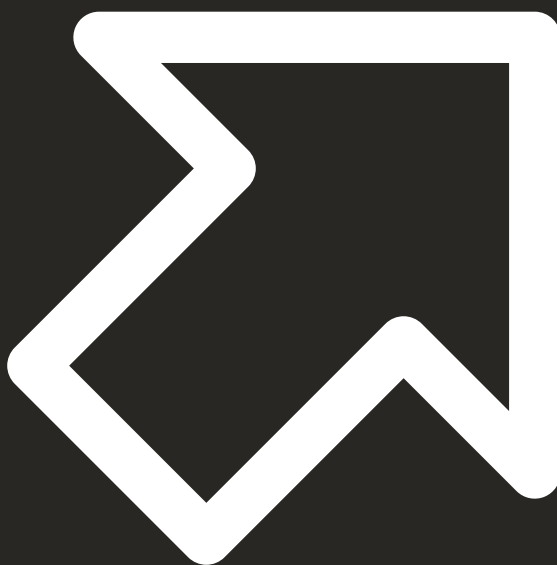


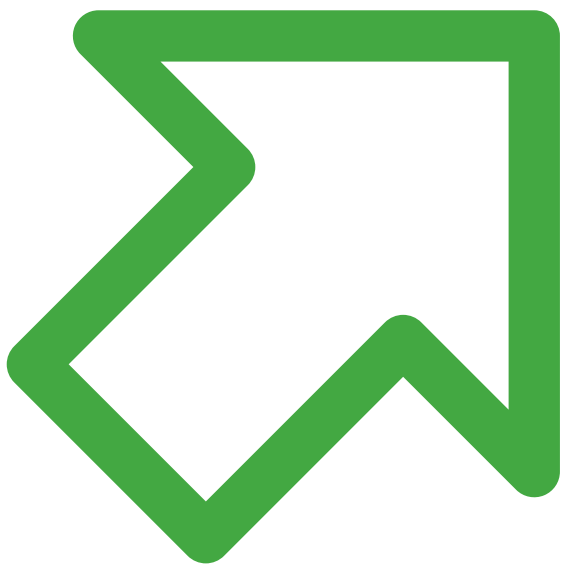
Synthèse des travaux du groupe de travail

**MESURE DE LA CONTRIBUTION
DE LA COMMUNICATION
À LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE**



ENTREPRISES & MEDIAS

Association des directeurs de communication



SOMMAIRE

INTRODUCTION

Une démarche itérative et ouverte sur l'extérieur	p.5
Des convictions et des indicateurs	p.6
Quatre grandes familles d'indicateurs	p.7

RÉCAPITULATIF DES INDICATEURS CLÉS POUR PILOTER LA COMMUNICATION

Engagement	p.8
Business	p.8
Réputation	p.9
Management des risques	p.9

DU BON USAGE DES INDICATEURS

I La communication doit adopter une logique de résultats	p.11
II Sans objectif, pas de KPI	p.11
III Un point de départ est essentiel	p.12
IV La question des seuils	p.12
V Partager vos indicateurs	p.13
VI Des indicateurs de natures différentes	p.13
VII Choisir mes KPIs, la nécessaire singularité par rapport aux objectifs	p.14
VIII De l'art du dashboard	p.14
IX Adapter ses KPIs en fonction de ses interlocuteurs	p.15
X Les indicateurs clés de la communication	p.15

INTRODUCTION

Dans son Manifeste partagé avec l'ensemble de ses membres en 2015, Entreprises et Médias a souligné le rôle du directeur de la communication « engagé dans la performance durable et qui mesure sa contribution aux objectifs stratégiques de l'entreprise ».

Pour atteindre cet objectif, l'association a initié en 2016 le chantier « Mesure et pilotage de la contribution de la communication à la performance de l'entreprise ».

L'objectif était double : d'une part, renforcer la culture de la performance des directions de la communication et, d'autre part, fournir un référentiel d'indicateurs pertinents pour mesurer la contribution effective de la communication à l'activité et au développement de l'entreprise.

L'ambition de cette démarche est « d'outiller » la réflexion stratégique du directeur de la communication dans le pilotage et la valorisation de ses actions, le management de ses équipes ou dans le dialogue avec le comité exécutif à travers l'utilisation d'indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPIs).



UNE DÉMARCHE ITÉRATIVE ET OUVERTE SUR L'EXTÉRIEUR

LE GROUPE DE TRAVAIL D'ENTREPRISES ET MÉDIAS,
AVEC L'INSTITUT D'ÉTUDES OCCURRENCE ET L'ASSISTANCE DE L'AGENCE
LITTLE WING A AINSI RÉALISÉ :

UN ÉTAT DES LIEUX

des usages et référentiels existants.

UN PARTAGE AVEC DIFFÉRENTS EXPERTS, DIRECTEURS DE LA COMMUNICATION MEMBRES

du groupe de travail et représentants d'autres fonctions de l'entreprise
comme des directeurs financiers ou directeurs des achats.

UNE ANALYSE DES NOUVELLES TENDANCES ET RÉFLEXIONS

qui animent la communauté des directeurs de la communication
sur les questions de la réputation ou de la valeur immatérielle de la marque.

UN BOOT CAMP AVEC UNE VINGTAINÉ DE MEMBRES DE L'ASSOCIATION

le 24 juin 2016 qui a permis de définir les convictions d'EM
et de sélectionner les indicateurs du référentiel.



LES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL

Piloté par Vincent Bocart (*Deloitte*), il se compose d'Ana Busto (*Engie*), Véronique Creissels (*Airbus*), Anne-Gabrielle Dauba Pantanacce (*Google*), Pascale Dubois (*Safran*), Pascale Giet (*Rexel*), Frédérique Granado (*Sanofi*), Laurence Mugniery (*RTE*), Agathe Sanson (*CNP Assurance*), Damien Rebourg (*Bouygues Construction*).

ONT ÉGALEMENT PARTICIPÉ

À LA RÉFLEXION LORS DU BOOT CAMP ORGANISÉ LE 24 JUIN 2016 :

Florence Andry (*La Macif*), Pierre Auberger (*Bouygues*), Marianne de Battisti (*Icade*), Christophe Belorgeot (*Technip*), Louise Beveridge, Sébastien Delerue (*Avril*), Christine Dollfus (*CGI*), Martine Esquirou (*Ramsay*), Sandra Freeman (*Siemens*), Elena Garcia del Alcaraz (*Sodexo*), Charlotte Garnier-Peugeot (*Edmond de Rothschild*), Stéphanie Rismont (*Kronen-*

bourg), Anne Trotoux-Coppermann (*Polytechnique*), Corinne Wallaert-Lesaffre (*Lesaffre*). Avec Assaël Adary, Pierre Chavonet, Thomas Millard, de l'Institut d'études Occurrence.

EXPERTS AUDITIONNÉS

PAR LE GROUPE DE TRAVAIL

Achats : Marc Laloux (*Banque Postale*)

Marque : Edouard Chastenet (*IAE de Lyon, société ICBV*)

Evaluation immatérielle : Thomas Gounel (*Deloitte*)

Réputation : James Minett (*Sodexo*) et Ángel Alloza Losana (*Corporate Excellence*)

DOSI / Transformation : Hélène Sadaka

Et également : Eric Lemaire (*AXA France - directeur de la communication*)

Sophie Vernay (*Confiance & Croissance - Présidente*), Clay McConnell (*Airbus America - directeur de la communication*).



DES CONVICTIIONS ET DES INDICATEURS

À L'OCCASION DE CETTE DÉMARCHE ITÉRATIVE, EM A PU NOURRIR
DES CONVICTIIONS SUR LE RÔLE DE LA COMMUNICATION DANS
LA PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE, PARMIS LESQUELLES :



Comme toute fonction clé de l'entreprise,
la communication évalue sa contribution
à la performance de l'entreprise.



Elle démontre qu'elle est créatrice de valeur,
notamment en servant l'objectif « business » de l'entreprise
et en améliorant son NPS (Net Promoter Score).



S'évaluer n'est pas une fin en soi ;
cette évaluation sert à prendre des décisions pour piloter
sa stratégie et arbitrer ses investissements.

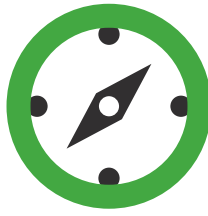


La réputation de l'entreprise accroît
la valeur immatérielle de sa marque.



**La communication soutient l'activité de l'entreprise en ce qu'elle contribue
à l'appréciation de son image et aussi, dans certains cas, jugule les risques.
En cela, elle contribue au capital immatériel de l'entreprise.**

Pour accompagner et mettre en pratique ces convictions, le directeur de la
communication s'intéresse aux indicateurs des autres directions (DRH, RSE,
Marketing...) et partage les siens en tant que garant de la réputation, acteur
de l'engagement des parties prenantes et partenaire du business.



QUATRE GRANDES FAMILLES D'INDICATEURS

AU-DELÀ DES INDICATEURS DE PERFORMANCE PAR ACTIVITÉ,
LE GROUPE DE TRAVAIL A CHOISI DE SÉLECTIONNER
LES INDICATEURS ET CONSTRUIRE SON RÉFÉRENTIEL AUTOUR
DE QUATRE AXES QUI SONT AU COEUR DES PROBLÉMATIQUES
DU DIRECTEUR DE LA COMMUNICATION :



LES INDICATEURS D'ENGAGEMENT

pour mesurer la capacité
de la communication à rendre
ses audiences actives



LES INDICATEURS DE BUSINESS

pour évaluer le soutien apporté
par la communication à l'activité
commerciale de l'entreprise



LES INDICATEURS DE MANAGEMENT DES RISQUES

pour prévenir les menaces
qui pèsent sur la marque
et sa réputation



LES INDICATEURS DE RÉPUTATION

pour refléter le déploiement
et la valorisation de l'image
de l'entreprise

Dans chacune de ces catégories, le groupe de travail a établi une liste d'indicateurs essentiels et secondaires que le directeur de la communication doit avoir « dans son radar ».

Au-delà de ce premier classement, le groupe de travail a élaboré le référentiel d'EM qui détaille une trentaine de KPIs.

Chaque indicateur est analysé à travers une définition, un protocole, des notions de seuils et des illustrations visuelles.

Cet outil de référence est consultable sur le site d'EM
www.entreprises-medias.org

PILOTAGE DE LA PERFORMANCE ENTREPRISES ET MÉDIAS

36 INDICATEURS CLÉS POUR PILOTER LA COMMUNICATION

ENGAGEMENT

Taux de présence
participation de l'interne,
nombre de journalistes
présents / nombre
de journalistes invités

**Indicateurs d'usage
réel de l'intranet**
taux de pénétration
de l'intranet
+ profondeur visites


**Quantification
et qualification
des visiteurs présents**
événements / salons

Provenance de l'audience
digital propriétaire

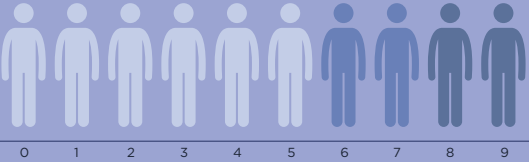
**Nombre de communautés
actives sur le Réseau Social
de l'Entreprise**

**SCORE D'ENGAGEMENT
RÉSEAUX SOCIAUX**
DONT FOCUS SUR LES INFLUENCEURS

NPS INTERNE



DÉTRACTEURS
PASSIFS
PROMOTEURS



RÉPUTATION

**Classement /
awards**



**TAUX DE PRÉSENCE
DES MESSAGES CLÉS
DANS LES MÉDIAS ET RÉSEAUX
SOCIAUX**

**Part de voix médiatique
et réseaux sociaux**

ATTRIBUTS D'IMAGE

**VENTILATION
DES MESSAGES ÉMIS
CONCERNANT L'IMAGE**

Taux de confiance

**TENEUR DES ARTICLES
ET LEURS AUDIENCES**

**Nombre d'opérations
médias**

TAUX DE NOTORIÉTÉ







BUSINESS

Indicateurs de référencement
classement du site sur
les moteurs de recherche

Nombre d'opérations
médias sur
des sujets business

NPS CLIENTS

GRP

**VENTILATION
DES MESSAGES ÉMIS
CONCERNANT LE BUSINESS**

Equivalent
publicitaire

**Quantification
et qualification
des visiteurs présents**
événements / salons

COÛT AU CONTACT

**Part de voix
médiatique sur les
sujets business**

Nombre d'achats /
de souscriptions

**TAUX DE TRANSFORMATION
DONT NOMBRE DE LEADS
GÉNÉRÉS**



MANAGEMENT DES RISQUES

Nombre de messages
négatifs et leur portée 

Volume
des réclamations

**RETOMBÉES PROACTIVES
VS. RÉACTIVES**



**Indicateurs RH de QVT
et de RPS** ex : taux
d'absentéisme,
accidentologie...



**Poids des contenus
négatifs diffusés**
par les influenceurs
cartographie d'influenceurs

**Indicateurs Responsabilité
Sociétale de l'Entreprise**

Taux de présence
des anti-messages
dans les médias
et réseaux sociaux



**TENEUR DES ARTICLES
ET LEURS AUDIENCES**

**Taux de confiance auprès
des publics externes**
(actionnaires, partenaires,
clients) et **collaborateurs**

DU BON USAGE DES INDICATEURS
10 RÈGLES CLÉS
POUR BIEN PILOTER
SA COMMUNICATION





LA COMMUNICATION DOIT ADOPTER UNE LOGIQUE DE RÉSULTATS

C'est une question de reconnaissance et de crédibilité à l'égard d'autres fonctions de l'entreprise (ventes, R&D, systèmes d'information...).

C'est aussi une question de valeur perçue de la communication en tant que fonction stratégique de l'entreprise.

Mais cette contribution de la communication est complexe à évaluer car ses actions sont, par essence, imbriquées avec d'autres actions de l'entreprise.



COMMENT LA COMMISSION EUROPÉENNE ÉVALUE LES RÉSULTATS DE SES INVESTISSEMENTS EN COMMUNICATION ?

Pour chacune de ses actions de communication, la Commission Européenne doit dédier une part du budget à l'évaluation de celle-ci : 3 % d'évaluation annuelle, puis 5 % lors de la phase finale (comprenant une évaluation de l'ensemble du programme).

De cette manière, la Commission peut rendre des comptes sur l'utilisation de l'argent public et améliorer ses pratiques de communication d'une campagne sur l'autre.



SANS OBJECTIF, PAS DE KPI

La communication est souvent confrontée à des objectifs plutôt subjectifs liés à des perceptions ou des représentations de ses publics.

Dans ce cas, ne pas baisser les bras ! Un objectif subjectif peut se découper en sous-objectifs mesurables.

Pour simplifier les objectifs et penser « SMART », deux questions peuvent aider :

À l'aune de quoi (quel indicateur) l'objectif sera-t-il atteint ?
À quelle échéance l'entreprise doit-elle atteindre cet objectif ?

OBJECTIFS SMART

SPÉCIFIQUES
MESURABLES
ATTEIGNABLES
RÉALISTES
TEMPOREL

Par exemple, « ré-enchanter la marque » n'est pas un objectif, car cela ne peut pas être mesuré. C'est une vision, une ambition qui doit être décomposée en sous-objectifs :

d'ordre cognitif : faire connaître, comprendre, préférer...

- mesurés par les taux de connaissance, compréhension, préférence
- mesurés par le reach des réseaux sociaux
- mesurés par la part de voix médiatique

d'ordre conatif : faire faire, faire venir, faire utiliser, faire acheter :

- suivis par les indicateurs de fréquentation
- suivis par le taux d'engagement sur les réseaux sociaux
- suivis par le taux de participation des collaborateurs à des projets transversaux



UN POINT DE DÉPART EST ESSENTIEL

ÉVALUER, CE N'EST PAS PRÉSUMER DE L'EFFICACITÉ D'UNE ACTION PAR LA MESURE DES MOYENS QUI ONT ÉTÉ DÉPLOYÉS,

C'EST MESURER SES EFFETS.

Pour rappel : la communication vise à

- modifier l'opinion ou le comportement de ses publics cibles
- faire évoluer une situation d'un état A vers un état B
- résorber l'écart entre l'image voulue et l'image perçue

Pour mesurer le changement :

- mesurer l'état initial...
- D'où partons-nous ?
- Comment sommes-nous, et comment sont-ils, avant l'action ?
- puis mesurer régulièrement pour disposer de points de repères et de moyens de comparaison



LA QUESTION DES SEUILS

Disposer de seuils, c'est-à-dire de moyens de comparaison, est indispensable pour mettre chaque indicateur en perspective.

SUIVEZ LA TENDANCE !

Il est essentiel de comparer les résultats d'un indicateur d'une période à l'autre. De cette manière, une fois la mesure effectuée sur plusieurs périodes, l'indicateur est comme « étalonné » et il est possible de donner un historique et une tendance. Attention à la comparabilité des périodes !

COMPAREZ !

Notamment en « benchmarkant » par rapport à des standards sectoriels.

**À L'USAGE, IL EST PERTINENT DE DÉFINIR
DEUX TYPES DE SEUILS :**

- UN OBJECTIF : LA VALEUR À ATTEINDRE.
- UN SEUIL D'ALERTE : LA VALEUR EN DESSOUS DE LAQUELLE IL DEVIENT URGENT DE RÉAGIR.



PARTAGER VOS INDICATEURS

Les différentes fonctions de l'entreprise gagnent à partager leurs indicateurs pour optimiser le pilotage de l'entreprise et de sa performance.

Chaque direction et chaque collaborateur est concerné par la réputation et par les indicateurs de la communication. Ceux-ci objectivent des notions auxquelles toutes les fonctions de l'entreprise contribuent par leur action (qualité des produits, exemplarité de la production, service après-vente, ...).

La communication doit pouvoir s'appuyer sur les indicateurs existants dans l'entreprise. C'est en considérant le plus d'éléments possible que la communication peut déployer la stratégie la plus pertinente et efficace...

Par exemple : les indicateurs de Responsabilité Sociale d'Entreprise (RSE), les indicateurs de prévention des risques psycho-sociaux et de qualité de vie au travail (comme le taux d'absentéisme), les indicateurs de la relation clients (nombre de réclamations, temps de résolution moyen...).



DES INDICATEURS DE NATURES DIFFÉRENTES

(activité / audience / effet)

Classiquement, les indicateurs se différencient par rapport à leurs objectifs respectifs :

LES INDICATEURS D'ACTIVITÉ

donnent à voir ce que fait la communication pour mener à bien sa stratégie et remplir ses objectifs.

Exemples : nombre des newsletters envoyées, de salons auxquels la marque est présente, de communiqués de presse envoyés...

LES INDICATEURS D'AUDIENCE

visent à quantifier et qualifier le public touché par les actions de communication.

Exemples : nombre de visiteurs uniques sur un site ou GRP d'une campagne de publicité.

LES INDICATEURS D'EFFET (ou indicateurs d'impact)

permettent de mesurer l'impact des actions de communication sur les publics.

Exemples : taux de notoriété de la marque, taux de notoriété des messages ou encore le taux d'attribution d'une campagne à la marque...

VII

CHOISIR MES KPIS : LA NÉCESSAIRE SINGULARITÉ PAR RAPPORT AUX OBJECTIFS

Généralement, un tableau de bord est constitué de trois 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.

Attention : il n'y a pas deux tableaux de bord identiques d'une structure à une autre. Le degré de personnalisation est extrêmement élevé. 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 précise de l'entreprise concernée. Organigramme de la communication ? Objectifs de communication définis ou pas ? Publics cibles ? Filiales dans le monde ? Etc...

VIII

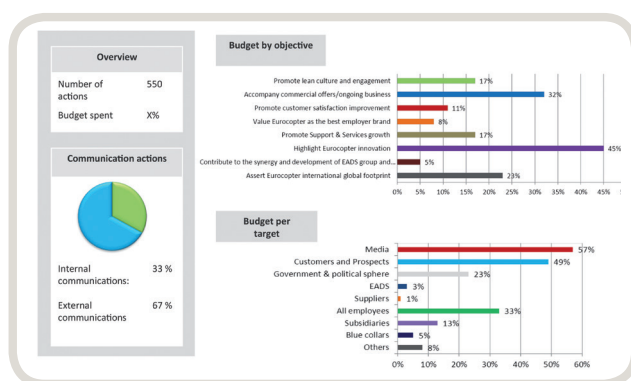
DE L'ART DU DASHBOARD

Pour optimiser l'appropriation et la lisibilité de l'ensemble de l'activité de la direction de la communication, un tableau de bord présentant 10 à 15 indicateurs semble incontournable :

certaines sociétés présentent ces tableaux de bord avec les outils Microsoft Office (base de données sur Excel et mise en forme sur PowerPoint), d'autres proposent des dashboard dynamiques et partageables sur le Web.

En complément, la datavisualisation (l'art de représenter les données de façon visuelle) facilite le partage les données : un graphique, un chiffre clé...

Le directeur de la communication doit avoir à cœur de présenter des données FIABLES, données traçables et protocole de récolte justifié et accessible. CLAIRES, compréhensibles par tous. PRÉCISES, aucune approximation n'est permise.



D'autres exemples de dashboard sont disponibles dans le référentiel EM en ligne sur www.entreprises-medias.org

IX

ADAPTER SES KPIS EN FONCTION DE SES INTERLOCUTEURS

Les KPIs de la communication ont donc deux principales vocations :

piloter les actions de communication pour mener à bien une stratégie de communication,

assurer le reporting de l'activité et de sa performance.

Il faut identifier les données utiles et pertinentes à partager avec les différents interlocuteurs de la direction de la communication :

- pour le comex ou le codir une vision macro et synthétique de l'activité de la communication
- pour les équipes de la communication une vue plus détaillée de celle-ci

X

LES INDICATEURS CLÉS DE LA COMMUNICATION

Lors des travaux du groupe de travail, 30 indicateurs clés ont été retenus, dont 10 jugés essentiels au pilotage de l'activité communication.

Chaque indicateur est détaillé dans le référentiel d'EM disponible en ligne : www.entreprises-medias.org

Ventilation des messages émis	Pourcentage de retombées dans notre cœur de cible média (Analyse des retombées médiatiques)	Nombre de communautés dédiées aux enjeux de l'entreprise
Taux de notoriété	Nombre d'opérations presse	Taux de présence
Attributs d'image	Nombre de journalistes rencontrés	Taux de rebond
Coût au contact	Part de voix	Taux de confiance
Taux de transformation	Equivalent publicitaire	Taux de pénétration de l'Intranet
NPS	Quantification et qualification des visiteurs présents	Taux de salariés ayant navigué sur trois pages ou plus
Score d'engagement Réseaux Sociaux	Nombre de contenus publiés	Classement du site observé sur les moteurs de recherches
Teneur des articles	Provenance de l'audience	Coefficient de présence du site analysé sur les 20 premiers résultats d'une requête
Pourcentage de retombées médias pro-actives vs. pourcentage de retombées réactives	Taux d'agrément	Nombre d'occurrences dans les pages actualité du moteur de recherche
Taux de présence des messages clés	Taux d'attribution	
Taux de présence des anti-messages	GRP	



A series of horizontal dashed lines spanning the width of the page, intended for handwriting practice.

Ce document présente la synthèse des travaux du groupe de travail Entreprises et Médias sur « Mesure et pilotage de la contribution de la communication à la performance de l'entreprise ». Il a réuni en 2016 une vingtaine de ses membres, directeurs de la communication, accompagnés par l'Institut d'études Occurrence et s'est nourri d'entretiens avec des experts de différents horizons.

L'ambition de ce chantier était « d'outiller » la réflexion stratégique du directeur de la communication dans le pilotage et la valorisation de ses actions, le management de ses équipes et son dialogue avec le comité exécutif, à travers l'utilisation d'indicateurs clés de performance (Key Performance Indicators ou KPIs).

Cette synthèse introduit un Référentiel disponible en ligne sur www.entreprises-medias.org. Ils se complètent d'une infographie qui reprend les indicateurs clés sélectionnés par l'association.



À PROPOS D'ENTREPRISES ET MÉDIAS

Entreprises et Médias est l'association des directeurs de la communication des grandes entreprises et organisations. Lieu d'échanges et de propositions, son action est dédiée aux évolutions de la fonction, à ses enjeux et à ses pratiques.

L'association promeut le métier et ses acteurs, la dimension stratégique de la mission communication dans l'accompagnement des mutations des entreprises et de leur environnement ainsi que dans la création de valeur.

Entreprises et Médias propose à ses 160 membres des moments de débats et d'ouverture autour de partages d'expériences entre pairs, de rencontres avec des parties-prenantes (médias, acteurs politiques, académiques et associatifs, instituts d'étude...) sur des sujets concrets et prospectifs, de portée nationale comme internationale.



35 rue d'Aboukir - 75002 Paris
@EM_Dircom
01 44 50 12 00

www.entreprises-medias.org