

Les tableaux de bord de la communication **Thierry Libaert, André de Marco**

Communication : des tableaux de bord au service de la performance

La communication est devenue un axe prioritaire pour bien des entreprises, elle leur permet de développer leur image et de se démarquer des concurrents. Dans [Les tableaux de bord de la communication](#) (Dunod, 2006), Thierry Libaert et André de Marco montrent qu'il est possible de suivre, d'évaluer et de quantifier les actions de communication et leurs résultats. Un livre indispensable pour professionnaliser sa communication, évaluer son efficacité et valoriser son rôle au sein de l'organisation.

Quel est l'apport des tableaux de bord à la stratégie communication des entreprises ?

La communication est une discipline qui s'est considérablement professionnalisée, elle exige désormais d'être pilotée, comme toutes les autres activités de l'entreprise, sur la base de tableaux d'avancement des actions et d'indicateurs de mesure de l'efficacité des actions mises en oeuvre.

Comment construire des tableaux de bord au service de des objectifs de communication ?

Il existe plusieurs niveaux de construction des tableaux de bord. Il est essentiel de considérer que cette démarche est souvent très facile à engager, qu'elle ne nécessite pas de moyens onéreux et peut très souvent s'effectuer au sein même des entreprises. Si les méthodes de suivi et de mesure sont souvent semblables, l'ampleur des actions à mesurer diffère souvent d'une entreprise à l'autre. Cela dépend fréquemment du degré de professionnalisme de la fonction communication.

Peut-on vraiment normaliser les performances d'une activité souvent associée au domaine de l'intangible ?

Si la communication a longtemps paru relever du domaine de l'intangible, c'est parce que les objectifs qu'on lui assignait étaient trop vagues. La démarche d'évaluation par tableaux de bord ouvre un cercle vertueux : si l'on ne parvient pas à mesurer l'efficacité d'une action de communication, c'est parce que l'objectif de communication est trop abstrait. Le tableau de bord et la délimitation d'indicateurs de résultats fournissent donc une aide à une meilleure définition des objectifs de communication.

Les tableaux de bord peuvent-ils être intégrés dans la stratégie de communication interne des organisations ?

Les tableaux de bord permettent effectivement de faire connaître aux différentes entités de l'organisation les résultats obtenus par la Communication. C'est donc une voie essentielle pour renforcer la légitimité de la communication au sein du management. Le tableau de bord n'est pas seulement nécessaire au Responsable de la Communication, il l'est aussi grandement pour le Directeur de l'entreprise, le Directeur marketing, le Responsable des Ressources humaines, etc. Il doit donc être

adapté aux différents destinataires du Comité de direction de l'entreprise, à chacun ensuite de l'analyser et de l'exploiter selon ses propres objectifs.

Les tableaux de bord sont-ils transversaux aux différents types de communication ? (communication institutionnelle, communication interne, communication de crise...)

Tous les domaines de la communication s'accordent désormais l'importance de la mesure, ne serait-ce que pour défendre leur budget ou la réussite de leurs actions. La communication de crise est un domaine où le tableau de bord est d'une nécessité absolue, car l'extrême urgence dans laquelle se retrouve l'entreprise impose un pilotage au plus fin.

On considérait initialement que le tableau de bord trouvait sa pertinence dans les domaines où les dénombrements des actions étaient faciles à établir. Aussi le secteur des Relations avec la presse fut-il le domaine de prédilection de la mesure, puisqu'il était simple de comptabiliser le nombre de recensions presse obtenues. Dans la communication événementielle, il était également aisé de comptabiliser les visiteurs venus sur un stand à une manifestation. Aujourd'hui la mesure s'est étoffée et le volet quantitatif a pris une importance majeure.

Les agences de communication ont-elles également une stratégie de pilotage par tableaux de bord des actions entreprises pour leurs clients ?

Aujourd'hui, les agences de communication ont parfaitement compris l'intérêt qu'il y avait à proposer à leurs clients une démarche de mesure. Avec André de Marco, nous considérons d'ailleurs que c'est aussi parce que les agences ont su offrir aux entreprises des outils rigoureux de mesure que le tableau de bord s'est généralisé. Notons que la généralisation de la rémunération aux résultats des agences conseils en communication ne peut qu'amplifier encore ce mouvement.

Votre livre est très « pratique » : beaucoup d'interviews, de tableaux, de documents, en particulier dans la 3^{ème} partie. Quelle a été votre démarche ?

Nous avons choisi une approche délibérément opérationnelle. André de Marco et moi-même venons du milieu des Responsables de communication en entreprise : nous connaissons bien les enjeux et les difficultés de tout directeur ou chargé de communication. C'est la raison pour laquelle nous avons privilégié une démarche très légère et flexible, en insistant sur des méthodes de construction de tableaux de bord qui ne soient ni onéreuses, ni chronophages.

A quels publics destinez-vous ce livre ?

Ce livre est plus particulièrement destiné aux professionnels de la communication en entreprise et aux agences de conseil. Nous pensons qu'il intéressera également les chargés d'étude en entreprise, les managers ainsi que les étudiants en communication, qui ne pourront plus ignorer l'enjeu majeur du pilotage de la communication par les tableaux de bord.

© DUNOD EDITEUR, 12 avril 2006