autre niveau ? Posez-vous également la question de la pertinence : les moyens mis en œuvre correspondent-ils aux objectifs ? Question fondamentale au moment de la conception du plan d'action. Car il s'agit, d'une part, d'éviter un surdimensionnement coûteux et, d'autre part, de se donner les moyens d'atteindre un certain niveau de performance, ou même plus simplement de garantir la faisabilité du contrat d'objectif.

### Hors la satisfaction, point de salut ?

Pendant trop longtemps et encore aujourd'hui, les communicants se leurrent en limitant leur questionnement d'efficacité et de performance à la question de la satisfaction de leurs publics. Sont-ils satisfaits de mes outils ? Que veulent-ils ? Sous-entendu, dites-moi ce que vous voulez pour que je puisse vous le fournir. Si ce questionnement participatif dans l'esprit est parfaitement compréhensible et très louable, il peut devenir dangereux car il occulte la dimension stratégique de la communication. Le désir de satisfaire ses publics en communication ne doit pas dicter une stratégie. L'agrément, c'est-à-dire le fait que le support de communication ou l'évènement plaise au public, est loin d'être la seule composante d'une action efficace.

Une mesure d'efficacité en communication n'est pas une étude marketing comme les autres. Il ne s'agit pas de cerner les attentes du public pour mécaniquement mieux les satisfaire. S'il est totalement légitime

pour la fonction marketing d'être conduite par la satisfaction et les besoins des publics, la communication a parfois des messages à faire passer qui ne correspondent pas *a priori* aux attentes du public (par exemple : fumer est dangereux pour la santé, mangez 5 fruits et légumes par jour, les antibiotiques ce n'est pas automatique...) Pour une marque de produits laitiers, écouter les goûts des consommateurs et lancer un yaourt à la papaye parce qu'ils le « souhaitent » est certainement logique dans la mesure où le marché a été très précisément analysé. Mais un responsable de communication doit-il, pour autant, adopter un logo bleu plutôt que violet parce que les clients préfèrent la première couleur à la deuxième, ou multiplier les « portraits passions » dans le journal interne, parce que les collaborateurs les apprécient particulièrement ? Certainement pas. Gérer est bien souvent le contraire de décider. L'entreprise doit aussi proposer des projets, une vision à la société. Si elle n'est que le réceptacle des désirs inconstants et fragmentés des différents publics, elle se heurtera très rapidement aux limites d'un marketing de la demande strict : séduisant à court terme, manquant potentiellement de consistance dans la durée. ■

## Des risques réduits

Boucler le cercle vertueux de la communication, c'est, on l'a vu, raisonner en termes d'efficacité, et ce notamment au moment de la conception du plan de communication, en répondant à diverses questions : quel est l'objectif de ma communication ? Ai-je bien défini le message qui me permettra de l'atteindre ? Quelles sont les parties prenantes prioritaires ? Les outils que j'ai choisis sont-ils pertinents ? Les ressources que j'ai décidé d'y allouer sont-elles suffisantes ? Ai-je planifié mes actions de façon cohérente dans le temps ? Si l'efficacité n'est pas, après coup, jugée satisfaisante, vous devrez prendre des décisions relatives au pilotage ou au management. La mesure permet alors un plus juste arbitrage et une meilleure allocation des énergies et des ressources, en termes financiers et humains. Comment faire aussi bien avec un budget moins important ? Ou comment faire mieux avec les mêmes moyens humains ? Comment mieux organiser le service communication, comment planifier les actions de façon plus rationnelle

ou comment adresser les messages aux bons publics, et au bon moment, par les bons canaux ? Vous savez où vous voulez aller. Reste à trouver la meilleure façon d'y aller. La mesure est votre GPS, qui vous permet de savoir si la route que vous avez choisie vous conduit sur le bon itinéraire. Et le mieux adapté. Quel est l'objectif qui vous importe le plus ? Que votre itinéraire soit le plus rapide ? Le moins cher ? Le moins embouteillé ? Le moins escarpé ?

Votre GPS vous permet de mieux comprendre votre chemin et vous évite ainsi de vous perdre. Il minimise également les risques, sans les supprimer totalement (qui ne s'est jamais perdu malgré un GPS dernier cri ?), en s'adaptant à vos contraintes. La mesure joue ce rôle. En vous faisant comprendre pourquoi votre action n'a pas eu le succès escompté, elle vous guide dans la manière de mener les suivantes. Mais attention, si l'étude aide à appréhender le futur dans ses grandes lignes, elle ne peut pas forcément le prédire dans ses moindres détails. Il ne s'agit pas d'énoncer à l'avance des résultats, ni de prendre des décisions qui seraient justifiées par de sombres prévisions, comme énoncées par quelque gourou illuminé.


En revanche, la mesure éclaire. « Moins de tests, plus de testicules », disait en plaisantant Jacques Séguéla, vice-président d'Havas Advertising, en faisant allusion au courage dont il faut faire preuve pour prendre des décisions. La mesure n'est pas là pour prendre ces décisions, mais pour aider à la prise de décision. En donnant des orientations, et en anticipant des réactions possibles, elle aide à faire des choix plus raisonnés et moins arbitraires. Elle est prospective en ce qu'elle est orientée vers l'avenir, par l'étude des actions passées et de leurs résultats. Elle permet de prendre un certain recul sur des réalisations. Mais ces choix sont ponctuels. Ils ne permettront de progresser que si la mesure est régulièrement renouvelée.



## L'essentiel |

- ▶▶ **Pour être véritablement efficace** et s'ancrer dans les pratiques, la mesure doit être conçue, incorporée et budgétée en amont de l'action de communication.
- ▶▶ **Mesurer sert de garde-fou** à des choix de communication dont aucun élément tangible ne vient démontrer pleinement la pertinence. C'est un levier pour affiner la stratégie.
- ▶▶ **Mesurer sert aussi à trouver** la bonne articulation entre les objectifs définis, les moyens mis en œuvre et les résultats obtenus. C'est un outil pour mettre la stratégie en cohérence.
- ▶▶ **Mesurer sert enfin à cartographie** les risques ou les potentielles fragilités en présence. C'est un éclairage pour anticiper des situations de tension ou crise potentielle qui viendraient mettre à mal la stratégie.

# Au cœur de la mesure : des experts et communicants témoignent



Nous avons eu le plaisir de rencontrer des communicants et experts, en poste dans de grandes entreprises. Ils partagent avec nous leur vision de la mesure de la communication.



## Avis d'expert

Florence Baranès-Cohen, directrice de la communication du Groupe Carrefour

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement dans le secteur de la grande distribution ?***

La communication ne se limite pas à la réflexion stratégique, puis à la réalisation d'actions. Elle doit également comporter une phase indispensable qui permet le contrôle des actions et l'évaluation des résultats. Il s'agit là d'une étape incontournable qui n'est pas toujours simple à établir.

Mesurer permet de communiquer plus efficacement puisque les informations obtenues vont permettre de mettre en œuvre, si besoin, les actions correctrices nécessaires.

Évaluer les actions menées permet également de présenter et valoriser en interne les actions entreprises. C'est un outil qui permet de légitimer, de faire comprendre son métier et la pertinence de ses décisions.

L'évaluation est une partie nécessaire de la stratégie de communication d'une entreprise quel que soit son secteur d'activité. Carrefour est une entreprise très exposée avec un rythme de communication soutenu qui ne permet pas forcément une prise de recul immédiate – et pourtant nécessaire – sur les actions menées. L'évaluation est donc, pour l'entreprise, un outil indispensable qui lui permet de porter un regard affiné sur le passé pour mieux préparer l'avenir.

Dans l'univers concurrentiel fort de la grande distribution, l'évaluation des actions menées est un outil essentiel qui permet de se mesurer à ses concurrents.

### ***Quels peuvent être les freins à la mesure ?***

Il peut être difficile de mesurer efficacement les changements d'opinion. À la différence des actions marketing et publicitaires, mesurer l'évolution de l'image d'une entreprise s'avère plus complexe.

Si l'on prend l'exemple des relations presse, l'évaluation doit prendre en compte le contexte d'actualité dans lequel s'est inscrite une opération ainsi que des éléments de « ressenti » ou de « subjectivité » qui peuvent être exprimés par les journalistes lors du processus d'évaluation.



## **» *Quelle est la place de la mesure dans la relation annonceurs/agences ?***

Nous avons mis en place avec notre agence de relations presse, Publicis Consultants, une grille des critères afin d'évaluer régulièrement et avec objectivité le travail réalisé tout au long de l'année.

Nous avons pour objectif commun d'ajuster des actions de communication mises en place et de progresser ensemble.

La mesure, dans la relation agence/annonceur, permet un pilotage plus fin et plus juste de l'agence.

## ***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

La première étape est de définir des indicateurs pertinents, objectifs, concrets et cohérents avec la stratégie de l'entreprise. Il faut savoir les faire évoluer en fonction des problématiques.

La seconde étape consiste à savoir tirer partie des conclusions fournies par l'évaluation. Ce n'est pas l'évaluation qui rend la communication plus efficace, c'est l'utilisation pertinente des conclusions qui crée de la valeur ajoutée en communication.

Enfin, troisième point : la régularité. Pour être pertinente, l'évaluation doit être menée à échéances régulières et ce, quelle que soit l'actualité de l'entreprise.

## ***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?***

« L'image » de l'entreprise au sein des réseaux sociaux est encore aujourd'hui difficilement mesurable. Qui parle de nous ? Quelle est l'influence réelle de ces personnes sur l'opinion publique ? Beaucoup de questions se posent encore sur l'évaluation de l'e-réputation.

Malgré tout, c'est un vecteur d'image à prendre en compte et dont il ne faut pas minimiser les impacts, notamment en cas de crise.

Une partie de l'image de l'entreprise ne dépend pas uniquement de ses propres actions de communication. Elle est liée à ce que d'autres personnes vont publier sur l'entreprise ; même si cela est plus complexe ces prises de positions doivent également faire l'objet de mesures.



## Avis d'expert

Jean-Claude Nicolas, directeur de la communication  
du groupe Nexans

### **Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement dans un grand groupe industriel tel que Nexans ?**

Elles occupent une place absolument essentielle et font partie du souci que nous avons de partager les bonnes pratiques et de cultiver l'excellence opérationnelle qui s'inscrit dans la stratégie du groupe. Elles permettent également de se donner les moyens nécessaires et adaptés à notre politique de développement, qu'il s'agisse de la croissance organique ou bien externe. Nexans est un groupe jeune qui s'est beaucoup développé par croissance externe, *via* des acquisitions. Il y a donc pour nous une nécessité de partager des langages communs, des standards qui permettent de parler d'une même voix (KPI) et d'accompagner cela d'outils de mesure afin d'analyser les performances *via* le même prisme. C'est aussi un moyen efficace pour garantir la cohérence de notre stratégie de communication et de professionnaliser la fonction. Nous sommes très familiers avec le *customer satisfaction*, c'est pourquoi nous évaluons systématiquement nos programmes, nos opérations et nos outils de communication. Parmi les autres initiatives en matière de mesure : en 2010, nous avons lancé un baromètre managérial. Il mesure l'état d'esprit de nos 3500 managers dans le monde (pour 27 000 salariés) et leur niveau de compréhension/adhésion à la stratégie de l'entreprise. Il nous a permis de bâtir un plan d'action correctif par rapport aux points à optimiser, présenté au premier trimestre 2011. Nous sommes conscients, par ailleurs, de la nécessité d'intégrer une évaluation ayant trait à la conduite du changement et nous essayons d'intégrer cette évaluation en amont au budget des opérations.

En réalité sur tous les pans stratégiques de notre communication (Conventions managériales, actionnariat Individuel, relations avec nos clients, salons professionnels etc.), nous mettons en place des outils de mesure ad hoc, qu'il s'agisse d'études ou d'outils en ligne. Nous cherchons à permanence à écouter nos parties prenantes et à entretenir des liens positifs avec elles.



## » **Quels peuvent être les freins à la mesure ?**

Le temps joue évidemment beaucoup. Nous souhaiterions être plus proactifs mais nous sommes souvent dans la commande, dans l'urgence, dans la multiplication des projets avec un temps alloué à la réflexion qui se raréfie. Il y a aussi clairement une question de budget. Nous choisissons de réserver les mesures d'évaluation aux grosses opérations. De ce point de vue, les outils d'évaluation en ligne nous aident beaucoup.

Il faut également veiller à ne pas banaliser la démarche d'évaluation ou à générer un phénomène de saturation en la reproduisant trop souvent ou sans pertinence, par rapport à des actions de moindre valeur ajoutée. Ceci étant dit, les freins sont de moins en moins bloquants car les entreprises internationales sont en général très influencées par les bonnes pratiques qui se transmettent d'un pays à l'autre. L'on peut, par exemple, reconnaître un effet levier favorable de la part des pays nordiques et anglo-saxons. La culture du Sud de l'Europe est peut-être moins pionnière sur ces sujets. Enfin, je vois aussi un frein – mais relatif – lié à la prédominance du quantitatif sur le qualitatif alors que les études qualitatives complètent souvent idéalement un dispositif quantitatif.

### ***Pourrait-on définir une norme pour les moyens mis en œuvre pour mesurer l'efficacité d'une action, en termes de temps ou de budget ?***

Il pourrait y avoir une norme, en effet, en terme de budget. Par exemple, un pourcentage du budget de l'action de communication consacré à l'évaluation. Fixons-le autour de 3%. En général, chez Nexans, nous prenons en compte la sensibilité de l'opération et sa fréquence pour déterminer un budget d'évaluation cohérent. Songeons qu'une petite opération qui se répète chaque mois et qui n'est pas mesurée peut se révéler véritablement contre-productive. Il faut également prendre aussi en compte le poids et l'influence du public concerné au regard des objectifs de l'entreprise.

### ***Quelle est la place de la mesure dans la relation annonceurs/agences ?***

C'est très qualitatif et fait entièrement partie de notre évaluation. Dans les évaluations a posteriori, lorsque les intervenants sont visibles – je pense aux évènements – nous posons des questions sur la prestation. Il nous est arrivé de refuser de travailler avec des prestataires car la cible – nos clients internes par exemple – s'était montrée déçue. Pour les appels d'offres, nous nous fondons sur une grille d'analyse que nous

»»

» utilisons surtout à des moments clés, pour de gros budgets ou des opérations spécifiques.

### ***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

Je pense qu'il est capital que les équipes de communication partagent avec les dirigeants ce sujet et la façon dont elles le traitent. La Direction Générale a naturellement une vision « justification » de l'investissement marquée par les problématiques budgétaires et moins une vision « performance » de la communication comme levier d'amélioration ou d'entretien de l'image. L'enjeu réel est d'en faire un outil de décision et un vrai outil de management rapporté à la stratégie de l'entreprise ainsi qu'à sa stratégie de la communication : ce n'est pas une approche isolée. Elle doit être incorporée à une stratégie d'ensemble.

La mesure représente aussi un enjeu managérial : la communication ne fait pas souvent partie des objectifs sur lesquels on juge la performance des managers. Former les managers à leur responsabilité en matière de communication à travers l'évaluation serait un bon moyen de les convaincre d'apprécier en amont l'intérêt de la communication sur telle ou telle opération ou programme.

Enfin, il ne faut jamais négliger la dimension culturelle et locale car les approches peuvent être très différentes d'un pays à l'autre. Il s'agit de bien comprendre les spécificités culturelles pour pouvoir parler d'une même voix.

### ***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?***

Comme je le faisais remarquer précédemment, ils ont beaucoup facilité le déploiement des évaluations. Nous mesurons quantitativement la plupart de nos sites web : une mesure immédiate de la diffusion des informations, de leur reprise. Le qualitatif, en revanche, est assez absent. Nous commençons aussi à avoir un retour sur les médias sociaux. Nous travaillons sur l'e-réputation *via* des sondages en ligne notamment. Nexans est une entreprise B to B. Nous pourrions considérer qu'il y a moins de risques pour nous mais le e-business est un aspect relativement sensible. Nous développons aussi des chats internes avec le Président et nous en tirons des conclusions concrètes pour l'entreprise, ou encore des plateformes de mesure en ligne après un événement interne, lors du lancement d'un journal télévisé. Nous sommes très ouverts à la mesure. Elle fait partie de notre fonctionnement et le développement des nouveaux médias ne fait qu'accentuer ce fait.



## Avis d'expert

Pierre Auberger, directeur de la communication  
du groupe Bouygues

### ***Votre point de vue sur la place de la mesure et de l'évaluation dans les stratégies de communication ?***

La question de la mesure et de l'évaluation est centrale. Je suis convaincu, d'une manière générale, que « ce qui ne se mesure pas, ne se manage pas ». Il est impératif d'avoir une lecture a posteriori de l'efficacité des actions de communication, quelles qu'elles soient, afin d'envisager d'éventuelles mesures correctives.

Je m'intéresse aussi aux problématiques d'image de marque et considère que tout ce qui concerne la marque peut être mesuré de façon très objective. Certains pensent que la communication est très facile et qu'on ne peut évaluer une politique de communication. Pour ma part, je pense le contraire. Souvent, lorsque la communication d'une entreprise fonctionne bien, chacun a l'impression que communiquer est une chose simple et évidente. C'est quand les problèmes surgissent et que les crises surviennent que chacun se dit alors qu'elle est utile et que communiquer est un vrai métier.

Concrètement, il existe plusieurs outils de mesure. D'abord, les baromètres d'image concernant la marque, sa notoriété et sa réputation. Il s'agit de baromètres qui sont réalisés de façon régulière, sur des critères et cibles identiques d'une période à l'autre. Ils permettent de faire un bilan de la marque et de mesurer l'évolution de sa notoriété et de sa réputation. Il nous arrive aussi de mener des entretiens qualitatifs qui nous permettent d'étudier en profondeur certaines problématiques. Il existe également des classements de marque employeur réalisés sur mesure ou standards. Nous utilisons aussi des outils quantitatifs pour mesurer les relations presses et comptabiliser la quantité d'articles positifs, négatifs ou neutres parus sur la société, par rapport à ses concurrents. On peut également citer l'évaluation en équivalents GRP des retombées presse sur un lancement de produit ou sur une action. N'oublions pas Internet et les baromètres de veille : nous surveillons ce qui se dit et de quelle manière de très près. Enfin, en matière de relations publiques, nous évaluons essentiellement la fréquentation de nos stands sur les salons professionnels et les taux de satisfaction de nos clients et prospects.

En résumé, plus on évalue, plus on professionnalise le métier de communicant et plus on améliore sa crédibilité dans l'entreprise.





» ***Voyez-vous des freins possibles à la mesure parce qu'il s'agit d'un sujet sur lequel objectivement, dans tous secteurs, on parle plus qu'on ne fait ?***

Mesurer est parfois considéré comme une prise de risque, voire une remise en question, par certains communicants, ce qui peut être un frein. Il y a aussi le frein des ressources, parce que mesurer a un coût et mener des études à grande échelle sur plusieurs cibles différentes exige des ressources humaines pour mener et exploiter les études. Il peut y avoir aussi des freins liés au choix des méthodologies, au manque de formation ou de sensibilité aux études des communicants.

De toute façon, avant de lancer une étude quelle qu'elle soit, il faut toujours se poser la question de son but et des décisions que l'on prendra à la lecture des résultats. Une étude réalisée pour se donner bonne conscience n'a bien évidemment aucun intérêt. On la conduit une fois et puis l'on arrête. Les études doivent nécessairement conduire à agir.

***Pensez-vous que, dans les années à venir, il y a de la place pour des demandes d'évaluation de la communication de la part d'autres fonctions de l'entreprise (direction financière, direction générale, direction des achats...)?***

Je n'ai pas d'idée définitive sur le sujet. Cela dépend des sociétés et de leurs problématiques. Il faut que les communicants mènent des études pertinentes afin d'en prouver l'efficacité et le bien fondé. C'est une forme d'exigence que de se dire « je mène une action que je mesure, puis j'en tire les conséquences et ensuite, j'agis ». Par ailleurs, c'est aussi une façon d'élaborer des arguments pour proposer une stratégie fiable à la direction générale. Il est toujours plus convaincant d'être en possession d'éléments rationnels pour démontrer l'intérêt d'un choix, sinon surviennent les débats affectifs du type « j'aime/je n'aime pas ». Les méthodologies doivent être inattaquables et rigoureuses et menées par des professionnels, afin d'aider à la prise de décisions objectives. Vous ne pouvez pas prendre des décisions importantes fondées uniquement sur de l'irrationnel.

***À vos yeux, y a-t-il de la place pour la mesure dans la relation annonceur-agence ?***

Il faut, dans un premier temps, intégrer le fait qu'en matière de création, la qualité de la relation est capitale. Les partenaires doivent se comprendre, avoir confiance les uns dans les autres. L'agence doit

»

» s’immerger dans la culture de la société, sa stratégie, ses mots, sa façon de s’exprimer. Elle doit se sentir en confiance afin de proposer des créations originales, quitte à « bousculer » un peu son client. Je ne vois donc pas comment on peut opposer efficacité et relationnel. C’est au contraire parce que l’on a une relation de qualité que les idées viennent, que l’on prend des risques ensemble et que l’on est efficace. C’est tout à fait complémentaire. D’autre part, l’on ne peut nier que la mesure de la relation annonceur-agence intègre tout de même la dimension « résultats ». Pour toutes ces raisons, il est important de se fixer des objectifs et de conduire un bilan annuel pour évaluer les résultats et la qualité de la relation. Pour ma part, en ce qui concerne la publicité commerciale, je suis favorable à une rémunération intégrant pour partie des *success fees*, reposant sur des résultats chiffrés. Mais je reconnais que c’est plus difficile à mettre en œuvre pour la communication corporate.

**Quel pourrait être le conseil que vous donneriez à des directions de la communication qui sont très loin de vous en matière d’outillage de mesure ?  
Qu’est-ce qui peut permettre de provoquer le basculement pour ouvrir ces verrous ?**

Je pense qu’elles gagneraient à se tourner vers les associations ou les syndicats professionnels qui peuvent les aider en leur proposant des formations, en leur fournissant quelques outils sur telle ou telle problématique : comment mesure-t-on l’efficacité d’une campagne et quels types d’études conduire ? Par ailleurs, il serait pertinent – quand ce n’est pas déjà le cas – d’introduire une formation aux études dans les écoles qui préparent aux métiers de la communication. Les outils de mesure ont considérablement évolué et continueront d’évoluer grâce notamment à l’évolution des technologies. Nous sommes rentrés dans une ère où la communication est extrêmement puissante. En revanche, si l’on veut qu’elle soit crédible, il faut qu’elle s’appuie sur de vrais outils sinon, on restera dans l’accessoire et le subjectif. Des dérives perdurent : il y a quelques années, on entendait souvent l’expression « c’est du marketing » pour qualifier une action superficielle et peu sérieuse, maintenant on dit « c’est de la com ! », Il faut faire mentir cette phrase dévastatrice. Je pense que la communication est, au contraire, un métier de professionnels qui doit reposer sur une réflexion approfondie, rigoureuse et honnête, et pilotée avec de bons outils. C’est à ce prix que l’on construit de façon pérenne et solide la réputation d’une entreprise et une image de marque. On ne peut pas travailler dans le *one shot* en traitant superficiellement les sujets. Le métier de communicant doit être au service de la réputation de l’entreprise et apporter une forte valeur ajoutée. Je vous rappelle qu’un grand

»

» nombre d'entreprises valorisent leur marque à leur bilan. Les marques ont donc une valeur économique.

***Pensez-vous, au final, que le web change la relation aux indicateurs en ajoutant de nouveaux indicateurs à des indicateurs de « série » ?***

Nous faisons évaluer régulièrement nos sites Internet par une agence qui demande leur avis aux internautes. Cette démarche nous permet de mesurer quantitativement l'attractivité de nos sites en comparaison avec ce qui se fait sur le marché. Nous travaillons également sur notre e-réputation avec l'aide d'une agence spécialisée. Aujourd'hui, Internet n'est plus un monde à part. En matière de communication externe, on ne peut plus dissocier les relations avec la presse des relations avec les sites web, les blogs et les réseaux sociaux. C'est la raison pour laquelle, à titre d'exemple, les administrateurs du site bouygues.com sont les attachés de presse. Cela présente, à mon avis, un intérêt évident car il n'est pas pertinent de segmenter les médias, les sources d'informations. Tout est interconnecté. Il est donc primordial de s'appuyer sur des collaborateurs qui maîtrisent la totalité du sujet. C'est pour nous une question de cohérence et d'efficacité.

Oui, Internet a fortement contribué à faire évoluer les choses dans le métier de communicant, notamment en raison de la fantastique rapidité de diffusion de l'information. Les internautes recommandent, évaluent, donnent leur avis et démultiplient cette information grâce aux réseaux sociaux. Cela nous incite à travailler différemment, à être beaucoup plus réactifs et à regarder en permanence ce qui se passe et se dit sur nous. Enfin, il ne faut pas oublier qu'Internet conserve la mémoire de tous les sujets pendant plusieurs années. Il faut donc travailler son « e réputation » de façon professionnelle.



## Avis d'expert

Cécile Vion-Lanctuit, directeur de la communication  
d'Eurocopter

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement dans votre secteur d'activité ?***

Dans l'industrie aéronautique et plus particulièrement chez Eurocopter, l'utilisation des tableaux de bord est très répandue pour mesurer l'ensemble de notre activité. Ces tableaux permettent un suivi précis des fonctions commerciales, de la gestion des programmes, de l'ensemble de la production et des services associés à l'opération de nos hélicoptères. La mise en place en 2011 d'un tableau de bord à la communication est une nouveauté. Elle va, en effet, nous permettre une mesure systématique et coordonnée de l'efficacité de la communication. Nous avons déjà mis en place depuis quelques années des indicateurs de performances et réalisé plusieurs études d'image auprès de nos publics cibles. Mais cela n'a pas le côté systématique du tableau de bord.

De plus, avec la crise économique, il est devenu essentiel pour la communication de pouvoir s'évaluer et d'être capable de justifier de budgets en fonction des résultats attendus. Les enjeux vont bien au-delà de la quantité ! Il s'agit de mesurer notre impact et l'atteinte de nos objectifs.

### ***Quels peuvent être les freins à la mesure ?***

Le premier frein identifié a été le budget initial nécessaire pour le lancement. À ce jour, nous avons obtenu l'assentiment des membres du comité de direction et nous avons quasiment terminé la mise en place de l'outil. C'est un premier succès mais nous devons rester vigilants sur d'autres freins présents et identifiés. Premièrement, la volonté et l'implication des équipes de la communication à utiliser le dashboard (tableau de bord). Elles croulent déjà sous la charge de travail. Il faut donc mettre en place un outil simple qui permette de visualiser rapidement les résultats. Deuxièmement, le financement des études de mesure nécessaires pour alimenter le dashboard. 5 % de notre budget devrait théoriquement être alloué à la mesure !

### ***Pourrait-on définir une norme pour les moyens mis en œuvre pour mesurer l'efficacité d'une action, en termes de temps ou de budget ?***

J'apprécie les actions cadrées et un mode de fonctionnement structuré. *A priori*, je serais donc tentée de répondre oui. Une normalisation



» permettrait d'avoir un budget prévisionnel assez précis. Cependant, mon expérience avec le dashboard est encore très récente. Des normes trop contraignantes peuvent décourager certains à entreprendre la mesure et l'évaluation avec sérénité.

### ***Quelle est la place de la mesure dans la relation annonceurs/agences ?***

À ce jour, nous faisons principalement affaire avec des agences de manière ponctuelle. Nous n'avons ni défini, ni mis en place de KPI avec ces agences. Cela fera partie de la prochaine étape ! Je suis convaincue que des indicateurs de performance simples et partagés avec nos agences permettront une collaboration plus performante en termes de gestion des projets et de livrables, mais aussi de qualité des relations.

### ***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

Il s'agit tout d'abord de faire preuve de beaucoup de rigueur ! La mesure nous oblige de plus à avoir une vision plus stratégique de notre activité, mais aussi plus structurée, ce qui permet de gagner en efficacité.

### ***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?***

*A priori*, je ne vois aucun impact sur l'évaluation si ce n'est, peut-être, sur la méthode d'évaluation elle-même. À ce jour, la présence d'Eurocopter sur les nouveaux médias se fait assez discrète. Nous ne les négligeons pas pour autant. Les nouveaux médias constituent pour nous non seulement une source de veille concurrentielle non négligeable : que font nos concurrents ? quelle stratégie d'image adoptent-ils ? que dit-on à leur sujet ? , mais aussi une source d'informations sur l'image et la réputation de notre entreprise. Nous n'avons pas encore mis en place de KPI relatifs aux nouveaux médias. Quoi qu'il en soit, cela me semble une étape essentielle dans le développement de notre activité. La réputation est l'un de nos actifs les plus précieux. L'e-réputation en est une composante essentielle que nous devons évaluer.



## Avis d'expert

Denis Marquet, directeur de la communication  
du Crédit Agricole S.A

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement dans le secteur bancaire ?***

Elles occupent une place en amont et constituent une photographie des différents points de mesure qu'il s'agisse de l'image externe ou de l'image interne. Elles permettent d'évaluer le niveau de connaissance qu'ont les parties prenantes de l'entreprise, avec un focus particulier pour les salariés ou les candidats au recrutement. Qu'est-ce que les gens perçoivent de nous ? Quels attributs nous assignent-ils ? Sommes-nous attractifs pour eux ?

La mesure nous offre l'opportunité de vérifier l'efficacité de notre mission : développer la fierté d'appartenance, faire accepter le changement permanent, améliorer la réputation et l'image. Les deux premiers items améliorent la productivité, les deux derniers contribuent au développement du chiffre d'affaires. La mesure présente aussi un versant de progrès : elle doit permettre de confronter les actions de communications à la stratégie de l'entreprise pour constater ce qui est à corriger ou les leviers sur lesquels s'appuyer pour optimiser la communication. Le secteur bancaire n'influe pas profondément sur les éléments que je viens d'énoncer. Ce qui fait la différence, c'est le fait d'être dans une société de services ou dans un secteur industriel. Le Crédit Agricole est une entreprise B to B mais aussi B to C avec nos activités de *retail*. Une banque qui se place dans le quotidien des individus et la plus grosse banque en France, dotée d'une image liée au dynamisme des territoires.

### ***Quels peuvent être les freins à la mesure ?***

Il me semble que tout ne peut pas être basé sur la mesure. La réflexion sur la stratégie de communication se bâtit aussi avec des intuitions, des convictions. On ne peut pas agir, en toutes circonstances, uniquement en fonction de la perception de nos parties prenantes. On peut aussi opter pour une stratégie d'offre et assumer que l'on est, le travailler.

### ***Pourrait-on définir une norme pour les moyens mis en œuvre pour mesurer l'efficacité d'une action, en termes de temps ou de budget ?***

Sur le temps, il faut mesurer au démarrage de l'action et un certain laps de temps après. Dans la majorité des cas, je dirais qu'une mesure



» inférieure à 18 mois n'a pas de sens. Dans la phase de construction d'une image, la fierté d'appartenance, l'attractivité mettent du temps à s'installer. Il ne faut pas que la mesure soit le driver permanent. Sur les budgets, je n'y crois pas car cela voudrait dire qu'il existe un pourcentage intangible du budget de l'action de communication consacré à la mesure. Si je crois à la mesure, cela ne signifie pas pour autant que je me dise qu'il faut que j'y investisse telle ou telle somme. Je trouve cela souvent intéressant, en revanche, de commencer par une étude quantitative et de creuser avec une étude qualitative pour approfondir des points surprenants ou ambigus.

### ***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

L'essentiel est de toujours considérer la mesure comme un outil de travail. Vais-je en avoir besoin ? À quoi va-t-elle servir ? Va-t-elle être communiquée ? La communication des résultats est un enjeu clé.

### ***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?***

Cela ne change rien sur l'évaluation en tant que telle. Par contre, cela influence fortement la communication. Vous n'êtes plus maître de l'essentiel de ce qui se dit sur votre entreprise. On ne dit pas tout mais tout ce qui est dit doit être vrai. Il faut que les différents publics soient convaincus par le fait que nous sommes une source de sincérité. Ce qui n'empêche pas l'entreprise d'avoir une vie privée. Tant que certaines actions ne sont pas achevées ou certaines décisions pas prises, elles ne sont pas rendues publiques. Enfin, il me semble que les nouveaux médias poussent à accepter plus volontiers la critique mais encore une fois, ils ne changent pas l'évaluation elle-même.





## Partie II

# Comment mesurer l'efficacité des actions de communication ?

Définition de la notion de retour sur investissement en communication.



## Chapitre 4

# Fixer et classer les objectifs élémentaires à son action<sup>1</sup>

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Une mesure méthodique** exige l'identification d'objectifs assignés aux actions de communication.
- ▶▶ **Mais le terme objectif** recoupe des réalités très diverses. Un essai de définition s'impose.
- ▶▶ **Pour qu'ils soient efficaces**, les objectifs doivent répondre à quelques règles simples d'élaboration et de fonctionnement.

<sup>1</sup> Cf. Partie 4, Fiche 1 : deux questions pour vous aider à structurer votre démarche d'étude.

## Des objectifs insaisissables

Vous serez peut-être déçus, mais il n'existe pas d'outil de mesure pour évaluer le « taux de pénétration de l'esprit d'équipe » dans la tête des salariés ou le taux de décloisonnement (si ce n'est compter le nombre de portes ouvertes dans les bureaux...). A priori, il paraît difficile de mesurer des notions, parfois très subjectives, comme l'adhésion à des valeurs, les motivations, les représentations. Toutefois, il ne s'agit pas de tomber dans l'excès inverse qui serait de laisser de côté ces « grands objectifs », nécessaires au dialogue entre la fonction communication et les autres fonctions de l'entreprise.

Face à ce type d'objectifs parfois insuffisamment concrets, propres à la communication, mieux vaut essayer de les déconstruire, les séquencer, en sous-objectifs. Plus digestes, donc mieux mesurables, ces objectifs élémentaires, ajoutés les uns aux autres, doivent rendre compte de l'Objectif central. Pour entrer dans la démarche d'évaluation, l'objectif légitime qu'incarne, par exemple, en communication interne le verbe « décloisonner », doit être précisé. Pour cela, deux questions peuvent vous aider à structurer votre réflexion : à l'aune de quoi (quel indicateur) l'objectif de décloisonnement sera-t-il atteint ? Ou, qu'est-ce qui pourra vous faire dire, à l'issue de la mise en place du plan de communication interne, que l'entreprise est réellement décloisonnée (ou davantage décloisonnée qu'avant l'action) ? À quelle échéance l'entreprise doit-elle atteindre ce décloisonnement ?

## Ils sont SMART, mes objectifs

Toutefois, ne vous méprenez pas : objectif élémentaire ne signifie pas objectif au rabais. Bien au contraire, un objectif élémentaire doit être SMART : spécifique, mesurable, acceptable (ou ambitieux), réaliste et défini dans le temps (cf. l'encadré « Un objectif c'est SMART »). Un moyen mnémotechnique simple sur la nature des objectifs à retenir. Parallèlement, le nombre d'objectifs élémentaires pour une action peut varier, mais il est important de les hié-

rarchiser. Par exemple, pour une journée portes ouvertes, l'objectif stratégique clé pourrait être de développer une image plus positive auprès de la population riveraine du site ou de rassurer, ou encore d'optimiser les relations avec les acteurs politiques, économiques et associatifs locaux. Cependant, faire venir les individus à l'évènement est un préalable nécessaire et apparaîtra comme l'objectif élémentaire prioritaire : sans la présence du ou des publics cibles, aucun autre objectif n'est atteignable. Diffuser certains messages clés ou bien encore, tout simplement, faire plaisir constituent des objectifs élémentaires qui concourent tous à l'atteinte de l'objectif global, le plus stratégique. Et à chacun de ces objectifs élémentaires correspond un outil de mesure adapté.

Attention toutefois à ne pas multiplier le nombre d'objectifs élémentaires par action de communication. Quatre objectifs élémentaires semblent être un maximum.

En effet, le risque est de se laisser atteindre par le syndrome du couteau suisse. (cf. l'encadré « Le syndrome du couteau Suisse »). Assigner trop d'objectifs à une même action ou à un seul outil revient à vouloir faire à la fois tire-bouchon, lime, ciseaux, scie, couteau, tournevis, etc. Cela dépanne, mais ce n'est pas très efficace, ni très approfondi. Comme nous l'avons souligné dans notre cahier de tendances 2011-2012<sup>1</sup>, qui trop embrasse mal étreint : 7 est le nombre moyen d'objectifs de participation des exposants à un salon. Ce chiffre élevé pousse à s'interroger sur le risque de poursuivre trop d'objectifs à la fois pour, au final, ne se consacrer véritablement à aucun. Le résultat de ces démarches à la fois boulimiques et incomplètes est clair : la dispersion au détriment de la qualité.

Deuxième écueil qui plane au-dessus de vous : le syndrome du « zéro objectif ». La communication par défaut ou l'action faiseuse d'outil. On part de l'outil au lieu de partir de l'objectif, et finalement, on ne sait plus très bien à quoi était destiné cet outil. Votre entreprise a toujours participé à tel ou tel salon. Impossible de ne pas y être présent cette année. Mais savez-vous pourquoi vous y

1 Cahier de Tendances 2011-2012, Occurrence.

êtes allé la première fois ? Il est indispensable d'avoir une présentation vidéo de la gamme des produits. Mais pour quel public, quel usage et quel bénéfice attendu ? Les exemples d'absence d'objectif ne manquent pas dans la communication : l'habitude, l'histoire de l'entreprise, les décisions floues et qui prennent le pas sur une réflexion saine autour de questions simples : pourquoi, pour qui, à quelle échéance ?

### Un objectif, c'est SMART

Un objectif de communication doit répondre à certains critères pour constituer un « véritable » objectif. Ils sont au nombre de cinq et se résument par l'acronyme SMART pour :

- **S** pour **Spécifique** ou singulier : à nul autre pareil.
- **M** pour **Mesurable** : dont on peut évaluer s'il est atteint ou non, grâce à des outils spécifiques.
- **A** pour **Atteignable**, acceptable ou ambitieux : renvoie à l'idée que l'on part d'un état initial connu pour parvenir à un point d'arrivée raisonnable compte tenu des moyens engagés.
- **R** pour **Réaliste** : pour lequel on utilise de façon optimale les ressources dont dispose l'entreprise, en tenant compte des contraintes, pour atteindre un objectif.
- **T** pour défini dans le **Temps** : il convient de déterminer le moment de la mesure, sa durée et le moment où l'on peut attendre l'effet escompté. Il s'agit également de se donner un repère dans le temps, une période durant laquelle les moyens seront mis en œuvre pour atteindre l'objectif : une échéance. ■

## Fixer les objectifs et leurs échéances

Lister les objectifs élémentaires à une action, c'est bien, mais encore faut-il parvenir à les classer par ordre chronologique pour en apprécier l'état d'avancement. Une action, si elle a plusieurs objectifs élémentaires, peut aussi avoir plusieurs échéances. Par exemple, juste après une convention dans le désert tunisien, destinée à la force de vente, vous pouvez effectuer la mesure lors d'une première échéance avec un objectif premier qui consiste à galvaniser les troupes dès le lendemain et le retour en avion. Vous organisez une

deuxième mesure six mois après, une fois que des liens se sont créés entre les collaborateurs des différentes unités commerciales. Probablement que les résultats des deux mesures seront sensiblement différents. Le temps a un impact sur la perception. C'est pourquoi nous recommandons aux adeptes de la mesure de prendre la température régulièrement après une action de communication majeure. Au bas mot deux fois : immédiatement après l'action et quelques mois après pour constater la sédimentation des perceptions ou, au contraire, leur relative distorsion ou évaporation.

### Exemple

#### Définir des objectifs élémentaires

L'objectif élémentaire correspond à l'un des buts poursuivis par l'action de communication mise en place. Il est l'une des unités composant l'objectif global, plus stratégique de l'action. Le principe des objectifs élémentaires permet de dissocier un objectif général, et difficilement mesurable directement, en une série hiérarchisée de sous-objectifs, dont la mesure, quant à elle, s'effectue directement.

Pour chaque objectif élémentaire donné, il est possible d'associer un ou plusieurs outils de mesure adaptés :

Objectif élémentaire	Outil de mesure
Faire savoir, informer	Questionnaire de connaissance
Faire déplacer, faire venir	Comptage/observation Questionnaire de fréquentation
Faire utiliser	Comptage/observation Questionnaire d'utilisation
Faire proposer des idées, émettre des suggestions	Comptage/observation Questionnaire de participation
Faire participer, rendre actif	Comptage/observation Questionnaire de participation
Faire lire	Questionnaire audience/lectorat Comptage/observation
Faire connaître en détail, faire comprendre	Questionnaire de connaissance Questionnaire d'image Entretien qualitatif Réunion de groupe

#### 4. Fixer et classer les objectifs élémentaires à son action

Objectif élémentaire	Outil de mesure
Sensibiliser, préparer psychologiquement, rassurer	Questionnaire de connaissance Entretien qualitatif Réunion de groupe
Faire apprécier, faire plaisir	Questionnaire de satisfaction Questionnaire d'image Entretien qualitatif Réunion de groupe
Impliquer, faire adhérer	Questionnaire implication/adhésion

### Le syndrome du couteau suisse

Le syndrome du couteau suisse, consiste à assigner à une action ou un outil de communication trop d'objectifs.

Viser un journal interne qui, tout à la fois, fédère, décloisonne, valorise, informe (c'est bien le moins), fasse comprendre le nouveau projet d'entreprise, fidélise, renforce la fierté, etc. revient à la certitude de n'atteindre aucun de ces objectifs. Un parallèle ? L'on vous demande de construire votre maison avec comme seul outil un couteau suisse. Un couteau suisse dépanne, lors d'un bricolage mineur le week-end, mais il ne permet, en aucun cas, de bâtir. Il en va de même pour les objectifs de communication.

Demander à son sponsoring sportif qu'il développe la notoriété de la marque, améliore son image, fasse connaître l'activité de l'entreprise, motive les commerciaux, fédère l'interne et incite les prospects à vous consulter, tout cela en même temps, revient à lui demander probablement beaucoup plus que ce qu'il peut faire.

#### *Marteau, tournevis, scie*

Ouvrez votre boîte à outils. Avez-vous un ou plusieurs tournevis, un ou plusieurs marteaux, une ou plusieurs scies ? Si c'est le cas, c'est peut-être le résultat du poids de l'histoire : les outils se sont accumulés au gré des années. Ou alors ces outils sont destinés à des usages différents : un tournevis plat et un tournevis cruciforme. Une scie à bois et une scie à métaux. Un marteau « classique » et un marteau en caoutchouc destiné à carreler, etc.

Maintenant, nous vous invitons à ouvrir votre plan de communication. Combien d'outils et d'actions de communication ont-ils les mêmes objectifs à atteindre ? ■



## *L'essentiel* |

- ▶▶ **Bon nombre d'objectifs** de communication ne sont pas très concrets ce qui peut dérouter les ambitions de mesure.
- ▶▶ **Pourtant, des objectifs non concrets** peuvent être découpés en objectifs dits élémentaires, des objectifs mesurables.
- ▶▶ **Les meilleurs objectifs** sont toujours SMART c'est-à-dire spécifiques, mesurables, acceptables (ou ambitieux), réalistes et définis dans le temps.



## Chapitre 5

# Identifier, hiérarchiser et dénombrer ses publics cibles

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Les objectifs** ne sont pas les seuls ingrédients d'une mesure réussie. L'action de communication s'adresse forcément à un public.
- ▶▶ **L'identification des publics**, leur qualification et leur structuration font partie des actes clés de la conception d'une étude.
- ▶▶ **La taille des échantillons cibles** fait d'ailleurs beaucoup parler d'elle. Certaines légendes urbaines circulent. Une mise au point semble utile.

## Un public, des publics

Lorsque l'on s'engage sur le chemin de la mesure, il convient d'entamer une réflexion approfondie sur les publics visés par ses actions de communication. Comme pour les objectifs, c'est un préalable à une action de communication structurée et une mesure efficace.

Aussi évident que cela puisse paraître, il faut déterminer de façon précise à qui l'on s'adresse. Il est surprenant de constater parfois, le manque de segmentation des publics de la communication ou les mélanges hasardeux de ces mêmes publics. Pour mesurer correctement, il apparaît nécessaire d'introduire une dose de marketing dans la communication. Nous ne souhaitons pas entrer dans le répétitif débat du marketing contre la communication, mais lorsqu'il s'agit de segmenter les stratégies pour déterminer et circonscrire les publics cibles, il faut reconnaître l'apport du marketing plus familier avec les process de ciblage.

De la même façon que vous avez divisé vos objectifs en plusieurs objectifs élémentaires, vous devez segmenter vos publics. En effet, votre public n'est pas monolithique. Il vous faut donc le diviser en catégories pour affecter à chacune d'entre elles un objectif précis. Et l'atteindre ainsi de façon plus efficace, avant de le mesurer de façon plus fiable. Par exemple, les publics de la communication interne peuvent se subdiviser en dix, voire vingt, sous-publics en fonction de la structure interne de votre entreprise ou institution. L'on peut, par exemple, prendre en compte les statuts (cadres, agents de maîtrise, employés), mais aussi les fonctions *front office* (accueil, commerciaux, etc.) et le *back office* (fonctions soutien). On peut même encore aller plus loin et identifier des cibles nécessitant un traitement spécifique comme, par exemple, les hauts potentiels, les jeunes embauchés, les salariés-actionnaires, les quinquas, le réseau de correspondants communication, etc.

## Qualifiez votre cible

Même chose pour les publics externes. Il est nécessaire de dépasser le cadre binaire des clients/prospects ou ternaire : clients/prospects/autres (les « parties prenantes » ou *stakeholders*).

Circonscrire une cible revient avant tout à la qualifier. Première question à vous poser : qui est-elle ? Puis, rapidement, quel est son profil, mais aussi le profil de comportement ou d'usage de l'ensemble de vos publics cibles (par exemple, quels sont ceux qui se connectent à notre site Internet ?). Deuxième question cruciale s'il en est, mais trop rarement définie : combien sont-ils ? En effet, comment savoir précisément si votre action a atteint sa cible si vous ne tentez pas, même de façon approximative, de la quantifier ? Et comment mesurer le taux de pénétration d'une action sans définir la taille de la cible de cette action ?

Idéalement, un objectif de communication devrait se définir en multipliant l'effet recherché par le taux du public sur lequel l'effet est atteint. Que souhaitez-vous obtenir ? Que 100 %, 80 % ou 60 % des personnes exposées à votre action pensent ou fassent ce que vous lui avez assigné ? Quel était l'état initial, c'est-à-dire le taux d'adhésion de ce public avant l'action ?

En résumé, vous devez, quelle que soit votre action, bien connaître votre cible. Et pour cela, la qualifier et la quantifier.

## De l'importance de la structure de l'échantillon

La question des échantillons et de la pertinence de leur structure revient régulièrement dans l'actualité et en particulier dans l'actualité politique. Certains commentateurs ou adversaires en campagne remettent en cause des échantillons de sondage pour décrédibiliser les résultats annoncés.

Une chose est certaine : pour faire en sorte que la structure de l'échantillon soit la même que celle de la population cible, il faut choisir la méthode la plus appropriée parmi plusieurs classiques.

- *La méthode des quotas* : l'échantillon est constitué de sorte que sa composition soit sensiblement la même que la population totale, par rapport à certains critères simples (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle).
- *Les échantillons aléatoires* : toute personne appartenant à la population peut faire partie de l'échantillon. La difficulté de cette méthode est de constituer l'échantillon de manière réellement aléatoire.
- *Les échantillons raisonnés* : l'échantillon est choisi en fonction de sa capacité à fournir une information fiable. Par exemple, pour connaître l'avis des salariés sur une publication interne, mieux vaut interroger ceux qui l'ont déjà lue, bien que tous fassent partie de la cible.
- *Les échantillons de convenance* : l'enquêteur sélectionne un échantillon d'individus facilement accessibles. La rigueur est sacrifiée à la facilité.

## La Taille des échantillons

Lorsque l'on veut mesurer une action de communication, l'idéal est de pouvoir interroger l'ensemble des personnes concernées par l'action : la population. Cette démarche est rarement possible, du fait de la taille importante de certaines populations. Lorsque la population est composée de plus d'un millier d'individus, lorsque le budget et les moyens dont on dispose sont limités, on se contente d'une mesure portant sur une partie des personnes impliquées : un échantillon.

Les règles statistiques servant à définir la taille d'un échantillon sont très complexes. On peut retenir l'ordre de grandeur suivant : pour obtenir des résultats considérés comme fiables, il faut interroger un minimum de 50 personnes. Ce chiffre permet d'obtenir des réponses avec une marge d'erreur maximale de plus ou moins 14 points. Pour avoir une mesure plus précise, il faut augmenter la taille de l'échantillon :

- avec 250 personnes interrogées, la marge d'erreur est de plus ou moins 6 points ;
- avec mille personnes interrogées, la marge d'erreur est de plus ou moins 3 points.

Gardez en tête cet exemple frappant : « 1 000 Français (sur 65 millions) sont aussi fiables que 1 000 Toulousains (sur 440 000 habitants de Toulouse) ». En l'occurrence, la marge d'erreur pour un échantillon aléatoire de 1 000 personnes est une fourchette de 6 points au maximum (plus ou moins 3 points).

Autre exemple : dans une entreprise comptant 5 000 salariés, le responsable communication souhaite mesurer le degré de satisfaction du personnel vis-à-vis du journal interne. L'échantillon est de 250 personnes. Les résultats sont les suivants : 47 % du personnel estiment que le journal interne est satisfaisant. En tenant compte de la marge d'erreur, le véritable taux de satisfaits se situe entre 41 et 53 % (47 % plus ou moins 6 points).

Conclusion : la taille de l'échantillon se détermine essentiellement selon la marge d'erreur acceptable. Et il existe d'autres sources d'erreur : le libellé des questions, l'administration, la saisie, le traitement, la structure de l'échantillon comme nous l'avons évoqué.

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **Afin de pouvoir mesurer l'efficacité des actions de communication auprès des publics cibles, il faut découper le public global en sous-publics.**
- ▶▶ **Chacune des cibles doit être qualifiée : son identité, son effectif.**
- ▶▶ **La structure de l'échantillon est un élément clé de la fiabilité de la mesure finale. Elle doit être élaborée à partir d'une méthode soigneusement sélectionnée.**





## Chapitre 6

# Définir l'état initial et l'impact recherché

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Il faut imaginer la mesure** comme un parcours de longue haleine : il y a toujours un point de départ et un point d'arrivée et entre les deux, du temps et de la volonté.
- ▶▶ **Les organisations** qui entreprennent une démarche de mesure ont tendance à minimiser l'état initial et à considérer le point d'arrivée *via* le prisme incomplet des outils de communication.
- ▶▶ **Une mesure pertinente** induit de se doter de supports qui rappellent ces éléments et permettent aux communicants de les mettre en œuvre.

## D'une logique de moyens à une logique de résultats

Évaluer, ce n'est pas présumer de l'efficacité d'une action par la mesure des moyens qui ont été déployés. Il s'agit bien ici de mesurer des effets.

La communication, en faisant passer un message, vise à modifier l'opinion ou le comportement de ses publics cibles, à faire évoluer une situation dans le sens souhaité, à résorber l'écart entre l'image voulue et l'image perçue d'une entreprise, institution ou encore d'un produit. Qu'il s'agisse d'effets cognitifs (de l'ordre de la pensée et de la connaissance) ou d'effets conatifs (qui provoquent une action), le but est toujours de faire passer la cible d'un état *A* à un état *B*.

Encore faut-il, pour identifier l'effet recherché, établir l'état initial : d'où part-on ? Comment sommes-nous, et comment sommes-nous, avant l'action ? D'où l'importance, pour connaître ce point de départ, ce « *T0* », de mesurer avant d'agir et de mesurer suffisamment régulièrement pour disposer de points de repères et de moyens de comparaison.

La même logique s'applique en ce qui concerne les publics cibles : quel est leur niveau initial de perception ? Cette information obtenue permet de se rendre compte si les effets observés ont été générés grâce à votre action et pas à cause de phénomènes extérieurs ?

Or, dans la pratique, cet état initial est bien trop souvent oublié. On pense la mesure en aval, mais rarement en amont. Pourtant, les deux phases doivent pouvoir se répondre. La mesure des effets recherchés doit faire écho à la mesure de l'état initial, et, à l'inverse, l'état initial n'est initial que parce qu'il sera amené à changer, parce qu'il est à la base de la dynamique de progrès initiée par l'action de communication.

## Mesurer sa propre évolution

Comparer les performances des autres aux siennes peut aider à relativiser un échec ou un succès. Il ne faut pas pour autant en oublier de regarder ses propres performances. Trop souvent, les entreprises omettent d'intégrer la mesure de leur propre évolution, alors qu'il devient très fréquent d'effectuer un *benchmarking* des concurrents. L'envie d'en découdre stimulée par l'âpreté de la compétition commerciale prend le dessus. Mais si l'on ne sait pas soi-même de quelle manière l'on a évolué, comment mesurer de façon efficace l'évolution des autres par rapport à soi ? Et comment savoir quel rôle a joué l'action de communication dans cette évolution ?

Pour disposer de résultats intéressants, trois logiques de comparaison sont possibles : avant/après, moi/les autres, exposés/non exposés.

Cette dernière façon de procéder fonctionne comme un test avec placebo. Il s'agit d'isoler les effets de l'action, notamment pour les actions multicanaux, qui touchent un même public *via* plusieurs opérations de communication ou de marketing. Toutefois, cette démarche est assez lourde, puisqu'elle s'appuie sur deux phases d'étude : deux échantillons, l'un de publics exposés, l'autre de publics non exposés, sont passés au crible des mêmes questions dans le but d'identifier les effets induits par l'action. Une démarche qui repose donc sur l'obligation de constituer deux populations devant être les plus similaires possibles. Excepté sur un point : le degré d'exposition à l'action de communication.

Cette manière de considérer vos actions de communication en termes d'effets est le moyen, pour vous, de vous extraire de la dimension trop souvent associée à la fonction communication : celle de l'outil, l'instrumental. Penser « effet » ou « résultats » avant de penser « outil » aide à choisir le bon outil pour l'effet adéquat. À noter que la détermination de résultats revient à la notion d'objectif évoquée plus tôt dans l'ouvrage. L'objectif fixé, qu'il soit « plancher » c'est-à-dire minimum (au minimum, j'aimerais que 200 personnes soient présentes à cet événement) ou

très ambitieux pose une dynamique, une visée qui crée d'emblée une méthode de travail concentrée sur le résultat final.

## La fiche action mesure, un outil boussole

La fiche action/mesure constitue la colonne vertébrale de la procédure de mesure des actions de communication. Pour chaque action, une fiche sera remplie. Vous pourrez y noter tous les éléments relatifs à la mesure, et, en particulier : les objectifs de départ, les résultats obtenus et les améliorations possibles.

La fiche constituera aussi une mémoire de l'action et de ses performances. Elle servira de repère pour les futures opérations du même type et pourra être également, dans les grandes entreprises ou les réseaux communication, une référence pour d'autres services de communication souhaitant lancer des actions similaires.

La fiche action/mesure se décompose en trois parties :

- **Descriptif de l'action**

Cette partie donne des renseignements généraux sur l'action : l'objectif de communication, la ou les cibles, le budget de l'action, lorsqu'il est disponible, le nom du responsable de l'action et ses coordonnées, et, enfin, l'intitulé de l'action. Bref, la carte d'identité de l'action ou de l'outil.

- **Dispositif mesure**

Dans cette partie, vous disposez d'une ligne par objectif élémentaire. Pour chaque outil de mesure, vous préciserez le résultat constaté et les observations. Il est important de hiérarchiser vos objectifs élémentaires, et de les indiquer par ordre d'importance.

Ainsi, dans la première case, vous préciserez votre objectif élémentaire prioritaire et le résultat escompté (chiffrage, pourcentage...) lorsqu'il est quantifiable. Dans la deuxième case, vous indiquerez l'indicateur utilisé et son outil. La troisième case ne sera remplie qu'une fois la mesure réalisée. Le résultat obtenu par la mesure sera alors indiqué. Enfin, dans la case « observations », vous commenterez l'éventuel écart entre l'objectif chiffré et la mesure.

La rubrique « budget de la mesure » sera remplie en deux temps : le budget prévu avant la mesure (en temps, en individus, en euros, en pourcentage du budget global de l'action), puis, après la mesure, le budget réel constaté.

- **Bilan de l'action**

En tant que responsable de l'action, la dernière étape sera pour vous de remplir la troisième partie de la fiche. Vous y dresserez le bilan, tant sur les aspects positifs que négatifs. Enfin, vous noterez tout ce qui pourra être reconduit, ainsi que ce qui pourrait être amélioré, au niveau de l'action elle-même ou de sa mesure. Ainsi, la fiche n'est pas strictement orientée indicateurs chiffrés, quantifiés, mais laisse une place à votre analyse et au diagnostic.



## Fiche pratique

### Modèle de Fiche Action Mesure

FICHE ACTION MESURE		
<b>Intitulé de l'action :</b>		
Dates : Lieu : Cible(s) :	Responsable de l'action :	
Budget de l'action (en euros ou en jours/homme) : Prévu : Réel :	Coordonnées :	
<b>Objectif de communication :</b>		
<b>Objectifs élémentaires</b> (chiffrés si possible)	<b>Résultats constatés</b>	Observations
1.		
2.		
3.		
4.		

## 6. Définir l'état initial et l'impact recherché

Le dispositif de mesure		
<i>Outil(s) de mesure : type, traitement...</i>		<i>Observations</i>
<i>Échantillon :</i>	<i>Dates :</i>	<i>Lieu :</i>
Budget (en euros ou en jours/homme) :		
Prévu : Réel :		
<b>Fiche Action Mesure</b>		
<b>Bilan de l'action</b>		
<i>Faits marquants, particularités de l'action (originalité par rapport à l'identité de marque) :</i>		
<i>Difficultés rencontrées :</i>		
<i>Ce qui est à renouveler/Ce qui pourrait être amélioré :</i>		

La fiche constitue la mémoire de l'action et de ses performances. Elle servira pour les futures opérations du même type, au sein du service ou dans d'autres services communication de l'entreprise.



## Fiche pratique

### Une Fiche Action Mesure remplie : évaluer une convention, un séminaire, une réunion

Fiche Action/Mesure		
Intitulé de l'action :		
Dates : XX/XX/XXXX	Lieu : XXXX	<b>Responsable de l'action :</b> XXXXXX
<b>Cible(s)</b> : Directions transversales, Directions-métiers, Dir. communication, Usines, Business Units, Filiales.		
Budget de l'action (en euros ou en jours/homme) : Prévu : XXXX Réel : XXXX		Coordonnées : XXXXXX
<b>Objectif de communication</b> : Faire connaître la stratégie de communication de XXX (ambitions stratégiques, <i>image corporate</i> , identité de marque, internationalisation).		
Objectifs élémentaires (chiffrés si possible)	Résultats constatés	Observations
1. Faire comprendre la stratégie	Mitigé	Stratégie perçue comme dynamique et efficace, mais floue.
2. Faire déployer la stratégie	Mitigé	Voir bilan de l'action
3. Faire comprendre la démarche prospective	100 % des réponses sont positives	
4. Faire participer aux ateliers	Bonne participation	Elle sera probablement meilleure l'année prochaine
Le dispositif de mesure		
<b>Outil(s) de mesure : type, traitement...</b> Évaluation quantitative : questionnaire par e-mail 18 questions déclinées en 5 thèmes Analyse qualitative : 8 entretiens par téléphone		<b>Observations</b>  Taux de retour quanti : 60 % (30 réponses/ 50 envois)
Fiche Action/Mesure		
<b>Échantillon, phase quantitative :</b> 50 personnes sur 146 participants Méthode des quotas	Dates : XX/XX/XXXX XX/XX/XXXX	Lieu : XXXXXXXXXX XXXXXX
Budget (en euros ou en jours/homme) Prévu : XXXXX Réel : XXXXX		

## 6. Définir l'état initial et l'impact recherché

Bilan de l'action
<i>Ce qui est à renouveler/ce qui pourrait être amélioré :</i>  100 % des interlocuteurs sont satisfaits par les ateliers et les recommanderaient. Pistes d'amélioration : faire intervenir un dirigeant en direct (plutôt qu'une vidéo) ; homogénéiser la population (niveaux d'information, préoccupation, langue).
<i>Principale difficulté rencontrée par les participants :</i>  La mise en place de la stratégie localement (infos benchmarking sur l'intranet et outils demandés par les participants).
<i>Faits marquants, particularités de l'action :</i>  La valeur forte de ces ateliers pour les participants : l'échange.

### L'essentiel |

- ▶▶ **Fréquemment**, le bon fonctionnement d'un outil de communication suffit à réjouir ses instigateurs. En réalité, le succès est au rendez-vous lorsque l'outil permet d'atteindre le résultat escompté.
- ▶▶ **Comme l'indique un vieux précepte populaire** : pour savoir où l'on va, il faut savoir d'où l'on vient. Se mesurer dans son secteur ou environnement concurrentiel passe d'abord par la définition d'un état initial, un T0.
- ▶▶ **Parmi les outils fondamentaux de la mesure**, la fiche action. Simple et pragmatique, elle permet de repérer, hiérarchiser, synthétiser et mémoriser les informations importantes relatives à l'action mesurée.



## Chapitre 7

# Se donner une échéance

### *Executive summary* |

- ▶▶ **La gestion du temps** est fondamentale dans la mesure. Le réflexe récurrent consiste à mesurer après l'action de communication, parfois dans la précipitation. C'est un mauvais réflexe.
- ▶▶ **Il est nécessaire de prévoir** la mesure au bon moment par rapport aux actions de communication.
- ▶▶ **La question du planning** de mesure renvoie à celle de l'incorporation du dispositif de mesure dans la stratégie globale de communication.

## La leçon du temps

Savoir ce que l'on mesure, c'est bien. Savoir quand on le mesure, c'est mieux. C'est même indispensable. L'efficacité, en tant qu'atteinte d'un objectif, n'a de sens qu'au regard d'une échéance à laquelle la mesurer. Le « quand » je mesure contribue à définir le « quoi » et le « comment » je mesure.

Prenez une campagne publicitaire grand public. Quelle est la finalité ? Créer du trafic sur les points de vente durant le prochain week-end ? Ou plutôt distiller dans l'esprit du public visé des attributs d'image positifs ? Souhaitez-vous que les ventes du week-end soient multipliées par deux au regard du même week-end l'année dernière ? Ou souhaitez-vous que l'on pense de cette entreprise qu'elle est responsable, innovante, qu'elle fait passer la sécurité de ses produits avant tout ? Si c'est à l'aune du premier objectif cité que vous souhaitez mesurer l'efficacité de votre action, pas de doute : vous devrez le faire dès le lundi suivant le week-end de promotion. Peut-être même pendant. Trois mois plus tard, vous serez certes capable de regarder les chiffres des ventes, mais vous ne pourrez pas évaluer si cette hausse du chiffre d'affaires était ou non en rapport avec votre campagne.

## Simultanément, mesurer et agir

En revanche, si votre objectif, par le biais de cette campagne, était de faire passer certains messages ou de faire changer certains comportements, ce n'est pas à la file d'attente des caisses que vous pourrez l'observer. Mais quelques mois plus tard, le temps que la mémorisation des messages et les modifications voulues s'opèrent. Selon le moment où vous mesurez, selon l'échéance que vous vous êtes donnée, vous ne mesurerez pas les mêmes effets. Vous n'aurez pas non plus la même démarche méthodologique, ni les mêmes indicateurs de succès.

Le moment de la mesure se conçoit en amont de la mesure, qui elle-même se conçoit en amont de l'action de communication. Se donner une échéance, c'est aussi mettre en perspective

la mesure dans le calendrier de votre action. La mesure n'est pas un post-it que l'on colle, décolle, recolle sur l'action. « Tiens, et si on mesurait maintenant ? »... Ce n'est pas un accessoire. Elle fait partie intégrante du process d'efficacité. Elle est inséparable de l'action. Comme cette dernière, la mesure doit être planifiée. Dans le calendrier de vos actions, intégrez l'idée qu'à chaque fois que vous vous demanderez « quand doit-on réaliser cette action ? », une deuxième question devra vous venir à l'esprit : « quand doit-on effectuer la mesure de cette action ? » Impossible, dès lors, de passer à côté des effets de votre action. Et de la prise de conscience de son succès ou de son échec, même si la vérité est tout simplement parfois entre les deux.

### **L'allégorie de la caverne et les communicants**

Le monde sensible, où l'on accède à la vérité par les sens, ne serait que pure illusion. Comme pour le prisonnier enchaîné au fond de sa caverne, dans l'allégorie contée par Platon, qui ne voit des objets que leur ombre projetée sur les murs par la lumière du soleil. Son premier réflexe, lorsqu'il est contraint de sortir de sa caverne : retourner dans le confort de la pénombre.

Il souffre de ce changement. Dehors, le soleil chauffe, la vérité brûle... Il convient de s'y acclimater.

La mesure d'efficacité ne propose pas autre chose que d'éclairer les outils et les actions de communication afin de les faire voir dans leur réalité : efficaces ou inefficaces.

Reste cependant un écueil à dépasser : quand le prisonnier retourne auprès de ses semblables, ces derniers refusent de croire ce qu'il a vu, c'est-à-dire la réalité. Il se heurte à l'hostilité et l'incompréhension de ses contemporains, bousculés qu'ils sont dans le confort illusoire de leurs habitudes.

À vous de convaincre vos semblables de la nécessité de la mesure. Elle leur permettra de connaître le plaisir et la fierté de constater l'efficacité de leurs outils, mais également le plaisir et l'ambition de les faire évoluer si le constat est celui de l'inefficacité. ■



## Avis d'expert

Stéphane Billiet, président de Hill & Knowlton Paris, past-président de Syntec Conseil en Relations publiques et Maître de conférences associé au CELSA-Paris Sorbonne.

Hill & Knowlton Paris est l'agence française du réseau international de conseil en communication et relations publiques. Syntec Conseil en Relations publiques est le syndicat des professionnels des relations publiques et de la gestion de l'opinion en France.

**« La mesure est l'un des quatre piliers de notre processus de travail » De quelle manière la mesure entre-t-elle en ligne de compte dans la relation avec vos clients ? Vous donnent-ils des directives quant à la mesure de l'efficacité de vos actions dans un cahier des charges ? Êtes-vous soumis à une obligation de résultat ?**

Les 2 000 consultants du réseau international Hill & Knowlton partagent une méthodologie de planification appelée Compass. Ce processus, destiné à organiser notre façon de travailler ensemble, dans une stratégie commune, se décompose en quatre parties :

- le « *Now* » définit l'endroit où l'on se trouve, l'état d'où l'on part ;
- le « *Where* » définit l'endroit où l'on souhaite aller ;
- le « *How* » définit la manière dont on y va, c'est le cœur de la recommandation stratégique ;
- le « *Show* » montre les résultats et évalue si nous avons atteint l'objectif.

La mesure est donc l'un des quatre piliers de notre processus Compass (voir figure 3). Toutefois, la marge de progression est encore grande tant pour les collaborateurs de l'agence que pour les clients. En effet, si les trois premières parties sont très détaillées et fournissent à nos consultants des directives claires, la partie évaluation est encore, à mon goût, trop laissée à l'appréciation de chacun. Quant à nos clients, si tous désirent des programmes de relations publiques efficaces, peu vont jusqu'au bout de la logique en prévoyant un budget spécifique pour l'évaluation. Et surtout, je crois qu'il est difficile d'édicter des règles précises : il y a autant de façons de mesurer que d'objectifs à évaluer ! Nous devons donc nous adapter aux contraintes de nos clients pour proposer l'évaluation des résultats d'une opération.



## » **Pouvez-vous donner un exemple de démarche d'évaluation ?**

J'ai conçu un outil simple, qui permet d'apporter une réponse concrète et opérationnelle à ce type de demande. Il s'agit d'une grille d'évaluation en deux parties. La première partie permet d'évaluer la qualité des moyens mis en œuvre par l'agence, dans une démarche déontologique d'obligation de moyens. L'appréciation porte sur la fiabilité (respect des délais ; des coûts), la capacité à comprendre et même excéder les exigences du brief.

La deuxième partie de la grille porte sur les résultats. Il s'agira par exemple d'évaluer le niveau d'atteinte d'objectifs tels que « pénétrer quantitativement une famille de médias », « développer des relations avec certains publics », « retrouver tels items dans un corpus de presse ». En somme, mesurer quantitativement un objectif qualitatif !

En associant un pourcentage de rémunération à chaque note de 1 à 5, sur chacun des items, on peut également introduire la notion de rémunération variable sur les résultats. Et ce, dès la signature du contrat, dans lequel la valeur maximale du bonus éventuel aura été décidée.

## **C'est un système qui se généralise ?**

Ce mix d'évaluation des moyens engagés et des résultats obtenus se développe lentement en France. Question de culture peut-être... Les entreprises françaises privilégient l'instauration d'une relation de confiance avec leur agence conseil : les clients voient en nous des collaborateurs compétents, dédiés, réactifs et passionnés. C'est finalement ça qu'ils apprécient et donc c'est sur ces plans qu'ils nous jugent, comme les équipes internes, plutôt qu'en appliquant une mesure froide et factuelle focalisée seulement sur les résultats.

## **Pour autant, la confiance n'exclut pas le contrôle ! Faire confiance à des collaborateurs ou à une agence vous semble-t-il incompatible avec le fait de leur fixer des objectifs quantifiables ? Peut-être est-ce un problème de manque d'outils ?**

Je ne pense pas que cela soit une question d'outils, puisque tous les outils existent ! Simplement, je crois que ce n'est pas sain que l'agence définisse les instruments de mesure adéquats. C'est une responsabilité qui incombe au donneur d'ordre que d'établir un cahier des charges, donc de définir les objectifs et les indicateurs de succès. L'agence n'est pas là pour définir l'ambition du client, elle est au service de ce dernier dans la recherche de l'obtention de résultats en accord avec cette

»

» ambition. La relation entre client et prestataire doit être claire. Et ce ne serait pas rendre service à la mesure que de confondre les rôles. J'estime que celui qui doit contrôler n'est pas celui qui fait, mais celui qui paie pour que ce soit fait. Cela ne veut pas pour autant dire que l'agence soit un simple exécutant dénué de réflexion ! Au contraire, le client appréciera qu'elle ait une vision qui lui permette d'affiner ses objectifs. Et un recul sur ses actions autorisant une remise en question. Le rôle de conseil est bien entendu ce qui fait la valeur ajoutée de l'agence.

### ***Comment l'évaluation des relations publiques a-t-elle évolué au cours des dernières décennies ?***

Durant une vingtaine d'années, entre 1975 et 1995, les relations publiques ont eu à subir une dégradation importante de leur image : peu comprise, cette discipline a été instrumentalisée. Et, de fait, dévalorisée. Évaluer était un non-sujet : à quoi bon juger les performances d'une technique dont la valeur perçue est très relative ? Depuis le début des années 2000, les relations publiques retrouvent leurs lettres de noblesse : elles redeviennent une technique majeure dans la gestion de la réputation de l'entreprise et de la valorisation des marques. Leur valeur réelle n'a pas changé, mais leur valeur perçue progresse. Et quand la valeur redevient un enjeu, la mesure de cette valeur en devient également un.

### ***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?***

L'évolution de la société, qui va en s'horizontalisant, accroît le besoin de gérer la complexité d'une opinion devenue plurielle, fragmentée et technologiquement engagée. Internet donne du pouvoir à des groupes ou des minorités qui étaient faibles jusque-là. Le meilleur exemple de la pertinence des relations publiques reste la crise qui a dorénavant une composante digitale, soit en amont soit en aval. Besoin de gérer l'interactivité, de restaurer la confiance, de se défendre contre des rumeurs, de redorer son blason... Les relations publiques sont la technique de la turbulence ! Heureusement, tout le monde a maintenant compris qu'il fallait dépasser cet aspect « moyen d'urgence » et gérer un « continuum relationnel »



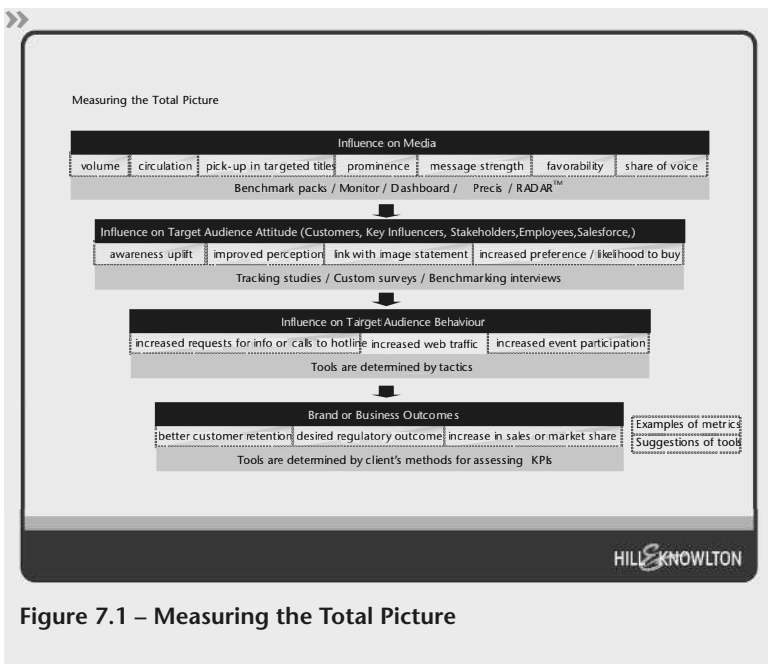


Figure 7.1 – Measuring the Total Picture

## L'essentiel |

- ▶▶ **Le juste temps de la mesure** dépend en grande partie des objectifs que l'on se fixe et des questions auxquelles l'on souhaite répondre à travers l'étude.
- ▶▶ **Mesure et actions de communication sont liées :** il faut les concevoir et les préparer en même temps selon une démarche intégrée de la mesure comme partie prenante de la communication.
- ▶▶ **Toute mesure qui arrive trop tard ou trop tôt est caduque :** en ce sens, les professionnels de la mesure peuvent vous éclairer sur le timing le plus efficace.





## Chapitre 8

# Transversalité : les tableaux de bord de la communication

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Certaines entreprises** souhaitent conduire une démarche globale et continue d'évaluation. Le tableau de bord sert à la développer efficacement.
- ▶▶ **Le tableau de bord** est polyvalent par essence : outil de reporting, de partage, de suivi de l'activité de communication.
- ▶▶ **Un tableau de bord pertinent** ne se construit pas en un jour : il exige de suivre plusieurs étapes de conception qui doivent emporter l'adhésion des utilisateurs futurs.

## Qu'est-ce qu'un tableau de bord ?

Les tableaux de bord de la communication ou « dashboard » sont des outils globaux de pilotage de la communication.

Ils répondent à une carence souvent constatée au sein des organisations : la stratégie, le plan d'action sont mis en œuvre. Après ces phases clés, des initiatives de reporting sont enclenchées : des communicants vers le directeur de la communication, du directeur de la communication vers la direction générale. Cependant, ce reporting est rarement organisé. Il se fonde, d'un département à l'autre, sur des approches méthodologiques différentes, non unifiées. Il n'est pas mis en perspective : des indicateurs quantitatifs (nombre de visiteurs sur le stand, clic sur la section du site) remontent mais servent à peu de chose puisqu'ils ne rendent pas compte de l'atteinte d'objectifs. Et puis, très régulièrement, l'effet « îlot » prend le pas sur l'effet « maillon ». D'une année à l'autre, on oublie les éléments de reporting précédents pour n'en garder que des bribes. Dans ces circonstances, la démarche de progrès n'est pas possible puisqu'elle devrait se fonder sur une continuité, comportant des points de repères référentiels tout au long du parcours.

L'une des conséquences dommageables de ces pratiques est la difficulté à structurer le dialogue entre les dirigeants de l'entreprise ou de l'institution et la direction de la communication, notamment au moment des négociations de budget. Alors qu'un tableau de bord permet d'ancrer les échanges autour d'arguments rationnels, il arrive que ces échanges virent au dialogue de sourds entre des dirigeants contraints de gérer leur budget avec rigueur et une fonction communication qui a besoin de ressources pour mettre en œuvre ses actions clés et atteindre ses objectifs. Le tableau de bord est donc une arme douce mais efficace pour aider à une gestion des arbitrages d'investissements en fonction des résultats visés et non plus uniquement sur des moyens.

Ce n'est pas la seule vertu des tableaux de bord : au-delà de la valorisation rationnelle des réalisations, ils permettent d'accélérer le partage d'informations au sein d'une structure. Dans un monde

professionnel où les secondes ont remplacé les heures, pouvoir compter sur des outils pérennes est précieux. Les tableaux de bord constituent cette boîte dans laquelle sont rangées les données fondamentales ayant trait à la communication de l'entreprise. Ils permettent de mettre en lumière les bonnes pratiques.

Ils facilitent, par ailleurs, le pilotage au jour le jour des actions de communication. Lesquelles sont les plus efficaces ? Quels sont les indicateurs les plus pertinents pour nous ? La qualité est-elle en train de primer sur la quantité ? Autant de questions auxquelles l'outil permet de répondre en grande partie.

Enfin, ils injectent un process de mesure normalisé au sein des organisations : le fait de bâtir un tableau de bord pousse les communicants à définir leurs objectifs, leurs cibles, leurs indicateurs. La culture du résultat se met en marche au moment de la conception de l'outil, avant même que son utilité ait été démontrée pragmatiquement. Quoi de plus pédagogique et convaincant que d'apprendre en faisant ?

## Un tableau, des tableaux

Il arrive que le terme tableau de bord soit mis au singulier quand il s'agit de désigner le concept ou l'approche théorique qui sous-tend l'outil.

Pourtant, dans la réalité, il n'y a pas deux tableaux de bord identiques d'une structure à une autre. Dans la mesure où il a pour vocation d'aider à mesurer l'impact des actions de communication, le tableau de bord doit être adapté à la situation très précise de l'entreprise concernée : organigramme de la communication ? Objectifs de communication définis ou pas ? Publics cibles ? Filiales dans le monde ? etc.

Généralement, le formulaire de données du tableau de bord est constitué de 3 grandes zones :

- une zone de qualification (nom de l'action, date etc..),
- une zone d'activité (temps passé à réaliser l'action, budget de communication attendant etc..)

– une zone d'efficacité (indicateurs d'efficacité tels que la préférence par exemple).

À noter que l'on peut délimiter plus ou moins le périmètre du tableau de bord : certaines entreprises ou institutions souhaitent un tableau de bord strictement centré sur la communication interne. Ce dernier intégrera donc uniquement les actions de communication interne. Au contraire, d'autres acteurs préféreront se concentrer sur les actions de communication externes en n'intégrant que ces dernières dans leur tableau de bord. À chacun son dashboard ! C'est un outil dont le degré de personnalisation peut être extrêmement élevé.

Les éléments qui figurent dans le tableau de bord seront nécessairement le résultat de choix du directeur de la communication qui connaît son entreprise et sait quelles informations vont être les plus utiles. Généralement, il ne décide pas seul. Les responsables de départements ou les adjoints donnent leur point de vue et aident à peaufiner les choix.

Prenons l'exemple d'un indicateur d'activité : le temps passé par action. Certains directeurs de la communication apprécient de pouvoir obtenir cette indication, de même que les équipes en place. Elle leur permet de se situer et de faire un bilan sur la manière dont elles répartissent leur temps disponible entre plusieurs tâches. Pourtant, certaines organisations n'apprécient pas ce type d'éléments : vu comme intrusif, ils ne sont pas intégrés. Dans le cas présent, la culture d'entreprise dessine les lignes à franchir ou non. Parfois, le directeur de la communication doit pouvoir les faire légèrement bouger pour décaler la zone de confort de ses équipes et ainsi favoriser leur évolution et développement. Mais il ne faut pas aller trop loin afin que l'outil ne se mue pas en pomme de discorde.

C'est un autre avantage substantiel du tableau de bord : provoquer la discussion, le débat, les échanges desquels naîtra probablement, à un moment ou à un autre, la satisfaction d'avoir réussi à bâtir un projet ensemble. En ce sens, bien exploité, le tableau de bord peut devenir un outil de cohésion interne pour la direction de la communication.

## Construction du tableau de bord

La construction d'un tableau de bord adapté à une entreprise suit généralement quelques étapes clés.

### *Première étape : le cadrage du projet via l'écoute des publics.*

Le plus souvent, il s'agit des publics internes. La direction de la communication et plusieurs de ses représentants font office de passage obligé. En tant que futurs utilisateurs de l'outil, ils doivent absolument y trouver ce qu'ils cherchent et ce dont ils ont besoin. Si la direction de la communication est constituée d'une grosse équipe, il ne sera pas toujours possible de rencontrer tous ses représentants mais chaque utilisateur potentiel doit être informé par son manager direct. Un bon « cascading » représente une garantie pour éviter que le lancement du tableau de bord ne sombre dans l'ignorance ou l'indifférence faute de n'avoir pas assez cherché l'adhésion, ou à défaut, de ne pas avoir diffusé suffisamment d'informations au préalable. Dans cette phase d'écoute des publics peuvent aussi être intégrés des managers ou salariés de l'entreprise, non issus de la communication, mais qui font appel à elle comme fonction support. Les clients internes en quelque sorte. Leurs idées et points de vue seront souvent inestimables. Dans la plupart des cas, ils ont du recul sur la fonction communication ne faisant pas partie de l'équipe et satisfaits ou insatisfaits de ses services, ils expriment des opinions tranchées. *Via* ces entretiens, des informations clés, allant bien au-delà du dashboard, émergent. Elles méritent d'être scrupuleusement consignées et partagées par la suite avec le directeur de la communication.

Il peut également arriver que les publics à écouter soient externes, clients, prospects, institutionnels. C'est cependant plus rare car faire appel à des publics extérieurs à l'entreprise pour construire le dashboard n'est pas forcément très judicieux. Il vaut mieux réserver leur participation à des études plus ciblées autour de leur degré de satisfaction. Par ailleurs, ils ne sont pas

les interlocuteurs les mieux placés pour définir les objectifs de communication de l'entreprise par exemple.

En termes de *modus operandi*, les entretiens menés sont des entretiens semi-directifs d'une heure environ qui permettent d'aborder les lignes clés d'un tableau de bord (Objectifs, cibles, actions etc.) avec chacun des interviewés.

Dans certains cas, il faut noter que l'écoute des publics n'a pas lieu. C'est le directeur de la communication qui fixe les règles du tableau de bord. Cela arrive quand, par exemple, le directeur de la communication a déjà consulté ses équipes et sait exactement ce qui doit figurer dans l'outil. Cependant, qu'elle soit de grande envergure ou plus resserrée, la démarche de concertation est fondamentale : comme dans tout autre domaine, ce qui est fait par un seul, de manière isolée court le risque de ne pas rencontrer la ferveur et l'adhésion la plus large.

### *Deuxième étape : la mise en place de l'outil*

Munie des éclairages issus des entretiens, l'équipe projet peut se mettre en action et construire l'outil. De plus en plus souvent, les tableaux de bord sont des outils en ligne. Pour vous en donner une idée simple, il s'agit de formulaires spécifiques qui peuvent être complétés par les utilisateurs. Au bout d'un certain temps (un trimestre, un semestre, une année), il est possible d'extraire des données qui sont pédagogiquement présentées sur une « scorecard ». La « scorecard » est le document de synthèse qui croise les données sélectionnées pour en tirer des enseignements et établir un bilan temporaire de l'efficacité des actions de communications entreprises. Bien entendu, la « scorecard » ne peut intégrer que des données qui ont été saisies dans le tableau de bord. De la même manière, comme les indicateurs d'efficacité sont établis *via* des processus de mesure, si aucune étude n'est réalisée, il sera impossible de produire une scorecard complétée, voire une scorecard tout court ! C'est ainsi que le tableau de bord prend toute sa valeur stratégique : il permet non seulement de (re)définir les indicateurs clés et référentiels de l'entreprise mais aussi d'initier une démarche d'évaluation pesée dans la durée.



## Fiche pratique

### Exemple de fiche action générique pour un dashboard

QUALIFICATION		
Nom de l'action		
Dates de l'action	Début :	Fin :
Tactique(s)	ex : publicité	
Prestataire extérieur	ex : oui. Agence XY.	
Objectif(s) de l'action	ex : développer la réputation écologique de la marque	
Cible(s) de l'action	ex : clients et prospects	
ACTIVITÉ		
Temps passé	ex : 90 jours	
Budget de l'action	ex : 100 000K€	
Distribution/exposition/Audience potentielle	ex : 150 000 individus	
IMPACT/EFFICACITÉ		
Audience exposée à l'action	100 000	
Notoriété du message	80 %	
Compréhension du message	60 %	
Adhésion au message	50 %	
COMMENTAIRES		
<p>– Les résultats de notoriété de l'année dernière étaient à 70 %. Progression de 10 points</p> <p>– Le concurrent direct obtient une adhésion à son message écologique de l'ordre de 60 % (vérifié dans l'étude). Nous devons rattraper du terrain.</p>		

Dans cet exemple de fiche action qu'il faudrait affiner pour telle ou telle entreprise, l'on peut relever plusieurs éléments clés :

- *la notoriété du message est élevée, point positif qui signifie que l'entreprise a déjà atteint un premier palier dans sa communication.*
- *la compréhension est relativement satisfaisante mais la déperdition de 20 % (de la notoriété à la compréhension) mérite d'améliorer encore la pédagogie du message.*
- *l'adhésion au message est très moyenne. L'entreprise n'a pas encore assez convaincu et doit accentuer ses efforts sur ce point.*

## L'essentiel |

- ▶▶ **Un tableau de bord** constitue la solution adaptée aux évaluations parcellaires ou atomisées au sein de l'entreprise. Outil global, il permet de structurer, dans la durée, les démarches d'évaluation.
- ▶▶ **Il n'y a pas un tableau de bord unique** déclinable partout. Chaque entreprise, chaque institution, chaque structure de communication s'appuie sur un tableau de bord *ad hoc*.
- ▶▶ **La démarche d'élaboration du tableau de bord** est rythmée par trois temps : le temps de la concertation, celui de la fabrication et enfin celui de l'utilisation et de la mesure en action.



## Chapitre 9

# Internet : un nouveau monde ?

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Internet fait couler beaucoup d'encre** parce qu'il est baigné d'idées reçues, de croyances et d'abondants commentaires dont l'on n'arrive pas toujours à démêler le vrai du faux.
- ▶▶ **Dans ce nouveau paradigme**, il faut pouvoir, à la fois, intégrer les changements qu'il implique et la permanence de méthodes simples et éprouvées quant à l'évaluation de la communication.
- ▶▶ **Le fil directeur d'une bonne approche** est la temporisation : malgré les très hautes fréquences des conversations online, il faut toujours prendre le temps utile de la réflexion, aussi bref soit-il, avant d'agir.

## Les lois de l'influence

Personne ne peut nier qu'Internet exerce aujourd'hui une influence très forte sur nos vies et a complètement restructuré l'espace d'expression publique. Pour s'en convaincre, il suffit de sélectionner quelques chiffres marquants : 600 millions d'utilisateurs de Facebook dans le monde<sup>1</sup>, 700 milliards de vidéos visionnées sur Youtube en 2010<sup>2</sup>, en moyenne 50 % des internautes lisent les critiques des usagers pour avoir un avis sur une marque<sup>3</sup>, 4,1 heures par mois passés sur les réseaux sociaux par les internautes français<sup>4</sup>.

Nous pourrions énumérer pléthore d'autres chiffres qui permettent tous peu ou prou d'établir le même diagnostic : notre vie quotidienne est criblée d'informations sur Internet et de réseaux sociaux et ce mouvement est passé d'une utilisation périphérique à une norme, un réflexe, un automatisme.

Face à cette nouvelle donne, les entreprises, les institutions, les marques doivent trouver de nouveaux repères et investir des terrains d'expression pertinents dans cet univers, notamment pour construire et protéger leur e-réputation.

Bon nombre d'entre elles tâtonnent encore. Pour cause, les phénomènes sont en mutation permanente et cette impression de changement constant ne facilite pas la tranquillité des analyses impartiales, la sédimentation des décisions et les retours d'expériences éprouvées dans la durée.

Pour autant, il faut parvenir à se positionner sur ces nouveaux territoires, ce nouveau champ de conversations qui présentent l'avantage d'ouvrir les portes et fenêtres de la communication en facilitant les prises de parole et de position. La mesure de la communication doit aussi apprendre à éclairer avec perspicacité les choix d'investissements des entreprises dans ces nouvelles sphères.

---

1 Source Facebook, janvier 2011.

2 Source Youtube, janvier 2011.

3 Source Yahoo!, janvier 2011

4 Source comScore, janvier 2011.

L'un des points essentiels du monde digital est la notion d'influence : qui influence qui ? Qui a le plus d'influence sur ma marque ?

Premier constat fondamental : l'influence n'est pas nécessairement l'audience. Il est d'ailleurs difficile d'établir précisément l'audience de la plupart des médias sociaux. Il n'existe pas, par ailleurs, d'algorithme imparable qui déterminerait pour chaque média son niveau d'influence exact. Seules les approches hybrides qui font appel à la compétence humaine et à une technologie adaptée peuvent apporter un niveau de confiance suffisant pour analyser et interpréter les phénomènes comme l'influence en ligne. Dans tous les cas, il est important d'avoir à l'esprit que ce n'est pas uniquement le nombre de « like » de votre Facebook ou le nombre de « followers » de votre compte Twitter qui vous assure un nombre important de relais d'opinion : ce sont la « qualité », le statut d'« influenceurs » ou non de ces individus. Il vaut mieux une moindre quantité de fans pour une portée supérieure.

En outre, le web et en particulier le web social ne présentent pas forcément plus de périls ou de dangers que d'autres terrains d'expression des parties prenantes. Bien souvent, les entreprises dont la réputation s'écroule en quelques jours sur le web sont des entreprises qui n'avaient pas pris soin de leur réputation ou qui avaient négligé des zones de failles. Un scan régulier des forces et faiblesses de l'image d'une entreprise est donc primordial : il permet de ne pas être pris par surprise en cas d'offensive et de pouvoir y répondre sereinement. Car il n'y a pas pire conseillère que la peur en la matière. Internet n'est pas un espace de menaces apocalyptiques mais un nouveau lieu de débat dans lequel priment les échanges et une certaine équité des visibilitées. Comme sur tout territoire d'expression, les plus convaincants sont ceux qui sont formellement entraînants et profondément solides quant aux arguments qu'ils avancent. Ce sont aussi ceux dont les annonces et les engagements sont toujours précédés ou suivis d'effets/faits.

## La technique reine

Autre idée reçue qui circule souvent sur Internet et les réseaux sociaux : pour bien s'y positionner, il faut de la technique. Et une technique poussée !

Cet angle de réflexion revient à isoler la technique de la stratégie de communication plus globale des entreprises vis-à-vis de leurs parties prenantes. Au contraire, la communication digitale doit s'inscrire dans la lignée des objectifs globaux de communication. Si l'accès aux médias en lignes diffère, si par nature ces médias exigent des contenus adaptés, cela ne veut pas dire qu'il faille les traiter à part.

De la même manière, la technologie a tendance à impressionner ceux qui y font appel. Or, la simplicité est bien souvent de mise en la matière : aujourd'hui Google détient environ 92 % de parts de marché en France et les internautes l'utilisent pour faire leurs recherches sur internet. Il n'est pas aberrant de se fonder sur le même outil pour obtenir des données quantitatives plutôt que de refaire la roue en permanence en poursuivant des prouesses technologiques inutiles.

Dans tous les cas, la technologie seule ne suffit pas : pour tout ce qui concerne le « sentiment analysis » c'est-à-dire l'analyse des teneurs des retombées online (qu'il s'agisse d'articles ou de posts). Cette analyse est primordiale pour façonner une stratégie de communication. Qu'il y ait 150 000 retombées a une certaine importance mais n'est pas stratégique : si 99 % de ces mêmes retombées émanent de détracteurs de la marque ou de l'entreprise, mieux vaudrait en avoir 150 qui ne soient que compliments et attributs positifs. Une conclusion s'impose : l'analyse doit être effectuée par des individus, bien formés et susceptibles d'intégrer les subtilités des écrits, de décrypter le ton, de faire appel à leur sens de l'interprétation. Cela ne les dispense pas de s'appuyer, en première phase, sur des outils technologiques qui leur feront gagner du temps et de l'efficacité. Mais lorsque vient le moment du sens des mots et des expressions, c'est au tour de l'esprit d'analyse d'intervenir et de tirer des enseignements valables d'une matière

foisonnante. En effet, même le text mining (fouille de textes, traitement naturel du langage) n'est pas une solution miracle et ces méthodes sont peu adaptées à l'hétérogénéité des discours sur le web.

Il est certain que lors des années à venir, de grandes évolutions verront encore le jour en matière d'outils et d'« analytics ». Cela implique encore et toujours de savoir prendre le meilleur de la technique et des technologies sans jamais les laisser dicter toute leur loi. La communication n'est pas uniquement affaire de mécanique(s). Cela fait aussi poindre un autre sujet qui nous paraît fondamental : le design de l'information. Certains observateurs parlent déjà de la bonne donnée comme du nouvel or noir. Dans un monde qui regorge d'informations et de données, la capacité à les représenter de manière fiable et esthétique à la fois devient une exigence majeure. En effet, les consommateurs et les citoyens qui s'appuient sur les données pour se forger des opinions, faire des choix, partager des connaissances, ont besoin de pédagogie. Il faut parvenir à mettre des données exactes au service de la compréhension générale tout en les rendant belles et agréables à découvrir. Un enjeu de premier plan pour les années à venir, dans lesquelles la circulation n'aura de cesse de s'intensifier.

## Agir en mode panique

Internet procède selon un double tranchant : sa rapidité est appréciée et a complètement transformé notre accès à l'information et dans le même temps, elle provoque les comportements les plus irrationnels et peut générer de l'anxiété.

D'abord, il est rarement judicieux de se précipiter pour répondre à des posts et des commentaires publiés sur une entreprise, une marque ou une institution. Le recul est important pour statuer sur l'impact réel des propos émis, préparer une réponse de fond et la doser dans sa forme, son ton. Le temps de la réflexion n'est certainement pas celui de l'immédiateté. Pour que les événements trouvent un juste écho, il paraît sage de les laisser vivre leur vie. Momentanément.

Par ailleurs, la veille en ligne ne conduit pas forcément à une réponse *via* les canaux online. Vous pouvez tout à fait prendre en compte des critiques négatives proférées contre vous et en déduire qu'il faut changer votre stratégie de communication offline : créer un évènement, confectionner une affiche, lancer une campagne de publicité etc.

Dans ce cas-là, Internet fonctionne comme une caisse de résonance des changements que vous initiez : ils pourront être remarqués, appréciés ou au contraire dépréciés.

Enfin, la veille en ligne peut servir en priorité à toute autre tâche que celles de répondre à la chaîne aux posts et commentaires : elle peut constituer un foyer d'informations important pour une entreprise. Elle peut lui permettre d'affiner ses données sur tel ou tel thème, d'améliorer sa compréhension de ses publics, mieux cerner les prises de positions d'un public en particulier. En un mot : veiller n'est pas toujours synonyme d'état d'alerte ou de méfiance. C'est aussi une activité qui permet de photographier les conversations à un instant T et d'en tirer des conclusions bénéfiques pour la stratégie de communication de l'entreprise. L'on distingue d'ailleurs deux grands temps dans le processus de veille : d'une part, la cartographie initiale qui définit l'état des conversations et commentaires à un moment précis comme un stock de données référentielles et d'autre part, l'actualisation de cette cartographie dans le temps *via* des processus de veille et d'alerte établis à échéances plus ou moins régulières. C'est en menant ces deux étapes dans un échéancier adapté à la stratégie de l'entreprise que cette dernière pourra disposer d'un socle solide afin d'optimiser son e-réputation.

## La répartition des rôles

Nous défendons fortement l'idée selon laquelle il est difficile d'être bon juge et partie intégrante d'un processus.

C'est ainsi qu'il nous paraît inopportun de confier les opérations de veille et d'analyse des médias sociaux aux acteurs qui orchestrent la communication d'une entreprise.

Il n'est pas logique, nous semble-t-il, qu'une entreprise ou une institution puisse demander à son agence d'évaluer l'impact des actions qu'elle mène. C'est une situation inconfortable : pour l'entreprise qui peut apprécier le travail effectué par l'agence et pour autant n'être pas satisfaite de l'impact réel de ce travail. De la même manière, comment une agence peut-elle évaluer les résultats d'actions sur lesquelles elle s'est engagée avec foi et pugnacité pendant des semaines voire de longs mois ? Ce n'est pas impossible techniquement mais imaginez la situation ubuesque selon laquelle l'agence est considérée comme excellente par son client alors que l'impact de son action est mesuré comme négatif ? Inversement, un client peut être moyennement satisfait du travail d'une agence pour des raisons diverses (qualité de la relation, réactivité) et se rendre compte, analyse à l'appui, que les résultats de son action sont très bons. Là où objectivité et subjectivité relative se mêlent, la mesure perd de son utilité. C'est pourquoi nous préconisons plutôt de faire appel à un intervenant externe, neutre, pour évaluer la performance d'une action de communication, notamment sur Internet. Autre solution : l'entreprise ou l'institution peut se doter d'une équipe interne, rôtée au web social pour procéder à des évaluations déchargeant ainsi les « faiseurs » de la mission périlleuse qui consiste à s'auto-évaluer.

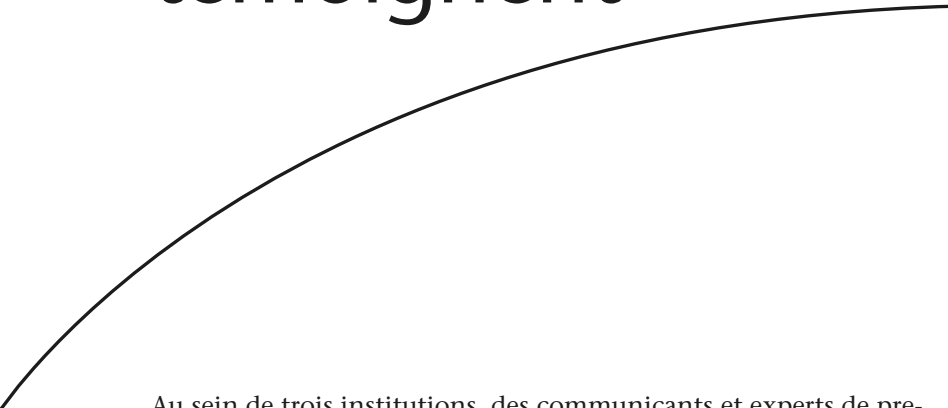
## L'essentiel |

- ▶▶ **Ne jamais confondre influence et audience** : le flux de visiteurs d'un site est un indicateur dont il faut tenir compte. Il ne signifie pas pour autant que ce site exerce une influence directement proportionnelle au nombre de ses visiteurs.
- ▶▶ **Les outils technologiques** peuvent être de prodigieux supports d'observation et d'investigation sur Internet. Mais les outils seuls ont assez peu de pouvoir : la pâte humaine qui les exploite apporte la valeur ajoutée analytique nécessaire à toute démarche sérieuse d'évaluation.

- ▶▶ **Internet** pousse à l'extrême rapidité, de toutes parts, en tous lieux. Pourtant, le temps du positionnement et des réponses des entreprises à cette sphère n'est pas celui d'une réaction épidermique. Il nécessite de prendre le temps de façonner un contenu pertinent sur le web ou *via* d'autres canaux. Et parfois, le silence est d'or.
- ▶▶ **Être juge et partie** n'est jamais un bon procédé. Les démarches d'évaluation de l'e-réputation gagnent à être confiées à des acteurs qui n'ont pas mis en œuvre les actions soumises à l'analyse.



# Au cœur de la mesure : des experts et communicants témoignent



Au sein de trois institutions, des communicants et experts de premier plan nous livrent leur expérience et approche de l'évaluation de la communication.



## **Avis d'expert**

Despina Spanou, conseillère principale de la DG SANCO (Commission européenne) pour la communication et les stakeholders

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement au sein d'une institution telle que la vôtre ?***

Pour nous, l'évaluation est amenée à devenir une partie intégrante de notre stratégie de communication. Car comment savoir si nous avons atteint nos objectifs autrement que par la mesure de nos résultats ? Nous sommes au début d'une démarche plus concrète sur le sujet. Nous pouvons faire plus et mieux. Nous sommes en train de nous en donner les moyens. L'évaluation de la communication doit devenir une pratique habituelle, une discipline comme une autre. D'abord pour une raison de transparence sur l'utilisation des fonds publics qui nous sont confiés : quels résultats avons-nous obtenu et avec quel rapport coût/efficacité ? C'est également une question de management ; l'évaluation est un précieux outil d'aide à la décision, un moyen essentiel de gagner en efficacité à l'avenir en tirant les leçons du passé.

### ***Quels peuvent être les freins à la mesure ?***

Le manque de ressources (humaines et financières) mais surtout le manque de culture et de connaissance en matière d'évaluation. On pense encore trop souvent que la communication n'est pas une discipline comme les autres : On est persuadée du contraire et on est décidée à faire tout notre possible pour faire changer progressivement les mentalités. D'ailleurs la Direction Générale Santé & Consommateurs a demandé l'aide d'Occurrence pour produire un guide pratique, facile d'emploi, qui puisse aider nos collègues pas à pas, dans leur démarche d'évaluation. Évaluer c'est possible et ce n'est pas très compliqué si on respecte certaines règles de base et si l'on applique les bonnes techniques.

### ***Pourrait-on définir une norme pour les moyens mis en œuvre pour mesurer l'efficacité d'une action, en termes de temps ou de budget ?***

Il est très difficile de fixer une norme unique, étant donné la diversité des actions que nous menons et la divergence des audiences cibles.



» Il faut respecter la règle de proportionnalité, et réserver un montant pour l'évaluation proportionné à l'importance de l'action.

### ***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

Un grand défi se situe au niveau de la préparation de nos actions de communication car l'évaluation repose sur une vision claire des publics cibles et des objectifs à atteindre dès le départ, c'est-à-dire dès la conception d'une action de communication. Et dans ce domaine, nous avons clairement une marge de progrès devant nous : nous pouvons nettement gagner en efficacité grâce à l'évaluation.

### ***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?***

L'Internet et les media sociaux ouvrent de nouveaux horizons vers une communication beaucoup plus interactive, très directe et extrêmement ciblée, permettant un dialogue avec des groupes très spécifiques. La Commission ne peut pas ignorer ces nouveaux médias mais il s'agit d'une véritable révolution culturelle pour nous aussi. Par ailleurs, ce n'est pas simple compte tenu de la nature politique de notre institution. Nous avons un devoir de réserve et une éthique à respecter. Mais il est évident que nous allons devoir pendre le train en marche et cela aura aussi une influence sur la façon dont nous évaluerons notre communication, en particulier notre capacité à être extrêmement réactif, surtout en ce qui concerne les crises.



## Avis d'expert

François Kohler, directeur de la communication  
du Conseil d'État et Administrateur  
de l'Association Communication publique

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement dans une institution telle que le Conseil d'État ?***

Je dirais d'abord que la « mesure » doit être au départ de toute action de communication, et pas uniquement à l'arrivée ! Car « communiquer » ce n'est pas seulement « vouloir dire » – contre vents et marées – ce que l'entreprise ou l'institution croit avoir à dire – au risque d'être inaudible –, mais c'est d'abord, se mettre en capacité d'écouter ce que les opinions ont à dire à cette entreprise ou à cette institution. Ensuite, contrairement à ce qui a pu être affirmé ou pratiqué, la communication « institutionnelle », « corporate », est également confrontée à la nécessité de mesurer ses résultats. Elle a d'ailleurs appris du marketing comment faire : je pense notamment à la culture du pré-test et du post-tests. On a donc aujourd'hui une culture du résultat dans le corporate qui s'est globalement professionnalisée et qui a beaucoup bénéficié de ce qui se faisait dans le marketing.

- Le cas d'espèce du Conseil d'État

La première mesure – spontanée et permanente ! – de notre image est notre forte couverture médiatique. Qu'on le veuille ou non, on a là un baromètre qui est directement opérationnel pour le pilotage de notre politique de communication, notamment à destination des médias. Nous avons également à notre disposition les outils classiques de mesure des performances de nos sites intranet et Internet. Par ailleurs, nous mesurons aussi régulièrement les attentes internes (avec des groupes d'utilisateurs de l'intranet, des correspondants internes, des enquêtes en ligne ou des missions d'appui sur le climat interne menées auprès des agents...).

Pour le reste, la nature même de nos activités nous éloigne du syndrome de la tour d'Ivoire et fait que nous disposons de très bons capteurs des opinions externes : le réseau des membres du Conseil d'État, la dimension consultative de nos missions ou encore le développement récent d'une véritable activité d'échanges et de débats à travers de multiples entretiens, colloques et conférences rassemblant des acteurs sociétaux variés. Nous tenons naturellement compte de ces retours dans nos actions de communication.



## » **Quels peuvent être les freins à la mesure ?**

Les freins à la mesure sont multiples : son coût d'abord ! Avec quelques milliers d'euros, une direction de la communication est toujours davantage tentée de produire quelque chose de visible et d'utile que de mesurer une action passée, mesure dont les résultats resteront plus confidentiels (et particulièrement, s'ils sont mauvais !). Autre frein ; le manque de temps, pour approximativement les mêmes raisons. Les limites peuvent aussi tenir à la complexité de la mesure, aux différents biais méthodologiques possibles, au fait que la communication reste et doit rester aussi au quotidien une œuvre d'imagination, de création, d'intuition... pas toujours parfaitement mesurable !


## **Quelle est la place de la mesure dans la relation annonceurs/agences ?**

Évidemment, en matière de marketing de grande consommation, l'efficacité mesurée d'une action de communication développée avec une agence partenaire est souvent au cœur de la relation avec celle-ci (rémunération aux résultats, « success fees », etc.). Pour autant, je ne sais pas si le culte de la mesure doit conduire à systématiser ce type de relations « mécaniques » pour ce qui est de la communication corporate. Dans ce domaine, construire une relation avec son agence sur la seule mesure des résultats, reviendrait sans doute à abdiquer la responsabilité de l'annonceur, non ? Nous sommes ici dans le domaine de la co-construction ; nous devons donc aussi être dans celui de la co-responsabilité.

## **Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?**

Derrière cette question, s'en cachent plusieurs autres je crois. D'abord, il y a celle de l'instantanéité de l'information entre le moment où je la propose aux relais d'opinion et le moment où cette information parvient à son destinataire final. Cela pose la question du rôle du « relais » justement... : analyser, mettre en doute, recouper, tout cela prend du temps. L'immédiateté, c'est le contraire du média ! En termes de mesure et de pilotage, cela nous a conduit à devoir changer nos habitudes, pour y intégrer la mesure en temps réel. Concrètement, quand une décision importante est rendue par le Conseil d'État, nous en suivons le traitement médiatique immédiat sur le web. Parce que cela part à une vitesse folle et qu'il faut donc mesurer sans délais. Le bon côté de tout cela, c'est que nous sommes ainsi en capacité de corriger le tir au bon moment si nécessaire ! Enfin, le web – et spécifiquement ce qu'on appelle

»



Au cœur de la mesure : des experts et communicants témoignent

» le web 2.0 – nous a fait entrer dans l'ère dite de la « conversation », parfois immédiate, des marques et des annonceurs avec leurs publics. Pour prendre à nouveau l'exemple concret du Conseil d'État, les citoyens réagissent à nos prises de décision, et nous le font de plus en plus savoir (notamment en nous écrivant sur notre site web). C'est là encore un outil de mesure de l'impact de nos communications.



## Avis d'expert

Vincent Nuyts, directeur de la communication  
Brest Métropole Océane

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement dans votre collectivité ?***

Elles occupent une place centrale, une place nécessaire au pilotage des actions et à leur analyse. Elles renforcent le positionnement stratégique de la communication au sein de l'organisation. Dans les différentes collectivités où j'ai travaillé, l'évaluation des actions de communication a toujours été au cœur de mes préoccupations. Ceci étant dit, au quotidien, je rencontre toujours une difficulté à dégager du temps et des moyens pour évaluer les actions car c'est rarement la priorité.

### ***Quels peuvent être les freins à la mesure ?***

Sont souvent évoqués le manque de temps et de moyens. Je pense que c'est un faux prétexte. La raison véritable est culturelle. Lorsque l'on a une commande nouvelle, non programmée et importante, on trouve toujours le temps d'y répondre.

En fait l'évaluation ne fait pas partie intégrante de la culture française, particulièrement de la culture publique française. Si l'évaluation nous était demandée, on trouverait le temps de la mener. En réalité, on ne sollicite que peu les Directeurs pour évaluer. La culture de la mesure est encore embryonnaire.

En matière de politique publique, beaucoup pensent que l'évaluation, c'est l'élection. Autre écueil lorsqu'elle existe : on cherche à instrumentaliser les résultats et les indicateurs n'ont plus de sens. L'évaluation ne doit pas être ou devenir un champ de débat public : elle doit rester, avant tout, un outil pour progresser en interne.

S'ajoute à ces freins une réalité intrinsèque à la communication : la difficulté de mesurer certains aspects de nos actions. Tout n'est pas mesurable.

### ***Pourrait-on définir une norme pour les moyens mis en œuvre pour mesurer l'efficacité d'une action, en termes de temps ou de budget ?***

Je ne pense pas. Chacun doit s'adapter à ses moyens et à son budget. Le plus important, c'est d'évaluer. Même si l'on initie la démarche en commençant par des choses modestes qui, parfois, ne coûtent rien, le



» plus important demeure d'entrer dans la logique. Une norme contraignante pourrait même constituer une mauvaise raison pour ne pas évaluer, un alibi.

***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

Le principal chantier consiste à convaincre son environnement professionnel de la nécessité et de l'intérêt que l'on peut tirer de l'évaluation. Il faut ensuite l'intégrer dans un processus de suivi des actions et de décision.

Puis, arrive le temps des objectifs. Les identifier, précisément pour pouvoir poser des indicateurs cohérents. Cette phase est essentielle. Elle pose la méthode. Car ce n'est pas toujours simple. L'une des difficultés en matière d'évaluation est aussi de savoir distinguer ce qui relève de la communication, ce qui est influencé par elle et ce qui n'est pas dans son périmètre. Bien souvent, on attend trop de la communication.

***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?***

L'impact premier est que ces outils sont dotés d'instruments de statistique intégrés. Ils offrent des moyens de mesure considérables. Ce progrès lève l'argument des moyens et du temps trop rares. Il permet d'introduire une certaine culture de l'évaluation, car je pense profondément que la priorité est vraiment de commencer à mesurer. Lorsque l'on a des statistiques, personne ne met en doute ce que vous avancez. Il s'agit là d'un atout de poids dans une démarche de diffusion des bonnes pratiques.



## Partie III

# La boîte à outils de mesure du communicant

À chaque action son évaluation



# Chapitre 10

## La publicité

### *Executive summary* |

- ▶▶ **L'évaluation de la publicité** offline est un enjeu central pour les annonceurs : en effet, ces derniers investissent encore largement dans ce canal de communication.
- ▶▶ **Pourtant, le terme publicité est large** : entre une publicité destinée au grand public et une publicité adressée à une entreprise cliente ou partenaire, les différences dans le fond comme dans la forme sont très fortes.
- ▶▶ **Dans les deux cas, il est possible d'évaluer** la publicité avant son lancement de manière à la modifier si nécessaire, ou après son lancement afin de mesurer son réel impact.

# Évaluer une campagne de publicité grand public

## *Premier outil de communication des entreprises*

Avec près de 11 milliards d'euros investis en 2010 par les annonceurs français dans les « grands médias<sup>1</sup> », la publicité tient toujours le haut du pavé. Elle est le premier moyen de communication des entreprises en direction du grand public. Ces dépenses en parts de marché sur l'ensemble des investissements en communication se répartissent de la manière suivante :

- presse : 11,5 %,
- télévision : 13,3 %,
- affichage : 4,4 %,
- radio : 2,9 %,
- Internet : 4,2 %,
- cinéma : 0,4 %.

L'objectif principal de la publicité est de modifier « l'attitude et/ou le comportement des consommateurs à l'égard d'un produit ou d'une marque. Elle cherche à attirer, voire appâter, le consommateur vers le produit<sup>2</sup>. » À coup de spots à la radio et la télévision, de pleines pages dans les magazines ou de campagnes d'affichage en 4 par 3, la publicité offline est omniprésente. Les messages sont généralement simples et concis, afin d'être compris du plus grand nombre. Elle cherche à convaincre le public que le produit dont elle vante les mérites lui est indispensable.

Toute la force de la publicité est dans l'impact incitatif qu'elle crée sur le consommateur. Mais quelle est sa réelle efficacité ?

## *Difficile d'en mesurer l'impact*

Il n'est pas évident d'évaluer la contribution de la publicité à la demande globale. Les publicitaires considèrent que le public ne

<sup>1</sup> Source : Francepub

<sup>2</sup> Source : emarketing.fr.

perçoit pas tous les messages et peine à les mémoriser. Combien de fois cela vous est-il arrivé de trouver un spot drôle, original mais sans vous souvenir du produit qu'il était censé vendre ? Trois ingrédients sont reconnus dans le succès d'une publicité : l'information, un stimulus rationnel et l'intensité. Ces ingrédients doivent avoir pour résultat trois comportements : savoir, aimer et faire. Pour cela, il convient de ne pas oublier les fondamentaux de la publicité : couverture de la cible/répétition du message/mémorisation.

Pour savoir si le consommateur a bien compris le message, l'a mémorisé et l'a associé à la marque, le mieux est encore le lui demander. La mesure dans la publicité a peut-être encore plus de sens que pour d'autres outils de communication. Et les pré-tests couramment utilisés, histoire de pouvoir rectifier le tir sur une campagne où des millions d'euros sont engagés.

### **Avez-vous déjà menti à un sondage ?**

C'est la question malicieusement posée par un cabinet d'études à un échantillon représentatif de Français. Et 10 % reconnaissent avoir menti ! Mais un menteur qui reconnaît mentir ment-il ? Le vrai menteur n'est-il pas celui qui nie mentir ? Vous ne comprenez plus... C'est justement maintenant que vous avez tout compris. Ce n'est pas aux sondages qu'il faut renoncer, mais à la lecture brute des chiffres. La valeur ajoutée des études se situe au-delà du chiffre : dans la compréhension de la problématique, dans l'analyse et les recommandations (cf. Partie 4, Fiche 3 : Qu'est-ce qu'un sondage ?). ■

## *Mesurer : pré-tests et post-tests*

L'évaluation en publicité pose de nombreuses questions :

- quels sont les objectifs préalables ?
- comment se combinent la publicité et les autres éléments du marketing-mix ?
- multiplicité des unités de mesure :
  - ventes/image, comportements/attitudes/opinions,
  - le plan-média/la création,
  - effets immédiats/traces à long terme ;

- mesure-t-on la publicité (le moyen) ou l'effet de la publicité sur la marque (la fin) ?

Deux méthodes sont principalement utilisées : les pré- et post-tests.

## *Pré-test<sup>1</sup>*

### ***Outil qualitatif***

L'enjeu est de déterminer la meilleure campagne de pub, celle qui répond le mieux aux objectifs de l'entreprise, avec l'espoir d'un bon impact, en :

- identifiant les points forts et faibles d'un projet de campagne ;
- opérant une sélection entre différentes pistes de communication, proposées par différentes agences ou par une même agence.

À destination du grand public, on va privilégier les réunions de groupe, les individus interrogés correspondant à ou aux cibles de la campagne. Chaque réunion rassemble une dizaine de personnes et dure entre deux et trois heures. On y évaluera des éléments d'appréciation et de compréhension : la campagne a-t-elle été bien comprise ? Répond-elle aux objectifs (d'image, de notoriété, commerciaux, de valeurs véhiculées par la marque, intérêt de la proposition de valeur ou de la promesse, pertinence des arguments etc.) ?

### ***Outil quantitatif***

On va chercher à prédire l'impact de la campagne. Le degré de finalisation du matériel de pré-test est très variable (écran publicitaire ou page d'un magazine comportant l'annonce reconstituée). On va faire visualiser ou feuilleter ce matériel aux personnes et leur demander de quoi ils se souviennent. Viennent ensuite des questions d'agrément et de compréhension en fonction des objectifs prédéfinis. Cette étude s'effectue en face-à-face, ou *on line*, sur des échantillons restreints (entre 200 et 500 personnes pour une campagne grand public).

---

1 Cf. Partie 4, Fiche 13 : Les pré-tests, pourquoi ?

## Post-test<sup>1</sup>

### **Outil quantitatif**

Deux cas de figure :

- des enquêtes en face-à-face ;
- des enquêtes *on line*.

La taille de l'échantillon dépend de la finesse d'analyse que l'on souhaite obtenir : il peut être constitué de 500 à 2 000 personnes. L'exposition à la publicité en elle-même se mesure par des questions sur l'exposition au plan média : « à quelle fréquence regardez-vous la télévision, à quelle heure, quelles chaînes ? »

Différents thèmes sont ensuite abordés :

- la mémorisation spontanée : « avez-vous vu de la publicité pour telle catégorie de produits ? ». Afin de prouver la mémorisation, on notera des éléments de contenus, l'identification de l'émetteur ;
- la reconnaissance de la campagne ;
- l'attribution de la marque : en montrant le message masqué ;
- la compréhension du message émis ;
- l'image du produit, de la marque ou de l'entreprise véhiculée par la campagne ;
- la valeur incitative : par exemple, « la campagne de sensibilisation menée par le ministère de l'Écologie vous donne-t-elle envie de trier vos déchets ? »

Le taux de démemorisation (oubli du message) se mesure quant à lui en continu pendant toute la durée de la campagne (*tracking*), et jusqu'à un mois après la fin de la campagne.

Entre l'accord sur l'étude et les résultats finaux, il peut s'écouler de cinq à six semaines, pour un budget compris entre 12 000 et 30 000 euros.

---

1 Cf. Partie 4, Fiche 14 : Les post-tests, pourquoi ?

## Exemple

**Évaluations quantitatives et qualitatives***Post-test quantitatif d'une campagne de publicité grand public*

Un ministère lance une campagne de sensibilisation afin que chacun prenne conscience de son implication personnelle et collective et inciter à des changements de comportement durables.

- Les médias utilisés :
  - Télévision.
  - Radio.
  - Web.
- Les objectifs du post-test :
  - mesurer l'impact de la campagne, globalement et par média ;
  - mesurer l'impact de la signature et du slogan ;
  - évaluer la compréhension de la campagne ;
  - déterminer sa valeur incitative en termes d'implication et de changements de comportements.
- La cible :
  - Grand public 15-65 ans.
- La méthodologie :
  - Une enquête *on line* auprès d'un échantillon de 1 500 internautes.
- Les principaux résultats :
  - Une présence à l'esprit forte, dans un contexte médiatico-politique porteur.
  - Une reconnaissance satisfaisante des films TV, très forte des spots radio et très satisfaisante des bandeaux Web (rappel : enquête réalisée auprès d'un échantillon d'internautes.)
  - Un impact fort du slogan.
  - Une bonne attribution au ministère et une campagne qui améliore son image, une action légitime.
  - Une compréhension en phase avec les objectifs de la campagne : chacun a un rôle à jouer. Un message impliquant et fédérateur.
  - Un agrément très élevé, mais un risque de saturation sur les films TV.
  - Une campagne perçue comme pédagogique, sensibilisatrice, impliquante et fédératrice, qui donne envie d'agir.
  - Une campagne peu segmentante, qui touche tout le monde.



### **Pré-test qualitatif d'une campagne de publicité grand public**

Campagne télévisée pour le lancement d'une nouvelle offre d'une entreprise du secteur de l'énergie.

- Les objectifs du pré-test :
  - déterminer l'appréciation de la campagne ;
  - évaluer sa compréhension ;
  - mettre en évidence les bénéfiques consommateurs perçus ;
  - déterminer la valeur incitative de la campagne ;
  - définir des pistes d'optimisation de la campagne.
- La cible :
  - Grand public utilisateurs de l'énergie concernée.
- La méthodologie :
  - Trois réunions de groupe.
- Les principaux résultats.

1<sup>er</sup> spot testé :

- bonne perception des caractéristiques produit ;
- compréhension difficile pour certains : « Ils disent beaucoup en peu de temps, ils pourraient détailler un peu plus »/plus évidente pour d'autres « Pour moi, ça va à l'essentiel » ;
- attribution difficile car la marque n'est pas suffisamment mise en avant ;
- appréciation de l'offre promotionnelle finale.

2<sup>e</sup> spot testé :

- un spot qui privilégie l'aspect comique, au risque d'être moins riche en termes didactiques ;
- cet aspect comique est fortement apprécié : une publicité qu'on a envie de revoir ;
- une perception moins riche des caractéristiques produit que dans le 1<sup>er</sup> spot.

Bilan global :

- des avis mitigés sur les 2 spots, pas de réelle préférence ;
- la solution idéale serait un mix des 2 spots, à savoir l'alliance du didactique (spot 1) et de l'humour (spot 2) ;
- le sentiment cependant, surtout pour le 1<sup>er</sup> spot, que trop d'informations sont données dans un laps de temps trop court et de manière trop rapide.

## Outil méthodologique

### Questionnaire type (face à face ou *via* Internet<sup>1</sup>)

1/ Depuis début octobre, vous souvenez-vous avoir vu, lu ou entendu une campagne de publicité sur le thème de... ?

- oui
- non → Q6a

2/ Où vous souvenez-vous avoir vu, lu ou entendu cette campagne ?  
(plusieurs réponses possibles)

- à la télévision
- à la radio
- sur Internet
- sur des affiches

3/ Que disait-on, que montrait-on dans cette campagne ? (*ne rien suggérer*)

4/ Plus précisément, quel était, selon vous, le slogan de cette campagne ?  
(*ne rien suggérer*)

5/ Qui est l'émetteur de cette campagne ? (*ne rien suggérer*)

6/a À tous : Voici maintenant un film publicitaire diffusé en octobre à la télévision. Reconnaissez-vous ce film publicitaire ?

(6/a-b : diffusion des films en format 30' en rotation aléatoire)

- Oui
- Non

6/b Voici maintenant un autre film publicitaire diffusé en octobre à la télévision. Reconnaissez-vous ce film publicitaire ?

- Oui
- Non

7/a Voici maintenant un spot publicitaire diffusé à la radio en octobre. Reconnaissez-vous ce spot publicitaire ?

(7/a-b-c-d-e-f : diffusion des spots radio, en rotation aléatoire)

- Oui
- Non

7/b Voici maintenant un autre spot publicitaire diffusé à la radio en octobre. Reconnaissez-vous ce spot publicitaire ?

- Oui
- Non

1 Cf. Partie 4, Fiche 9 : Comment administrer un questionnaire ?

7/c Voici maintenant un autre spot publicitaire diffusé à la radio en octobre. Reconnaissez-vous ce spot publicitaire ?

Oui

Non

7/d Voici maintenant un autre spot publicitaire diffusé à la radio en octobre. Reconnaissez-vous ce spot publicitaire ?

Oui

Non

7/e Voici maintenant un autre spot publicitaire diffusé à la radio en octobre. Reconnaissez-vous ce spot publicitaire ?

Oui

Non

7/f Voici maintenant un dernier spot publicitaire diffusé à la radio en octobre. Reconnaissez-vous ce spot publicitaire ?

Oui

Non

8/ Voici les six bandeaux qui ont été diffusés sur Internet. Vous souvenez-vous avoir vu au moins l'un de ces bandeaux publicitaires ? (*diffusion des bandeaux, en rotation aléatoire*).

(Regrouper l'ensemble des bannières dans un seul écran)

Oui

Non

9/ Si oui en 8/ : Êtes-vous allé sur le site de... après avoir vu ce(s) bandeau(x) publicitaire(s) ?

Oui

Non

10/ Si au moins un oui en 6/a-b, 7/a-b-c-d-e-f ou 8/ : Qui est l'émetteur de cette campagne ? (*Ne rien suggérer*)

11/ Si au moins un oui en 6/a-b, 7/a-b-c-d-e-f ou 8/ : Voici le slogan de cette campagne : Vous souvenez-vous de ce slogan ?

Oui

Non

12/ Si au moins un oui en 6/a-b, 7/a-b-c-d-e-f ou 8/ : Voici la signature de cette campagne. Vous souvenez-vous de cette signature ?

Oui

Non

13/ Qu'a-t-on voulu dire, faire comprendre avec ces publicités ? (*ne rien suggérer*)

14/ Diriez-vous que cette campagne vous plaît beaucoup, plutôt, plutôt pas ou pas du tout ?

15/ Pour quelles raisons cette campagne vous plaît-elle/ne vous plaît-elle pas ? (selon la réponse en 14/ ; ne rien suggérer).

16/ Selon vous, à qui cette campagne est-elle destinée ? (ne rien suggérer)

17/ Voici maintenant quelques opinions sur cette campagne. Pour chacune de ces opinions, indiquez si vous êtes tout à fait, plutôt, plutôt pas, ou pas du tout d'accord (opinions présentées en rotation aléatoire).

C'est une campagne...	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
belle				
originale				
facile à comprendre				
qui m'apprend des choses				
qui me fait prendre conscience de...				
qui montre bien que...				
qui me fait comprendre que je peux agir personnellement				

C'est une campagne...	Tout à fait d'accord	Plutôt d'accord	Plutôt pas d'accord	Pas du tout d'accord
qui montre bien que nous pouvons tous faire quelque chose pour...				
qui présente des gestes faciles à réaliser par chacun				
qui me donne envie d'agir				
que je reverrais ou réentendrais avec plaisir				

que l'on remarque, qui attire l'attention				
qui est convaincante				
qui a trouvé le ton juste				

18/ Vous sentez-vous concerné par cette campagne ?

- oui, pour vous-même
- oui, pour les personnes de votre foyer
- oui, pour votre entourage, en dehors des personnes de votre foyer
- oui, parce qu'il s'agit de problèmes qui concernent tout le monde
- non

19/ Si au moins un oui en 6/a-b, 7/a-b-c-d-e-f ou 8/Avez-vous parlé de cette campagne autour de vous ?

- Oui
- Non

20/ Diriez-vous que cette campagne vous donne très, assez, peu ou pas du tout envie de :

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

21/ Diriez-vous que cette campagne améliore ce que vous pensiez de... ?

- elle l'améliore beaucoup
- elle l'améliore un peu
- elle ne change rien
- elle la détériore un peu
- elle la détériore beaucoup

22/ Tous les combien avez-vous regardé la télévision au mois d'octobre ? (une réponse par ligne).

	Tous les jours ou presque	3 ou 4 fois par semaine	2 fois par semaine	1 fois par semaine	Moins souvent	jamais
Avant 9 h le matin						

## 10. La publicité

Entre 9 h et 12 h						
Entre 12 h et 14 h						

	Tous les jours ou presque	3 ou 4 fois par se- maine	2 fois par se- maine	1 fois par se- maine	Moins souvent	jamais
Entre 14 h et 18 h						
Entre 18 h et 20 h						
Entre 20 h et 21 h						
Entre 21 h et 22 h						
Après 22 h						

23/ Tous les combien avez-vous écouté la radio au mois d'octobre ? (une réponse par ligne).

	Tous les jours ou presque	3 ou 4 fois par se- maine	2 fois par se- maine	1 fois par se- maine	Moins souvent	jamais
Avant 8 h le matin						
Entre 8 h et 9 h						
Entre 9 h et 10 h						
Entre 10 h et 12 h						
Entre 12 h et 14 h						
Entre 14 h et 18 h						

	Tous les jours ou presque	3 ou 4 fois par semaine	2 fois par semaine	1 fois par semaine	Moins souvent	jamais
Entre 18 h et 20 h						
Entre 20 h et 22 h						
Après 22 h						

24/ Quelles stations de radio avez-vous écouté au mois d'octobre ? (Une ou plusieurs réponses par colonne).

25/ Pour chacun des sites Internet suivant, combien de fois environ vous y êtes-vous connecté au mois d'octobre ? (une réponse par ligne).

26/ et suivantes Description sociodémographique détaillée

- sexe
- âge
- catégorie socio-professionnelle du chef de ménage
- statut marital
- nombre de personnes au foyer
- Taille de la commune de résidence
  - commune rurale
  - < 20 000 habitants
  - de 20 000 à 100 000 habitants
  - 100 000 habitants et +
  - agglomération parisienne
- Présence d'enfants au foyer par tranche d'âge
  - 0 à < 3 ans
  - 3 à < 6 ans
  - 6 à < 10 ans
  - 10 à < 15 ans
  - 15 à < 18 ans
  - 18 à < 22 ans

## Évaluer une campagne de publicité B to B

### *Encore des défis à relever*

Parmi les divers outils mis en œuvre par une entreprise pour atteindre ses publics professionnels, tels le marketing direct, l'organisation d'événements pour ses clients, la publicité B to B est sûrement celui qui a le plus de marge de progression. Sa finalité est

la même que celle des autres outils, à savoir de convaincre que les produits ou service de l'entreprise peuvent répondre aux besoins actuels et futurs des clients et prospects. D'autres objectifs peuvent aussi être exprimés, davantage liés à l'image de l'entreprise : recrutement, valorisation ou encore préparation du terrain pour mettre en place des partenariats.

Aujourd'hui, si la publicité B to B a un défi à relever accentué par les nouveaux médias, c'est bien celui de la personnalisation de ses messages. L'entreprise doit créer des repères à l'égard de ses cibles professionnelles et donc se diriger vers une communication de contenu. Derrière cet enjeu se cache la nécessité de bâtir une véritable relation. Car si la publicité B to B est utile dans la phase de conquête, elle l'est aussi et surtout pour la fidélisation.

La différenciation des messages en fonction des cibles prend tout son sens en publicité B to B. Les professionnels, dans le cadre de leur travail, ne sont pas des consommateurs comme les autres et ne manifestent pas les mêmes attentes. Si l'on prend l'exemple d'un fabricant de climatiseurs, quelles informations devra-t-il donner au client final ? Que ses appareils chauffent l'hiver et rafraîchissent l'été, qu'ils sont silencieux et de faible encombrement ou encore que le principe de la réversibilité lui fera faire des économies d'énergie. Quand il s'adressera à l'installateur chauffagiste ou climaticien, ce même industriel devra communiquer sur l'inversion du cycle frigorifique, l'utilisation d'une technologie de variation de puissance sur le compresseur ou encore sur la charge de fluide frigorigène à injecter dans l'appareil. Beaucoup moins sexy.

Pour autant, le ton avec lequel ce message est exprimé doit-il suivre ce schéma ? Ces annonces publicitaires sont-elles plus efficaces que des messages plus enlevés, faisant peut-être l'impasse sur des infos techniques mais laissant totalement s'exprimer l'audace créative des publicitaires ?

Pourtant, en dehors de ses heures de travail, le vendeur de clim est potentiellement lui aussi un acheteur de clim. Et parce qu'il se mettrait en mode « travail », il perdrait tout sens de la fantaisie ? Et ne serait soudainement plus sensible aux mêmes arguments ?



Heureusement, la tendance est au changement. De plus en plus, les outils de communication destinés aux professionnels sont conçus dans le même esprit que les campagnes consommateurs, avec des références ludiques. Cette convergence des messages est sans doute l'expression de la cohérence du positionnement d'une entreprise. La clé d'une communication efficace ?

## *Mesurer la publicité B to B*

La mesure de l'efficacité publicitaire est un processus incertain et délicat. En effet, la relation de « causalité » directe entre la création publicitaire et le comportement d'achat ne peut s'apprécier qu'en termes de possibilité : de contribuer à l'augmentation des ventes, à l'intérêt pour le produit, à la perception positive, etc. La mesure de l'efficacité publicitaire s'intéresse au lien qui unit la publicité et les comportements qu'elle induit. Si les pré-tests (*cf.* Partie 4, Fiche 13 : Les pré-tests, pourquoi ?) sont utiles avant le lancement de la campagne, ils ne permettent pas de mesurer son efficacité. Le post-test (*cf.* Partie 4, Fiche 14 : Les post-tests, pourquoi ?) doit permettre de réaliser un diagnostic complet des choix créatifs et de la stratégie média réalisée.

### ■ Pré-test

#### *Outil qualitatif*

Très utilisés quand on s'adresse à des professionnels, pour des raisons de statut ou de disponibilité : les entretiens individuels, d'une durée de 45 à 90 minutes. Enjeux de compréhension et d'optimisation de la campagne (*cf.* Partie 4, Fiche 10 : Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?).

#### *Outil quantitatif*

Là, il s'agit moins d'optimiser la campagne que de tenter d'en prédire l'impact. Le questionnaire peut être administré en face-à-face ou *on line*. Les échantillons sont de l'ordre de 100 à 300 personnes en B to B. Budget moyen : entre 15 000 et 30 000 euros.

## ■ Post-test

### *Outil quantitatif*

S'effectue dans les deux semaines qui suivent la fin de la campagne, face à face ou, de plus en plus, *on line* auprès d'échantillons de 300 à 500 personnes.

### *Outil qualitatif*

Moins souvent utilisé, le post-test qualitatif permet de faire office de pré-test pour les campagnes suivantes (lorsqu'il n'y a pas de pré-test en amont).

#### Exemple

### **Post-test qualitatif d'une campagne de publicité B to B**

L'annonceur, un organisme de formation professionnelle, effectue sa première prise de parole publicitaire : sur de nouvelles offres, sur un nombre limité de branches professionnelles, par des annonces presse dans les principaux supports des secteurs professionnels.

#### **Les objectifs du post-test**

- évaluer la visibilité de la campagne auprès du cœur de cible ;
- déterminer la manière dont cette prise de parole est comprise et perçue, ainsi que son influence sur l'image de l'annonceur ;
- évaluer l'intérêt suscité ;
- recueillir les remarques et critiques afin d'optimiser le dispositif publicitaire pour une reconduction de cette campagne et la préparation de nouvelles campagnes sur d'autres branches professionnelles.

#### **Les cibles**

- journalistes spécialisés ;
- réseau commercial interne ;
- responsables de branches ;
- clients entreprises ;
- prospects entreprises.

#### **La méthodologie de l'étude**

Cinquante entretiens individuels (cf. Partie 4, Fiche 10 : Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?).

## Les principaux résultats

	😊	☹️
<b>Éléments contextuels</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une forte sensibilisation à la formation professionnelle</li> <li>• XXX, un acteur primordial et de plus en plus à l'écoute des entreprises</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Une communication insuffisante sur l'évolution de XXX</li> </ul>
<b>Mémorisation de la campagne</b>		Campagne peu mémorisée par les publics cibles
<b>Identification des cibles visées</b>		Des publics cibles qui ne se reconnaissent pas systématiquement concernés par les annonces presse
<b>Agrément</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un recours aux testimoniaux plébiscité</li> <li>• Des messages-clés clairs et compréhensibles</li> <li>• Des choix de mise en page et d'iconographie plutôt appréciés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Des photographies par fois trop décontextualisées</li> <li>• Une présence du texte jugée quelque peu excessive</li> <li>• Un vocabulaire parfois trop technique</li> </ul>

Les résultats du post-test ont confirmé à l'entreprise qu'elle détenait, aux yeux de ses publics, la légitimité nécessaire pour traiter de la formation professionnelle par voie de publicité. Les éléments graphiques et éditoriaux de nature à favoriser une meilleure mémorisation et un meilleur impact ont été révélés par le post-test, ce qui a permis à l'entreprise de réfléchir à sa prochaine prise de parole publicitaire.

## Outil méthodologique

### Guide d'entretien (face à face)

1. Présentation des objectifs de l'étude
2. Les campagnes publicitaires

Nous allons maintenant parler d'une récente campagne publicitaire dans votre secteur.

- *Exposition, mémorisation de la campagne*

De manière générale, quels titres de presse spécialisés dans votre secteur lisez-vous ?

→ **Relances sur les titres du plan média**

Vous souvenez-vous avoir vu des publicités dans la presse spécialisée présentant [description du sujet général de l'annonce] ? Si oui, dans quel titre ?

i) *Si non* : passer à point suivant

→ **Relances**

ii) *Si oui* : Que disait-on, que montrait-on dans cette campagne ? Qu'avez-vous compris de cette campagne ? Vous souvenez-vous de l'auteur de cette campagne ? Qu'avez-vous pensé de cette campagne ? L'avez-vous aimée ? Pourquoi ?

En voyant ces publicités, vous souvenez-vous maintenant de celles-ci ? (faire préciser de quelles publicités ils se souviennent).

i) *Si non* : passer à point suivant

→ **Relances**

ii) *Si oui* : Dans quel titre pensez-vous l'avoir vue ? Qu'avez-vous pensé de cette campagne ?

- *Agrément et compréhension des principaux messages de la campagne*  
Que pensez-vous de ces publicités ?

→ **Relances**

i) Qu'est-ce que vous appréciez/appréciez moins dans ces publicités ?

ii) Que pensez-vous de leur aspect (choix des visuels, illustrations, couleurs, lisibilité, etc.) ?

Que cherchent-elles à dire, à faire comprendre ?

Jugez-vous ces informations claires ? Intéressantes ? Utiles ?

Diriez-vous que ces informations rendent bien compte de l'importance et des avantages de XXX ? Pourquoi ?

Quelle image ces publicités donnent-elles de XXX ?

- *Incitation*

Ces publicités vous incitent-elles à vous renseigner (davantage) sur XXX ou à contacter XXX ? Pourquoi ?

→ **Avez-vous contacté le n° indigo proposé dans le cadre de la campagne publicitaire ?**

### 3. La politique de communication de XXX

- *Pertinence des informations diffusées par XXX*

La récente campagne de communication de XXX répond-elle à vos attentes en matière d'information ?

i) Un élément d'information fait-il défaut ?

ii) Que pensez-vous du fait que XXX communique de cette façon, par une campagne de publicité ? Relance : selon vous, est-ce le rôle de XXX de communiquer de cette façon ? Cela vous paraît-il utile ? Pourquoi ?

iii) Qu'est-ce qui pourrait améliorer cette campagne, la rendre plus intéressante, plus utile, faire qu'on s'en souvienne mieux ?

### 4. Attentes et propositions d'optimisation

- *Quelles sont vos attentes à l'égard de XXX ?*

En matière d'information ?

Quels conseils donneriez-vous à XXX en matière de communication ?

## Les notions clés de la publicité

Il s'agit d'évaluer le souvenir laissé par une publicité dans le cadre d'un post-test :

Notoriété (spontanée/assistée) : connaissance de la marque.

Mémorisation (spontanée) : restitution d'un souvenir spécifique au film/à l'annonce (capacité de le/la décrire sans aide)

Reconnaissance (assistée) : souvenir d'avoir vu le film/l'annonce, en le/la revoyant.

Attribution : le film ou l'annonce (marque masquée) est-il bien attribué à la marque.

Conviction :

- compréhension : restitution des arguments du message ;
- crédibilité : efficacité des arguments, modification de l'attitude.

Agrément : « cette publicité vous a-t-elle plu ? »

Incitation : « diriez-vous que cette publicité vous donne envie d'acheter ? »

Image : items, attributs correspondant au territoire de la marque et/ou aux objectifs poursuivis (exemple : sympathie, proximité, etc.) ■

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **La publicité grand public** est toujours un moyen de communication prisé par les entreprises, surtout lorsqu'il s'agit de diffuser un message à fort contenu (lancement, reconstruction de marque après une crise, etc.)
- ▶▶ **La publicité B to B**, quant à elle, est beaucoup plus ciblée : destinée à une entreprise en particulier ou un secteur d'activité, elle s'attache généralement à mettre en lumière le bénéfice concret d'un recours à l'entreprise émettrice.
- ▶▶ **Dans les deux cas**, les post-tests (avant la publicité) et les pré-tests (après la publicité) permettent, *via* un certain nombre de questions bien calibrées, de tester la mémorisation des messages, leur compréhension et le niveau d'agrément des cibles.

## Chapitre 11

# Les supports de communication offline

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Les supports de communication offline** (non digitaux) de l'entreprise représentent un investissement clé : ils sont censés emporter l'adhésion de publics stratégiques sur le projet de l'entreprise.
- ▶▶ **L'évaluation d'un journal interne** ou d'un rapport annuel sont des exercices de nature différente car les publics cibles n'ont pas les mêmes attentes.
- ▶▶ **La conception d'outils** de mesure adaptés dans chacun des cas va donc principalement dépendre de la nature des publics visés : d'un côté, des salariés dotés de points de vue divers vis-à-vis de la structure qui les emploie ; de l'autre, des experts particulièrement attentifs aux choix et résultats de l'entreprise.

## À l'interne : évaluer un journal

### *Une mission à exprimer en lien avec les enjeux de l'entreprise*

La communication interne est une fonction souvent tiraillée entre les RH, la direction de la communication et le management. À cette position parfois difficile s'ajoutent l'absence de données organisationnelles et budgétaires ainsi qu'un manque de visibilité sur les objectifs. La communication interne est, par conséquent, trop souvent considérée comme un « faiseur d'outils », sur lequel pèse l'incertitude de son utilité. Ainsi, lorsque l'on demande aux dirigeants d'une entreprise pourquoi ils éditent un support interne, la réponse est souvent « parce qu'il faut communiquer ! ». Les responsables ont donc compris tout l'intérêt de mettre en place des dispositifs de mesure : permettre à la communication interne de passer de l'argumentation sur sa valeur ajoutée à la preuve de son efficacité.

Pourtant, les enjeux de la communication interne sont nombreux, et pas des moindres : faire connaître et comprendre l'entreprise et son projet, faire adhérer à la stratégie et aux changements qu'elle implique, soutenir le business dans un univers économique où le « capital immatériel » a de plus en plus d'importance. Le contexte dans lequel agit la communication interne n'est pas moins complexe : des entreprises dont l'organisation et les activités sont parfois tentaculaires, des collaborateurs de plus en plus informés, de plus en plus vite, souvent plus détachés et plus critiques, encouragés par une défiance globale à l'égard des entreprises<sup>1</sup>.

Les responsables de communication interne ont ainsi à gérer des dispositifs de communication de plus en plus complexes et transverses, en raison de :

- la multiplication des médias et des instances de communication interne : managériale, *print*, *on line*, événementielle, etc. ;

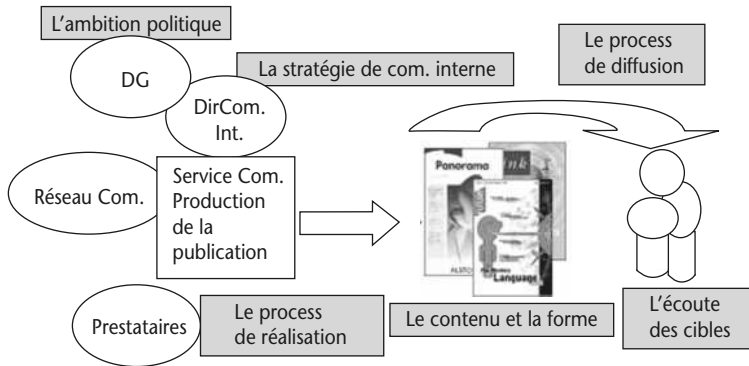
---

<sup>1</sup> À ce sujet, voir l'étude annuelle sur l'authenticité, Occurrence et Makheia.



- l'empilement des niveaux d'émetteurs au sein de l'entreprise : groupe, entité, filiale, site, métier, thématique, etc. ;
- la diversité des cibles : statuts, ancienneté, métiers, fonctions, mais aussi nationalités et cultures.

Il est donc nécessaire de passer d'une lecture focalisée sur les outils, pris chacun individuellement, à une lecture ouverte sur le dispositif d'ensemble.



**Figure 11.1 – Les différentes étapes du processus d'évaluation d'un journal interne**

## *De la connaissance à l'adhésion*

Plus encore que les autres techniques de communication, la communication interne a besoin d'être épaulée dans son dispositif de mesure. On peut très bien envisager, en amont, des entretiens avec les dirigeants, les collaborateurs du service interne, ainsi que les responsables de ces services dans d'autres entités du groupe, afin de définir les objectifs. Et pour cela, procéder par étape : le premier enjeu est un enjeu de connaissance de l'entreprise par ses salariés (activités, marchés, positionnement, nombre de collaborateurs, nom du président), suivi de près par la compréhension de la stratégie (objectifs à long terme, croissance externe, diversification, lancement de produit), pour arriver au but ultime de toute communication interne qui se respecte : l'adhésion au projet de l'entreprise.

Une fois ces objectifs identifiés, il s'agit de les traduire en indicateurs. Par exemple l'opinion suivante : « Après avoir lu le journal interne, je comprends mieux la stratégie du groupe » mesurable sur un échantillon de lecteurs. Maintenant vous êtes fin prêt pour mesurer. Sans oublier de vous pencher également sur le processus de diffusion du journal, par l'analyse des fiches de diffusion et l'interview des responsables du service. Car le meilleur des journaux internes ne servira à rien s'il n'arrive jamais à ses lecteurs...

## Mesurer le dispositif de communication interne

Le secret de l'évaluation de la communication interne ? La multiplication des procédés de mesure. (Cf. Partie 4, Fiche 8 : Quanti ou quali ? et Fiche 12 : Quelles sont les autres approches de l'évaluation ?)

### *Mesure qualitative : explorer les perceptions et comprendre comment elles se construisent*

Il peut être intéressant de commencer l'évaluation du support interne par une phase qualitative. Des entretiens individuels ou des réunions de groupe vous permettront de comprendre la perception que les collaborateurs ont de leur journal d'entreprise et, surtout, de cerner leurs attentes. Dès cette phase, vous pourrez entrevoir des pistes d'optimisation, qu'il sera bon de confirmer par une mesure quantitative. En organisant quelques réunions de groupes (10 à 12 personnes), vous aurez déjà une belle vue d'ensemble de la perception de l'existant et des idées qui permettront d'améliorer le support. Ces réunions durent généralement entre 2 h 30 et 3 h.

### *Mesure quantitative : quantifier l'impact et les attentes<sup>1</sup>*

Parallèlement, l'étude quantitative permet de mesurer les comportements des lecteurs, leurs opinions et de valider ce qui a pu

<sup>1</sup> Cf. Partie 4, Fiche 9 : Comment administrer un questionnaire ?

émerger durant la phase qualitative. La technique ? Un questionnaire administré par téléphone ou en ligne, d'une durée de 10 à 15 minutes, par exemple.

Prenons le cas d'un journal interne mensuel composé de 16 pages en couleurs et envoyé au domicile des 5 000 salariés d'une entreprise. L'évaluation porte sur l'évolution de la perception du journal interne par les salariés. Auprès de qui devra-t-on mesurer ? Pour une première approche légère, vous pouvez par exemple constituer un échantillon de 300 collaborateurs par un tirage aléatoire parmi les 5 000. La passation du questionnaire s'effectue par téléphone, une semaine après la sortie du dernier numéro. Les membres du panel sont interrogés sur leur lieu de travail.

Autre technique : un encart dans le journal avec un questionnaire auto-administré à renvoyer. Pour vous assurer un taux de retour intéressant, veillez à bien doser la taille de votre questionnaire et à soigner la mise en page. On estime qu'au-delà de quelques minutes, soit 20 à 30 questions, le taux s'effondre et un score de 10 % à 15 % devient très honorable. En revanche, une enquête courte et très ciblée menée auprès de quelques centaines de salariés peut allégrement dépasser les 50 %.

### *Mesures complémentaires : pour affiner l'analyse*

En complément des deux précédentes phases, l'analyse de contenu et sémiologique peut vous fournir des pistes d'optimisation concrètes et opérationnelles. Il s'agit de mettre en regard les perceptions du lecteur et ce qui est émis réellement par le support. Plusieurs aspects peuvent être traités : quelle est la promesse du support ? Comment s'adresse-t-on au lecteur (temps utilisés, pronoms, familles de mots récurrentes, etc.) ? Quelle est la nature des contenus (y évoque-t-on la stratégie de l'entreprise, le marché sur lequel elle évolue, la concurrence, le quotidien des salariés, etc.) ? Le but de cette analyse ? Répondre à cette question simple, de laquelle découlera l'amélioration des supports : comment fait-on aujourd'hui pour parler à ses salariés ?

## *Combien coûte la mesure de l'interne ?*

Il existe autant de possibilités que de supports et de dispositifs. Cela dépend bien évidemment du budget dont on dispose. Ce qu'il faut prendre en compte également : la nature et la complexité du questionnement, la diversité des cibles, le périmètre de l'étude, le degré de finesse des résultats que l'on veut obtenir. Pour les grands groupes aux nombreuses filiales et entités, les budgets peuvent varier entre 25 000 et 80 000 euros. Le budget d'une étude de lectorat interne avec 4 groupes qualitatifs et une mesure quantitative sur 300 personnes se situe aux alentours de 30 000 euros (Cf. Partie 4, Fiche 7 : La mesure en communication, combien ça coûte ?).

## *6 règles d'or pour évaluer votre communication interne*

- Intégrer au maximum les dirigeants à la démarche de réflexion.
- Prendre en compte le contexte de l'entreprise et le climat interne.
- Adopter une logique transversale sur l'ensemble des moyens de communication interne.
- Intégrer les différents acteurs de la communication et étudier les processus (de réalisation, de diffusion).
- Mixer les approches méthodologiques (quali, quanti, analyse de contenu et sémiologique) pour une approche à 360°.
- Privilégier les démarches barométriques et définir les outils de pilotage « système ».

### Exemple

#### **Évaluer le journal interne**

Une grande entreprise comptant 8 700 salariés édite un journal interne pour un budget mensuel de 15 000 euros.

#### **La cible**

Diffusé à l'ensemble du personnel, le journal a pour cœur de cible les ouvriers.

### **L'objectif de communication**

Faire comprendre les principaux éléments de la stratégie.

Valoriser les collaborateurs, surtout les ouvriers.

### **Le dispositif de mesure**

Une phase qualitative : 2 groupes d'ouvriers, un groupe d'agents de maîtrise, un groupe de cadres et des cadres à l'international.

Questionnaire quantitatif de 30 questions fermées et 3 questions ouvertes + les questions de profil.

Questionnaire administré par téléphone auprès d'un échantillon représentatif de 300 personnes.

### **Bilan de l'étude**

Le journal est le plus connu et le plus utilisé parmi les supports d'information internes.

Il véhicule une image positive de l'entreprise : puissance, dynamisme, entreprise proche de ses collaborateurs, et favorise la fierté et le sentiment d'appartenance.

Pour autant, il manque encore de pédagogie sur la transmission de la stratégie, et surtout d'éléments de prospective avec une vision sur la planification des grands projets.

Les ouvriers sont particulièrement positifs alors que les cadres sont beaucoup plus réservés à l'égard du support.

### **Les actions menées à l'issue de l'étude**

Carton plein pour ce support sur son cœur de cible.

Il ne s'agissait donc pas de révolutionner la formule mais de procéder à quelques ajustements pour augmenter la pédagogie : lexiques, schémas, cartes, infographies... Dans la rubrique « Actus », un point systématique est fait sur les grands projets avec un système de signalétique permettant d'identifier immédiatement si le planning et les objectifs sont respectés. Une rubrique de questions-réponses a également été ouverte.

L'étude a en outre permis de mettre en lumière les attentes spécifiques des cadres en matière d'information interne. Un support spécifique, sous forme de newsletter électronique, a ainsi été créé à la suite de l'étude.

## Outil méthodologique

### Questionnaire type1

Dans un souci d'amélioration du journal interne du site, nous souhaiterions connaître votre opinion à son sujet.

1/ Au cours des 6 derniers mois, combien de numéros avez-vous lus ou feuilletés ?

1 / 2 / 3 / 4 / 5 / 6

2/ Comment « consommez-vous » le journal ?

- Vous le lisez intégralement
- Vous lisez attentivement quelques articles
- Vous parcourez rapidement le journal

3/ En moyenne, combien de temps passez-vous à lire un numéro ?

... minutes

4/ Vous arrive-t-il de discuter avec des collègues d'une information parue dans le journal ?

Souvent/Parfois/Jamais

5/ Quelles sont les rubriques que vous lisez le plus ?

- L'édito
- Les brèves
- Hommes et Métiers
- La qualité
- Actualité
- Revue de presse
- Reportage
- ...

6/ Diriez-vous du journal qu'il est :

- Proche de vous : Oui/Non/Ne sait pas
- Fiable : Oui/Non/NSP
- Objectif : Oui/Non/NSP
- Indispensable : Oui/Non/NSP
- Utile : Oui/Non/NSP
- Complet : Oui/Non/NSP
- Clair : Oui/Non/NSP
- Agréable à lire : Oui/Non/NSP

7/ Trouvez-vous que le journal ait changé sur ces 6 derniers mois ?

Oui/Non

→ Si oui, sur quels plans ? (Noter).....

9/ Y a-t-il des thèmes que vous souhaiteriez voir aborder ?

→ Lesquels ? (Noter).....

1 Cf. Partie 4, Fiche 9 : Comment administrer un questionnaire ?

10/ Veuillez noter le journal, sur sa forme (présentation, mise en page, images, couleurs...) : .../10

11/ Veuillez noter le journal, sur son fond (informations) : .../10

12/ Remarques et/ou suggestions concernant le journal .....

13/ Votre statut : Employé/Technicien/Maîtrise/Cadre

XXX

## Outil méthodologique

### Guide d'animation d'une réunion de groupe

#### Entreprise X

X groupes de 10 salariés

#### Étude de lectorat interne du magazine X

#### Guide d'animation (2 h 30 à 3 h avec une pause de 5')

#### Présentation (5')

- Présentation de l'animateur
- Présentation des objectifs de l'étude
- Règles de fonctionnement des tables rondes

#### 1. Tour de table (10')

- Pour chaque participant :
  - Bref descriptif de son métier
  - Son ancienneté au sein de l'entreprise X

#### 2. Perceptions générales de l'entreprise X (15')

- Perceptions spontanées de l'entreprise X (les 3 principaux éléments qui caractérisent son identité, les évolutions récentes constatées).
- La compréhension de la stratégie, formulation de cette stratégie
- Ce que vous diriez de l'entreprise X à quelqu'un qui ne la connaît pas à quelqu'un qui vient de la rejoindre.

#### 3. La communication à destination des collaborateurs : perceptions de l'existant (25')

- Qu'attendez-vous de la communication interne de l'entreprise X ?
- Ce que la communication interne vous apporte aujourd'hui
- Ce qui vous manque en termes de communication interne
- Quels outils d'information sur l'entreprise X connaissez-vous ?
- Quelles informations recherchez-vous au sein de ces supports ?
- L'importance accordée aux différents supports d'information
- Dans le cadre de votre métier, que vous apportent ces supports ?


#### 4. Focus sur le magazine X

(90´)

- En spontané
  - Comment décririez-vous X à quelqu'un qui ne le connaît pas ?
  - Vos principales attentes à son égard
  - Le mode de lecture, d'archivage, le temps qui lui est consacré
  - La circulation du magazine :
    - Relances sur la diffusion à domicile de X
    - Les éléments incitatifs/réduits
    - Dans le cadre de vos fonctions, que vous apporte ce support ?
- En assisté, sur présentation et feuilletage des deux derniers numéros
 

<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceptions sur la forme :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Clarté, lisibilité, facilité de lecture (format, poli ces, intitulés des rubriques, titres, couleurs, illustrations)</li> <li>Rubriques (clarté des intitulés, aide au repérage au sein du magazine)</li> <li>Titres (clarté, caractère incitatif... ?).</li> <li>Longueur des articles</li> <li>Relances sur les Unes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceptions sur le fond :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>La facilité de compréhension du support</li> <li>Le degré de précision</li> <li>Le ton du support</li> <li>Les types d'articles (les genres préférés/rejetés : brèves, portraits, reportages, dossiers...)</li> <li>Le rubricage : l'intérêt porté à chaque rubrique (forces/faiblesses/pistes d'optimisation/quelles rubriques devraient être développées ou réduites ?)</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceptions sur la forme (suite) :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Relances sur les visuels (diversité, qualité, nombre, sentiment de fierté généré par les visuels produits, sentiment d'appartenance généré par les photos de collaborateurs...)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Perceptions sur le fond (suite) :                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Les autres thèmes sus-ceptibles de vous intéresser</li> <li>Relances sur les articles sur la stratégie, l'organisation, le reflet du terrain (valorisation des hommes).</li> <li>La crédibilité accordée au magazine</li> </ul> </li> </ul>
- Bilan sur X :
  - Ce qui incite/n'incite pas à la lecture (sur la forme et sur le fond).
  - Selon vous, quels sont les objectifs attribués à ce support ? Et vous, qu'en attendez-vous ? Que vous apporte sa lecture ?
  - Relation au magazine : utilité/proximité/crédibilité/valorisation...
  - Pistes d'évolution : comment améliorer ce support ?



- 
- Améliorations sur la forme (nombre de pages, illustrations, maquette...)
  - Améliorations sur le fond (thèmes abordés, mode de traitement)
  - Construction de la Une et du sommaire idéaux

## À l'externe, évaluer un rapport annuel

### *Une communication obligatoire*

Élaboré par une société pour informer ses actionnaires sur sa situation financière, le rapport annuel est obligatoire pour les entreprises cotées en bourse. Il peut également être réalisé de façon volontaire par toute société qui le désire.

Un certain nombre d'informations doivent figurer dans le document de référence<sup>1</sup> :

- des données générales sur la forme juridique ;
- des données sur le capital ;
- des données sur l'activité de l'entreprise ou du groupe auquel elle appartient ;
- des données économiques ;
- des données boursières ;
- les comptes de la société et du groupe (bilan, comptes de résultat, comptes consolidés, comptes sociaux, rapport de commissaires aux comptes) ;
- les faits exceptionnels et litiges.

Il doit être mis à la disposition des actionnaires de la société dans les quatre mois qui suivent la clôture de l'exercice et au plus tard quinze jours avant l'assemblée générale des actionnaires.

Outil stratégique par excellence, il s'adresse à tous les publics financiers : journalistes spécialisés, analystes, actionnaires, actionnaires institutionnels (établissements de crédit avec capitaux importants, fonds d'investissement français ou étrangers).

---

<sup>1</sup> Source : site Internet de l'AMF (Autorité des marchés financiers).

## *De l'information à la communication*

À l'origine simple outil d'information financière élaboré dans un souci de transparence, le rapport annuel devient, de plus en plus, un moyen de communication. La volonté des entreprises est de faire évoluer les opinions des publics en questions ou en intérêts. Des publics qui d'ailleurs tendent à s'élargir de plus en plus. Les sociétés visent aujourd'hui, en plus de leurs cibles habituelles, les partenaires, les élus, les ONG, les associations de consommateurs, les acteurs du développement durable ou encore les salariés, actionnaires ou non. La plupart de ces documents sont accessibles sur les sites Internet des entreprises. La transparence est totale. Preuve en est l'évolution de la mise en forme du rapport annuel. Auparavant constitué de documents comptables souvent indigestes, son graphisme est aujourd'hui travaillé et il fait la part belle aux illustrations. Véritable événement pour la société, la publication de ce rapport donne souvent lieu à des opérations de relations publiques en direction de chaque cible (conférence de presse, *roadshow*, journée de convention, etc.).

Le rapport annuel, qui naît généralement au printemps, demande une préparation de longue haleine. Elle débute en principe à l'automne de l'année précédente et mobilise de nombreux acteurs de l'entreprise et parfois prestataires extérieurs pendant plus de six mois. Pour une grande structure, la fabrication d'un rapport annuel peut coûter jusqu'à un million d'euros (pour un tirage entre 10 000 et 100 000 exemplaires).

### *La mesure qualitative : pour valider le message émis*

Dans un premier temps, une analyse éditoriale et sémiologique permet de vérifier si le message émis par l'entreprise est en cohérence avec les grands axes de sa stratégie, de mettre les idées au clair en décodant certains sens induits. En outre, il peut être utile d'effectuer une démarche de *benchmarking*, afin d'identifier les bonnes pratiques de d'autres rapports annuels (Cf. Partie 4, Fiche 12 : Quelles sont les autres approches de l'évaluation ?).

Ensuite, des entretiens semi-directifs individuels sont menés auprès des différentes catégories de cibles (Cf. Partie 4, Fiche 10 : Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?). Compte tenu du caractère très « VIP » des publics ciblés par le rapport annuel, une démarche qualitative est plus adaptée, car plus valorisante, qu'une démarche purement quantitative. Cette dernière peut être envisagée pour mieux connaître le profil, sur une large famille de critères, des actionnaires individuels. Dans les démarches qualitatives, on interroge les publics sur leur perception des outils et de l'entreprise à travers cette communication financière. Outre de précieux éléments d'ajustement éditorial, ce sont les perceptions profondes qui sont mises à jour pour chaque famille de cible ou pour chaque pays où l'entreprise distribue son rapport.

Sur la circulation du rapport, beaucoup d'entreprises maîtrisent mal la diffusion des outils de leur communication financière. Elles n'ont que rarement des listes de contacts qualifiés et éprouvent des difficultés à optimiser l'impact de leur communication en choisissant d'envoyer le bon niveau d'information à chacune des cibles identifiées. De manière plus prosaïque, ceci explique aussi pourquoi les études quantitatives sont rares : difficile de prendre contact avec des interlocuteurs sans disposer de fichiers structurés et à jour ! (Cf. Partie 4, Fiche 8 : Quali ou quanti ?)

### Exemple

#### L'impact d'un rapport annuel

##### Le contexte

Une entreprise du secteur aéronautique présente dans de nombreux pays se doit de communiquer auprès des différentes catégories de parties prenantes : analystes, investisseurs, actionnaires individuels, salariés, partenaires commerciaux, élus et ONG. C'est donc un paysage de communication complexe qui conduit cette entreprise à faire évaluer, chaque année, l'impact de son rapport annuel et les pistes d'optimisation, pays par pays et public par public.

##### Les objectifs de la communication financière

- Renforcer l'identité stratégique du groupe et faire partager la cohérence du projet industriel à l'ensemble des parties prenantes.

### Les cibles

- Analystes financiers.
- Journalistes de la presse économique et financière et de la presse spécialisée.
- Actionnaires (de nombreux petits porteurs qui ne comprennent pas toujours la stratégie du groupe).
- Salariés des implantations des différentes zones : Europe, Asie, Amérique du Nord.

### Le dispositif de communication

Un rapport annuel corporate, ainsi que d'autres documents comportant des données financières détaillées.

### Les questions posées par le client

- Quelle est la qualité du rapport ?
- Le document fourni est-il en adéquation avec les codes d'usage et les attentes ?
- Quels éléments doivent être mis en avant ?

### Le dispositif de mesure

Chaque année, entre 30 et 40 entretiens semi-directifs sont menés auprès d'un échantillon des différentes cibles. Une analyse éditoriale est également réalisée, ainsi qu'un benchmarking auprès de quelques concurrents du secteur, afin d'identifier les bonnes pratiques. Les rapports financiers du groupe étant en ligne sur leur site Internet, une enquête on line est également menée (deux niveaux d'évaluation : rapide et commentaires libres). Le but est de recueillir les opinions concernant la mise en place et le graphisme du rapport annuel. Il a été demandé aux internautes d'évaluer les différents aspects du site à l'aide d'une échelle allant de « excellent » à « insuffisant ».

### Les résultats

Dans un contexte stratégique mouvant (concurrence accrue, risque terroriste, accords de ciel ouvert, etc.), l'entreprise affine chaque année ses messages afin de produire le meilleur impact possible en fonction du contexte de réception de ses messages. De nombreuses améliorations ont été apportées au fil des ans :

- Changement de tonalité du discours du président afin d'éviter autant que faire se peut le syndrome « langue de bois » dont la perception est largement répandue chez les publics-cibles.
- Évolution de l'iconographie et des photos afin de valoriser davantage les salariés de l'entreprise.

- Création de parties plus synthétiques et digestes destinées notamment aux actionnaires individuels.
- Mise en place de nombreuses aides à la « navigation » (sommaires, renvois, glossaire, etc.) au sein d'un dispositif d'information financière dense et complexe.

### Quelques verbatims

Sur les problèmes de diffusion : « Le problème avec le rapport annuel, c'est tout simplement que je ne le reçois pas ! »

Les réactions affectives des actionnaires individuels : « Quand vous lisez les discours du dirigeant sur la fragilité financière de l'entreprise et que vous savez qu'il a gagné énormément d'argent, ça vous rend énervé ! »

La valeur ajoutée du rapport annuel : « Il est très utile que le rapport annuel fasse comprendre le contexte d'ensemble dans lequel l'entreprise évolue » ; « Le traitement fait par les médias peut être mauvais, mais il est vrai que le rapport donne confiance »

## Outil méthodologique

### Le guide d'entretien

#### Introduction

(5')

- Combien de rapports annuels recevez-vous (toutes entreprises confondues) ? Combien en lisez-vous ? Lequel préférez-vous ? Pourquoi ?
- Avez-vous lu le rapport annuel 2010 de l'entreprise X ?

Si non :

- Mes questions portent sur ce document, donc je suis désolé(e) mais je ne peux pas réellement vous interroger tant que vous ne l'avez pas feuilleté. Comptez-vous le faire ? Puis-je vous envoyer un exemplaire du rapport annuel ? Pouvons-nous fixer un nouveau rendez-vous ?

Si oui :

- Qu'avez-vous pensé de ce rapport annuel ?
- Est-ce que vous le trouvez clair, facile/agréable à lire ? Est-ce qu'il permet de trouver facilement les informations dont vous avez besoin ? Est-ce que vous trouvez le sommaire pratique ?
- Est-ce que vous trouvez les renvois au site Internet ainsi qu'aux deux autres tomes du rapport annuel pratiques ?
- Le glossaire à la fin du premier tome est-il utile ?

- Globalement est-ce que vous diriez que le rapport de cette année est mieux que ceux des années précédentes ? Pourquoi ?

### **1. Structure, apparence et format du rapport annuel (5´)**

→ Que pensez-vous de la structure du rapport ? (Les 3 volumes)

À l'attention des actionnaires français seulement : Est-ce que le document « YYYY » serait suffisant pour vous ?

- Comment préféreriez-vous recevoir le rapport annuel ? (Combien de documents ? Version numérique – e-mail ou CD – ou papier ?) Généralement, conservez-vous le rapport annuel ? Le jetez-vous ? Pourquoi ? (Versions numérique et papier)

→ Que pensez-vous du format et du style du rapport annuel ?

Relance sur les photos et les illustrations...

### **2. Contenu (16´)**

→ Quelle partie du rapport vous intéresse le plus ? Quel type d'information recherchez-vous le plus ? Y a-t-il des informations vous intéressant que vous n'avez pas trouvées dans le rapport ? Lesquelles ?

- Que pensez-vous de la partie « X en bref – 2010 » ? (Utilité/pertinence)
  - Relances : selon vous, manque-t-il des informations importantes dans cette partie ?
  - Qu'avez-vous pensé des lettres des dirigeants ? (Contenu/ton/pertinence...)
  - Que pensez-vous de la partie sur les principes directeurs ? (Contenu...)
  - Relance sur la pertinence des 3 principes en question : AAA, BBB, CCC
  - Relance : d'après vous, quelle image de X donne ces principes directeurs ?
  - Que pensez-vous des pages dédiées aux ressources humaines ?
- Relance pour les employés seulement : reconnaissez-vous votre entreprise à travers ces deux pages-ci ?

– Que pensez-vous des parties intitulées « Notre organisation » et « Comité exécutif » ?

– Que pensez-vous de la partie sur la gouvernance d'entreprise ?

→ Si vous deviez définir le rapport de X cette année en quelques mots, quels seraient-ils ?

### **3. Perception de... (8´)**

→ Que pensez-vous du groupe X en général ?

- Quelle(s) valeur(s) associez-vous au groupe X ?

→ Que pensez-vous de la manière dont le groupe X est présenté dans le rapport annuel ?

- Selon vous, le rapport présente-t-il le groupe X de manière claire ? Ses

divisions internes ? Est-ce que le rapport met en valeur la diversité des activités du groupe X ? Est-ce important de le faire selon vous ?

→ D'après vous, est-ce que le groupe X inspire confiance ? Est-ce qu'il renvoie une image de transparence ?

*Relances : Si non*, comment est-ce que le groupe X pourrait s'y prendre pour inspirer une plus grande confiance ?

- Comment est-ce que le rapport annuel peut contribuer à améliorer l'image du groupe X et la confiance qu'il inspire ?

**Conclusion** (4')

→ À votre avis quel(s) message(s) principal(aux) le groupe X devrait-il faire passer au travers de sa politique de communication, et notamment de son rapport annuel ?

→ Est-ce que vous avez des suggestions d'amélioration à faire pour mieux répondre à vos besoins ?

Fin de l'entretien, remerciements...

## L'essentiel |

- ▶▶ **L'évaluation des outils de communication offline est un moyen intéressant pour prendre le pouls de perceptions de publics clés vis-à-vis de l'entreprise.**
- ▶▶ **Évaluer un journal interne n'est pas un acte anodin : au-delà de la performance du support, il permet de sonder plus largement les salariés sur leur niveau d'adhésion au projet d'entreprise. La démarche permet également de démontrer la volonté d'écoute de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés.**
- ▶▶ **Méthodologiquement, une enquête qualitative complétée par un volet quantitatif représente une bonne combinaison opérationnelle pour le process d'évaluation.**
- ▶▶ **De la même manière, le rapport annuel doit être compris et apprécié par des connaisseurs. Pour leur témoigner les égards qui doivent être les leurs et saisir en profondeur leurs opinions, un process qualitatif sur-mesure est généralement conseillé.**





## Chapitre 12

# La communication online

### *Executive summary* |

- ▶▶ **La communication online** fait naître de grandes questions au sein des entreprises. Volontaires, elles savent qu'elles doivent investir ce champ sans toujours trouver les solutions les plus efficaces pour y parvenir.
- ▶▶ **Même si Internet** obéit à des règles particulières, l'évaluation de la communication online se fonde en partie sur des démarches de mesure exploitées par ailleurs.
- ▶▶ **En parallèle**, l'e-réputation est le leitmotiv grandissant et le nouveau défi des années à venir : il s'agit de prendre le train en marche à partir d'une analyse fiable et quantifiée du théâtre des opérations en ligne.

## Évaluer un site Internet

### *Un média à part entière*

Comme nous l'avons développé en partie 2 de cet ouvrage, Internet est devenu un média à part entière et les entreprises payent pour y être visibles. Songeons au site Wikipédia qui a fêté ses 10 ans en 2011 ; il est le septième site le plus visité du pays – et le huitième dans le monde – avec 20 millions de visiteurs uniques par mois<sup>1</sup>. Par ailleurs, l'on dénombre de 15 à 20 millions de blogs en France même si les observateurs les plus affûtés s'accordent à dire que le chiffre exact est quasiment impossible à établir<sup>2</sup>. En 2010, 70 % des Français se sont connectés à Internet, ce qui représente quasiment 40 millions d'internautes<sup>3</sup>. 95 % des entreprises sont, quant à elles, connectées à Internet même si une facture numérique persiste entre les grandes entreprises qui l'utilisent au quotidien et les PME/TPE parfois éloignées de cette réalité.

Deux types de dépenses principales de la part des entreprises : les sites en propres (*corporate* ou commerciaux) ; la publicité sur d'autres sites (bannières, achat de mots-clés, partenariats, etc.).

Alors que dans les années quatre-vingt-dix, les sites d'entreprises étaient surtout des vitrines statiques de leur activité, ils sont aujourd'hui de véritables lieux d'échanges, au contenu riche. La construction d'un site Web coûte en moyenne entre 10 000 et 30 000 euros, et peut même aller jusqu'à 1 million d'euros si l'utilisation des technologies est très poussée (beaucoup d'animations, de contenus audios, vidéo, téléchargements).

En outre, les campagnes de pub sur le Web représentent 5 à 10 % des dépenses d'achat d'espace total, en forte croissance. Des investissements lourds, que les entreprises sont désormais prêtes à consentir.

1 Source Wikipédia, 2011.

2 Journal du Net, mars 2010.

3 Source Médiamétrie, 2010.

## *Faire partie d'une communauté*

Si dans les débuts d'Internet, l'objectif des entreprises se résumait à « être présents sur le Web », ils se sont aujourd'hui affinés. Il peut s'agir :

- de fidéliser ;
- de s'installer dans une communauté de valeurs, passant d'une logique top down à la logique bottom up : l'entreprise vient s'insérer dans une communauté existante ;
- d'identifier les communautés : par exemple, un distributeur d'énergie doit être présent où l'on parle de développement durable et d'environnement ;
- de faire en sorte que d'autres sites Internet renvoient vers celui de l'entreprise : mettre en place une politique de liens.

L'image d'une entreprise sur le Web a autant d'importance que la publicité qu'elle y investit. Il s'agit d'envisager Internet comme un écosystème peuplé d'internautes qui y sont parties prenantes. Avec l'avènement du Web participatif et de ses médias sociaux (forums, blogs, wikis, réseaux sociaux, etc.) ces derniers ont, en effet, une capacité à se faire entendre qu'ils n'avaient pas auparavant. Le lecteur est donc confronté à des messages ou des contre-messages, qui façonnent l'image de l'entreprise ou de ses produits. En identifiant les nouveaux leaders d'opinion, leur sphère d'influence et les personnes susceptibles de les lire, ainsi qu'en laissant sa patte, en envoyant des messages vers ces communautés, l'entreprise aura toutes les cartes en main pour contrôler son image.

## *Mesurer un site Internet*

Différents outils permettent d'évaluer un site (intranet, Internet ou extranet), ils sont quantitatifs et qualitatifs, on line et off line. (Cf. Partie 4, Fiche 8 : Quanti ou quali ?)

### ■ **L'outil statistique**

C'est l'équivalent des techniques classiques d'observation et de comptage. Ce type d'information est plus facile à obtenir en ligne que pour des évaluations « traditionnelles » car l'outil statistique

est intégré automatiquement dès l'hébergement du site. Toutefois l'exhaustivité des données nécessite de bien sélectionner les indicateurs de mesure pour en faire une analyse exploitable (nombre de visites, nombre de visiteurs, nombre de pages vues, durée moyenne de la visite, parcours de navigation sur le site, etc.).

### ■ Autres techniques d'évaluation

Les questionnaires en ligne, les entretiens par téléphone, les focus groups, une rubrique « Remarques » permanente sur le site, des sondages en ligne ponctuels... sont d'autres techniques d'évaluation d'un site en ligne (voir encadré ci-dessous).

L'annonce de l'enquête est faite sur le site lui-même à tous les visiteurs (lien, fenêtre pop-up...). Elle peut également être annoncée par email à un échantillon constitué selon la méthode des quotas (ceci n'est possible que si vous connaissez la constitution de la population totale des visiteurs), ou aux abonnés des newsletters et utilisateurs des services que vous proposez sur votre site.

### ■ Quand mesurer ?

- En amont d'un projet afin d'évaluer les besoins et attentes. Ces évaluations sont peu fiables puisqu'elles s'appuient sur du déclaratif projectif, elles constituent néanmoins une bonne base de réflexion.
- Au lancement : pré-tests permettant de faire des choix sur les aspects graphiques, esthétiques et ergonomiques essentiellement. Plutôt sous forme d'entretiens, de groupes et de visite commentée du site.
- Après le lancement afin d'évaluer l'impact réel d'un projet.
- En continu pour avoir un aperçu des tendances générales et surtout des évolutions quant à la satisfaction des visiteurs, au nombre de visites, à la navigation, etc. Les deux outils complémentaires les plus utilisés sont la rubrique permanente « Remarques, suggestions, question... » intégrée au site et le panel d'internautes.

### ■ Les tests de navigation

En pré-tests ou post-tests, cette méthode qualitative entre dans une logique de compréhension du comportement de l'internaute :

comment peut se faire la navigation vers et sur le site ? On réunit 6 à 8 personnes et on les installe chacune devant un ordinateur. Pendant deux à trois heures, on les laisse surfer afin d'identifier les déclencheurs de la navigation. En mesurant la durée de consultation de telle ou telle rubrique, il est ainsi possible, par exemple, d'appréhender les attentes des consommateurs. Avec une technologie comme l'eye-tracking (une caméra fixée sur l'écran permet de suivre le mouvement des yeux), on va pouvoir déterminer les parties de la page que les internautes regardent spontanément ou celles contenant des informations (animations, graphisme, couleurs) susceptibles de les « appâter ».

## ■ Combien coûte l'évaluation d'un site Internet ?

L'étude d'un site Internet coûte entre 10 000 et 25 000 euros. Pour étudier l'ensemble d'une communauté, comptez plutôt de 25 000 à 50 000 euros. Une étude dans une logique de veille, où l'on va suivre l'évolution du discours online de manière récurrente, représentera un budget d'environ 10 000 euros par mois. Les rapports d'études pourront être quotidiens (bulletins d'alerte), hebdomadaires ou mensuels. (Cf. Partie 4, Fiche 7 : La mesure en communication, combien ça coûte ?)

### Exemple

#### Site Internet

Une entreprise du secteur de l'environnement a un projet de refonte de son site Internet *corporate* qui présente le groupe, ses grandes divisions, les données économiques et financières, la politique sociale et environnementale et les opportunités de carrière.

#### Les objectifs

Fidéliser davantage les visiteurs du site en mettant en ligne un site plus riche et attractif. L'objectif élémentaire est de réduire de moitié le nombre de visiteurs qui quittent le site après avoir regardé seulement la première page, tout en faisant passer de 3 à 5 minutes le temps moyen passé à naviguer sur le site.

### Les cibles

Tous les publics de l'entreprise, notamment les candidats.

### Les questions posées par le client

- Est-ce que le projet de nouveau site *corporate* est attractif ?
- Quelles sont les zones qui retiennent le plus l'attention et qui donnent le plus envie de cliquer et de s'enfoncer dans le site ?
- Quels sont les parcours de navigation sur ce nouveau site ?

### La méthodologie de mesure

- Réalisation d'un pré-test qualitatif afin de comprendre les mécanismes de navigation sur le nouveau site, d'identifier les leviers de rétention des internautes.
- Animation de deux groupes de visiteurs potentiels du site :
  - Le premier groupe est constitué de 5 étudiants en fin d'études dans les disciplines qui intéressent l'entreprise.
  - Le second groupe est constitué de 5 jeunes actifs dans les métiers qui intéressent l'entreprise.

Il est important de noter que l'ensemble des participants retenus a été sélectionné sur des critères (âge, CSP, connaissance du secteur économique, utilisation d'Internet) les rendant susceptibles de se rendre sur le site de l'entreprise.

Les deux groupes, d'une durée de 2 heures, ont permis d'aborder des enjeux de différente nature.

Une phase de purge sur le secteur et l'entreprise afin d'éviter toute pollution des perceptions liées au site faisant l'objet du pré-test.

Une phase de discussion sur les habitudes de navigation sur Internet afin de comprendre les parcours de navigation sur Internet de manière générale (rôle des moteurs de recherche, des publicités, etc.).

Une phase d'observation détaillée des comportements de navigation des participants sur le site. Pour cette phase, les participants sont chacun devant un ordinateur où le nouveau site a été installé. Ils ont plusieurs minutes pour y naviguer, sous l'œil attentif de caméras et de chargés d'études qui notent chacun de leurs clics, durées de visualisation de pages et hésitations de navigation.

Une phase de discussion sur la navigation ainsi réalisée (forces et faiblesses du site, zones à optimiser ou clarifier, suggestions, etc.)

## Les principaux résultats

Le projet de site Internet testé semble répondre aux attentes de l'entreprise. La curiosité des internautes est fortement éveillée grâce à la présence de quelques rubriques aux titres à la fois énigmatiques et descriptifs.

À l'intérieur de chaque rubrique, les internautes ont été très sensibles à une forme de teasing sur les enjeux de l'environnement et ses chiffres clés, allant chercher ce qui se cache derrière chaque sous-rubrique.

Bien que le site semble répondre à son objectif de rétention des internautes et d'augmentation de la durée moyenne de visites, la démarche qualitative a toutefois permis de faire apparaître la difficulté à faire venir les internautes sur le site. Les participants ont tous fait état d'une attitude très passive eu égard à l'information sur l'environnement et son secteur économique. La méthodologie retenue a donc permis d'attirer l'attention de l'entreprise sur une problématique qu'elle n'avait pas forcément intégrée à la refonte de son site Internet : la difficulté ne réside pas uniquement dans la rétention des internautes, mais dans leur venue sur le site.

Outre certains ajustements graphiques et ergonomiques, les préconisations ont également porté sur la mise en place d'une stratégie précise de référencement et d'inscription dans des réseaux d'influence du site Internet évalué.

## Évaluer un intranet

L'intranet occupe aujourd'hui une place majeure dans le dispositif de communication interne des grandes entreprises.

Comme pour tous les autres outils de communication, il est possible d'en évaluer l'efficacité. Si les objectifs assignés à un intranet sont souvent les mêmes que pour un autre dispositif de communication interne (faire connaître, faire savoir, faire adhérer), il faut y adjoindre des objectifs spécifiques (faire venir sur le site, faire utiliser le site, faire revenir) et prendre en compte la mesure des particularités liées à l'outil : ergonomie, lisibilité, facilité de recherche d'info, etc. Plusieurs méthodologies s'offrent à vous :

- l'outil statistique : comptage des visites, analyse des rubriques les plus consultées, parcours de navigation ;
- l'étude qualitative en face à face : réunion de groupes d'utilisateurs homogènes (par exemple, un groupe de cadres commerciaux, un groupe de techniciens, un groupe d'ingénieurs) ou réalisation d'entretiens semi-directifs afin de comprendre les raisons qui conduisent

à utiliser ou non l'intranet (concurrence des autres canaux, difficultés d'accès, manque de contenu adapté et actualisé, mauvaise ergonomie, etc.). (Cf. Partie 4, Fiche 10 : Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?) ;

- l'enquête quantitative en ligne ou par téléphone : par questionnaire afin de hiérarchiser les habitudes de navigation, les préférences, les besoins et attentes ;
- La rubrique « Remarques » : elle est permanente et généralement intégrée à tous les sites en ligne. ■

## **Idée**

### **L'évaluation d'un site Internet ou d'un intranet : Approches site-centric et user-centric**

#### ***Approche site-centric :***

Il s'agit de méthodologies centrées sur le site : outils d'audience des sites (Web et intranet) reposant sur l'observation du trafic enregistré par le site lui-même.

Deux technologies sont utilisées :

- analyse du fichier journal (log file) présent sur le serveur d'hébergement ;
- balises de comptage (tag) placées sur chacune des pages du site à mesurer.

Les données collectées :

- nombre de visiteurs uniques ;
- durée moyenne d'une visite (session) ;
- nombre de pages vues par visite ;
- histogramme des heures/jours/mois de consultation ;
- top 10 des pages/rubriques les plus consultées ;
- origine géographique des visiteurs (niveau international/niveau régional) ;
- provenance des visiteurs (liens pointant vers le site) ;
- schémas de comportement par page d'entrée (que font les internautes après avoir visualisé la page, continuent-ils leur visite ou quittent-ils le site ?) ;
- requêtes réalisées sur le moteur de recherche du site.

Les limites de cette approche :

Outre la nécessité de hiérarchiser les indicateurs et de choisir les plus pertinents en fonction des objectifs assignés au site, certaines questions restent sans réponse : les visiteurs sont-ils satisfaits de l'outil ? Trouvent-ils



les informations qu'ils recherchent ? Pourquoi ne consultent-ils pas longtemps/souvent le site ? Ont-ils des difficultés à utiliser l'outil ? etc.

### ***Approche user-centric***

Il s'agit là de comprendre la perception des visiteurs pour améliorer le site.

Les méthodologies :

- préférer les démarches qualitatives et collectives : réaliser des focus groupes homogènes ;
- tenir compte des critères discriminants : niveau d'expertise des clients, niveaux hiérarchiques à l'interne, ancienneté, etc. ;
- alternatives possibles :
  - enquêtes auto-administrées à dominante quantitative ;
  - enquêtes de qualification du visitorat : « qui êtes-vous ? »,
  - feedbacks *via* les emails reçus et la rubrique « Remarques ».

Les avantages des enquêtes en ligne :

- la cible est potentiellement plus large ;
- coûts réduits ;
- possibilité d'exploiter le potentiel multimédia ;
- possibilité de travailler sur les mêmes questions en plusieurs langues ;
- démarche volontaire du visiteur ;
- suppression du biais de l'influence du rapport enquêté/enquêteur ;
- plus fiable que l'auto-administré classique : vérifications en temps réel, personnalisation, questions filtres, rotations aléatoires des modalités de réponses, etc.

Les limites :

- taux de retour aléatoire, redressements souvent nécessaires ;
- la gestion des questions ouvertes est complexe ;
- le questionnaire doit être court (quelques pages écran – 10 minutes maximum) ;
- les utilisateurs du Web n'apprécient pas forcément de décliner leur identité ;
- risque de fausse manipulation de la part de l'internaute ;
- les limites classiques des questionnaires auto-administrés. ■

## Outil méthodologique

### Recrutement groupes/pré-test site Internet

#### Profils recherchés

- *Groupe de 5 personnes (Homme/Femmes) encore étudiantes (fin d'étude) de 20 à 35 ans :*
  - Écoles de commerce.
  - Écoles d'ingénieurs.
  - Universités (Droit, Économie, Gestion/Finance).
  - Filières scientifiques.
- *Groupe de 5 « jeunes actifs » (Hommes/Femmes) de 20 à 35 ans :*
  - Diplômés d'écoles de commerce.
  - Diplômés d'écoles d'ingénieurs.
  - Diplômés d'universités (Droit, Économie, Gestion/Finance).
  - Diplômés de filières scientifiques.

#### Profils spécifiques

- *Participants vivants à Paris/RP*
- *CSP +*

Schéma de questionnaire de recrutement<sup>1</sup>

1/ Quel est votre âge ?

- Si pas entre 20 et 35 ans → Stop

2/ Êtes-vous... ?

- Étudiant(e) → aller en Q3
- Actif (ive) → aller en Q7
- Autre → Stop

3/ Êtes-vous en fin d'études ? (Deux dernières années avant diplôme)

- Oui → aller en Q4
- Non → Stop

4/ Êtes-vous étudiant(e)... ?

- En école de commerce → aller en Q6
- En école d'ingénieur → aller en Q6
- En université → aller en Q5
- Autre → Stop

5/ En quelle filière ?

- Droit → aller en Q6
- Gestion/Finance → aller en Q6

1 Cf. Partie 4, Fiche 9 : Comment administrer un questionnaire ?

- Économie → aller en Q6
- Filières scientifiques → aller en Q6
- Autre → Stop

6/ À quelle profession vous destinez-vous ?

- Si agriculteurs exploitants → Stop
- Si artisans, commerçants, et chefs d'entreprise → aller en Q8
- Si cadres (et professions assimilées) et professions intellectuelles supérieures → aller en Q8
- Si professions intermédiaires → aller en Q8
- Si employés → Stop
- Si ouvriers → Stop
- Autre sans activité professionnelle → Stop

7/ Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ?

- Si agriculteurs exploitants → Stop
- Si artisans, commerçants, et chefs d'entreprise → aller en Q8
- Si cadres (et professions assimilées) et professions intellectuelles supérieures → aller en Q8
- Si professions intermédiaires → aller en Q8
- Si employés → Stop
- Si ouvriers → Stop
- Si autre sans activité professionnelle → Stop

8/ Globalement, à quelle fréquence utilisez-vous Internet par mois ?

- Si moins de 4 fois par mois → stop

9/ Parmi ces entreprises, quelles sont celles que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ? (Changer l'ordre des modalités à chaque passation de questionnaire)

- ...
- ...
- ...
- ...
- ...

Merci, vous correspondez au profil que nous recherchons.

Je souhaiterais vous inviter à participer à une réunion de groupe visant à vous faire réagir sur le futur site Internet d'une entreprise du secteur de l'environnement. Cette réunion de groupe se tiendra le...

**Outil méthodologique****Pré-test site Web Environnement/Test « concept de navigation »/Grille d'observation pour les groupes****Parcours de navigation : observation**

	Description (où ? Ex : retour homepage/ page précédente/barre de navigation/ menu quelconque...)	Temps passé	Commentaires (hésitations...)
1 <sup>er</sup> clic			
2 <sup>e</sup> clic			
3 <sup>e</sup> clic			
4 <sup>e</sup> clic			
5 <sup>e</sup> clic			
6 <sup>e</sup> clic			
7 <sup>e</sup> clic			
8 <sup>e</sup> clic			
9 <sup>e</sup> clic			
10 <sup>e</sup> clic			
...			

**Outil méthodologique****Pré-test site Web Environnement/Test « concept de navigation »/Guide d'animation**

Groupe de 2 h

**1. Présentation (10´)**

- *Présentation de l'étude et de ses objectifs*
- *Règles de fonctionnement du groupe (animation, discussion, durée...)*

**2. Connaissance et image globale du groupe (20´)****Environnement : quel imaginaire ?**

- *Si on vous dit environnement, vous voyez quoi ?*

Connaissance des grands enjeux liés à l'environnement : réchauffement climatique, enjeux de la croissance urbaine, accès aux services essentiels...

Recueil des opinions spontanées sur le sujet

→ Projectif : Quels sentiments/sensations : peurs/ risques/dangers/ce qu'il faudrait faire/ce qu'il faudrait éviter...

Une entreprise du secteur de l'environnement : Ses activités ? Ses objectifs ? Son rôle économique et social ?

→ Projectif – Portrait chinois : Animal, végétal, sensation, dessin (couleurs...), personne.

### **Associations spontanées et perceptions relatives au groupe**

• *Si je vous dis « Groupe... », à quoi cela vous fait-il penser ?*

Métiers et activités

Quels adjectifs emploieriez-vous pour qualifier le groupe ?

→ Relances pour catégoriser et hiérarchiser : c'est très... ça sert à... c'est pour/ce n'est pas du tout... ça ne sert pas à

• *Appréciation du rôle et des activités du groupe*

Globalement, quelle image avez-vous du groupe... ? Pourquoi ?

Quelles valeurs/qualités morales/engagements associez-vous à... ?

Attentes à l'égard de... ? (services clients, employeur, rôles divers de l'entreprise : responsabilité, développement durable, recherche et développement, source d'information sur l'environnement et la société...)

## **3. Usages et comportements en matière de navigation**

### **Internet**

(25')

#### **Univers global d'information**

• *Pour vous informer sur l'environnement et sur les entreprises du secteur, quels moyens d'information utilisez-vous ? (radio, TV, presse, Internet, discussions informelles...)*

Niveau d'utilisation des différents médias ? Pourquoi ? (crédibilité, réactivité, commodité, clarté...)

Contenu et informations recherchées (avec distinctions éventuelles selon les médias)

→ *Relance sur : les sources d'information auxquelles vous faites le plus confiance ? Sur quels sujets respectifs ? Pourquoi ?*

#### **Usages et comportements Internet**

• *De manière générale, avec quelle fréquence est-ce que vous vous connectez à Internet ? Pour quels usages principalement ?*

• *Habitudes de navigation : utilisation des moteurs de recherche ? Parcours de navigation type lors d'une connexion*

- *Sur Internet, quelles sont les sources d'information sur le secteur de l'environnement que vous consultez le plus ?*

Quels types de sites (forums, sites d'associations environnementalistes, sites de grands groupes industriels, sites d'entreprise de services à l'environnement, utilisation des moteurs de recherche...) ? Exemples. Pourquoi ceux-là plutôt que d'autres ?

→ Relance sur le type d'information recherchée (contenu)

→ Relance sur ce qui plaît le plus/le moins au niveau du design, des codes visuels, de la navigation.

Quelle fréquence de visite (régularité : tous les jours, hebdomadaire, plusieurs fois par mois...) ?

#### **4. Perceptions assistées détaillées sur le nouveau site (25´)**

##### **Pages 1 et 2 d'introduction : observation**

- *Perceptions spontanées : quelles impressions à première vue ? Plutôt positif ou négatif ?*

Perceptions sur la forme et le fond

Utilité et intérêt perçus de ce type d'introductions

Appréciation de la longueur (trop long, trop rapide ?)

→ *Relance sur la possibilité de fermer les pages introductives pour arriver plus rapidement sur la page d'accueil.*

Quelle image de... vous donne ces premières pages introductives ? Pourquoi ?

##### **Observation de la *homepage* « sans toucher la souris »**

- *Premières impressions sur la page d'accueil : que regardez-vous en premier ? Quelles impressions à première vue ? Plutôt positif ou négatif ? À quoi cela vous fait-il penser ?*

Quelle image de... vous renvoie cette page d'accueil ? Pourquoi ?

- *Où auriez-vous envie de cliquer prioritairement ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui vous attire le plus/le moins ?*

Qu'est-ce qui vous paraît important/secondaire ? Pourquoi ?

→ Relance sur ce qui devrait davantage être mis en valeur...

##### **Navigation**

Laisser les participants naviguer pendant 5 à 10 minutes cf. grille d'observation préétablie

- *Parcours de navigation*

Hésitations ? Lesquelles ? Pourquoi ?

Raisons des choix et arbitrages : pages consultées en priorité, rubriques préférées/jugées inutiles, sujets qui intéressent le plus/le moins/jugés inutiles

Rubriques/pages sur lesquelles le participant a passé le plus/le moins de

temps, pages lues vs pages parcourues : Pourquoi ?

→ Relance sur le moteur de recherche : si vous deviez naviguer sur ce site pour y trouver une information particulière, comment procéderiez-vous (utilisation des menus...) ?

- *Perceptions sur la navigation*

Facilité de navigation, commodité, facilité à se repérer/ ergonomie/clarté de l'architecture du site/difficultés rencontrées...

Intitulés des rubriques et pertinence du classement/ organisation (menus...), hiérarchisation de l'information

**Questionnaire auto-administré** → cf. questionnaire préétabli

- *Mettre une note sur 10 sur la forme/le design du site et justifier par trois raisons.*

- *Mettre une note sur 10 sur le fond/le contenu et justifier par trois raisons*

**Perceptions sur la forme au global**

- *Forces et faiblesses*
- *Principaux thèmes mis en valeur*
- *Clarté, lisibilité, facilité de navigation (police, couleurs, longueur des textes, animation, barres de navigation...)*
- *Perception de la charte graphique*
- *Couleurs (symboles)*

Compréhension des signes et infographies, de leur sens et de leur intérêt

- *Visuels*

**Perceptions sur le fond au global**

- *Forces et faiblesses*
- *Le choix des sujets traités vous convient-il ?*
- *L'information fournie répond-elle à vos besoins, intérêts, interrogations ?*
- *L'information est-elle pertinente ? Utile ?*
- *Le niveau d'information qu'apporte le site sur le groupe/ sur le secteur de l'environnement est-il suffisant ?*

Le contenu rend-il bien compte de l'identité de l'entreprise, de ses actions, de son rôle, des services qu'elle offre ?

- *Mode de traitement des sujets*

Le ton (distant, proche, agréable, connivence...) et l'angle d'approche  
Styles et types d'articles/de rubriques (genres préférés/rejetés)

**5. Bilan sur le nouveau site Internet et attentes** (15')

**Synthèse**

- *Ce qui incite/n'incite pas à la visite du site (sur la forme et le fond).*
- *Que vous apporte la visite de ce site ?*

Crédibilité, confiance, utilité...

- *Qu'attendez-vous d'un site comme celui-ci ?*

Quelle doit être selon vous la principale fonction de ce type de site (faciliter l'accès à l'actualité du secteur, informations pratiques sur l'entreprise...)?

### **Impact du site sur l'imaginaire**

- *Quelles images de... vous donnent le site ?*

→ Relances pour catégoriser et hiérarchiser : c'est très... ça sert à... c'est pour/ce n'est pas du tout... ça ne sert pas à... ça n'est pas pour..., objets, paysages, enjeux, couleurs, sentiments, animal, plante...

### **Pistes d'optimisation**

- *Qu'attendez-vous de... en matière d'information et de communication sur Internet ?*

- *Quelles suggestions feriez-vous pour améliorer ce site ?*

Améliorations sur la forme (maquette, organisation de l'information, nombre de rubriques, de menus, illustrations...). Vous le feriez plus/moins...

Améliorations sur le fond (rubriques : thèmes à développer, à réduire, à supprimer...).

Vous le feriez plus/moins...

→ Relance sur convivialité, interactivité, collaboration, participation, dialogue

## Évaluer son e-réputation

### *Un capital précieux*

Le capital réputation est un matelas solide et fiable qui permet à l'entreprise d'obtenir la confiance de ses parties prenantes et de préserver l'essentiel en cas de crise. Nous l'avons déjà évoqué en partie 2 de cet ouvrage.

Sur Internet, une réputation d'entreprise se forme. Elle est rarement totalement différente de la réputation globale. Elle en fait partie et la nourrit. Il est donc indispensable pour toute entreprise de connaître objectivement et méthodiquement cette e-réputation.

D'abord, cette connaissance lui permet d'adopter la meilleure posture face aux commentaires, aux critiques, aux questions, voire



dans le pire des cas aux attaques. Répondre ? Ne pas répondre ? Préparer un contenu consistant ? Sans avoir de photographie de ce qui se dit, il est impossible de développer la posture la plus adaptée car l'on avance aveuglément.

L'e-réputation est donc un éclairage à un instant T de l'image online de l'entreprise. Mais la réputation n'est pas l'image : elle se bâtit dans la durée alors que l'image est plus instantanée, évanescente, friable aux circonstances. C'est pourquoi, comme nous l'avons expliqué plus tôt, il est primordial de mesurer au fil du temps, en fixant une périodicité en rapport avec les enjeux de l'entreprise et son rythme d'action. Dans un secteur industriel tel que l'aviation, le rythme est évidemment plus lent que pour un secteur de grande consommation. De nouveaux produits, résultats d'innovations technologiques complexes, ne sont pas lancés aussi régulièrement que des biens de consommation courante. Dans ce cas précis, une veille online n'a pas vocation à être quotidienne ou hebdomadaire sauf en cas d'événement majeur tel un grand salon (en France, le Bourget) ou en cas de crise.

L'e-réputation est en définitive un scanner de l'image de l'entreprise online. Idéalement, elle doit être comparée à celle des principaux concurrents pour mettre les choses en perspective et tirer des enseignements réalistes et opérationnels. La matière Internet est encore immature : les usines à gaz analytiques se multiplient. Pour éviter de faire les mauvais choix, le plus sage est d'appliquer des règles simples, de bon sens, appuyées par des process et des outils en affinité avec notre époque participative et digitale.

## *La cartographie*

La cartographie ou e-map est la photographie du scanner de l'image online.

Il y a plusieurs manières de construire une cartographie digne de ce nom mais les fondamentaux demeurent d'un modèle à l'autre :

- bien cerner le corpus d'analyse. Le web est infini mais les zones et sources pertinentes pour l'entreprise sont, quant à elles, limitées.
- préparer une grille d'analyse claire, en ayant au préalable défini précisément les principaux objectifs de la démarche.
- fixer une temporalité pertinente.
- accompagner la restitution d'un volet explicatif pédagogique (support écrit ou présentation orale) pour éclairer les traits saillants et formuler les recommandations qui en découlent.

### Exemple

L'exemple de cartographie fictif pour le secteur de la téléphonie présenté ci-dessus demande à être commenté :

- Sur chacun des thèmes identifiés (l'offre, design et navigation, la box et ses accessoires) la cartographie permet de visualiser rapidement les zones de force et de faiblesses, les alliés et les potentiels ennemis, les conflits à prévenir.
- Elle rend également compte du nombre de publications à propos de la marque sur les réseaux sociaux ainsi que du type de réseau social concerné. (Facebook, Twitter, etc.). Elle indique les verbatims les plus significatifs concernant la marque sur Internet et permet ainsi de saisir la teneur des commentaires émis.
- Elle permet enfin de mettre en lumière les porte-parole de la marque associés à leurs principales prises de parole.

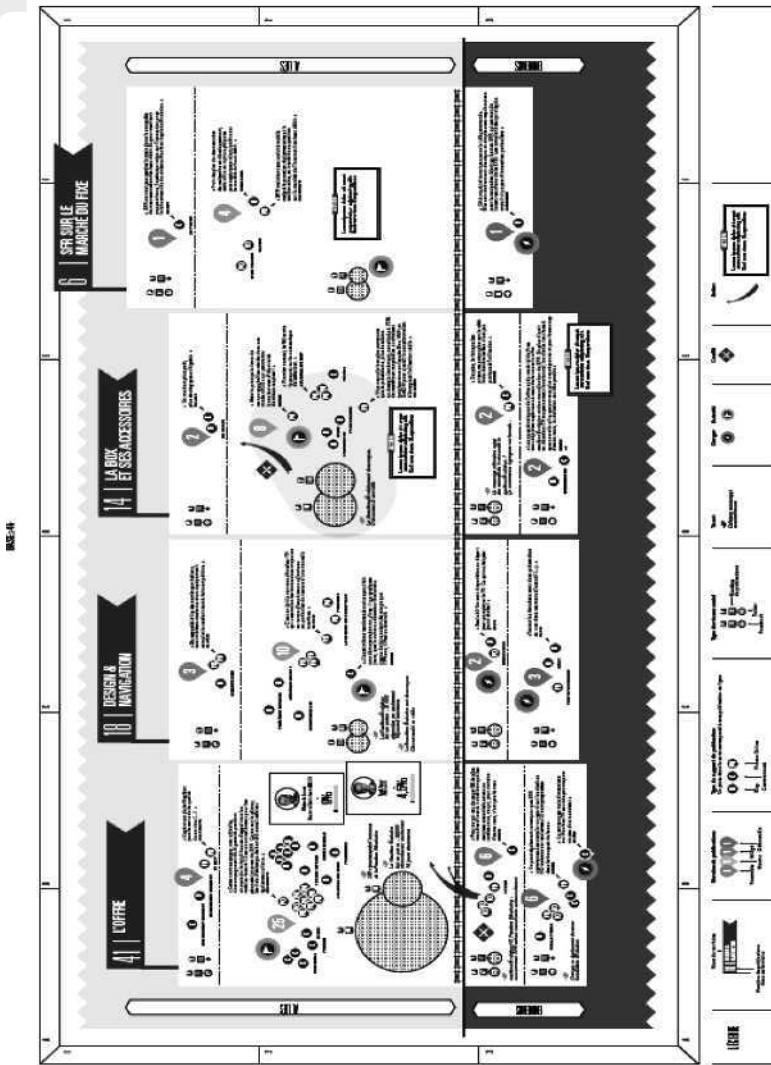


Figure 12.1 – Exemple d’e-map ou cartographie pour un opérateur de téléphonie (exemple fictif)

Polyvalente, pédagogique et holistique dans le sens où elle met à jour la totalité du champ des opérations, la cartographie est un élément initial clé pour construire une stratégie d’e-réputation viable et performante.

Elle peut, bien entendu, être adaptée dans la forme comme dans le fond aux préoccupations de l'entreprise et à sa situation spécifique. Loin d'être un outil figé, elle a, au contraire, vocation à absorber les évolutions à venir du web pour proposer toujours un éclairage juste et un socle digne de confiance pour tout acteur tenté de se déployer sur la toile.

## *Calendrier et budget*

Une cartographie peut être réalisée en deux à trois semaines. Son prix oscille entre 10 000 et 40 000 euros, en fonction notamment de la taille du corpus à analyser.

### Exemple

#### **Le secteur**

Une entreprise du secteur de l'énergie.

#### **Le contexte**

Des activités industrielles qui présentent un fort risque d'opinion, eu égard notamment aux riverains de ces différents sites et, par effet de contagion, aux élus des circonscriptions concernées. Le secteur de l'énergie fait de manière plus générale l'objet de nombreux débats relatifs à l'impact de ce secteur sur l'environnement et à son rôle en matière de développement durable.

#### **Les objectifs de communication**

- Développer le niveau de compréhension des enjeux environnementaux et industriels au sein du grand public.
- Véhiculer une image d'entreprise responsable d'un point de vue environnemental et respectueuse des riverains de ses sites, notamment en termes de sécurité.

#### **Les cibles**

- Grand public.
- Riverains et institutionnels (élus locaux et nationaux).
- Leaders d'opinion (ONG).

#### **Les questions posées**

- Comment identifier les acteurs les plus influents du débat on line ?

- Quel est le discours tenu par les leaders d'opinion on line ?
- Quelle influence sur les publics-cibles de l'entreprise ?

### ***La méthodologie***

- Cartographie (ou e-map) des communautés communiquant sur l'environnement et l'énergie. Identification des sites Internet (blogs, forums, etc.) les plus influents au sein de chaque communauté.
- Cartographie (ou e-map) des chemins empruntés par l'information au sein de chaque communauté et entre ces communautés (afin de comprendre les modes de propagation de l'information).
- Analyse quantitative et qualitative des opinions exprimées au sein de chaque communauté.
- Alertes sur les signaux faibles et préconisations d'action (les influenceurs à approcher, les messages à mettre en avant, etc.).

## *L'essentiel* |

- ▶▶ **L'évaluation de la communication online** est un sujet primordial pour les entreprises et les institutions soucieuses de construire une image en ligne cohérente et puissante.
- ▶▶ **L'évaluation des sites Internet** peut s'effectuer de plusieurs manières : des questionnaires classiques aux méthodes innovantes d'eye-tracking, la meilleure évaluation est celle qui répond aux objectifs de l'entreprise.
- ▶▶ **En parallèle**, l'e-réputation fait appel à des cartographies qui, en un clin d'œil, permettent à l'entreprise de visualiser son image en ligne et donc potentiellement de la raffermir, de la modeler ou encore de lui donner plus d'élan.

## Chapitre 13

# Relations médias

### *Executive summary* |

- ▶▶ **Organisées ou plus artisanales**, les relations médias sont au cœur du moteur à réaction ou à propulsion des messages de l'entreprise.
- ▶▶ **Critiques ou encenseurs**, les journalistes jouent, quoi qu'il en soit, un rôle majeur dans la formation des perceptions des différents publics.
- ▶▶ **L'évaluation des relations médias** procède d'une analyse fine d'un corpus de presse, sélectionné sur une période stratégique pour l'entreprise ou dans la durée, tout au long d'une année.
- ▶▶ **Par souci d'objectivité et de détachement**, il est plus sage de ne pas confier cette analyse aux acteurs, internes ou externes, chargés d'orchestrer les campagnes médias.

## Enjeux de l'évaluation des retombées médias pour les professionnels des relations presse

Le succès des relations presse (RP) dépend de la pertinence des actions déployées, qui doivent traduire la stratégie et les objectifs de communication définis. Une bonne opération RP, adaptée à sa cible finale (grand public ou professionnels), aux différents canaux de diffusion (presse écrite, audiovisuel, *on line*) et présentée en phase avec les attentes des journalistes (la cible intermédiaire), doit pouvoir générer une bonne retombée, c'est-à-dire une retombée qui trouvera – et intéressera – le ou les segment(s) de public visé(s) à travers les supports donnés.

Pour les services de relations presse intégrés comme pour les agences, l'enjeu de l'évaluation est de parvenir à démontrer l'efficacité des actions. Le sondage des cibles exposées à une opération RP est une des solutions, mais encore peu développée dans le métier, notamment en raison de son coût. L'analyse des retombées médiatiques obtenues reste l'approche la plus classique : elle part de l'idée que les revues de presse sont le résultat, concrétisé et matérialisé, des moyens déployés par les RP, et que par l'étude de leur contenu, il est possible de rendre compte de l'impact d'une opération en vérifiant que les messages développés ont été effectivement diffusés et correctement compris. Bien que de plus en plus répandue, cette démarche d'analyse n'est pas systématique et de nombreuses entreprises ou institutions se contentent encore trop souvent du volume de la revue de presse comme seul indicateur de résultat.

Or c'est bien l'étude attentive de la nature des retombées obtenues et l'analyse du discours des journalistes qui peuvent renseigner sur l'impact d'une opération RP, et par là même rendre compte des spécificités du métier des relations presse, notamment par rapport à la publicité vis-à-vis duquel la tentation de l'amalgame est forte (voir encadré sur l'équivalent achat d'espace). Car le métier des RP consiste d'abord dans un travail de conviction – ou de persuasion –, qui se nourrit des interactions avec une



conscience libre qui est celle du journaliste. Comme le titre du métier l'indique, c'est dans l'espace de la relation avec le journaliste que se joue la communication, avec cette évidence que seul ce dernier est maître du contenu de son article.

Les problématiques d'analyse des retombées presse sont diverses : selon que l'on cherche à dresser le bilan d'une opération ponctuelle sur un lancement de produit, à réaliser un diagnostic de l'évolution de l'image médiatique d'une entreprise, à établir un comparatif de la couverture médias par pays pour un groupe international ou un benchmark concurrentiel pour une nouvelle marque, il s'agira de mettre en place un dispositif de suivi médiatique sur-mesure (Cf. Partie 4, Fiche 12 : Quelles sont les autres approches de l'évaluation ?).

## Approches méthodologiques pour l'évaluation des retombées médiatiques

Une analyse des retombées médiatiques n'est jamais aussi pertinente que lorsqu'elle s'appuie sur des indicateurs à la fois quantitatifs et qualitatifs. Les démarches partielles peuvent convenir dans certains cas (approche qualitative exploratoire dans le cadre d'un planning stratégique par exemple), mais privilégier une approche à l'exclusion de l'autre reviendrait dans la majorité des situations à biaiser l'évaluation du corpus des retombées. (Cf. Partie 4, Fiche 8 : Quanti ou quali ?)

### *Concevoir l'outil d'analyse*

La première étape consiste dans la conception d'une grille d'analyse des retombées, construite à partir des objectifs visés, et devant permettre un « traçage » de l'efficacité des actions mises en œuvre (communiqués, conférences de presse, voyages de presse, relances, etc.). Dans le cas de figure où le service ou l'agence RP confie l'analyse médiatique à un prestataire externe, la phase de

brief sur les enjeux de l'opération revêt une importance majeure pour une compréhension et une interprétation justes des résultats (Cf. Partie 4, Fiche 5 : Comment réussir un brief étude ?)

Cette grille est donc composée d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs.

- Les indicateurs quantitatifs permettent de formaliser les caractéristiques de la couverture médiatique par le traitement statistique *d'informations de nature structurelles* (renseignement de la date de la retombée, de l'audience du support de la retombée, de la famille de presse à laquelle il appartient – PQN, PQR, hebdo...)
- Les indicateurs qualitatifs revêtent deux dimensions.
  - Une approche dite « qualitative quantifiée », qui permet de dénombrer *les informations de contenu* (nombre de thèmes abordés, nombre de messages clés, nombre de prises de parole des leaders d'opinion, nombre d'articles favorables et d'articles défavorables).
  - Une approche dite « qualitative exploratoire », permettant de décrypter le discours à l'œuvre dans l'article par une étude attentive du vocabulaire, des champs lexicaux, des arguments et des commentaires, un peu à la manière de certains exercices de commentaire de texte enseignés en classe de littérature. Elle s'appuie sur des extraits d'articles (*verbatim*).
  - La totalité des articles du corpus donné sera ainsi lue et analysée à l'aune de cette même grille.

### *Exploiter les résultats : pilotage de ses actions, optimisation et reporting*

L'exploitation des données recueillies se fait ensuite sous la forme d'un rapport d'étude rédigé, alimenté de tableaux et de graphiques pour les résultats quantitatifs et qualitatifs quantifiés, et d'analyse de discours pour les *verbatim*.

Il s'agit de présenter un bilan opérationnel de la couverture médiatique, d'établir le niveau d'efficacité de l'opération RP et de tirer des conclusions sur les points forts et les points faibles de l'opération. Au-delà du strict diagnostic, l'analyse doit révéler les marges d'optimisation de l'opération de relations presse, notam-

ment en vue des prochaines actions. Pour le responsable ou le consultant RP, le bilan médiatique constitue à la fois un outil de pilotage de ses actions et un outil de reporting sur son activité.

Il arrive que la réalisation de l'évaluation des retombées médiatiques soit assurée en interne : les services et agences RP se dotent de plus en plus d'outils de suivi de leurs propres actions, dans une logique d'auto-évaluation. Toutefois la délégation de l'évaluation à un prestataire externe indépendant, en évitant de placer les relations presse en situation de « juge et partie », reste une des meilleures garanties de la fiabilité du reporting aux yeux de la hiérarchie. Par ailleurs, dans une optique de pilotage, l'œil extérieur du prestataire et les préconisations qu'il pourra formuler constitueront un accompagnement précieux pour les relations presse (Cf. Partie 4, Fiche 4 : Faire ou faire faire ?).

## *Mettre en place le dispositif adéquat*

À quelle fréquence conduire les analyses de presse ? De plus en plus de services RP, notamment en entreprises, ont compris les bénéfices d'une observation régulière de la couverture médiatique. Parce que le discours des médias n'est pas un objet figé mais au contraire mouvant, ce sont les évolutions de perception qu'il devient intéressant de monitorer. Le baromètre d'analyse de l'image médiatique répond à ce besoin : hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel ou annuel, la périodicité la plus adaptée est arrêtée en fonction de différents critères :

- le calendrier des actions RP, certaines étant saisonnières (par exemple la présentation trimestrielle des résultats financiers) ;
- le rythme de vie du service des relations presse ou du service de communication à travers les réunions de travail et séminaires qui l'animent ;
- les instances de direction (ComEx, CoDir) devant lesquels les principaux résultats d'un bilan d'image médiatique peuvent être présentés ou transmis ;
- le secteur d'activité, plus ou moins soumis aux pressions médiatiques ;
- et bien sûr les contraintes budgétaires.

L'analyse de presse peut également être réalisée de manière ponctuelle, dans le cadre d'opérations *ad hoc* (lancement de produit, fusion/acquisition...).

Dans les périodes sensibles ou les situations de crise, il est conseillé de mettre en place un monitoring spécifique renforcé : plusieurs analyses hebdomadaires peuvent alors être nécessaires. Dans certains cas le rythme quotidien sera même indispensable. En période de turbulence, la connaissance précise du discours médiatique, des arguments des alliés et des opposants, est fondamentale pour faire les choix stratégiques de prise de parole.

### *Cinq exemples d'usages opérationnels d'une analyse de presse*

Une entreprise s'interroge sur les bénéfices médiatiques, en termes de visibilité et de réputation, de son partenariat avec une association dans le cadre d'une opération annuelle : les conclusions tirées du bilan des retombées médiatiques ont permis de dégager **les axes d'optimisation pour obtenir une meilleure exposition médiatique lors de l'édition suivante.**

Dans le cadre de la révision du plan de communication triennuel, le service RP d'une institution publique a pu, grâce aux recommandations issues du bilan annuel de ses retombées médiatiques, identifier et intégrer au document stratégique **dix objectifs de relations presse et une politique de moyens.**

Le service de presse d'un grand groupe international a souhaité se doter d'un baromètre médiatique sur 10 pays majeurs, en vue d'harmoniser les critères de suivi de la couverture médiatique et de partager les résultats des actions RP avec l'ensemble des équipes locales.

Une marque évoluant dans un univers fortement compétitif souhaite identifier des opportunités de prise de parole médiatique : un benchmark mensuel des retombées médiatiques de ses concurrents lui permet d'identifier les tendances du secteur, de challenger ses actions, et de s'inspirer des meilleures pratiques médiatiques.

Une entreprise high-tech souhaite dresser le bilan des retombées médiatiques sur l'année écoulée, dans le but de définir dans un prochain cahier des charges les objectifs à atteindre par la future agence qui accompagnera le service des relations presse.

## Outil méthodologique

### Exemple de grille d'analyse

#### Quantitatif « pur »

1/Date de l'article :... / ... / ... ..

Comparaison avec le calendrier des actions presse de l'entreprise

2/Titre de l'article :.....

3/ Audience du support :...

4/ Famille de presse :

- |                                |                              |                                   |   |
|--------------------------------|------------------------------|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> PQN   | <input type="checkbox"/> PQR | <input type="checkbox"/> News     | <input type="checkbox"/> Presse économique      |
| <input type="checkbox"/> Radio | <input type="checkbox"/> TV  | <input type="checkbox"/> Internet | <input type="checkbox"/> Presse professionnelle |

5/Type d'article :

- |                                |                                |                                |                                  |                                    |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Brève | <input type="checkbox"/> Étude | <input type="checkbox"/> Sujet | <input type="checkbox"/> Dossier | <input type="checkbox"/> Interview |
|--------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|

#### Qualitatif quantifié

6/Place accordée à l'entreprise/à la marque/au produit :

- |                                     |                                     |   |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Principale | <input type="checkbox"/> Secondaire | <input type="checkbox"/> Mention simple |
|-------------------------------------|-------------------------------------|---|

7/Thèmes abordés :

- |                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Marque A    | <input type="checkbox"/> Produit B           |
| <input type="checkbox"/> Événement C | <input type="checkbox"/> Vie de l'entreprise |

8/Iconographie :...

9/ Angle de l'article :

- Technique
- Financier
- Politique
- Environnement
- Social
- Événementiel

10/Qualificatifs définissants :

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> La cible/les clients | <input type="checkbox"/> Les produits/la marque |
| <input type="checkbox"/> L'entreprise         | <input type="checkbox"/> Les dirigeants         |

11/Verbatims :

- |                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Journalistes | <input type="checkbox"/> Dirigeants |
|---------------------------------------|-------------------------------------|

12/Porte-parole et relais d'opinion :...

13/ Présence de messages clés :...

Comparaison avec les messages émis

14/Concurrents/partenaires mentionnés :...

Si la pige est réalisée : analyse du discours sur les concurrents

15/Teneur de l'article :

Favorable     Neutre     Mitigé     Défavorable

16/Alertes : incidents cités/à suivre

## Exemple

### Bilan médiatique ponctuel

#### *Les objectifs*

Une organisation non gouvernementale spécialisée dans le domaine du handicap souhaite dresser un bilan d'image presse sur une année donnée et identifier les principales composantes de son image médiatique.

#### *La méthodologie*

- Analyse quantitative portant sur l'ensemble des articles mentionnant l'association, soit 2 536 articles, et indiquant : la famille de presse, l'avis du journaliste, le porte-parole de l'association, la place de l'association dans la retombée.
- Analyse qualitative : analyse d'un sous-corpus de 300 retombées extraites de façon aléatoire du corpus et portant sur :
  - type d'article ;
  - angle de traitement ;
  - actions contre le handicap ;
  - causes du handicap ;
  - nature du handicap ;
  - appel au don ;
  - expressions associées à l'association ;
  - qualificatifs favorables/défavorables ;
  - autres associations/ONG mentionnées.

#### *Le constat*

- La presse régionale (PQR + PHR) est la première famille de presse (1 retombée sur 2).
- L'association est le sujet principal dans 9 retombées sur 10.
- Les journalistes semblent réceptifs aux actions de relations publiques de l'association et n'hésitent pas à relayer les événements qu'elle organise.

- Les actions internationales menées par l'association sont peu visibles : seulement 7 % des retombées.
- Une retombée sur deux reste muette sur les actions menées par l'association contre le handicap.
- Les causes et la nature du handicap sont très rarement mentionnées. Le handicap est dépeint de manière incomplète.

### *Le diagnostic*

- Si l'association obtient une forte visibilité, celle-ci repose majoritairement sur les actions de relations publiques à caractère événementiel.
- Ces actions rencontrent un succès médiatique important mais les retombées générées ne contiennent pas toujours l'information minimum sur l'association.
- Les actions concrètes et quotidiennes réalisées tant à l'international qu'en France mériteraient d'être valorisées davantage.

### *Les recommandations*

- Création d'une matrice des porte-parole :
  - qui dit quoi à quelle occasion ?
  - la matrice croise les thèmes, les porte-parole identifiés et les opérations ; elle doit servir d'outil en cas de demandes spontanées des médias mais peut également devenir un outil de planification des interviews proposées aux médias.
- Incarner davantage la présence médiatique de l'association :
  - grâce à la matrice, tenter de davantage incarner les actions : l'humain est trop peu présent dans l'image médiatique de l'association ;
  - présence plus forte des dirigeants, des bénévoles, des bénéficiaires ;
  - mise en avant d'un ambassadeur.
- Assurer une présence plus régulière toute l'année
- Donner davantage d'épaisseur à l'image médiatique de l'association :
  - l'image médiatique de l'association semble souffrir d'un manque de profondeur : beaucoup de visibilité mais un contenu « stratégique » faible ;
  - il conviendrait de davantage relier les actions à deux ou trois messages préalablement déterminés.
- Mener une action de réflexion sur l'image de l'association :
  - mieux préciser son positionnement ;
  - identifier les éléments qui différencient l'association des autres ONG pour des messages plus lisibles par les médias et le grand public.

## Les dangers de l'équivalent publicitaire (ou AVE – Advertising Value Equivalent)

Rappel : l'équivalent publicitaire vise à estimer le coût que la couverture médiatique obtenue *via* des articles aurait représenté si elle avait été publicitaire. Cet indicateur est censé répondre à l'exigence des clients des relations presse, souhaitant mesurer leur retour sur investissement. Mais l'équivalent achat d'espace est un indicateur trompeur, voire dangereux pour la valorisation des RP.

1. L'équivalent publicitaire n'est qu'un chiffre fictif, ne correspondant à aucune dépense réelle. En cela il ne constitue ni un indicateur d'efficacité économique véritable, ni une mesure de retour sur investissement.

2. L'équivalent publicitaire ne tient pas compte de la différence de nature entre RP et publicité, en considérant sur le même plan un article et un encart publicitaire. Or, par définition, l'effet produit par le message publicitaire n'est pas identique à celui produit par le discours d'un journaliste (un article pouvant être neutre, négatif ou positif ; le journaliste ou les relais d'opinion s'exprimant pouvant être détracteurs ou prescripteurs, etc.). Dans ce sens, l'équivalent publicitaire ignore les spécificités du métier des RP (relation et argumentation auprès des journalistes, valorisation des messages et des porte-parole, etc.) et participe d'une fausse valorisation de leur performance.

### *Le coût au contact, indicateur de mesure de l'investissement RP*

Contrairement à l'équivalent publicitaire, le coût au contact est un indicateur se mesurant sur la base du budget réel consacré aux relations presse.

Le coût au contact se fonde sur les résultats concrètement obtenus par les RP, à savoir l'audience potentielle générée par les articles. En cela, il s'agit d'un indicateur économique spécifique aux RP.

Mode de calcul : Budget des RP/audience = coût au contact ( $\times 1\ 000^1$ ). ■

1 Pour faciliter la lisibilité du résultat, on préfère exprimer le coût pour 1 000 contacts (d'où le sigle CPM utilisé parfois pour le désigner – coût pour mille).



- ▶▶ **L'évaluation des relations médias** implique une très juste identification du corpus d'analyse pertinent : il ne sert peut-être à rien dans l'immédiat d'intégrer les retombées sur tel ou tel marché si l'entreprise n'y développe pas de projet stratégique de premier ordre.
- ▶▶ **Une fois défini le corpus**, la grille d'analyse sert de trame indéfectible au travail d'examen des retombées. Élaborée en étroite collaboration avec l'entreprise, elle permet de mettre en lumière les objectifs de l'analyse.
- ▶▶ **L'analyse à proprement parler** est conduite avec l'aide de logiciels adaptés mais requiert avant tout une main humaine. Correctement briefés sur l'étude, les chargés d'analyse passent au peigne fin la manne constituée par le corpus.
- ▶▶ **Il faut se méfier de l'équivalent publicitaire** qui dresse un parallèle entre le coût de la couverture obtenue *via* des articles et un coût équivalent *via* une campagne publicitaire. Faux dans son postulat de départ – un article équivaut à une campagne publicitaire –, ce point de repère est à bannir des justes réflexes d'évaluation.



# Chapitre 14

## L'événementiel

### *Executive summary* |

- ▶▶ **L'événementiel** présente plusieurs avantages, notamment celui de se fonder dans la majorité des cas, sur l'assentiment des publics pour fonctionner.
- ▶▶ **Malgré les apparences**, votre sensation de réussite après un événement dynamique et chaleureux ne suffit pas. Ce n'est pas parce que les visiteurs ou participants à l'événement vous semblent satisfaits que vous avez atteint vos objectifs.
- ▶▶ **Généralement**, l'on assigne trois grands types d'objectifs à un événement : la communication d'image, la rencontre directe pour la qualité relationnelle et la logique commerciale quand il s'agit d'événements externes mêlant clients et prospects.
- ▶▶ **L'expérience** prouve qu'il ne faut pas définir trop d'objectifs : si vous avez l'habitude d'organiser ou de participer à un grand événement de votre secteur chaque année, fixez-vous un plan progressif d'objectifs sur 3 à 5 ans : vous pourrez ainsi constater vos avancées et utiliser le levier événementiel comme une véritable ressource stratégique au service de votre entreprise.

## Évaluer un événement externe

### *Faire du client ou des prospects des VIP*

Avec 1,7 milliard d'euros investis en 2010 dans les opérations de relations publiques<sup>1</sup>, les annonceurs ne semblent pas rechigner à mettre les petits plats dans les grands quand il s'agit de soigner leur clientèle B to B. Les journalistes sont également souvent de la partie. Que l'entreprise organise une soirée dans un lieu original ou invite ses clients à un événement existant, dans un contexte privilégié (location de tribunes sur des compétitions sportives prestigieuses, par exemple), la problématique est souvent la même. Il s'agit de créer une certaine proximité entre elle et ses clients, prospects ou cibles intermédiaires chargées de véhiculer l'image qu'elle souhaite diffuser. Dans une logique commerciale, l'entreprise va chercher à établir un relationnel, voire à créer des liens moins formels, entre ses commerciaux et ses clients. Outre un objectif d'information, sur une nouvelle gamme de produits ou sur la vie de la structure, ces événements visent aussi à développer les ventes, en séduisant les prospects et en fidélisant les clients. L'objectif ultime étant de dégager un chiffre d'affaires supplémentaire par invité.

#### ■ Opération charme

Dans ce cadre, les objectifs de communication doivent être définis avec la même précision que les objectifs commerciaux, et ce parce qu'il existe une vraie relation d'interdépendance entre eux. Pour ce genre d'opérations, l'indicateur de succès s'inscrira clairement dans une logique de prescription : ai-je incité mes prospects à passer commande ? Ai-je incité cet habitué à augmenter ses achats ? Ai-je convaincu ce client qui doutait de me rester fidèle ?

<sup>1</sup> Source : France Pub.

## Mesurer un événement clients

Intrinsèquement liées à la stratégie globale de communication de l'entreprise, les relations publiques doivent de plus en plus faire la preuve de leur efficacité. Mais si l'objectif commercial est clairement énoncé, il n'est pas toujours facile d'en mesurer le niveau d'atteinte lié à l'opération elle-même. Des questionnaires peuvent être administrés à la sortie de l'événement et porter sur le ressenti immédiat des invités. On leur demandera alors s'ils ont fait des rencontres intéressantes, correspondant à leurs attentes, s'ils ont apprécié l'accueil, le service et la disponibilité des personnels en place ou encore s'ils envisagent de recontacter l'entreprise ou de la recommander à leurs contacts. Une mesure quantitative à froid, basée sur des fiches de suivi, sera ensuite nécessaire pour analyser l'évolution et la fécondité de la relation dans le temps.

### *Mesure qualitative : pour ajuster le dispositif*

Réalisée en pré-test de l'opération, cette mesure aura pour but d'en valider les principaux ressorts. Par le biais d'entretiens, on interrogera un échantillon des publics susceptibles d'y être exposés sur leurs attentes : « Nous souhaitons organiser un événement : à quel type d'opération auriez-vous plaisir à participer ? » ; « Si vous avez été invité par des entreprises concurrentes à la nôtre, quels sont les points positifs et négatifs que vous retenez de leurs actions ? » ; « Quel compte rendu feriez-vous des opérations que nous avons précédemment organisées et auxquelles vous avez pris part ? »

Toutefois, ces entretiens ne sont pas toujours faciles à mettre en place : les entreprises hésitent encore souvent à interroger leurs invités, que ce soit en amont ou en aval de l'action. Peut-être par peur d'y perdre en spontanéité ?

Elles préféreront sans doute mesurer le retour sur expérience des permanents : un commercial qui a discuté toute la soirée avec plusieurs clients aura une vision assez juste du potentiel d'affaires qu'il pourra en retirer.

## *Le benchmarking : pour évaluer la performance*

En comparant les opérations entre elles, on peut mettre en place un indicateur d'achat pour déterminer lesquelles sont les plus efficaces pour « conclure ». Comment ? En analysant la façon dont chacune d'entre elles s'est concrétisée, et quelles ont été les conséquences sur le chiffre d'affaires généré par les clients invités. Quel est le différentiel de commandes d'une opération à l'autre ? Vous pouvez aussi comparer le taux de fidélisation : si deux tiers des clients ont passé une nouvelle commande à la suite de votre dernière opération, alors qu'ils n'étaient que 50 % lors de la précédente, vous saurez que vous avez réussi votre coup ! (Cf. Partie 4, Fiche12 : Quelles sont les autres approches de l'évaluation ?).

## *Combien coûte l'évaluation d'un événement clients ?*

Si vous optez pour une solution clé en main, du type bilan d'impact événementiel, prévoyant l'interrogation par téléphone de 100 personnes ayant participé à l'événement, sur la base d'un questionnaire quantitatif (7 indicateurs standards et 3 indicateurs stratégiques), le budget sera d'environ 4 000 euros.

Pour une étude qualitative (soit une douzaine d'entretiens), comptez entre 5 000 et 6 000 euros. La mesure des retours sur expérience, des commerciaux par exemple représente un budget d'environ 5 000 euros pour 10 personnes. (Cf. Partie 4, Fiche 7 : La mesure en communication, combien ça coûte ?)

## Exemple

### Évaluer un roadshow

Un roadshow organisé pour présenter une nouvelle gamme de produits aux installateurs de la marque dans toute la France.

#### *Les objectifs*

- Présenter les produits.
- Établir un relationnel.
- Véhiculer une image de qualité et de proximité.

#### *Les enjeux de l'étude*

Vérifier à partir des deux premières étapes l'atteinte des objectifs pour ajuster le dispositif en nombre d'événements et en termes d'organisation.

#### *Le dispositif*

100 participants interrogés à J +7 après l'événement sur les objectifs suivants :

- attribution ;
- bouche-à-oreille ;
- caractère instructif de l'animation ;
- impact sur le relationnel ;
- impact sur l'image.

#### *Le bilan*

L'étude a permis d'optimiser le mode d'animation du road-show :

- Installation de visuels avec les noms des produits de la nouvelle gamme afin de renforcer la connaissance produit et adjonction du nom de l'entreprise fabricante afin de capitaliser sur la notoriété et l'image d'excellence associée à la marque.
- Mise en situation des produits à travers des démonstrations participatives présentant les techniques d'application.
- Remise d'un badge nominatif aux invités afin de faciliter les échanges entre les participants.

### Outil méthodologique

#### Exemple de questionnaire d'étude d'impact d'une soirée destinée à des distributeurs/revendeurs<sup>1</sup>

- 1/ Cette soirée correspond-t-elle à l'image que vous avez de la marque XXX ?  
 Oui     Non
- 2/ Après avoir assisté à cette soirée, diriez-vous que vous adhérez davantage aux valeurs de la marque XXX ?  
 Oui     Non
- 3/ Avoir participé à cette soirée vous incite-t-il à prendre contact avec un commercial de la marque XXX ?  
 Oui     Non
- 4/ Pourriez-vous me donner une note sur 10, 0 étant la moins bonne et 10 la meilleure, pour évaluer votre satisfaction vis-à-vis de cette soirée ?  
\_\_\_\_/10  
*Je vais maintenant vous lire deux affirmations, pour chacune d'elles veuillez me dire si vous êtes plutôt d'accord ou plutôt pas d'accord.*
- 5/ Avoir assisté à cette soirée, cela m'incite à mettre en avant la nouvelle gamme de produits au sein de mon commerce.  
 Plutôt d'accord     Plutôt pas d'accord
- 6/ Après avoir assisté à cet événement, je pense que la marque XXX est un vrai partenaire de notre métier.  
 Plutôt d'accord     Plutôt pas d'accord
- 7/ Quel principal message avez-vous retenu de cette soirée ?
- 8/ Quels étaient selon vous les principaux points forts de cette soirée ?
- 9/ Quels étaient selon vous les principaux faibles de cette soirée ?
- 10/ Quelle fonction exercez-vous au sein de votre enseigne ?  
 Chef d'agence     Commercial

<sup>1</sup> Cf. Partie 4, Fiche 9 : Comment administrer un questionnaire ?



# Évaluer un stand sur un salon

## *À la rencontre du commercial et de la communication*

Le salon est un événement particulier : c'est le rendez-vous de l'année, celui qu'il vaut mieux ne pas rater. Toutes les professions d'un secteur se retrouvent sur un même lieu, au même moment. Y être présent est déjà un enjeu, mais ne suffit évidemment pas. Un salon se prépare longtemps à l'avance : il faut mettre en place un plan d'attaque, briefer des équipes, préparer les outils pour organiser le suivi des contacts. Le rôle de la mesure est de fournir les éléments d'information et d'analyse nécessaires à ce suivi. Investissement lourd, la participation à un salon a des objectifs multiples.

Avec plus de 1,3 milliard<sup>1</sup> d'euros investis chaque année en France par les annonceurs pour participer à 700 salons, le salon est d'abord un outil commercial. Les retombées économiques se chiffrent à environ 23 milliards d'euros. Mais quid des retombées sur l'image des annonceurs ? Ces derniers se préoccupent en effet de plus en plus de l'impact que leurs stands produisent sur les 13,9 millions de visiteurs de ces manifestations.

Car le salon est aussi un média. Outre l'objectif commercial, on lui assigne également des objectifs d'image et d'information. À tel point que parfois, il est difficile de savoir qui, entre le commercial et la communication, dirige réellement les opérations !

### *Une image protéiforme*

Ainsi, on peut classer les objectifs d'une participation à un salon en trois grandes catégories :

- la communication : pour exprimer et valoriser ;
- le relationnel : pour rencontrer ;
- le commercial : pour vendre.

---

<sup>1</sup> Sources : France Pub/UDA, Foires Salons et Congrès de France, Office de Justification des Statistiques.

L'objectif de rencontre vise principalement à instaurer des relations commerciales. Que ce soit dans un but de développement vers les prospects ou de fidélisation des clientèles déjà établies, la notion de contact utile est omniprésente. D'où l'intérêt de qualifier ses contacts grâce à la mesure.

Quand il s'agit de vendre, certaines évaluations sont faciles : un charcutier sur la Foire de Paris pourra mesurer l'impact de son stand au nombre de saucissons vendus. Pour d'autres secteurs d'activité, la vente se passe après le salon. Mais au bout de combien de temps ? Comment isoler l'impact du stand au milieu des autres contacts que l'on a dans l'année ? Là encore, l'interrogation des personnes rencontrées pendant le salon, ainsi que leur suivi au cours de l'année, est indispensable.

L'objectif d'image est sûrement le plus complexe, car différentes composantes entrent en jeu. On peut chercher à promouvoir un produit, à se positionner sur un marché ou encore à modifier la perception que les visiteurs ont de l'entreprise, *via* une communication plus institutionnelle.

L'enjeu interne est également très présent. Outre le sentiment d'appartenance que la participation à un salon peut renforcer, c'est aussi l'occasion de faire interagir tous les partenaires de l'entreprise : les ingénieurs, les commerciaux, les fournisseurs, les distributeurs, etc.

## Mesurer l'impact d'un stand

### *Comptage : le 1<sup>er</sup> indicateur d'efficacité d'un stand*

Compter le nombre de personnes qui ont visité le stand : cela vous paraît évident ? Et pourtant, il n'est pas rare de constater que cela n'est pas toujours fait. Vous pouvez effectuer un comptage à l'entrée du stand puis interroger les visiteurs à la fin de la visite. Et en profiter pour recueillir des informations très utiles pour mieux cerner le visitorat (profil, attentes, projets, etc.) afin d'évaluer un potentiel d'affaires. Si le stand est grand et ouvert de tous les côtés,

le comptage par caméra peut s'avérer nécessaire, l'installation d'un dispositif léger et discret permettra de mesurer avec précision les entrées et sorties de visiteurs (Cf. Partie 4, Fiche 12 : Quelles sont les autres approches de l'évaluation ?).

### *Mesure quantitative : à chaud ou à froid*

Une étude en sortie de stand permettra d'évaluer la satisfaction des visiteurs et l'adéquation du dispositif mis en place avec leurs attentes (quantité et qualité des informations délivrées, présence de conseillers, éléments de signalétique...).

Une étude à froid, quelques jours après le salon, sera indiquée pour mesurer l'impact du stand sur sa cible : le visiteur a pris du recul et exprimera que ce qu'il a retenu du stand.

Quelques idées de questions pour évaluer la participation à un salon professionnel :

- Avant de venir sur le salon, aviez-vous décidé de venir sur ce stand ?
- Avez-vous facilement trouvé le stand ?
- Pour quelles raisons êtes-vous venu sur le salon ?
- Les informations à disposition sur le stand étaient-elles suffisantes ?

*Remarque* : La comparaison entre les données globales de la manifestation et celles du stand, notamment sur le profil des visiteurs, donne des indications sur l'efficacité de la communication de l'entreprise à l'intérieur même de la manifestation.

### *Mesure qualitative : pour comprendre*

Le retour d'expérience des permanents sur le stand offre une vision intéressante de ce qui s'est passé pendant l'exposition. On va les interroger sur leur perception du retour sur investissement du stand. Réalisée en fin de salon, pour disposer d'une vision globale de l'événement, cette étude peut prendre la forme d'entretiens ou de réunions de groupe. Et, avantage non négligeable, elle peut renforcer la motivation de l'interne, en impliquant les personnels.

Autre technique pour observer et mieux comprendre les comportements des visiteurs : l'analyse des flux. En complément de l'étude quantitative, elle permet, grâce au suivi de visiteurs, de dépasser la simple mesure déclarative pour connaître objectivement les comportements de visite (temps passé, parcours effectué, espaces privilégiés...).

### *Le benchmarking : pour se positionner*

Il s'agit d'évaluer le dispositif de communication des concurrents présents sur l'exposition afin d'identifier les *best practices*. Le stand en lui-même est analysé (taille, nombre de permanents), mais également les supports de communication utilisés et les messages véhiculés. Vous pourrez ainsi savoir si votre stand s'est distingué des autres. Le benchmarking peut s'effectuer de deux façons : observation critique à l'aide d'une grille d'analyse ou enquête en sortie de salon auprès de visiteurs des différents stands (Cf. Partie 4, Fiche 12 : Quelles sont les autres approches de l'évaluation ?).

### *Le tableau de bord : pour piloter la politique salon*

Mettre en place un tableau de bord des actions de communication pour les salons permet de définir les objectifs et indicateurs en amont de l'exposition et aide à établir le dispositif de mesure adapté. Vous pourrez ainsi évaluer différentes participations de façon homogène, avec des critères d'évaluation communs. Une synthèse globale en fin d'année rendra compte de la performance de vos actions. Vous pourrez ainsi mieux définir votre stratégie en matière de salon et comparer le stand avec d'autres supports de communication. Sans oublier les commerciaux : partager les résultats entre tous les services mobilisera les équipes autour des objectifs et vous offrira de précieux éléments de *reporting*.

### *Combien coûte l'évaluation d'un stand ?*

L'étude de la présence d'une entreprise sur un salon s'effectue en deux à trois semaines.

L'interrogation de 100 visiteurs (questionnaire en fin de salon) coûte entre 5 000 et 8 000 euros. Un bilan d'impact stand, de l'ordre de 5 000 euros, pour un échantillon de 100 visiteurs.

Le comptage par caméra, 3 000 ou 4 000 euros. Leur nombre dépend des accès et hauteurs sous plafonds du stand. Pour une surface de 200 m<sup>2</sup>, il faut compter une dizaine de caméras.

## Exemple

### L'impact d'un salon professionnel

Une entreprise leader de son secteur disposant de plusieurs filiales correspondant à chacune de ses activités participe à un salon professionnel auquel participe également l'ensemble de ses concurrents.

#### *Les objectifs*

- Asseoir le leadership de l'entreprise.
- Faire connaître l'ensemble des filiales.
- Rencontrer des clients et prospects qualifiés.

Pour répondre à ces objectifs, l'entreprise n'a pas hésité à investir : le plus grand stand, une cinquantaine de commerciaux mobilisés sur la durée du salon, un pari esthétique osé, vecteur important de différenciation, et une mise en place de parcours pour inciter les visiteurs à se rendre sur les espaces de plusieurs filiales.

#### *La problématique*

Positionner l'entreprise par rapport à ses concurrents, mettre en valeur les différentes filiales... l'étude se doit d'aller plus loin qu'une étude classique auprès des visiteurs et inclure de l'observation et du benchmarking.

#### *La méthodologie*

- *Une étude auprès des visiteurs en sortie de stand.*
- *Un suivi des visiteurs pour évaluer l'importance des flux d'une filiale à une autre.*
- *Un benchmarking avec les principaux concurrents marqués à la fois par :*
  - du comptage : comptage du nombre de visiteurs sur chacun des stands ;
  - de l'observation : le stand en lui-même, le dispositif de communication déployé, les messages transmis ;

- de l'interrogation : un questionnaire administré auprès des visiteurs en sortie de salon incluant des questions sur l'ensemble des stands.

### Le bilan

Cette étude très complète a permis non seulement de mesurer l'impact du stand, mais également d'expliquer les résultats quantitatifs obtenus. Sur cette base, de nombreuses décisions ont pu être prises afin d'ajuster le dispositif pour les éditions suivantes dont plusieurs étaient inspirées des bonnes pratiques identifiées au sein de la concurrence :

- Consacrer une part du budget à la location d'un chalet à l'extérieur du salon pour recevoir les VIP.
- Installer des maquettes de produits, animées et en taille réelle, car elles bénéficient d'un fort pouvoir attractif auprès des visiteurs.
- Mieux identifier les personnels sur le stand grâce au port d'un élément vestimentaire aux couleurs de l'entreprise (cravate pour les hommes et broche pour les femmes).
- Attribuer des codes couleur aux différents espaces et parcours associés, la signalétique étant ressortie comme un axe d'amélioration.
- Prévoir la présence d'un permanent aux abords de la borne Internet afin d'en faciliter l'usage par les visiteurs.
- Arrêter la diffusion du film institutionnel, le niveau sonore du salon empêchant la bonne compréhension des messages.

## Outil méthodologique

### Questionnaire type pour évaluer un stand<sup>1</sup>

1/ Diriez-vous que la visite de ce stand vous a permis d'obtenir des réponses aux principales questions que vous vous posez ?

- Oui     Non

2/ Ce stand vous a-t-il permis de mieux connaître l'entreprise XXX ?

- Oui     Non

3/ Ce stand a-t-il amélioré l'image que vous aviez de l'entreprise XXX ?

- Oui     Non

4/ Votre visite vous incite-t-elle à recontacter l'entreprise XXX ?

- Oui     Non

<sup>1</sup> Cf. Partie 4, Fiche 9 : Comment administrer un questionnaire ?

5/ Votre visite vous incite-t-elle à passer une commande ?

Oui     Non

6/ Pouvez-vous me donner une note sur 10 (0 étant la moins bonne et 10 la meilleure) pour évaluer votre niveau de satisfaction vis-à-vis de ce stand ?

.../10

7/ Je vais vous lire des affirmations. Pour chacune d'entre elles, dites-moi si vous êtes plutôt d'accord ou plutôt pas d'accord.

Ce stand montre bien l'usage que l'on peut faire des produits de l'entreprise XXX :

Plutôt d'accord     Plutôt pas d'accord

La visite de ce stand permet de mieux se rendre compte de la diversité des produits de l'entreprise XXX :

Plutôt d'accord     Plutôt pas d'accord

Ce stand donne à XXX l'image d'une entreprise innovante :

Plutôt d'accord     Plutôt pas d'accord

Ce stand donne à XXX l'image d'une entreprise leader dans son secteur :

Plutôt d'accord     Plutôt pas d'accord

8/ Remarques formulées par le répondant pendant l'administration du questionnaire :

...

## Évaluer un événement interne, une convention

### *Privilégier le contact humain*

Au même titre qu'une publication ou un intranet, les rassemblements de différentes catégories de personnels sont de véritables outils de communication interne. L'avantage principal de ce type d'outils de communication est la valorisation du contact humain et l'occasion pour la direction de s'adresser directement aux collaborateurs. Les salariés ont des attentes diverses quant à ce type d'événement : contact avec d'autres services, clarté des messages, reconnaissance, etc. Et pour l'entreprise, pas toujours facile d'y répondre : plus la population cible est hétérogène, plus les attentes seront multiples.

## *Trois catégories d'objectifs*

### ■ L'information

Premier objectif qui motive l'organisation d'une convention : informer et renforcer la connaissance de l'entreprise par les personnes qui y travaillent. Il peut s'agir de rendre compte de l'actualité de la société, notamment dans le cadre d'une convention annuelle, mais également de communiquer sur des thématiques précises : politique de développement durable, rachat d'une entreprise. D'autant plus importante si des recrutements ont eu lieu récemment, cette information descendante est destinée à répondre à certaines questions que se posent les salariés, tout en renforçant leur adhésion à la politique de l'entreprise.

### ■ Le relationnel

Mieux se connaître pour mieux travailler ensemble : c'est le deuxième objectif de ce type d'événement interne. En permettant à chaque salarié de rencontrer les autres collaborateurs de la société ou d'un service en particulier, et en décloisonnant les équipes, on va tenter de développer l'esprit d'équipe, la cohésion.

Autres objectifs : accroître la motivation et faciliter le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques.

### ■ La participation

Les ateliers et séances de travail font des salariés des acteurs du développement de leur entreprise. En montrant qu'on les écoute, ils se sentiront impliqués. Et s'investiront d'autant plus dans un projet qu'on aura pris le temps de leur en exposer les tenants et aboutissants.

## *Mesurer une convention*

Dans le cadre d'une convention, d'un séminaire ou d'une réunion, il faut distinguer les différents moments de la mesure : en amont, à chaud et à froid (Cf. Partie 4, Fiche 2 : Quand mesurer ?).



## ■ La mesure à froid

C'est la méthodologie qui se prête le mieux à l'évaluation de ce type d'événement. Quelques jours après l'événement, elle permet une analyse plus fine, notamment sur la mémorisation des messages et le ressenti personnel des participants. Cette mesure s'effectue par entretiens (Cf. Partie 4, Fiche 10 : Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?).

## ■ Les pré-tests

Pourquoi ? Tester le message en amont et le dispositif de manière globale. Cela peut se faire très en amont, afin d'affiner la définition de l'ordre du jour, soit un peu avant pour vérifier que le message correspond bien aux attentes des cibles. Mieux vaut privilégier les entretiens : la personne peut s'exprimer librement et de façon anonyme. L'idéal étant par téléphone, afin d'éviter la langue de bois ! La vertu du pré-test ? C'est un acte de communication en soi. Très instructif, il peut toutefois être à double tranchant : cela peut créer des frustrations plus grandes si on ne suit pas les attentes qui ont été exprimées (Cf. Partie 4, Fiche 13 : Les pré-tests, pourquoi ?).

## ■ La mesure à chaud

Quantitative, elle est destinée à évaluer les impressions générales des participants en fin de journée et permet de mesurer la satisfaction à l'égard des aspects logistiques. Cette mesure se fait le plus souvent au moyen d'un questionnaire auto-administré qui doit être court. 3 à 4 minutes doivent suffire pour le remplir.

D'autres techniques de mesure à chaud, à vocation plus ludique sont aussi bien adaptées à ce type d'action, par exemple :

- Le vote électronique : effectué en fin de journée, chaque participant, équipé d'un boîtier électronique, exprime son opinion par vote aux questions posées par l'animateur. Cette mesure suppose une sous-traitance technique et s'applique à des questions fermées.
- Un moyen informel : le livre d'or permet de recueillir des informations spontanées.

## Exemple

### Préparer et évaluer une convention

Une convention est organisée pour un département en décalage avec la culture de l'entreprise : mal vu des autres services, il ne se sent pas intégré. Autre enjeu : on est à la veille d'une reconfiguration en termes d'équipement et d'organisation interne perçue comme anxiogène.

#### *Les objectifs*

- Informer sur les projets en cours.
- Montrer que la direction se préoccupe d'eux.
- Répondre à l'ensemble des questions que se posent les collaborateurs.

#### *Les enjeux de l'étude*

- Aider à la construction de la convention pour viser au plus juste.
- Évaluer la satisfaction vis-à-vis de l'événement :
  - Logistique.
  - Intervention par intervention.
- Cerner l'impact produit en termes :
  - D'information sur les points clés.
  - De confiance en l'avenir.
  - De sentiment d'appartenance à l'entreprise.
- Le dispositif

Pas moins de trois dispositifs d'étude ont été mis en place.

- une enquête qualitative en amont auprès de 12 futurs participants ;
- une enquête quantitative auto-administrée sur Internet à chaud (le lendemain de la convention) ;
- une enquête quantitative conduite par téléphone à froid (J +7).
- Le bilan

L'étude a permis de répondre aux mieux aux questions et d'éviter la langue de bois : les enseignements de la phase amont ont été présentés lors de la convention accompagnés de panneaux avec des verbatims. La double approche aval à chaud et à froid a permis d'évaluer à la fois la satisfaction sur les aspects logistiques et l'impact de l'événement sur le public.

## Outil méthodologique

### Questionnaire type<sup>1</sup>

Vous venez de participer à la convention des cadres de la direction. Dans un souci d'amélioration des prochaines conventions, nous souhaiterions vivement connaître votre opinion à son sujet. Répondre à ce questionnaire nécessite moins de 3 minutes. Une fois rempli, vous pourrez le déposer dans les urnes qui se trouvent à la sortie de la salle.

1/ Diriez-vous que... (cochez la réponse vous concernant) :

→ Les intervenants se sont exprimés de manière claire

- Oui, tout à fait     Plutôt oui  
 Plutôt non     Non, pas du tout

→ Les intervenants ont évité la « langue de bois »

- Oui, tout à fait     Plutôt oui  
 Plutôt non     Non, pas du tout

→ L'information qui vous a été donnée est pertinente

- Oui, tout à fait     Plutôt oui  
 Plutôt non     Non, pas du tout

→ Vous connaissez mieux la stratégie de votre direction pour l'année prochaine.

- Oui, tout à fait     Plutôt oui  
 Plutôt non     Non, pas du tout

→ Vous comprenez mieux la stratégie de votre direction pour l'année prochaine.

- Oui, tout à fait     Plutôt oui  
 Plutôt non     Non, pas du tout

→ Le fait d'avoir assisté à cette convention vous permettra d'être plus efficace dans votre travail.

- Oui, tout à fait     Plutôt oui  
 Plutôt non     Non, pas du tout

2/ Quels sont les principaux enseignements que vous avez retenus de cette convention ? (plusieurs réponses possibles)

- Message A     Message C  
 Message B     Message D

<sup>1</sup> Cf. Partie 4, Fiche 9 : Comment administrer un questionnaire ?

- 3/ Notez sur 10 les différentes interventions :
- Intervenant A .../10
- Intervenant B .../10
- 4/ Votre niveau de satisfaction générale par rapport à cette convention (note sur 10) :
- .../10
- 5/ Votre niveau de satisfaction par rapport aux informations qui vous ont été transmises :
- .../10
- 6/ Votre niveau de satisfaction par rapport à l'organisation de cette convention :
- .../10
- 7/ Donnez un qualificatif illustrant votre perception générale de cette convention :
- .....
- 8/ Remarques et/ou suggestions concernant la convention : .....
- 9/ Vous êtes un cadre de niveau (entourez la réponse) : 1 / 2 / 3

## L'essentiel |

- ▶▶ **Les approches méthodologiques** d'évaluation des événements se fondent sur les outils quantitatifs et qualitatifs propres à toute évaluation aboutie.
- ▶▶ **De nombreux choix spécifiques** vont devoir être faits pour concevoir le process méthodologique : évaluer pendant ou après le salon, évaluer par téléphone, *via* Internet ou grâce à un questionnaire papier, privilégier le quantitatif sur le qualitatif.
- ▶▶ **Il est plus intéressant de déployer** une démarche pérenne d'évaluation des événements pour monter en puissance au fil des années sur des événements planifiés à l'avance. Pour ce faire, des tableaux de bord spécifiques se révèlent fort utiles aux directions de la communication.

## Chapitre 15

# Le sponsoring



### *Executive summary* |

- ▶▶ **Le sponsoring** est prisé par les grandes entreprises, même si les temps de difficultés économiques voient en général ce type d'investissements reculer.
- ▶▶ **Plateformes de large visibilité**, les grands événements, en particulier dans l'univers du sport, fédèrent puissamment des catégories de publics très variés.
- ▶▶ **Aujourd'hui, certains théoriciens du marketing** ou de la communication interrogent l'utilité d'un sponsoring non directement connecté à la chaîne de valeur de l'entreprise.

## Des cibles variées pour un maximum de notoriété

Avec près de 800 millions d'euros dépensés en 2010<sup>1</sup> par les annonceurs français, le sponsoring, ou parrainage, représente environ 3 % du total des dépenses en actions de communication.

Pourtant, le sponsoring est partout, très visible. De la course cycliste la plus populaire au match de football le plus confidentiel, personne ou presque n'échappe au maillot estampillé d'une marque ou au panneau logoté.

Les enjeux de cette technique de communication sont multiples. Parce que ses cibles le sont. Si le sponsoring est défini comme un « vecteur de communication qui consiste pour une entreprise (parrain, sponsor) à contribuer financièrement, matériellement et/ou techniquement (logistique) à une action sociale, culturelle ou sportive, dans l'optique commerciale d'accroître sa notoriété et éventuellement d'améliorer son image<sup>2</sup> », on a tendance à penser qu'il s'agit essentiellement de toucher le grand public. Mais pas seulement.

À noter que l'on voit fleurir aujourd'hui une série d'articles qui soulignent qu'un mécénat intelligent doit toujours soutenir une activité liée à la chaîne de valeurs de l'entreprise : par exemple, une entreprise BTP pourra participer à la rénovation d'un monument très connu, une banque pourra s'investir dans le financement d'un projet international clé etc. Vous pouvez vous référer en particulier à la réflexion de l'américain Porter sur le sujet<sup>3</sup>.

### *De l'intérêt des retombées indirectes*

Certes, l'impact sur le grand public est primordial, et le gain de notoriété auprès du plus grand nombre est souvent l'objectif principal des sponsors, tout comme la connaissance du secteur d'activité de l'entreprise. Un objectif ambitieux car, si la connaissance

1 Source : France Pub.

2 Source : [www.emarketing.fr](http://www.emarketing.fr).

3 « From CSR to creating shared value », Michael Porter, Harvard Business School, 2009.

d'un logo se véhicule généralement bien, ce n'est pas le cas du métier du parrain : est-il banquier, opérateur télécom, fabricant de yaourts ou de crochets de gouttière ? Autre objectif possible : l'incitation à l'achat, qui peut réserver de (bonnes) surprises... Le meilleur exemple : une célèbre marque de montres qui n'en a jamais autant vendu qu'après le scandale du dopage des coureurs du Tour de France. Comme quoi de nombreuses retombées médiatiques peuvent compenser l'image pas forcément flatteuse d'une entreprise dans l'embarras ! Car les journalistes sont aussi des cibles pour le sponsoring. Indirectes, certes, mais essentielles pour faire parler de soi.

### *Des clubs de supporters en interne*

Sponsoriser un événement, une équipe ou un champion permet également à l'entreprise de sensibiliser sa clientèle professionnelle et de développer avec elle une relation d'hospitalité. Le prospect invité en tribune VIP à un match de football ne pourra qu'écouter avec attention l'argumentaire du commercial qui viendra le démarcher quelques jours plus tard... Et ce, même s'il préfère le rugby ! La cible professionnelle est aussi à prendre en compte dans les retombées indirectes de l'événement. Si elle n'est pas forcément visée lors d'une opération à destination du grand public, son degré de sensibilisation à cette opération peut aussi être mesuré.

Dernière cible importante : l'interne. Le parrainage offre à l'entreprise l'occasion de fédérer ses salariés autour d'un exploit ou d'une aventure : ils s'approprient l'événement ou s'identifient à l'athlète qui porte les couleurs de leur entreprise. Un sentiment d'appartenance propice à accroître la motivation des plus renfermés de vos collaborateurs. Quoi de plus stimulant que de se serrer les coudes, écharpe sur la tête, en criant à tue-tête : « Allez les rouges ! » ?

Le sponsoring est aussi intéressant dans le cadre d'une politique de recrutement, pour attirer les candidats quittant à peine les bancs de l'école et séduits par l'image dynamique d'une entreprise dont le nom évoque aussi bien du jambon qu'un voilier de compétition... C'est le cas de cette PME spécialisée dans

la confection de gâteaux, bien connue pour son personnage du papy, qui a réussi à dépoussiérer son image auprès des jeunes, en sponsorisant une équipe de navigateurs.

Car la grande force du sport, c'est de véhiculer des valeurs. Ainsi, dans l'inconscient collectif, la F1 est synonyme de haute technologie, le rugby de solidarité et la voile de respect de l'environnement. Charge à l'annonceur de définir un territoire d'expression légitime en choisissant un sport dont les valeurs sont aussi celles que l'entreprise peut revendiquer comme siennes. Ou qu'elle tente de s'approprier pour modifier une image dévalorisée.

### **Notoriété spontanée et assistée**

Vous connaissez la différence entre la notoriété spontanée, « pouvez-vous me citer toutes les marques de dentifrice que vous connaissez ? », et la notoriété assistée, « connaissez-vous, ne serait-ce que de nom, Fraichodent, Altocaries, etc. ? ».

Application : pour mesurer l'efficacité d'une campagne de notoriété, mesurez cette dernière auprès de la cible exposée puis comparez le résultat au taux obtenu sur une cible non exposée. À titre d'exemple, la notoriété assistée d'une célèbre mutuelle est deux fois plus importante chez les fans de la petite reine, grâce à son équipe cycliste, qu'auprès des réfractaires au Tour de France. ■

## Mesurer le sponsoring

À cibles variées, objectifs multiples. Et autant d'outils de mesure déclinés. Car pour assurer leur visibilité lors de l'événement, les sponsors ne lésinent pas sur les dispositifs de communication : affichage, panneaux, annonces micro, stands d'exposition pour les spectateurs sur les lieux ; présence média pour les spectateurs suivant la compétition à distance (télévision, radio, Internet, presse). Tout un panel d'outils à passer à la moulinette de vos objectifs. (Cf. Partie 4, Fiche 8 : Quanti ou quali ?)



## *Mesure quantitative : évaluer la connaissance*

Pour des objectifs élémentaires comme informer, rassurer, il s'agit de savoir si la cible connaît le contenu d'un projet, l'action du sponsor et si elle associe les deux :

- notoriété spontanée (voir encadré) : « Quels sont tous les fournisseurs d'accès Internet que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ? » ;
- notoriété assistée (voir encadré) : « Parmi ces fournisseurs d'accès à Internet, lesquels connaissez-vous ? » ;
- attribution : « Selon vous, qui sont les sponsors de telle équipe de football ? ».

## *Mesure quantitative : évaluer l'image*

Là, l'objectif élémentaire sera plutôt de faire apprécier ou faire comprendre. Il s'agit d'évaluer l'image perçue par une population donnée et de la comparer à l'image véhiculée par l'opération de sponsoring. Mieux vaut éviter les questions du type « quelle image avez-vous de tel constructeur automobile ? ». La réponse, trop ouverte, sera difficile à analyser. Restreignez les possibilités de réponses en proposant une série de modalités. Pour les déterminer, la réalisation de quelques entretiens qualitatifs est recommandée.

- 1<sup>re</sup> méthode : « Diriez-vous de ce constructeur automobile que c'est une société... »
  - Très innovante
  - Plutôt pas innovante
  - Plutôt innovante
  - Pas du tout innovante
- autre méthode, faire réagir sur des affirmations concernant le sponsor :
- « Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ? »
- Exemple : Ce constructeur automobile se préoccupe de l'environnement.
- Réponses attendues :
- Oui, tout à fait/Oui, plutôt/Non, plutôt pas/Non, pas du tout.

## *Mesure quantitative : évaluer l'adhésion*

Comment ? En mesurant, par exemple, le taux d'intérêt pour le sport dans l'entreprise (cible interne) à un instant  $T_0$ , avant la manifestation sportive, puis à un instant  $T+1$ , après l'action de sponsoring. Une technique valable essentiellement pour le sponsoring événementiel.

En ce qui concerne les actions au long cours, comme le sponsoring d'une équipe de cyclisme, de voile ou de basket, que l'entreprise suit de compétition en compétition, le baromètre vous permettra de suivre l'évolution de votre image régulièrement. À condition d'avoir archivé les résultats précédents !

## *Mesure qualitative : évaluer la compréhension*

L'objectif élémentaire : faire comprendre la problématique du sponsoring (cible interne), sensibiliser, impliquer ou rassurer. L'outil d'évaluation : les entretiens qualitatifs. Pour que cette technique soit efficace, il est préférable de réaliser au moins dix entretiens. Ce ne sont pas de simples discussions entre collègues. Il s'agit de canaliser l'entretien afin d'obtenir des réponses à des interrogations identifiées avant (entretien semi-directif). L'entretien individuel dure entre 30 et 90 minutes. Il se conduit en face-à-face ou par téléphone. L'échantillon choisi peut représenter les profils les plus variés.

L'idéal est de réaliser quelques entretiens qualitatifs avant de concevoir un questionnaire quantitatif. Ils permettront de faire remonter des problèmes et des questions que l'on ne s'était pas forcément posés ou pas dans les bons termes (Cf. Partie 4, Fiche 10 : Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?).

Autre possibilité : les réunions de groupe. L'intérêt principal des réunions de groupe est de confronter les opinions. Elles sont adaptées lorsqu'il s'agit de produire des idées et/ou de faire réagir un groupe d'individus sur un thème.

Tant pour l'animation que pour l'analyse, cette technique exige une grande expérience. Le recours à un prestataire est souvent nécessaire.

### Sponsoriser un événement sportif

Une entreprise du secteur de l'énergie sponsorise chaque année un événement sportif. La problématique : le marché de l'énergie est en pleine mutation, et plus encore depuis son ouverture à la concurrence, pour les particuliers, en janvier 2007. Avant l'arrivée massive de nouveaux concurrents, les énergéticiens en place ont tout intérêt à mieux se faire connaître et à faire comprendre leur démarche commerciale.

#### *Deux cibles principales*

**Le grand public** : à travers les retombées directes (diffusion de l'événement à la télé, à la radio), indirectes (retombées presse engendrées) et la publicité (publicité radio, presse et Internet pour promouvoir l'événement).

**Les invités VIP** : clients B to B et partenaires de l'entreprise invités à assister à l'événement.

#### *Les objectifs de l'événement*

**Pour le grand public** : améliorer la notoriété spontanée dans un marché en pleine mutation ; entretenir une image de dynamisme, de proximité et d'excellence ; faire mieux connaître l'identité de l'entreprise et son logo ; inciter à l'achat.

**Pour les VIP** : établir ou entretenir le relationnel ; informer sur l'entreprise et ses offres ; fidéliser.

#### *Deux dispositifs de mesure*

**Pour le grand public**, enquête quantitative conduite par téléphone auprès de 1 000 personnes représentatives de la population française pour évaluer les items suivants : notoriété spontanée et assistée de l'événement ; facteurs d'exposition (TV, presse, radio ; retransmission, publicité, retombées presse) ; image de l'événement ; impact de l'exposition à l'événement sur la notoriété de l'entreprise, sur l'image de l'entreprise, sur la connaissance de l'identité de l'entreprise et de son logo ; incitation à l'achat engendrée.

**Pour les VIP**, un échantillon de 100 personnes interrogées par téléphone une semaine minimum après l'événement : satisfaction vis-à-vis de la journée ; impact sur le relationnel ; impact sur la connaissance de l'entreprise et de ses offres ; impact sur la fidélisation.

Également :

- Une étude barométrique qui permet de suivre les retombées dans le temps.

- Une étude auprès des deux cibles qui permet d'évaluer l'ensemble des objectifs pour prendre des décisions opérationnelles en matière de :
  - partenariats pour les transmissions TV ;
  - relations presse pour les retombées presse ;
  - invitations VIP : cibles invitées, organisation de la journée.

### **Le bilan**

L'étude a permis de conduire certaines actions correctrices en vue de l'édition suivante :

- Sensibiliser les journalistes à la dénomination exacte de l'événement « Compétition Entreprise XXX » pour éviter qu'ils ne le présentent comme « Compétition de Paris », une appellation défavorable à la visibilité de la marque et à l'attribution de l'événement au sponsor par le grand public.
- Augmenter la visibilité de la campagne d'affichage pré-tournoi.
- Développer la communication sur Internet, un média particulièrement apprécié du public selon l'étude.

### **Outil méthodologique**

**Exemple de questionnaire d'étude d'impact d'une action de sponsoring** (Cf. Partie 4, Fiche 9 : Comment administrer un questionnaire ?) :

1/ Quelles sont toutes les entreprises qui produisent ou vendent de l'énergie que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ? [modalités non lues]

- |                  |                      |
|------------------|----------------------|
| 1. Gaz de France | 6. Poweo             |
| 2. EDF           | 7. Butagaz           |
| 3. Total         | 8. Air Liquide       |
| 4. EDF GDF       | 9. Autres (préciser) |
| 5. GDF           |                      |

2/ Concernant les meetings d'athlétisme diriez-vous que vous êtes...

- |                       |                             |
|-----------------------|-----------------------------|
| 1. Très intéressé(e)  | 3. Peu intéressé(e)         |
| 2. Assez intéressé(e) | 4. Pas du tout intéressé(e) |

3/ De quel meeting d'athlétisme qui s'est déroulé en France récemment vous souvenez avoir entendu parler ?

- |                               |              |
|-------------------------------|--------------|
| 1. Meeting XXX → Passer en Q6 | 3. Aucun/NSP |
| 2. Autres : préciser.....     |              |

4/ Avez-vous entendu parler du meeting d'athlétisme qui a eu lieu au stade Y le XX/XX/2007 ?

- |                       |        |
|-----------------------|--------|
| 1. Oui → Passer en Q6 | 2. Non |
|-----------------------|--------|

**5/** Le meeting d'athlétisme dont je vous parle porte le nom de meeting XXX. Est-ce que vous vous souvenez de cet événement maintenant que je vous ai donné cette précision ?

1. Oui → Passer en Q7                      2. Non → Passer en Q12

**6/** Pouvez-vous me dire quels sont les partenaires/les sponsors de ce meeting dont vous vous souvenez ? [modalités non lues]

- |                     |                                  |
|---------------------|----------------------------------|
| 1. Gaz de France    | 9. L'Humanité                    |
| 2. Adidas           | 10. RMC                          |
| 3. Caisse d'Épargne | 11. Omega                        |
| 4. Renault          | 12. Sofitel                      |
| 5. Sport 2000       | 13. Mairie de Paris              |
| 6. Powerade         | 14. Paris 2012                   |
| 7. Canal +          | 15. Région Ile-de-France et IAAF |
| 8. Le Parisien      | 16. Autres.....                  |

**7/** Par quel(s) moyen(s) avez-vous entendu parler du meeting XXX ? [choix multiple, modalités lues]

- |                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 1. Retransmission télévisée | 6. Articles presse                 |
| 2. Reportages télévisés     | 7. Information radio(JT/émissions) |
| 3. Publicité presse         | 8. Sur Internet                    |
| 4. Publicité radio          | 9. Bouche-à-oreille                |
| 5. Affichage (rue/méto...)  | 10. Autres (préciser).....         |

**8-10/** Je vais vous lire trois phrases, pouvez-vous pour chacune d'elles me dire si vous êtes tout à fait d'accord/plutôt d'accord/plutôt pas d'accord ou pas du tout d'accord ?

**8/** Le meeting XXX est un événement sportif important

**9/...** est un événement porteur de valeurs positives.

**10/...** est un événement convivial.

**11/** Selon vous depuis combien de temps XXX parraine-t-il l'athlétisme ? [modalités non lues]

- |                             |                              |
|-----------------------------|------------------------------|
| 1. C'est la première année  | 4. Entre 5 et 10 ans (exclu) |
| 2. Entre 1 et 2 ans (exclu) | 5. 10 ans et plus            |
| 3. Entre 2 et 5 ans (exclu) |                              |

Image corporate de XXX

Je vais maintenant vous poser quelques questions sur l'entreprise XXX.

**12/** Diriez-vous que vous accordez votre confiance à XXX ?

- |                     |                     |
|---------------------|---------------------|
| 1. Oui, tout à fait | 3. Non, plutôt pas  |
| 2. Oui, plutôt      | 4. Non, pas du tout |

**13/** Avez-vous déjà vu le logo de XXX ?

- |        |        |
|--------|--------|
| 1. Oui | 2. Non |
|--------|--------|

14-18/Je vais vous citer plusieurs phrases sur XXX, pouvez-vous pour chacune d'elles me dire si vous êtes tout à fait d'accord/plutôt d'accord/plutôt pas d'accord/pas du tout d'accord ?

14/XXX est une entreprise dynamique

15/XXX est une entreprise proche de ses clients

16/XXX est une entreprise recherchant l'excellence

17/L'image globale que vous avez de XXX est-elle ?

1. Très bonne

3. Assez mauvaise

2. Assez bonne

4. Très mauvaise

Profil de l'interviewé

18/Sexe

19/Âge

20/Profession

21/Taille de l'agglomération

22/Région

→ Fin du questionnaire/Remerciements

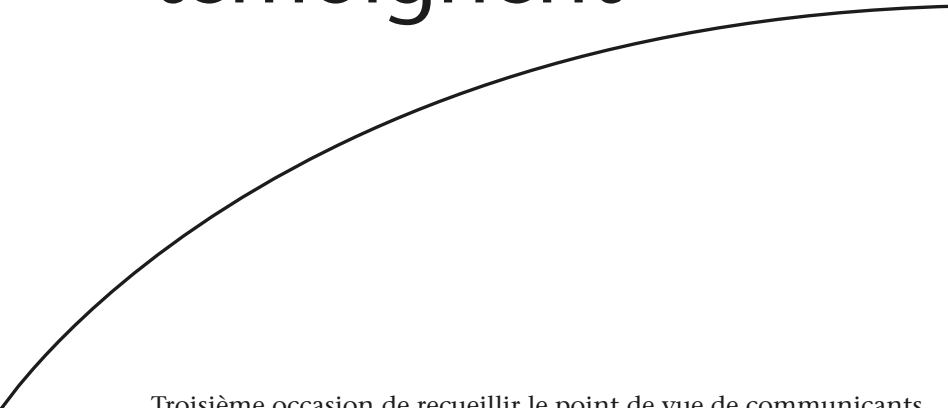
## L'essentiel |

►► **Créateur d'enthousiasme** et de grands moments partagés, le sponsoring n'en demeure pas moins une discipline dont il faut mesurer la performance pour rationaliser les investissements et considérer les résultats. Cela est d'autant plus nécessaire qu'a priori, ce levier représente une dépense additionnelle de l'entreprise par rapport aux canaux de communication plus classiques.

►► **En général, les méthodes d'évaluation** s'appuient sur des dispositifs quantitatifs pour mesurer la perception du grand public et des outils plus qualitatifs lorsqu'il s'agit de décrypter le regard d'une cible dite « VIP ».

►► **Schématiquement**, le sponsoring est censé renforcer la notoriété de la marque aux yeux du grand public et favoriser la préférence de marque de parties prenantes plus spécifiques.

# Au cœur de la mesure : des experts et communicants témoignent



Troisième occasion de recueillir le point de vue de communicants et experts reconnus sur la mesure de la communication.



## Avis d'expert

Sandrine Murcia, Directrice générale de Spring Lab

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement dans votre secteur d'activité ?***

Élaborer une stratégie, c'est se fixer un but à atteindre et mettre en œuvre les moyens d'atteindre ce but. Si on ne mesure pas ou n'évalue pas ces moyens, comment savoir si les moyens engagés sont les bons ? Comment savoir si le but sera atteint ?

La mesure et l'évaluation sont indissociables de l'élaboration et de la mise en place d'une stratégie. Les stratégies de communication ne peuvent pas y échapper. Il continue à trainer cette impression que la communication relève de l'échange, de l'interpersonnel, donc ce serait éphémère, « immatériel », difficile à saisir et donc à mesurer. Or les stratégies de communication sont parmi celles qui mobilisent le plus d'éléments « matériels » (équipes, budgets) au sein d'une entreprise : la mesure de l'efficacité de ces moyens relève tout simplement de pratiques de gestion saines et incontournables.

Ma société SPRING LAB accompagne les entreprises pour qu'elles réussissent « la bascule numérique » c'est-à-dire leur permettre de se positionner en avance de phase grâce au potentiel et l'agilité des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Bien trop souvent, nos clients ont abordé les NTIC en s'accrochant au C (pour Communication) et se sont embarqués par le petit bout de la lorgnette en créant une page Facebook ou un compte Twitter – leur retour est à la hauteur de leur déception : « ces nouveaux moyens de communication, ça ne marche pas » « j'ai personne sur ma page Facebook ».

Ce qui ne marche pas, c'est que ces nouveaux médias ne sont pas la solution-miracle qui peut pallier à une stratégie de communication inexistante ou mal définie. Car pour bien mesurer, il faut savoir pourquoi et quoi mesurer.

### ***Quels peuvent être les freins à la mesure ?***

J'en vois deux majeurs :

Le premier frein, c'est justement qu'on ne veut pas vraiment mesurer par crainte de l'échec : s'engager à mesurer, c'est s'engager à lire un résultat qui sera interprété, évalué à l'aune de critères déterminés ante mesure. Et ce résultat, il est possible qu'il ne soit pas favorable. En toute logique, pour éviter un mauvais résultat, mieux vaut ne pas mesurer ou freiner les tentatives de mesure.





» Le deuxième frein est le plus dévastateur, car il étouffe les bonnes volontés prêtes à la mesure : il s'agit du manque de clarté sur le pourquoi de la mesure et la méthode à employer. Dans ce cas-là, non seulement on se plante sur son étude de mesure mais on donne des arguments à ceux qui veulent freiner la mesure !

### ***Pourrait-on définir une norme pour les moyens mis en œuvre pour mesurer l'efficacité d'une action, en termes de temps ou de budget ?***

C'est tentant, c'est tellement tentant la taille unique !

Mais pour moi, il n'y pas de norme sur les moyens à mettre en œuvre, mais une norme sur « les intentions de la mesure ».

J'entends en fait « méthodologie » ou « référentiel » quand je lis « norme » – car je ne comprends pas « norme » dans ce contexte de mesure.

Étant donné que la combinaison des objectifs et des moyens est infinie et surtout unique/spécifique à chaque étude de mesure, ce qui peut être « normé », c'est l'approche, la méthode, le référentiel où se déroule la mesure.

Je vois plus une norme générique en terme de « bonnes pratiques de la mesure » qui rappelle les fondamentaux autour de « pourquoi et comment mesurer ? » – norme déclinée, appliquée selon des sujets déjà traités – souvent abondamment ; par exemple, « mesure impact notoriété spontanée » etc..

### ***Quelle est la place de la mesure dans la relation annonceurs/agences ?***

De mon expérience, cette place de la mesure est omniprésente mais c'est en fait un dialogue de sourds ! Car une fois de plus les deux parties sont paralysées par le « et si ça ne marche pas ? »...c'est de la faute de l'agence qui n'a pas mis les bons moyens ou c'est de la faute de l'annonceur qui ne sait pas ce qu'il veut.

À nouveau, de mon expérience, il ne faut pas se servir du « et si ça ne marche pas ? » pour piéger l'autre ou s'auto-protéger, mais plutôt pour permettre un dialogue, une collaboration où chacun va contribuer à la hauteur de ses compétences : à l'annonceur d'exprimer ses objectifs, ce qu'il souhaite réussir (parfois c'est quantitatif et parfois c'est qualitatif) ; à l'agence de proposer une méthode, des outils adaptés à la lecture/mesure du résultat issu des actions engagées.

La relation annonceurs/agences gagnerait beaucoup en sérénité si l'annonceur ne faisait pas le boulot de l'agence en parlant méthode ; et si l'agence était aussi plus créative en matière de méthode et d'objet de la mesure pour mieux coller aux attentes de l'annonceur.

»

» ***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

Un premier chantier qui est de l'ordre de la sensibilisation, de l'éducation sur l'intérêt de la mesure. Faire comprendre que la mesure n'est pas une punition ou une sanction, mais qu'elle permet de progresser. Mesurer, c'est comprendre.

Un deuxième chantier : ouvrir sur les possibilités des méthodes, montrer la créativité dans l'élaboration des méthodes, du choix des référentiels.

***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?***

L'impact est énorme, constamment sous-évalué, car en développement constant. Les nouveaux médias, les nouvelles plateformes de communication, d'échanges (mobiles, usages 2.0) sont autant de nouveaux espaces investis par les consommateurs/citoyens/collaborateurs dans lesquels mesurer son impact est plus que jamais nécessaire. En même temps, rien de nouveau sous le soleil des nouveaux médias : il s'agit toujours de comprendre l'impact de ses actions de communication sur des audiences, des cibles privilégiées qui se trouvent être maintenant et pour longtemps sur Internet, sur mobile etc.

D'où le besoin de créativité évoqué précédemment : comment mesurer une notoriété appliquée aux réseaux sociaux ? aux blogs ? au checking à la Foursquare ?

C'est un appel à la créativité méthodologique et aussi technique, car toutes ces nouvelles mesures sont éminemment liées à l'étude et compréhension des usages, donc compilent beaucoup de données (navigation, clickabilité, temps d'exposition etc..) qui une fois analysées peuvent être qualifiées en « mesure ».



## Avis d'expert

Karine Lacour-Candiard, Directrice de la communication,  
Ordre national des Pharmaciens

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication, et plus particulièrement dans votre secteur d'activité ?***

Une place stratégique et prioritaire. Cela nous permet de tirer les enseignements de nos actions et de les ajuster. C'est un levier interne.

Nous évaluons presque systématiquement nos actions de communication, avec des Instituts d'études ou en interne. La communication appartient aux sciences humaines, tandis que les pharmaciens sont issus des sciences dures ; l'évaluation donne du crédit à nos actions et montre qu'elles sont mesurables, ce qui est commun à toutes les sciences. On se rapproche ainsi des sciences dures, c'est un dénominateur commun.

L'évaluation est donc pour nous un outil de pilotage et d'argumentation auprès des élus et du Bureau.

### ***Quels peuvent être les freins à la mesure ?***

Il y a plusieurs types de freins : des freins en termes de moyens financiers et humains c'est-à-dire manque de temps et d'expertise de l'évaluation. Mais aussi la culture interne : il faut vendre l'évaluation à l'interne, qui n'a pas forcément conscience de ce que peut apporter une étude. C'est un frein culturel. Et puis les critères d'évaluation peuvent être différents entre la Direction de la communication et la Direction générale. Une étude permet d'éviter une analyse anecdotique.

### ***Quelle est la place de la mesure dans la relation annonceurs/agences ?***

L'évaluation rationalise et structure la relation. Elle permet d'imposer des temps de réflexion stratégique, de sortir de l'engluement du quotidien, de ne pas juste bricoler son outil au cas par cas.

### ***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

Intégrer l'évaluation dans le plan de communication. Développer une culture d'entreprise, y compris au niveau de la Direction financière et du service achats. S'obliger à réellement exploiter les résultats des études. Ce n'est pas juste du plaisir intellectuel !



Au cœur de la mesure : des experts et communicants témoignent

## » **Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité de la communication ?**

Cela floute les choses, c'est plus dur à mesurer. En même temps, ça renforce l'intérêt de la mesure et de son accompagnement : il faut savoir maîtriser les outils de veille, être capable de relativiser, par exemple l'impact de tel ou tel blog. De mon point de vue, pour l'instant, nous manquons de recul, tant du côté des annonceurs que des professionnels. Je suis demandeuse de réflexion, de benchmark sur ce sujet. Le rapport au temps aussi est différent, ça va très vite : par exemple, que vaut une conversation qui s'emballe ?



### **Avis d'expert**

Jacques Suart, Directeur de la communication du Groupe Elixir d'une part et administrateur (Président de 2005 à 2009) de l'association Entreprise & Média

### **Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans la stratégie de communication ?**

Elle correspond à la maturité de la fonction communication dans l'entreprise. Aujourd'hui la stratégie de communication est portée par la direction générale. La communication, comme d'autres fonctions, obéit aux règles de l'entreprise : création de valeur et développement du business. C'est pourquoi avec mes collègues d'Entreprises et Médias, nous réalisons chaque année un observatoire de la communication et, à travers des études et des ateliers, nous partageons les outils de mesure et les analyses qui contribuent à nous aider à évaluer nos méthodes et nos performances.

L'impact de l'évaluation dans les stratégies de communication, traduit la véritable valeur ajoutée de la fonction communication. J'ai exercé la fonction de directeur de communication dans de grands groupes (Schneider, Lafarge, PPR et Elixir). J'y ai fait le même constat : l'évaluation permet un dialogue permanent. Elle permet un échange structuré et organisé, impliquant aussi bien les managers que la direction générale, sur les enjeux et la stratégie, les objectifs et les moyens mis en œuvre.



## » **Quels peuvent être les freins ?**

Que la fonction ne soit pas au bon niveau dans l'organisation. Il faut que les communicants soient présents et actifs dans les instances qui décident et qui permettent de garantir la cohérence des actions et de suivre les évolutions de l'entreprise.

### **Pourrait-on définir une norme pour les moyens mis en œuvre pour mesurer l'efficacité d'une action, en termes de temps ou de budget ?**

Oui. Je crois qu'on pourra disposer des outils opérationnels permettant de faire le diagnostic, non seulement des stratégies mais aussi du pilotage global de la communication. J'entends par là, la mise en œuvre des actions et des outils, des principes de gestion en matière de finance, d'allocation de ressources et de RH. Cela nous permettra de mieux appréhender la mesure de la performance.

### **Quels sont les nouveaux grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?**

Aujourd'hui, les entreprises mènent une réflexion permanente sur leur organisation et la conduite du changement. La communication en fait partie. Désormais, on demande aux communicants d'anticiper les enjeux des moments forts de la vie de l'entreprise : entrée en Bourse, fusion, rachat, restructuration, par exemple. On leur demande d'adopter des stratégies à long terme tout en restant réactifs. Pour cela, les directions de communication s'organisent. Elles doivent aussi prendre en compte les nouveaux défis que les entreprises doivent relever, je pense notamment à la responsabilité sociale, l'éthique ou le développement durable et à la place du numérique et des réseaux sociaux.

### **L'éventualité de créer une certification pour la communication est de plus en plus évoquée. Le fait de se rattacher à un référentiel peut-il être un « plus » pour les communicants ?**

Nous travaillons actuellement pour doter la profession d'un référentiel. Cet outil ayant pour vocation de définir, en termes d'enjeux stratégiques, de contenu et de fonctionnement, les principes d'une direction de communication au service de l'entreprise, au-delà des spécificités propres de chacune. Enfin nous souhaitons continuer à valoriser la fonction sur des bases objectives et auprès de toutes les instances de décisions de l'entreprise.



## Avis d'expert

**Boris Eloy, Directeur de la communication de Servair et Ancien président de l'association Communication et Entreprises.**

### ***Quelle place la mesure et l'évaluation occupent-elles dans les stratégies de communication ?***

L'évaluation est aujourd'hui quelque chose d'acquis, dans le monde publicitaire, en tout cas. Peut-être même un peu trop... Il existe parfois une sorte de dictature de la mesure, qui peut être inhibitrice. Souvent, pour les annonceurs, à 1 euro investi correspond une somme d'euros rapportés. Or, quand on manque de visibilité sur un nouveau média, justement parce qu'il est nouveau, les annonceurs rechignent à l'utiliser d'où le recours indispensable à la mesure !

Dans le monde de la communication plus *corporate*, la finalité des actions de communication n'étant pas la même qu'en publicité, l'évaluation est perçue différemment. On cherche plutôt à agir sur des changements d'opinion ou d'attitude. On ne mesurera donc que des logiques de compréhension ou d'état d'esprit, avec toutes les nuances que cela comporte.

Quoi qu'il en soit, dans ces deux milieux, la logique de restriction des coûts est bel et bien présente. Avant la crise des années quatre-vingt-dix, qui ont vu les budgets communication se réduire comme peau de chagrin, les annonceurs investissaient en masse, avec quasiment pour seul objectif que ce soit séduisant. Aujourd'hui, même si les budgets sont là, l'objectif des entreprises est que leur communication serve véritablement. Toutefois, si elles sont intuitivement convaincues que la mesure doit faire partie de la panoplie de la communication, elles n'en demeurent pas moins sceptiques quant à ce qu'elle peut réellement leur apporter. Et donc à la nécessité d'investir dans cette démarche. Le point sur lequel tout le monde s'entend, c'est que la non-qualité, comme la qualité, a un coût. Mais si pour les communicants, la mesure est l'évaluation de l'efficacité d'une action, elle demeure, pour les services achats par exemple, la simple capitalisation de l'euro investi. Finalement, la mesure, c'est comme l'horoscope : personne n'y croit mais tout le monde le lit !

Une logique très occidentale... Si l'on prend l'exemple de la médecine, on se rend compte qu'on ne fait que peu de cas de la médecine préventive, alors qu'on n'hésite pas à agrandir le trou de la Sécu à coups de médecine curative... En Chine, le médecin n'est payé que si son acupuncture empêche le patient de tomber malade. La mesure, c'est



» un peu l'acupuncture de l'entreprise : elle cherche les points d'énergie défaillants pour « rebooster » la machine avant qu'elle ne se grippe. Toujours dans cette même logique, la mesure n'est quasiment jamais pensée en amont de l'action. Mais je crois qu'il faut rester optimiste : cela fait partie du processus de maturation de la fonction communication, somme toute assez récente dans l'entreprise. Elle a dû faire sa place avant de ne plus être considérée comme un outil mais comme un levier de management. Il en sera de même pour la mesure.

### ***Quelle est la place de la mesure dans la relation annonceurs/agences ?***

Il semblerait que les agences aient toujours peur de la mesure... Moins elles y sont exposées, mieux elles se portent ! Pourtant, l'idéal serait d'établir une relation de confiance entre l'agence et l'entreprise, afin d'envisager la mesure comme un moyen d'asseoir leur partenariat. Les responsabilités doivent être partagées. La mesure n'est pas une façon de punir l'agence si son action ne prouve pas toute son efficacité. À l'inverse, elle doit permettre de se dire : « là, on s'est trompé. Jusqu'à quel point est-on capable de se remettre en question ? »

### ***Quels peuvent être les freins à la mesure ?***

La mesure ne serait-elle pas devenue une sorte de thérapie pour les Dircom ? C'est en tout cas comme cela que je le perçois. Lorsqu'on entreprend une thérapie, on sait presque toujours, au fond de soi, ce qui ne tourne pas rond. Seulement, on a peur de se l'avouer. Nous avons besoin de faire la démarche de voir un professionnel pour nous aider à ouvrir les yeux. Même chose pour la mesure : c'est une démarche utile quand on a pris la décision de vouloir se remettre en question.

Du coup, les freins sont les mêmes que pour une thérapie : si on se contente de remuer ses idées noires, sans être capable de les dépasser, elles ne font qu'empirer.

Si les freins culturels et budgétaires existent, ce sont les freins émotionnels qui demeurent les plus puissants. Les gens ont peur. Peur de prendre le risque, non par crainte de la mesure elle-même, mais de son interprétation. Mais il ne faut pas confondre mesure et voyance...

Je pense qu'il faut voir dans ces balbutiements l'émergence d'un métier à part entière. La mesure n'est pas un livre de recettes. La finalité est certes d'élaborer un bon plat, mais, pour cela, il faut les bons ingrédients, dans les bonnes proportions, les bons ustensiles et la créativité du cuisinier.

»

» ***Pourrait-on définir une norme pour les moyens mis en œuvre pour mesurer l'efficacité d'une action, en termes de temps ou de budget ?***

Première question à se poser : la mesure doit-elle toujours figurer au sein de la direction de la communication ? Au fur et à mesure de son processus de maturation, la communication s'est distillée dans les différents services de l'entreprise, à la finance, aux RH et, aujourd'hui, aux services achats. Ces communications-là méritent aussi d'être mesurées...

Construire le budget mesure n'est pas chose facile : cela induit une réflexion stratégique, en amont, des consultations de cabinets... Pour résumer, ma recette du budget idéal serait : un tiers de réflexion, un tiers de produits courants et un tiers de projets.

***Quels sont les grands chantiers auxquels les personnes souhaitant mesurer doivent s'atteler ?***

Le grand défi reste, pour moi, la pédagogie. Les gens ne connaissent pas la mesure et imaginent que les études coûtent forcément des fortunes. Les entreprises envisagent la mesure comme la qualité : elles savent qu'elles ne peuvent pas y couper, mais ça les empoisonne. Or, il faudrait plutôt présenter la mesure comme un contrôle technique : il faut y passer pour vérifier ce qui ne fonctionne pas. Car la mesure doit devenir indispensable.

***Quel est l'impact des nouveaux médias et d'Internet sur l'évaluation de l'efficacité ?***

Certainement une plus grande simplification ! En premier lieu dans la mesure « passive » avec l'analyse des « clics » et des visites. Ensuite dans la mesure « active » qui permet de toucher plus de monde, plus directement, plus vite et n'importe où ! Internet par la facilité de son utilisation devient un allié de la mesure... Merci Big Brother !!!!!



## Conclusion

# Un monde sans mesure ?

Un monde sans mesure serait-il un monde de démesure ? Un monde désordonné ? La question est ouverte.

Longtemps, la communication a été considérée par ses pires détracteurs comme une farce poétique, une coquetterie, un emballage. Ses plus virulents contempteurs parlent encore d'opérations de communication quand il s'agit de souligner la vanité d'une action, sa superficialité.

Pourtant, la communication est partout, à haute fréquence. Dans le champ politique, dans le champ économique, dans notre vie quotidienne lorsqu'elle permet de tisser des relations avec notre entourage et ses nouveaux venus.

Malgré notre déformation professionnelle, nous ne prôtons pas une mesure permanente ! Il est des domaines où la spontanéité, l'emballage même, sont des atouts, des possibilités de liberté et de créativité qui embellissent les choses.

Cependant, dans l'univers symbolique du domaine public ou le champ transactionnel, la communication permet aux identités d'émerger ou aux échanges économiques de prospérer. Elle est un ferment de la fluidité des mouvements et de la réussite des initiatives.

À l'instar de tout investissement, elle doit être évaluée pour déterminer son utilité et pour éclairer les décisions qui la concernent. Comme nous avons tenté de l'illustrer dans cet ouvrage, des approches méthodologiques efficaces existent pour mener à bien la mesure de la communication. Nous espérons que vous saurez vous en inspirer et vous invitons très vigoureusement à cultiver d'abord une approche de « petits pas » en la matière : si vous commencez par une évaluation simple et sans trop d'envergure, ne vous en sentez point déçus. Petit à petit, vous trouverez votre rythme, vous systématiserez ces réflexes et vous deviendrez des évaluateurs convaincus et rapides ! Mais, à l'image de toutes les constructions de longue haleine, cela exige de la tempérance soutenue par le feu tranquille de la volonté.

Pour poursuivre l'échange : [eac2@occurrence.fr](mailto:eac2@occurrence.fr)

Merci pour votre lecture et à bientôt.

## Partie IV

# Foire aux questions

### Les questions clés de la mesure

Fiche n° 1 – Deux questions pour vous aider à structurer votre démarche d'étude

Fiche n° 2 – Quand mesurer ?

Fiche n° 3 – Qu'est-ce qu'un sondage ?

Fiche n° 4 – Faire ou faire faire ?

Fiche n° 5 – Comment réussir un brief étude ?

Fiche n° 6 – Qu'est-ce qu'une bonne proposition d'étude ?

Fiche n° 7 – La mesure en communication, combien ça coûte ?

Fiche n° 8 – Quanti ou quali ?

Fiche n° 9 – Comment administrer un questionnaire ?

Fiche n° 10 – Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?

Fiche n° 11 – Quels sont les principaux types de questions ?

Fiche n° 12 – Quelles sont les autres approches de l'évaluation ?

Fiche n° 13 – Les pré-tests, pourquoi ?

Fiche n° 14 – Les post-tests, pourquoi ?

## Fiche n° 1

### **Deux questions pour vous aider à structurer votre démarche d'étude**

Pour définir votre objectif en termes d'effets produits par votre action sur un public donné, vous devez vous poser deux questions :

#### **1. Quel effet voulez-vous produire à l'échelle d'une personne ?**

Imaginez ce que vous voulez qu'elle pense, dise, fasse ou de quelle manière vous voulez que son opinion soit modifiée. Demandez-vous si vous voulez qu'elle change d'opinion sur un sujet donné, d'attitude ou de comportement.

#### **2. Quel résultat attendez-vous à l'échelle de votre cible ?**

Dans quelle proportion souhaitez-vous observer l'opinion ou le comportement décrit ci-dessus, à l'échelle de votre cible ?

En somme, quel est l'indicateur du succès de votre action sur cette cible ?

## Fiche n° 2

### **Quand mesurer ?**

Il y a trois moments pour effectuer la mesure d'une action de communication : avant, pendant ou après la réalisation de l'action.

Les pré-tests, effectués avant l'action, visent à tester la perception d'un support de communication auprès d'un échantillon réduit de répondants représentatifs de la cible.

Pendant l'action, il s'agit en général :

- *d'une observation, à partir d'indicateurs essentiellement quantitatifs (mesurer le taux de fréquentation d'une exposition ou d'une journée portes ouvertes, par exemple) ;*
- *de questionnaires très courts et très simples que le public de l'opération peut remplir sur le lien même de l'action ;*
- *d'une mesure concernant des actions de communication se déroulant sur le long terme.*

La mesure à chaud, c'est-à-dire juste après l'opération, est généralement appropriée pour évaluer l'action de communication elle-même, plus que son impact sur le public. À chaud, on mesure surtout la dimension émotionnelle, le « j'aime/j'aime pas », pour simplifier.

Après l'action de communication, il s'agit de mesures qui utilisent surtout les techniques qualitatives (tels que les entretiens en face-à-face) et les indicateurs quantitatifs plus complets (QCM ou questionnaires plus approfondis). À froid, on s'inscrit davantage dans le registre cognitif. C'est l'effet durable produit par l'action sur le public exposé que l'on va mesurer : un changement d'opinion, d'attitude ou de comportement.

À quel rythme mesurer les actions de communication récurrentes ?

- *Les journaux : tous les trois ans pour « faire le point » ou avant un changement ;*
- *Pas plus fréquemment qu'elles ne peuvent évoluer par rapport au rythme de l'entreprise.*
- *Lors d'un changement d'environnement (nouvel outil, fusion...).*

### Fiche n° 3

#### **Qu'est-ce qu'un sondage ?**

« Le capitaine qui vient à la popote s'assurer que la soupe est bonne ne la mange pas tout entière, il en prend une cuillère : c'est un sondage ».

Le principe ? Une partie rend compte du tout. Pour le capitaine, goûter équivaut à un sondage sur échantillon. À condition que la soupe soit homogène !

Une définition plus classique ?

Sondage : mesure de l'opinion ou des comportements d'une population effectuée au travers d'un questionnaire soumis à un échantillon représentatif de l'ensemble.

La force du sondage repose sur sa capacité à rendre une image chiffrée de la question abordée. Une question se voit traduite en un simple pourcentage représentant la réalité de l'ensemble de la population étudiée.

## Fiche n° 4

### **Faire ou faire faire ?**

Les quatre avantages principaux de la sous-traitance sont :

- *objectivité de l'œil extérieur ;*
- *compétence et expérience, rôle de conseil ;*
- *moyens spécialisés : humains et techniques ;*
- *délais maîtrisables.*

Toutefois, la sous-traitance de la mesure ne se justifie que pour des opérations d'envergure permettant de disposer d'un budget adapté. Comme pour tout contrat de prestation, vous devrez vous conformer aux règles de l'entreprise : appel d'offre sur cahier des charges écrit, mise en concurrence. Pour trouver une entreprise spécialisée, vous pouvez consulter les annuaires édités par les revues professionnelles ou la chambre syndicale des sociétés d'études (Syntec Études Marketing et Opinion) ou les juniors entreprises.

## Fiche n° 5

### **Comment réussir un brief étude ?**

La qualité de l'étude que l'on souhaite faire réaliser par un prestataire, et celle de la proposition qui la précède, sont directement liées à la qualité du brief de départ. Il est important de définir le plus précisément possible le sujet de l'étude et ce que l'on attend, sans pour autant brider la créativité du prestataire. N'hésitez pas à donner également une estimation du budget envisagé pour obtenir des réponses en phase avec vos contraintes.

Ce brief ne doit pas faire plus de 5 pages et doit contenir :

- *le nom du responsable technique de l'étude ;*
- *le nom du responsable financier ;*
- *le contexte : qui consulte, quelles sont les particularités de la structure, dans quelle actualité s'inscrit l'évaluation, pourquoi l'évaluation a-t-elle été décidée et quelle est sa finalité, etc. ;*
- *l'objet de l'étude : ce qu'il faut évaluer (un support, un salon, une manifestation, etc.) ;*
- *les objectifs de l'étude : les questions auxquelles doit répondre l'étude ;*
- *les prestations attendues (plus ou moins directif) : concevoir ou adapter un questionnaire, prise en charge ou non du fichier, etc. ;*

- les délais de réalisation de l'étude : quand débute l'étude, date de remise des résultats, échéances internes ;
- la présentation des offres : par exemple, « les candidats devront faire apparaître les points suivants... » ;
- les critères de choix : expérience/objet d'étude ou expérience/secteur, délais, coûts, points particuliers (originalité/créativité, niveau de conseil, etc.) ;
- la date de remise des offres (minimum 5 jours ouvrés) ;
- les documents annexes (mais pas trop nombreux) : résultats d'une précédente étude, plaquette de présentation, l'outil à évaluer (publication, etc.).

## Fiche n° 6

### Qu'est-ce qu'une bonne proposition d'étude ?

Suite au brief, la société prestataire rédige une proposition (ou projet d'étude) qui comporte les points suivants :

- le contexte : compréhension de la problématique par le prestataire ;
- les objectifs de l'étude : ce que l'étude apportera et ses limites, les questions auxquelles l'étude répondra ;
- éventuellement les partis pris du prestataire ;
- la démarche méthodologique :
  - choix méthodologiques et justifications ;
  - trame de questionnaires ou de guides d'entretien/animation ;
  - difficultés techniques éventuelles (fichiers, logistique, etc.) ;
- la restitution : « forme » et sommaire du rapport, nombre de présentations orales ;
- planning et délais (y compris le degré d'implication nécessaire du client) ;
- l'équipe projet : le ou les interlocuteurs (formation, expériences) ;
- les références récentes et similaires ;
- le budget précis (poste par poste).

## Fiche n° 7

### **La mesure en communication, combien ça coûte ?**

Quelques points de repère<sup>1</sup> :

- 20 entretiens qualitatifs de 1 heure en face-à-face : 10 000 à 20 000 euros
- une étude quantitative ad hoc sur 500 personnes interrogées par téléphone : 10 000 à 25 000 euros
- une étude auto-administrée sur 300 personnes : 5 000 à 10 000 euros
- 1 question fermée via omnibus sur 1 000 Français : 700 à 1 500 euros
- 1 question ouverte via omnibus sur 1 000 Français : 1 000 à 2 000 euros
- 1 question fermée via omnibus on line : 500 à 800 euros

## Fiche n° 8

### **Quanti ou quali ?**

Le choix de la méthodologie et des outils d'évaluation s'effectue en fonction des objectifs à mesurer et de la nature des résultats attendus.

#### **Quanti : répondre au « combien ? »**

- échantillon > 100 ;
- face-à-face, téléphone, auto-administré ;
- des indicateurs sous la forme de statistiques ou de notes ;
- pour aider à la décision, pour prouver, pour rendre des comptes, pour valider.

#### **Quali : répondre au « pourquoi ? » et au « comment ? »**

- interviewés < 50 ;
- entretiens ou tables rondes ;
- des verbatims, des citations ;
- pour comprendre, pour alimenter la réflexion.

<sup>1</sup> Sources : Guide Marketing Études + estimations.



## Fiche n° 9

### Comment administrer un questionnaire ?

Selon que l'on ait choisi une méthode de mesure qualitative ou quantitative, il existe plusieurs manières d'administrer un questionnaire :

	<b>Fiabilité des résultats</b>	<b>Simplicité de la mise en œuvre</b>	<b>Quantité d'informations recueillies</b>
Face-à-face	= élevée. La personne en face de vous prend le temps de répondre. Ses réponses devraient être le reflet de ce qu'elle pense.	= très faible. Car il faut contacter la personne, convenir d'un rendez-vous, se déplacer...	= élevée. L'entretien reste le meilleur moyen d'obtenir de nombreuses informations, car l'interrogé se rend disponible pour l'enquêteur.
Par téléphone	= élevée. Même principe qu'en face-à-face.	= faible. Là aussi il faut s'assurer que la personne est disponible et passer du temps avec elle au téléphone.	= moyenne. L'entretien téléphonique est généralement plus court qu'en face-à-face
Auto-administré postal ou on line	= moyenne. Risque de réponses machinales, de non-réponse.	= élevée. Il suffit que la personne accepte de prendre ou de recevoir le questionnaire.	= de faible à élevé. Le taux de retour baissant en fonction de la taille du questionnaire.
Observation	= moyenne. Risque de biais car il est difficile pour le ou les enquêteurs de tout voir.	= moyenne. L'enquêteur doit se trouver au bon endroit au bon moment.	= faible. Seuls des comportements sont observables.

## Fiche n° 10

### **Qu'est-ce qu'un entretien semi-directif ?**

L'objectif de l'entretien est de mettre à jour des informations qualitatives qu'un questionnaire ne permet pas toujours d'identifier.

#### **Chronologie**

- Choisir les participants, concevoir et réaliser le guide d'entretien.
- Choisir un lieu neutre pour l'entretien.
- Prévoir le matériel de présentation (visuels...) et de recueil de l'information (prise de notes, enregistrement audio, vidéo).
- Réaliser les entretiens (briefer l'enquêteur).
- Recueillir le maximum d'informations sans censurer.
- Mettre au propre rapidement l'information et l'analyser.
- Présenter les points clés.
- Archiver les résultats.

*Remarque :* Pour que cette technique soit efficace, il est nécessaire de réaliser environ 10 entretiens. C'est donc une technique longue et fastidieuse, d'autant plus que « l'après entretien » (la mise en forme et l'analyse) nécessite du temps.

#### **L'animation**

Les entretiens ne sont pas de simples discussions. Il s'agit de canaliser l'entretien afin d'obtenir des réponses à des interrogations identifiées avant. L'entretien individuel dure entre 30 et 90 minutes, il se conduit en face-à-face ou par téléphone. L'échantillon choisi peut représenter les profils les plus variés pour une plus grande richesse des échanges.

La technique la plus habituelle pour mener l'entretien est dite technique de l'entonnoir. Il s'agit de commencer l'entretien par les questions les plus générales puis, petit à petit, de conduire l'interviewé vers des questions plus sensibles et plus problématiques.

Imaginez la fin de l'entretien comme un « entonnoir inversé ».

Une fois les questions très précises posées, on peut clore l'entretien avec des questions projectives qui font appel à l'imagination et à la créativité des interviewés plus qu'à leur rationalité (attentes, suggestions...)

*Remarque :* L'entretien est un bon préliminaire à la phase quantitative : réaliser quelques entretiens qualitatifs (5 à 10) avant de concevoir un questionnaire quantitatif permet de faire remonter des problèmes et des questions que l'on ne s'était pas forcément posés ou pas dans les bons termes.

## Fiche n° 11

### Quels sont les principaux types de questions ?

#### Les questions ouvertes

##### Avantages :

- Réponse non suggérée.
- Plus grande liberté de réponse.
- Met à l'épreuve la mémoire des personnes interrogées.
- Permet de clarifier leur position.
- Spontanéité et sincérité.
- Phase préliminaire d'exploration avant les questions fermées.

##### Inconvénients :

- Difficulté pour l'interrogé à synthétiser sa pensée.
- Faculté variant en fonction du niveau d'instruction.
- Réponses souvent incomplètes.
- Réponses compliquées à analyser (codage informatique).

#### Les questions ouvertes pré-codées

Ce sont des questions posées sous une forme ouverte dont les réponses ont été pré-codifiées (y compris la réponse « autre »), l'enquêteur n'ayant qu'à cocher la réponse qui correspond sur sa liste aux dires de l'enquêté.

Avantages : spontanéité des réponses ; dynamique du questionnaire.

##### Inconvénients :

- La déperdition d'informations si la réponse donnée ne correspond pas à une réponse prévue par le rédacteur ; le questionnaire ne pouvant pas être auto-administré.
- Utilisable seulement par téléphone ou en face-à-face.

#### Les questions fermées

- À réponse unique : simplicité de questionnement et de traitement statistique, mais directivité et choix limité
- À réponses multiples : laissent au répondant la liberté de choisir une ou plusieurs des réponses qui figurent dans une liste préconstituée. Parmi elles, on distingue deux formes :
  - Les questions à choix et à réponses multiples. Exemple : « Parmi les marques d'eau minérale ci-dessous, cochez celles que vous connaissez, ne serait-ce que de nom ».

– À réponses ordonnées. Exemple : « Parmi les qualités suivantes, quelle est celle que vous attendez d'une eau minérale, quelle est la plus importante ? Ensuite ? Classez par ordre d'importance décroissante de 1 à 5 les qualités suivantes ».

### **Les questions à « échelles »**

- *Échelles numériques*

Exemple : « Pouvez-vous indiquer ci-dessous le chiffre qui caractérise le mieux votre satisfaction à l'égard de la marque d'eau minérale que vous consommez le plus : Satisfaction de la marque la plus consommée = sur 10 Chiffres de 0 à 10 ».

**Avantages** : le calcul d'une moyenne et d'indicateurs de dispersion.

**Inconvénients** : les systèmes de valeur variables selon les individus.

- *Échelles verbales*

Échelle d'intervalles qui mesure l'attitude d'un individu auquel on demande d'exprimer l'intensité de son approbation ou de son désaccord à l'égard d'un énoncé en choisissant l'un des degrés de l'échelle qu'on lui présente (oralement ou sur un support écrit).

Exemple : « Cette marque d'eau minérale est adaptée pour les femmes enceintes »

tout à fait d'accord.

Plutôt d'accord.

Plutôt pas d'accord.

Pas du tout d'accord.

Sans avis.

### **Les questions numériques**

Les questions numériques attendent une réponse chiffrée. Il peut s'agir d'une quantité, d'un âge, d'un prix, d'une note... Il est indispensable, pour obtenir une réponse valable, de bien indiquer l'unité attendue.

## **Fiche n° 12**

### **Quelles sont les autres approches de l'évaluation ?**

#### **Observation et comptage**

L'observation est une méthode qui consiste, lors d'une action de communication, à étudier les réactions et le comportement des participants. L'observateur peut aussi participer à l'action, en tant qu'« invité mystère » par exemple, pour constater les réactions, voire les provoquer.

Le comptage consiste à recenser certains éléments qui permettront de savoir si l'opération de communication a été efficace : nombre d'entrées à une manifestation, nombre de numéros distribués d'un support écrit au cours d'une manifestation, nombre d'articles de presse parus après une action de communication externe.

Le comptage suppose la tenue d'un fichier et la remise à jour constante d'un fichier des cibles de communication. Par exemple, compter les journalistes présents à une conférence n'est significatif que si l'on compare ce chiffre à celui des invitations envoyées.

### **Analyse de contenu**

L'analyse de contenu est une technique pour l'étude systématique du contenu de la communication (analyse des messages écrits ou oraux). La plupart des définitions insistent sur son caractère méthodique, objectif et quantitatif. Mais elle peut également être qualitative et s'attache alors à repérer des mots-clés

ou images ayant une certaine connotation (formulations positives, négatives, neutres) et des sens cachés ou non-dits. D'un point de vue méthodologique, il s'agit d'abord de classer les éléments du contenu par thèmes ou catégories, puis de délimiter des unités de découpage du contenu pour enfin interpréter les résultats. Une méthode qui demande quelques compétences spécifiques en sémiologie et sociologie...

### **Benchmarking**

Le *benchmarking* consiste à identifier les meilleures pratiques sur un sujet, puis à agir pour les égaler ou les dépasser. Il existe trois types de *benchmarking* :

- *interne, auprès des filiales, sites et autres services : pour capitaliser, harmoniser, ne pas réinventer ;*
- *concurrentiel, auprès des concurrents directs et indirects : se situer, rattraper, dépasser ;*
- *générique, auprès des « premiers de la classe », tous secteurs confondus : pour améliorer, innover, changer, exceller.*

Exemples de *benchmarking* en communication :

- *Un cabinet d'audit souhaite réaliser une communication en vue de recrutement de jeunes diplômés :*
  - *Benchmarks : le top 5 des entreprises attractives.*
  - *Informations recherchées : dispositif, moyens humains et financier.*
- *Une entreprise publique du secteur de l'énergie souhaite réaliser une communication financière on line :*

- *Benchmarks : entreprises cotées, site financé.*
- *Informations recherchées : contenus et fonctionnalités, investissement et retours.*
- *Un constructeur automobile souhaite mettre en place un réseau de correspondants communication :*
  - *Benchmarks : sites, directions et filiales.*
  - *Informations recherchées : profil recherché, nomination, fonctionnement.*

## Fiche n° 13

### Les pré-tests, pourquoi ?

- *Valider un concept, un positionnement, un axe, des arguments, des codes employés.*
  - *Limiter les risques en évitant les erreurs (contresens, incompréhension, inadéquation avec l'image de l'entre prise).*
  - *Améliorer, enrichir et affiner la création en la nourrissant des réactions de l'échantillon sur le projet.*
  - *Identifier les leviers éditoriaux, décoder les liens faits par la cible pour indiquer les voies d'optimisation.*
  - *Choisir entre plusieurs projets de création*

À ce sujet, se référer notamment au chapitre 10 sur l'évaluation de la publicité

## Fiche n° 14

### Les post-tests, pourquoi ?

- *Surtout utilisés en publicité, les post-tests permettent d'avoir des indicateurs de performances sur l'objet publicitaire lui-même :*
  - *impact, reconnaissance ;*
  - *attribution, agrément, compréhension, crédibilité, etc.*
- *Et sur les effets de la publicité sur la marque :*
  - *notoriété ;*
  - *jugement, intérêt, intention d'achat ;*
  - *image de la marque.*

- *Rendre des comptes sur l'investissement.*
- *Optimiser les vagues suivantes.*

### **Comment ?**

Il s'agit essentiellement de tests quantitatifs. Il convient d'identifier des sous-populations en fonction de l'exposition à la campagne :

- *peu/moyennement/fortement exposées ;*
- *non exposées/exposés (avant/après).*

Le test s'effectue le jour d'après ou en fin de campagne.

### **Les limites**

- *La logistique des tests.*
- *La multiplicité des stratégies publicitaires.*
- *« Défense » naturelle contre la publicité, qui en minore l'effet.*
- *Caractère conservateur des tests + intérêt limité des normes.*

Le dispositif de test se construit selon la stratégie publicitaire et selon les objectifs.

À ce sujet, se référer notamment au chapitre 11 sur l'évaluation de la publicité.

# COLLECTION FONCTIONS DE L'ENTREPRISE

## SÉRIE MARKETING COMMUNICATION

- A. Adary et B. Volatier, *Évaluez vos actions de communication*, 2<sup>e</sup> éd., 2012
- G. Bascoul et J.-M. Moutot, *Marketing et développement durable*, 2009
- S. Billiet, *Les Relations publiques*, 2009
- E. Bloch, *Communication de crise et réseaux sociaux*, 2012
- D. Caumont, *Les Études de marché*, 2007
- Y. Claeysen et A. Deydier et Y. Riquet, *Marketing client multicanal*, 3<sup>e</sup> éd., 2011
- Y. Claeysen, *L'E-mail marketing*, 3<sup>e</sup> éd., 2008
- B. de Faultrier et F. Rousseau, *Fonction : acheteur*, 2<sup>e</sup> éd., 2009
- D. Dion et al., *À la recherche du consommateur*, 2008
- T. Faivre-Duboz, R. Fétique et A. Lendrevie, *Le web marketing*, 2011
- D. Fasse et A. Schapiro-Niel, *Marketing et communication : le mix gagnant*, 2011
- P. Jourdan, F. Laurent, J.-C. Pacitto, *À nouveaux consommateurs, nouveau marketing*, 2011
- A. Joannes, *Communiquer par l'image*, 2<sup>e</sup> éd., 2008
- V. de Barnier et H. Joannis, *De la stratégie marketing à la création publicitaire*, 3<sup>e</sup> éd., 2010
- H. Kratiroff, *Fonction chef de produit*, 5<sup>e</sup> éd., 2008
- J.-Y. Léger, *La Communication financière*, 2<sup>e</sup> éd., 2008
- P. Legohérel et E. Poutier, *Revenue Management*, 2011
- Y. Lellouche et F. Piquet, *La Négociation acheteur-vendeur*, 2<sup>e</sup> éd., 2010
- T. Libaert, *Le Plan de communication*, 3<sup>e</sup> éd., 2008
- T. Libaert et A. De Marco, *Les Tableaux de bord de la communication*, 2006
- B. Meyronin et C. Ditandy, *Du management au marketing des services*, 2<sup>e</sup> éd., 2011
- G. Michel, *Au cœur de la marque*, 2<sup>e</sup> éd., 2009
- P. Morel, *Pratique des relations presse*, 4<sup>e</sup> éd., 2008
- D. Mouton et E. Paris, *Pratique du merchandising*, 3<sup>e</sup> éd., 2012
- A. Ries, *Les 22 lois du marketing*, 2003
- S. Rieunier et al., *Le Marketing sensoriel du point de vente*, 3<sup>e</sup> éd., 2009
- Syntec Emo, *Études marketing et opinion*, 2007
- P. Treguer, *Le Senior marketing*, 4<sup>e</sup> éd., 2007
- N. Van Laethem et L. Body, *Le Plan marketing*, 2<sup>e</sup> éd., 2008
- E. Vernet, M. Filser et J.-L. Giannelloni, *Études marketing appliquées*, 2008
- A. Wellhoff, *Le Merchandising*, 6<sup>e</sup> éd., 2005
- M. Wilbaut, *La Négociation interculturelle*, 2010