

MARKETING/COMMUNICATION

PILOTEZ VOTRE COMMUNICATION

Thierry
LIBAERT

Jacques
SUART

Évaluation, indicateurs
et tableaux de bord

DUNOD

Photos :
p. 23 : © E. Legouhy
p. 115 : © Tristan Paviot
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^{er} 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, 2019

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com

ISBN 978-2-10-079129-3

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.

Préface



La fonction communication est désormais considérée comme un des leviers du pilotage stratégique de l'entreprise. Elle le doit principalement à la multiplication des parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes, et aux attentes comme à la vocalité de celles-ci.

On veut en effet, aujourd'hui, plus d'une entreprise que le seul exercice de son activité industrielle ou commerciale. Elle est aussi jugée sur sa valeur ajoutée sociétale et doit rendre des comptes de manière transparente sur ses engagements.

Dans ce contexte complexe, la fonction communication n'a cessé de se professionnaliser afin de remplir au mieux sa mission : promouvoir la stratégie, les valeurs et les savoir-faire de son entité mais aussi animer le dialogue de celle-ci avec tous, en s'assurant de la cohérence des messages émis.

De même, elle s'engage, elle aussi, à la mesure de sa performance. C'est normal. Comme tout un chacun dans l'organisation, elle doit justifier des budgets qui lui sont alloués. Surtout, l'usage d'indicateurs lui permet d'estimer la pertinence de ses initiatives et de disposer de paramètres objectifs pour les piloter.

C'est pourquoi ses responsables ont eu à cœur de mettre en place des référentiels les aidant à répondre à cette exigence. Entreprises & Médias, l'association des directeurs de la communication, a ainsi produit et rendu public des préconisations à même d'aider ses membres dans cet exercice. Et c'est aussi tout l'objet du livre que nous proposons Thierry Libaert et Jacques Suart, dont l'expertise en matière de communication est reconnue et qui apportent à leur tour des informations utiles à nos métiers.

Jacques-Emmanuel Saulnier
Président d'Entreprises & Médias
Directeur de la Communication du Groupe Total



Remerciements



Nous remercions très chaleureusement les personnes qui nous ont soutenus dans cette longue phase de recherche et d'écriture et tous ceux qui ont accepté de nous rencontrer afin de partager leur expérience : Assaël Adary (Occurrence), Didier Barbé (IBM), Thomas Barbelet (Kéolis), Pascale Barillot (Pôle Emploi), Vincent Bocart (Sanofi France), Ana Busto (Engie), Bertrand Cizeau (BNP Paribas), Benoît Cornu (Elior), Sophie Duhamel (Entreprises & Médias), Frédérique Granado (Sanofi), Laurent Habib (Babel), Thomas Hirsch (Cap Gemini), Anne-Laure Noat (Eurogroup), Sophie Paillard (IBM), Justin Poncet (Angie), Frédérique Pusey (Synap), Damien Rebourg (Bouygues Construction), Laurent Riera (Rennes, ville et métropole).

Sommaire



Préface	III
Remerciements	V
Avant-propos	XI
Chapitre 1 ■ Le nouvel environnement de la communication	1
L'accélération du temps	9
Constat	9
Compréhension	11
Conséquences	15
Tendances	16
La transformation permanente	19
L'impact de l'écosystème	19
Mettre le client au centre	19
Gérer la complexité	20
Rendre ses audiences actives	20
S'ouvrir aux acquis de la recherche	21
La création de valeur au cœur du métier	21

Chapitre 2 ■ Les nouveaux enjeux	25
Transformer le lien en relation durable	26
Intégrer les risques	28
Le management des risques	28
Le risque de communication	32
Le rôle stratégique et opérationnel de la fonction	36
Chapitre 3 ■ Les indicateurs de pilotage	41
Une intégration progressive	42
Gérer la complexité	51
L'évaluation en question	52
L'intégration progressive de l'évaluation	52
L'évaluation, un outil faillible	54
Peut-on croire les palmarès de réputation ?	56
Les obstacles et dérives potentielles	58
Le choix des indicateurs	63
La présentation du tableau de bord	67
Chapitre 4 ■ Le tableau de bord par grands domaines	83
Réputation, image et marque	84
L'influence digitale	89
L'évaluation des sites Internet	89
L'évaluation des blogs	94
L'évaluation des réseaux sociaux	96
Les relations presse	98
Les outils de pilotage de la presse	99
Limites des études médias	113
La publicité	115
Les prétests	115
« Médiascopie » : une méthode originale de prétest	117
Les mesures en fin de campagne	118
Les mesures d'audience selon les médias	120
Les trackings	122
L'évolution du paysage publicitaire rend la mesure plus délicate	122

La communication interne	123
Un domaine en pleine évolution	123
Les actions à évaluer	125
Les baromètres d'opinion internes	126
L'analyse du comportement des salariés	134
Typologie des salariés	135
L'évaluation des performances des outils de communication	135
Accompagner le changement	140
Autres évaluations spécifiques	140
Utiliser les indicateurs existants	142
Le mécénat et le sponsoring	148
Équivalence achat d'espace	150
Indicateurs de notoriété	152
Indicateurs d'identité et/ou d'attractivité	152
Indicateurs économiques	153
Attribution et mémorisation	154
L'événementiel	155
La communication de crise	157
La méthodologie	159
La construction du tableau de bord de communication de crise	164
Conclusion et perspectives	171
Adresses utiles	177
Associations professionnelles	177
Instituts et agences	177
Mesure	178
Publications (accès libre)	178
Bibliographie	179
Lexique	181

Avant-propos



*« Je sais que la moitié de mes dépenses de publicité ne sert à rien.
Le problème est que je ne sais pas de quelle moitié il s'agit. »*

John Wanamaker

La question de la mesure de la communication a longtemps présenté les contours du sujet paradoxal. Chacun s'accordait à considérer que l'évaluation était nécessaire, qu'elle constituait un outil de pilotage essentiel, mais dans le même temps, jugeait que la communication avait un « je-ne-sais-quoi » d'irréductible à toute évaluation. Alors que tous les domaines du management pouvaient se voir appliquer une grille de mesure sur leurs performances, la communication formerait, par nature, une discipline dont il serait impossible de juger de l'efficacité. Sous prétexte de la subjectivité de l'image, du fait que les effets de la communication ne s'exerceraient qu'à long terme, et de la difficulté d'isoler l'impact des autres facteurs de l'environnement, les praticiens se sont longtemps réfugiés dans l'opinion que la mesure de la communication était importante, mais impossible ou sujette à caution.

Aujourd'hui, la situation est radicalement différente. Nous assistons à une véritable ébullition d'initiatives et d'expérimentations. Les anciens arguments de blocage « je n'ai pas le budget », « je n'ai pas le temps », « mon flair et mon expérience me suffisent [*sic*] » ont fait place à un accroissement de la demande de la part des entreprises et à une offre de plus en plus professionnelle par les prestataires.

Bien que quelques responsables de communication affectent encore de prétendre que « la communication ne peut pas être chiffrée », les professionnels les plus expérimentés estiment au contraire que la complexité et l'accélération croissantes des problèmes rendent nécessaires ces approches quantifiées et leur mise en perspective dans le temps. Ils reconnaissent aussi que les tableaux de bord constituent des outils très précieux pour présenter les enjeux et pour défendre les projets et les budgets de communication auprès de leur Direction.

L'évaluation et la mesure en communication donnent désormais encore lieu à beaucoup d'échanges entre professionnels, à des conférences ou séminaires. Toutefois, les publications en langue française sur la mesure en communication sont très rares et peu documentées, contrairement à la littérature professionnelle anglo-saxonne.

L'objectif de ce livre est de contribuer à ce mouvement. Nous avons pleinement conscience de l'ampleur et des difficultés du sujet. Nous savons que nous n'avons couvert que la partie émergée des outils existants et cité seulement quelques-uns des nombreux exemples réalisés par les entreprises et les prestataires. D'ores et déjà, nous sommes ouverts à la critique, mais aussi aux échanges entre toutes les personnes intéressées. Nous serions très heureux de dialoguer avec les lecteurs ayant des réalisations ou des réflexions en cours et d'en tenir compte pour les futures rééditions. Pour cela, vous pouvez nous écrire à nos adresses électroniques indiquées en fin d'ouvrage.

Ce livre repose sur une enquête menée auprès de plusieurs responsables de communication d'entreprises ou d'institutions de nature et de taille différentes et prestataires de service spécialisés dans l'évaluation de la communication. Les interviews ont confirmé que toute action de communication est évaluable et presque toujours quantifiable. Tous nos interlocuteurs ont rappelé qu'il n'y a pas de mesure possible sans définition d'objectifs de communication précis. Corollaire : tout objectif de communication pour lequel on ne peut pas définir d'indicateur de résultat ou de performance est un mauvais objectif qu'il convient de redéfinir.

Par définition, le tableau de bord est un document synthétique, qui présente des informations brèves, si possible visuelles. Pour construire le tableau de bord, il faut partir d'un ensemble de données, comme les baromètres image, les analyses de presse, les mesures d'impact des campagnes de publicité, etc. Le plus souvent, les indicateurs portés sur les tableaux de bord sont des indicateurs composites conçus à partir de plusieurs indicateurs de base. Il n'est pas possible de parler de tableau de bord sans décrire ces différentes mesures et sans traiter des indicateurs qui servent à donner tout son sens au tableau de bord.

La première partie analyse les attentes des différents utilisateurs des tableaux de bord au sein de l'entreprise et présente les principales mesures. La deuxième partie présente les nouveaux enjeux de la communication. La troisième partie est consacrée à la construction du tableau de bord et aux différents indicateurs, et à leur utilisation pour le pilotage de la communication. La quatrième partie présente les techniques actuellement les plus couramment utilisées dans les principaux domaines de la communication, hors communication marketing et communication financière. Les méthodes présentées s'appliquent non seulement à des entreprises de natures et de tailles différentes, mais aussi à des institutions, à des collectivités, à des associations, etc. Le terme « entreprise » dans ce livre doit être pris au sens large. Il n'est pas toujours nécessaire de disposer de budgets importants pour effectuer des mesures.

Notre ambition n'est pas de proposer un modèle de tableau de bord qui deviendrait la référence pratique de toute entité de communication.

Une première version de cet ouvrage, réalisée avec André de Marco, avait été publiée en 2006. À cette époque, la mesure des actions de communication était encore embryonnaire. Depuis, les évaluations sont devenues une pratique courante et le sujet est désormais celui du pilotage par les indicateurs qui concourent réellement à la performance de l'organisation. La question de la détermination d'indicateurs est devenue celle de la détection des indicateurs clés (les KPI) et de leur optimisation au service de la stratégie de communication. D'outil de mesure, le tableau de bord est devenu un outil de pilotage.

En outre, le digital était balbutiant et les réseaux sociaux commençaient à peine à apparaître. Un nouveau champ s'ouvrait pour la communication des organisations par la prise en compte de la e-réputation, mais aussi du risque crisogène sur la sphère digitale.

Avec la digitalisation, c'est également le support même des tableaux de bord qui a évolué. Statique à l'origine en raison du support papier, le tableau de bord devient dynamique, interactif ; il permet une meilleure compréhension par les mises en contexte qu'il permet.

Il n'existe pas de tableau de bord passe-partout. Chaque entreprise, disposant de ses méthodes de contrôle de gestion et de « reporting » doit forger ses propres indicateurs et ses propres tableaux de bord. Les principes et les exemples présentés dans cet ouvrage peuvent aider les professionnels de la communication à les adapter à leur situation.

Nous avons aussi souhaité associer Entreprises & Médias, l'association professionnelle des directeurs de communication de grandes entreprises, à notre réflexion en nous appuyant sur le capital d'expérience unique des membres que nous avons rencontrés. Les indicateurs et les tableaux de bord sont d'abord des outils de management de la fonction dont la vocation de l'association est d'anticiper et préparer les évolutions.

Si communiquer, c'est comprendre et agir, pour piloter la communication, au-delà de ses différents domaines ou savoir-faire, il faut savoir prendre la communication dans sa globalité. Piloter, c'est savoir et interroger ce que l'on fait, expliquer et donner du sens, redéfinir l'environnement et ses conséquences pour la communication.

Chapitre 1

Le nouvel environnement de la communication

Executive summary |

- ▶▶ **Il ne saurait y avoir de pilotage efficace** de la communication sans une interrogation préalable portant sur le contexte dans lequel l'organisation évolue. La reconduction des actions passées n'est pas seulement insuffisante, elle peut fragiliser le socle même de la réputation.
- ▶▶ **Ce chapitre expose les tendances structurelles** et dresse ainsi le portrait du nouveau paysage de la communication dans lequel la réactivité et l'agilité s'érigent en vertu première.
- ▶▶ **Le nouvel écosystème rend impératif** un nouveau mode de gestion de l'hypercomplexité et le passage à une vision moins linéaire de la communication au sein de laquelle les publics deviennent actifs.

- **La communication** est au service du business de l'entreprise et la notion des dépenses de communication s'efface devant celle d'investissements en communication.

Le pilotage de la communication d'une organisation ne peut s'exercer avec efficacité en l'absence d'une bonne compréhension des dynamiques à l'œuvre. La communication n'est jamais figée et de nombreuses tendances, parfois contradictoires, la traversent. Parmi les multiples évolutions actuelles, nous avons retenu les vingt éléments suivants¹.

1. Les Français n'ont plus confiance envers leurs organisations. Seuls 44 % des Français déclarent éprouver un sentiment global de confiance (Baromètre Edelman, janvier 2019). Les Français figurent dans le Top 3 des pays les plus pessimistes. Une autre étude publiée en décembre 2018 par le Cevipof indiquait que la confiance envers les entreprises privées était tombée de 47 % à 36 % entre 2014 et 2018. La confiance envers les organisations s'est fortement érodée, ce qui doit conduire les organisations à un discours plus modeste et basé sur des preuves.
2. Le sujet de la transparence devient déterminant dans les thèmes de communication. Ceci s'explique par le besoin de retrouver la confiance envers les organisations, mais aussi de manière plus contrainte en raison des multiples réglementations des pouvoirs publics obligeant les entreprises à livrer toujours plus de données relatives à leur activité et à leurs produits.
3. L'évaluation des actions de communication s'est fortement développée, mais elle reste encore trop marquée par une focalisation sur la mesure des outils et non celle des résultats finaux. Le poids de l'AVE (Advertising Value Equivalent) est encore trop important.

¹ Une première version de ce texte est parue dans la revue *Recherches en communication*, Université catholique de Louvain, n° 25, 2006, p. 41 à 52.

4. La fonction communication est une discipline pleinement reconnue. Les organisations ont bien compris qu'elle était une affaire de spécialistes nécessitant une formation adaptée. Les annonces de recrutement et les profils de poste témoignent de cette évolution.

5. La direction de la communication a changé de statut, elle est passée d'une direction fonctionnelle à une direction opérationnelle. Elle se situe moins dans une optique instrumentale de conception d'outils et davantage au service de la stratégie et des résultats de l'organisation. Le responsable communication a vu également accroître ses attributions, notamment dans la gestion des risques ou la responsabilité sociale de l'entreprise. La notion d'engagement (de l'entreprise dans la société, envers ses parties prenantes, avec ses collaborateurs engagés) devient centrale.

6. La communication de crise qui apparaissait hier exceptionnelle s'est totalement banalisée et rythme la vie des communicants. Elle concerne désormais tout type d'entreprise, quels que soient sa taille et son secteur d'activité. L'idée que la communication des organisations devient une simple période entre deux communications de crise est largement partagée.

7. Illustration de ces évolutions, les récentes identités visuelles des organisations témoignent d'une volonté de simplicité. Les anciens logos à forme géométrique souvent fermée ou en forme de blasons ont pour la plupart disparu, laissant place à des formats plus ouverts et les formes carrées ou rectangulaires sont remplacées par des formes plus arrondies.

8. La communication de proximité est devenue un incontournable de toute communication. Cela s'explique notamment par la perte de confiance signalée ci-dessus et qui conduit à une démarche de réduction de la distance et du « top-down » avec les publics de l'entreprise. Cela se vérifie au niveau des messages de l'entreprise qui mettent de plus en plus l'accent sur la relation et le lien avec les publics, mais aussi au niveau des outils qui se révèlent davantage interactifs.