

# Avant-propos

Ce livre est destiné à tous les 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 ? »

Ce livre est 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.

Bref, bienvenue aux lecteurs dans le monde de la mesure de la communication !

# Introduction

Mesdames et Messieurs les communicants, quelle part de votre budget communication allouez-vous à l'évaluation ? Si tous les Dircom de France consacraient 5 % de leur budget à l'évaluation de leurs actions, le monde de la communication en serait changé... et les 95 % restant mieux alloués ! D'autant que les budgets consacrés à la communication par les annonceurs – 32,5 milliards d'euros en France en 2006<sup>1</sup> – montrent que cette fonction a atteint une certaine maturité. Un tiers de ces budgets a été consacré à la publicité dans les grands médias (presse, télévision, affichage, Internet, radio, cinéma), alors que la plus grosse part du gâteau est allouée au « hors médias » : 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 ou d'identité visuelle, qui augmenteraient probablement l'addition de quelques milliards.

---

1. *Source* : UDA-France Pub.

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, doit passer aujourd'hui d'une logique de moyens à 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 vos résultats et votre contribution aux performances de l'entreprise. Une contribution d'autant plus difficile à évaluer qu'elle n'existe qu'en interaction avec les autres fonctions de l'entreprise. Raison de plus, pour vous, de justifier vos dépenses de communication en en mesurant l'efficacité.

C'est bien là l'enjeu de cet ouvrage : proposer un regard théorique mais également très pratique (un manuel) pour évaluer le retour sur investissement de ces 32,5 milliards d'euros. Et à défaut d'une impossible équation financière qui vaudra à son éventuel inventeur le prix Nobel d'économie, la définition du retour sur objectifs constituera déjà une solution parfaitement satisfaisante. C'est l'ambition de ce livre, fruit de plus de dix années totalement dédiées à ces sujets et de près d'un millier de missions.

**Mesurer, oui, mais pourquoi ?** Pour concevoir les actions à partir de leurs objectifs, pour fournir des indicateurs de performance, 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 ou en amont 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 8 : 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 ce livre pour vous aider. Il vous apporte des solutions pour mieux aborder la question épineuse de l'évaluation en communication. Il vous fournit des exemples et des outils de mesure. Il vous aide à définir des objectifs de communication mesurables (Cf. Partie 2, Chapitre 6 : Fixer et classer les objectifs élémentaires à son action et Chapitre 7 : Déterminer les effets recherchés).

Mais il y a une chose qu'il 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 quelconque 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 » 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 fournisseur de résultats ? 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 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.