

2011

Comment les
annonceurs peuvent
mettre en place la
communication
marketing intégrée ?



Comment les annonceurs peuvent mettre en place la communication marketing intégrée (CMI)

La complémentarité globale
entre les messages et les supports
de communication ne se fera
qu'au prix d'une reprise de pouvoir
des directions marketing.



Préambule

Une conviction

La communication marketing intégrée (CMI) est une nécessité

Un rappel

Qu'appelle-t-on communication marketing intégrée ?

Un constat

L'incompatibilité entre les organisations marketing classiques et la CMI

Une certitude

La mise en place de la CMI est de la responsabilité des annonceurs

Une méthodologie

Les cinq étapes indispensables pour la mise en place de la CMI

- Une connaissance précise et partagée du client au sein de l'entreprise
- La fixation d'objectifs chiffrés et valorisés pour l'entreprise
- Le décloisonnement des disciplines de communication et les règles d'arbitrage
- Un plan de communication unique englobant la totalité des canaux pertinents
- Un tableau de bord pour suivre les résultats dans le temps

Conclusion

L'Union des annonceurs a publié en 2009 un premier document consacré à la communication marketing intégrée et intitulé "**L'irrésistible ascension de la communication marketing intégrée**".

L'intérêt suscité par ce document nous a incités à aller plus loin en 2010 en mettant à la disposition des annonceurs un **guide pratique centré sur la mise en œuvre de la CMI**.

Cette année encore, avec Françoise Renaud, directrice marketing et innovation à l'UDA, nous avons continué notre veille sur le sujet, veille très largement alimentée par des rencontres avec entre autres, Pascale Dubouis (Philips), Stéphanie Becker (Bouygues Telecom), Michel Gotlib (Coca-Cola), Cécile Berger (SFR), Anne Zavan (Beiersdorf), Mathieu de Lesseux (DDB), Eric de Rugy et Olivier du Chayla (Né Kid), Anne Browaeys (Fullsix). Nous les remercions car sans eux ce document n'existerait pas.

Mentionnons également le site réalisé par Né Kid, www.integration.fr, qui est une référence sur le sujet et auquel l'UDA a apporté son concours.

Ce document a été rédigé par Christian Barluet enseignant à l'ESSEC, avec le soutien attentif de Françoise Renaud de l'UDA.

mars 2011

La communication marketing intégrée (CMI) est une nécessité

La CMI est une nécessité parce que...

- **La société, le public et les clients changent. Ils ne répondent plus ou pas de la même manière aux mêmes sollicitations.**
Les points de contact se multiplient. Internet, et le numérique de manière générale, créent une infinité de points de contact entre les différents publics et les marques et de combinaisons entre les messages et les supports. Il ne s'agit plus seulement de s'assurer que certains points de contact n'ont pas été omis (stratégie 360°) mais d'améliorer la qualité et la pertinence de la relation en sélectionnant mieux les points de contact. De fait, la mise en œuvre d'une démarche CMI a souvent pour conséquence de diminuer le nombre de points de contact !
- **Les expertises de communication sont plus que jamais nécessaires. Elles se multiplient (sites, bases de données...).** Le choix des conseils et partenaires en communication devient, dès lors, de plus en plus compliqué. Les moyens de communication numériques permettent **un nouveau type de relation entre les marques et le consommateur fondé sur l'engagement** de celui-ci vis-à-vis de la marque. Le client devient "**actif**" en cliquant sur une bannière, en utilisant un moteur de recherche ou en devenant "ami" d'une marque sur Facebook.
- **En revanche, les budgets diminuent souvent, les équipes chargées du marketing et de la communication chez les annonceurs ne grossissent pas et le besoin de réactivité est sans cesse plus élevé. Il devient donc impossible d'ajouter les communications. L'intégration, par la discipline qu'elle impose, la méthode qu'elle déroule, permet de faire les choix les plus pertinents eu égard aux objectifs business de l'annonceur.**

Qu'appelle-t-on communication marketing intégrée ?

La CMI a pour objectif un meilleur retour sur les dépenses de communication par la mise en œuvre d'une stratégie fondée sur une architecture de canaux fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents. Elle est déterminée par les données chiffrées sur les clients, leur perception et leur comportement.

Il s'agit de la capacité pour une marque d'utiliser l'ensemble des outils et domaines de communication, dopés par le digital, avec une exigence de retour sur investissement (ROI).

La CMI étant centrée sur le consommateur, elle a vocation à apporter un surcroît d'efficacité.

Alors que la "communication 360°" prône l'utilisation et la synergie de tous les points de contact entre le consommateur et la marque, la CMI, elle, va plus loin en analysant la pertinence et la rentabilité de chacun des "touch points" en fonction d'une **analyse approfondie du comportement des consommateurs.**

La CMI est une approche qui met les insights consommateurs au cœur de la stratégie des moyens.

Cette grande intelligence dans la sélection des moyens nécessite, comme dans toute communication, une "idée de communication", une "big idea", elle-même source d'inspiration de l'ensemble de la stratégie.



L'incompatibilité entre les organisations marketing classiques et la CMI

L'organisation marketing des annonceurs, telle qu'elle s'est construite au fil des années, est souvent caractérisée par l'existence de **centres de décision organisés autour de différents domaines de compétences marketing** : communication, publicité, internet, marketing direct, etc.

Cette organisation est légitimée par l'expertise nécessaire pour leur exercice. Néanmoins, si on admet que tout le monde parle à la même et unique personne, le client, une telle organisation trouve vite ses limites.

Les budgets sont également trop souvent éclatés entre différents décideurs. **L'arrivée en force d'internet a remis en cause la pertinence d'organisations en silos.** Les barrières entre publicité et marketing direct, promotion des ventes, communication directe, partenariat, événementiel, relations publiques n'ont plus grand sens. L'internet ajoute d'autres "touch points" comme le "brand content", la gestion des mots-clés, le display, l'affiliation et en invente de nouveaux chaque jour, comme les réseaux sociaux.

Ces évolutions contribuent à rendre les directions marketing organisées de manière classique autour des expertises de communication moins efficaces dans le contexte actuel d'explosion des canaux de communication.

La mise en place de la CMI est de la responsabilité des annonceurs

Les directions communication et marketing des entreprises sont encore très souvent organisées par disciplines de communication : la communication corporate et les relations presse, la publicité, le marketing direct qui notamment gère les bases de données client, l'internet etc. Ces disciplines sont quelquefois regroupées partiellement - par exemple, le marketing direct peut dépendre de la publicité -, mais le plus souvent le choix des actions et des budgets alloués ne sont que peu ou pas soumis à une consultation globale, les annonceurs considérant qu'ils relèvent d'objectifs foncièrement différents.

Or aujourd'hui il ne suffit plus d'analyser l'effet sur le client de communications qui s'additionnent sans se compléter.

Il convient plutôt de se demander quel type de communication ou de point de contact est pertinent en fonction de la problématique de l'annonceur et pour ce client en particulier.

Car c'est l'orchestre entier qu'entend et écoute le client, même si chaque instrument doit réussir sa partition.

Sous l'impulsion du numérique, la plupart des annonceurs et des prestataires de la communication, dont les structures ne sont pas vraiment compatibles avec une "vision CMI" commencent à se réinventer ou envisagent de le faire.

Les cinq étapes indispensables pour la mise en place de la CMI

Quelle que soit l'organisation de l'annonceur ou celle des prestataires de communication avec lesquels elles travaillent, les directions marketing doivent être capables de mettre en place une organisation du travail de nature à favoriser les cinq étapes suivantes :

- 1 **Une connaissance précise et partagée du client au sein de l'entreprise,**
- 2 **La fixation d'objectifs chiffrés (business) et valorisés (image) pour l'entreprise,**
- 3 **Le décloisonnement des disciplines de communication et l'établissement de règles d'arbitrage,**
- 4 **Un plan de communication unique, englobant la totalité des canaux qui seront jugés pertinents,**
- 5 **Un tableau de bord permettant de suivre dans le temps les résultats**

Pour exposer ces cinq étapes, nous suivons la même démarche :

- **En quoi la CMI change les choses,**
- **Ce que permet de comprendre la CMI et en quoi elle va plus loin,**
- **Les méthodes à mettre en place pour travailler dans une optique CMI,**
- **Ce qu'il faut retenir.**



La connaissance précise et partagée du client au sein de l'entreprise

● Connaître le client : en quoi la CMI change la donne

Beaucoup d'entreprises ont encore une représentation du client trop **imprécise** ou **insuffisamment partagée** pour permettre une véritable intégration de la communication.

Il ne suffit plus de définir le client par des critères sociodémographiques. Ceux-ci conservent bien évidemment leur pertinence, notamment chaque fois que l'on s'adresse à des cibles larges, pour certaines actions et notamment celles qui ne nécessitent qu'une utilisation des médias de masse comme la télévision. Mais ils ne suffisent plus lorsque le client est approché individuellement, par exemple sur l'internet ou lorsque ce sont moins ses caractéristiques sociodémographiques qui font sens que des éléments relatifs au comportement du consommateur. Enfin, peu importe l'âge ou la catégorie socioprofessionnelle lorsque le prospect cherche lui-même l'information sur un produit. Dans ce cas il "s'autoqualifie" par son intérêt pour la marque.

Il est également nécessaire que la vision du client soit la même pour toute l'entreprise. Il n'est pas rare de constater que, chez certains annonceurs, le client n'est pas défini de la même manière, n'est pas appréhendé selon les mêmes critères à la direction des ventes et à la direction marketing.

C'est le rôle des directions marketing de mettre en place une vision unifiée et exhaustive du client dans l'entreprise.

Contrairement à la publicité traditionnelle "top-down" qui agrégeait des individus sous forme de cibles généralement très larges, la CMI suppose une connaissance intime du client, de son cycle d'achat, des circonstances de consommation du produit et de ses motivations, permettant ainsi de trouver les "points de contact" et les messages appropriés.

Bien entendu la CMI doit prendre en compte tous les publics influents qui "agissent" de manière directe ou indirecte sur la marque et le produit. Il s'agit tout autant des journalistes, des actionnaires, du personnel de l'entreprise, etc.





● **Connaître le client : en quoi la CMI permet d'aller plus loin**

La connaissance intime du client implique de comprendre la manière dont celui-ci vit son achat. Dans l'idéal, il serait nécessaire de connaître le "parcours d'achat" des clients et de chiffrer le plus exactement possible le pourcentage de clients qui connaissent le produit (notoriété), qui envisagent l'achat (considération), qui hésitent avec d'autres produits (pour quelles raisons) et qui achètent finalement. Il faut également savoir comment le produit est utilisé, en association à quel autre produit, dans quelles circonstances, etc.

Seule cette connaissance approfondie, permet :

- **de fixer des objectifs cohérents avec la problématique de la marque**
- **d'identifier des points de contact pertinents pour le consommateur**

Fixer des objectifs cohérents avec la problématique de la marque

La connaissance intime du client CMI permet au fond de développer un parcours d'achat plus fluide en mettant en évidence les points de blocage. Est-ce une notoriété insuffisante ? une utilisation trop limitée du produit ? une conversion "considération/achat" faible ? une concurrence agressive ? etc.


La problématique mise à jour, il devient alors plus facile de fixer des objectifs cohérents en termes de notoriété, de meilleure connaissance ou d'utilisation plus fréquente du produit, de modification des quantités vendues, d'incitation à l'achat au point de vente, etc.

Identifier des points de contact pertinents pour chaque famille de consommateurs

Il devient évident que ceux-ci se déduisent facilement des objectifs formulés, mais aussi de l'observation du parcours du client et des moments clés de sa prise de décision. Télévision pour la notoriété par exemple, modification des packagings pour s'adapter aux quantités consommées ou en suggérer d'autres, etc.

● **Connaître le client : les méthodes pour mettre en place une meilleure connaissance du client**

Selon la taille des entreprises, l'importance stratégique de la communication, les budgets consacrés aux études... les méthodes peuvent varier de la **connaissance empirique du client aux études de clientèle complètes**.





La méthode empirique : les entreprises connaissent leurs clients de manière intuitive et, bien souvent, ces informations ne sont pas suffisamment utilisées ou connues de tous. Lorsqu'on rassemble les données de comportement client connues en interne par l'entreprise, il y a souvent une mine d'informations à exploiter. Les directions des ventes, du marketing ou de la recherche ont des expériences vécues. Il suffit souvent de mettre au point des échanges réguliers sur la connaissance client pour arriver à un résultat satisfaisant et univoque dans l'entreprise.

Bien souvent **les annonceurs dédient un temps trop limité aux échanges internes concernant le client.**

Aujourd'hui, un grand nombre d'entreprises dédient une partie du temps de leurs cadres, toutes directions confondues, à ce type d'échanges, éventuellement encadrés par des prestataires extérieurs qui permettent une meilleure analyse du vécu de la clientèle. Ces études sont parfois complétées par des observations in situ : sur le lieu de vente, dans des lieux à la mode, au domicile du consommateur... Par exemple **Procter & Gamble** envoie ses responsables du marketing "vivre" un jour ou deux chez des clients pour comprendre leur manière d'utiliser les produits.

La méthode issue des études : une panoplie d'études existe. Les plus utiles sont celles qui décrivent **le parcours d'achat** (purchase funnel), permettant de comprendre à quelles étapes il est nécessaire d'agir.

Ces études combinent approches qualitative et quantitative et ont souvent recours à des méthodologies innovantes : études d'usages et attitudes (de type TGI), approches ethnologiques, "bulletin board" et blog des consommateurs...

Philips, pour ses produits principaux, dispose d'**une étude annuelle** du "purchase funnel" permettant d'évaluer la proportion de clients qui connaissent le produit et la marque, qui envisagent son achat, etc. Les objectifs de communication sont déterminés en fonction des points de blocage apparus à l'analyse de ce parcours d'achat.
Pour les produits moins stratégiques, c'est **la méthode empirique** qui prévaut.

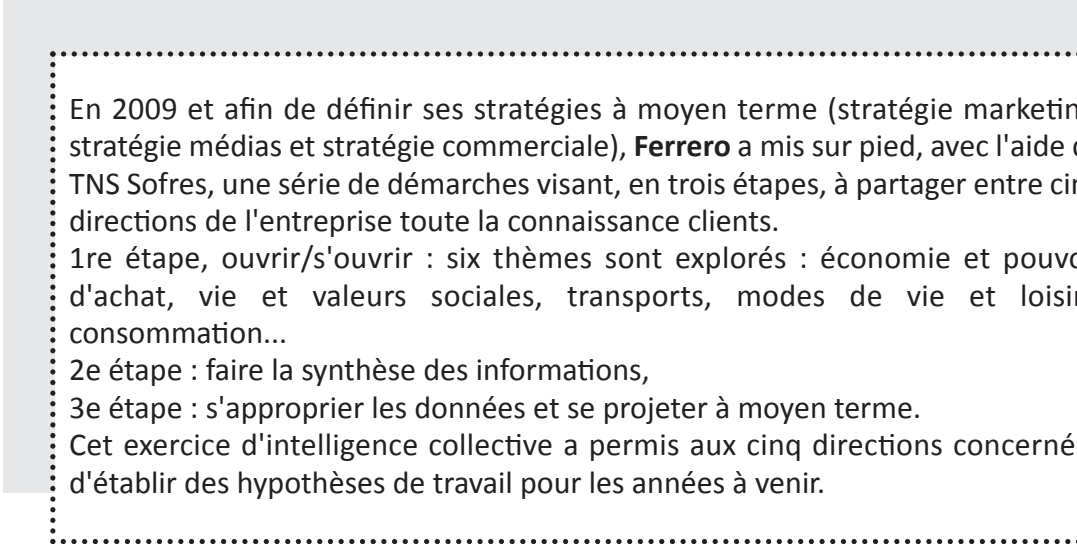




● Connaître le client : ce qu'il faut retenir

Même si c'est une évidence en marketing, ce qui compte avant tout c'est la démarche qui consiste à comprendre le client, vraiment, intimement, dans sa relation avec le produit. Tout découle de ces informations les objectifs, les points de contact, la nature et même le ton des messages.

Il s'agit donc d'explorer tous les publics de l'entreprise et de les regrouper en constituant des "familles stratégiques" cohérentes avec la stratégie de l'entreprise, mais à qui on s'adressera ensuite de manière différenciée en fonction de ce qui fait leur spécificité.



En 2009 et afin de définir ses stratégies à moyen terme (stratégie marketing, stratégie médias et stratégie commerciale), **Ferrero** a mis sur pied, avec l'aide de TNS Sofres, une série de démarches visant, en trois étapes, à partager entre cinq directions de l'entreprise toute la connaissance clients.

1re étape, ouvrir/s'ouvrir : six thèmes sont explorés : économie et pouvoir d'achat, vie et valeurs sociales, transports, modes de vie et loisirs, consommation...

2e étape : faire la synthèse des informations,

3e étape : s'appropriier les données et se projeter à moyen terme.

Cet exercice d'intelligence collective a permis aux cinq directions concernées d'établir des hypothèses de travail pour les années à venir.





La fixation d'objectifs chiffrés et valorisés pour l'entreprise

● En quoi la CMI change la fixation des objectifs

Toutes les entreprises assignent des objectifs à leurs campagnes de communication. Ces objectifs concernent le plus souvent **le bon fonctionnement de la campagne elle-même** : compréhension, impact ou agrément de la copie, etc. Les objectifs sont moins souvent fixés en termes de **résultats ou d'effets attendus de la campagne** : augmentation (chiffrée) de la notoriété du nom du produit, hausse (chiffrée) des intentions d'achat, accroissement (chiffré) des ventes, etc.

La CMI, parce qu'elle est basée sur une connaissance plus fine du client, doit permettre **de fixer des objectifs beaucoup plus ambitieux concernant les résultats, les effets que l'on attend de la campagne.**

Pour autant, les indicateurs de fonctionnement de la campagne restent importants et doivent être conservés notamment pour mesurer si le message et surtout son expression intéressent le public/les publics au(x)quel(s) elle s'adresse (agrément, compréhension, pages vues, taux de clics...)

Mais les objectifs d'une campagne CMI doivent aller plus loin concernant le rôle joué par la campagne sur l'opinion ou le comportement du consommateur. Il s'agit de se donner des objectifs - formulés quantitativement (KPI) - pour pouvoir vérifier que les points de blocage ou d'amélioration décelés lors de l'analyse du comportement des clients ont bien été dépassés. Voici quelques exemples d'objectifs possibles pour une campagne CMI :

- améliorer le taux de conversion considération/achat (passage de 50/10 à 50/20)
- augmenter le taux d'intention d'achat de 25 à 28 %
- développer une nouvelle occasion de consommation,
- augmenter d'un point la note d'image de marque.





● En quoi la CMI oblige l'entreprise à se fixer des objectifs plus complets et plus précis

À partir du moment où les "insights" de la catégorie sont appréhendés, où le comportement du consommateur est connu, où ses principales attentes et les points de blocage sont cernés, où son parcours d'achat est clair, il devient beaucoup plus simple de fixer des objectifs précis à la communication.

Dès lors, il est possible de donner à la campagne CMI de véritables "objectifs d'entreprise" partagés par tous.

Il s'agit d'objectifs mesurables, fixés avant le démarrage des opérations de communication.

Chaque famille stratégique doit être considérée comme un potentiel dont on attend des résultats (qualitatifs ou quantitatifs) justifiant un investissement.

● Les méthodes de fixation des objectifs

Les objectifs partent du "besoin client" et sous-tendent des allocations budgétaires. Il faut d'abord arbitrer entre les objectifs concernant **la communication globale sur la marque** (broadcast) sur des **familles stratégiques larges** ne permettant pas de ciblage fin (grands médias) et un ciblage plus fin (narrowcast) caractérisé par **des communications personnalisées sur des familles stratégiques précises** (médias ciblés et hors-médias), qui intègrent également les valeurs de la marque.

Ensuite, après avoir segmenté les publics en familles stratégiques, validé leur potentiel économique, étudié les points de blocages au cours du processus d'achat, on peut, par exemple, fixer comme objectifs d'augmenter la considération (en luttant contre la faible connaissance des services offerts par le produit), de lever les obstacles à l'achat (en luttant contre la perception onéreuse du produit), d'améliorer la fidélisation (en luttant contre le trop faible renouvellement de l'achat du produit), etc.

Traditionnellement les objectifs sont fixés par centre d'expertise métier (publicité, marketing direct, etc.), souvent sans vision complète de l'ensemble des leviers qui seront actionnés et se limitant à une vision mécanique de la communication. C'est contre ces habitudes qu'il faut s'armer par une adhésion de tous les services concernés aux objectifs définis.

Les objectifs CMI doivent réconcilier la vision experte et la vision d'ensemble, parce qu'elle ne perd pas de vue le résultat final, qu'il s'agisse d'image, de ventes...





● La fixation d'objectifs chiffrés : ce qu'il faut retenir

La CMI s'appuyant sur une meilleure connaissance du client, elle permet à l'entreprise de se doter d'objectifs beaucoup plus précis.

Ceux-ci peuvent être d'ordre qualitatif avec des temps de réalisation longs (notoriété, image...) ou quantitatif avec des temps de réalisation plus courts (chiffre d'affaires, marge, pages vues, taux de clic...) par catégorie de clients.

Dans la mesure où ils traduisent des ambitions de réussite pour l'entreprise, ils doivent être approuvés par l'ensemble de celle-ci, y compris la direction générale. Cette méthode de fixation des objectifs est aussi l'occasion pour des directions marketing, malmenées en ces périodes de crise, de fixer à l'entreprise un cap, avec des objectifs partagés et mesurables. C'est la condition de la reconquête de leur légitimité.





Le décloisonnement des disciplines de communication et les règles d'arbitrage

- **En quoi la CMI change les choses : la CMI impose une neutralité dans le choix des techniques et des canaux de communication**

Le système des prestataires en communication (agences de publicité, agences de communication digitale, prestataires CRM, agences de relations publiques, etc.) est aujourd'hui organisé pour concevoir et produire prioritairement un type précis de services : campagne de publicité, site internet, campagne de marketing direct, etc. À quelques exceptions près, cette organisation se retrouve en miroir dans les structures annonceurs qui, de leur côté, sont dotées de services publicité, internet, CRM, quelquefois placés sous la même autorité, mais fonctionnant souvent indépendamment.

L'unique bien-fondé de cette situation est que la complexité croissante de ces métiers justifie la présence de spécialistes d'un côté comme de l'autre.

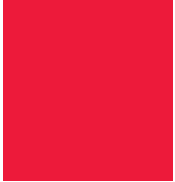
À l'heure de la CMI, l'inconvénient majeur d'une telle organisation est l'absence potentielle de neutralité, chaque détenteur d'un savoir (du côté annonceur comme du côté agence) se trouvant en position de "vendre" au mieux son type de prestation, quelles que soient sa pertinence pour la promotion du produit considéré et la problématique spécifique de l'annonceur.

Ce constat d'absence de neutralité des prestataires et décideurs des techniques de communication devant être mise en œuvre est identique concernant les canaux ou touch points qui devront être choisis.

L'agence de publicité ne recommande jamais du CRM et le responsable de la publicité annonceurs ne recommande pas non plus une action de relations publiques.

Or la CMI suppose que les techniques et les canaux de communication soient choisis en fonction d'objectifs mesurables et fixés en fonction des habitudes et motivations des clients, sans a priori sur le dispositif en mesure de les atteindre.





Par exemple, sur une cible réduite, connue nommément, autorisant la réception de messages publicitaires (opt-in), pour laquelle l'entreprise s'est fixée des objectifs de modification de comportement, est-il raisonnable de privilégier ou même de recommander de la publicité grand médias, alors qu'une action de marketing relationnel est probablement plus adaptée ?

- **La CMI impose à l'entreprise d'organiser ses processus internes pour que les choix des techniques et canaux de communication soient guidés seulement par l'efficacité attendue**

L'entreprise, et plus directement la direction marketing, ne doivent plus être prisonnières de leur organisation et de leurs "silos". Il leur appartient, au travers d'une conduite du changement, que **les parties prenantes, agences et équipes internes, une fois la problématique clairement fixée, jugent de la pertinence de leur technique ou canal de communication à l'aune de la seule l'efficacité.**

- **Mise en place de la CMI : les méthodes pour organiser la neutralité dans le choix des types de communication et de promotion**

La CMI bouscule fortement les organisations. Cela dit, la mise en place de la CMI peut être faite progressivement, notamment en testant, sur une opération particulière, une nouvelle forme d'organisation des équipes.

Par exemple, la constitution d'une **équipe projet** permet, sur un sujet donné, de rassembler, sous l'autorité du directeur marketing, l'ensemble des experts internes concernés par l'opération.

C'est ainsi que **Lesieur**, pour fêter les 100 ans de la marque, en 2008, a mis en place la CMI avec une organisation de ce type pour ce projet à l'évidence transversal et qui nécessitait une collaboration de toute l'entreprise.

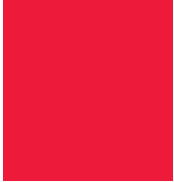
S'organiser différemment ne veut pas pour autant dire qu'il faudrait supprimer toutes les expertises, bien au contraire. Comme nous l'avons vu précédemment, il est important de conserver les expertises sur des métiers de la communication, devenus de plus en plus complexes et techniques.

Il faut garder la force de ces expertises tout en se dotant de la capacité de juger si elles sont nécessaires dans le cas considéré.

C'est possible, à trois conditions :

- **Par la création d'un état d'esprit nouveau qui oblige les structures expertes (publicité, marketing direct, internet, etc.) à justifier, pour chaque cas, de la pertinence de leur intervention en fonction du client, des objectifs et de la rentabilité (ROI).**





● **Par la création d'une structure d'arbitrage forte** : a priori le **directeur marketing** est celui qui peut arbitrer entre les structures expertes. C'est pour lui la manière de reconquérir une position forte dans l'entreprise, position fondée sur la rentabilité de son action et basée sur les deux domaines d'expertise traditionnelle du marketing : la connaissance du client et le savoir-faire en communication. Le directeur marketing peut aussi s'appuyer sur une structure spécialisée qui recommande une architecture des canaux de communication. Né Kid propose ce type de conseil.

● **Par une modification des règles budgétaires** : à l'évidence, les attributions de budget par discipline en début d'année et leur étanchéité sont dévastatrices pour la mise en place de la CMI. Souvent les règles budgétaires internes obligent à la dépense, par peur de ne pas avoir le même budget l'année suivante. Il faut donc avoir un budget centralisé, débloqué aux entités expertes en fonction d'une dépense justifiée par opération.

Les PCI (pilotes de communication intégrée) chez Bouygues Telecom, un bon exemple de structure d'arbitrage. La mise en place de la CMI a pu être faite par la création de ces deux postes de "pilotes", qui interviennent pour faire les arbitrages entre les différents types de communication possibles. Le département marketing met au point les offres commerciales sur lesquelles il a le dernier mot et les PCI font travailler les experts internes et externes en communication et ils ont le choix final.

Un annonceur important du secteur de l'hygiène-beauté a mis en place une organisation de ses équipes par segment de client et non par discipline de communication, publicité, digital, etc. Nul doute que ce type d'organigramme priorise de facto la connaissance client et impose aux collaborateurs une grande ouverture d'esprit quant aux choix des techniques de communication.

● **Le décloisonnement des techniques de communication : ce qu'il faut retenir**

La mise en place de la CMI suppose une structure d'arbitrage forte, logiquement confiée à la direction marketing, une modification des règles d'attribution budgétaire et surtout une volonté de ne prendre en compte que ce qui est justifié pour le client, et lui donnera vraiment envie du produit ou du service, tout en recherchant le retour sur investissement.





Un plan de communication unique englobant la totalité des canaux pertinents

○ Pourquoi la CMI change les plans de communication

Pour une opération donnée, la communication marketing intégrée n'est concevable que comme un tout.

Tous les éléments doivent être présents dans un seul document et il convient de bannir toute approche qui serait une succession de recommandations non articulées parfaitement entre elles.

La meilleure analogie que l'on puisse trouver pour ce nouveau plan de communication, parce qu'il est fondé sur la rentabilité, c'est d'être un véritable **business plan**.

Le plan de communication est le résultat **d'un briefing et d'une présentation uniques** de tous les prestataires. Ceci est rarement le cas dans les entreprises et, souvent, sous la pression des prestataires qui veulent un temps de parole spécifique, l'annonceur peut, sur le même sujet, avoir une série de présentations, ce qui ne facilite pas une vision globale.

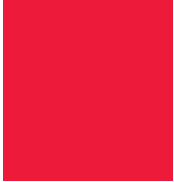
○ Comment la CMI donne une nouvelle dimension aux plans de communication

● A l'intérieur de l'entreprise

La connaissance du client, la fixation d'objectifs chiffrés, la nomination d'un pilote de CMI, un briefing unique et enfin un plan de communication unique donnent à ce dernier une toute autre dimension. Pourquoi ?

Tout simplement parce qu'il délivre une vision immédiate et totale de la cohérence recherchée. "Les clients pensent cela, nous allons les en dissuader par cette action de communication véhiculée par tel et tel point de contact". La lecture et la compréhension du plan deviennent plus simples, et il est également plus facile de juger de la pertinence du plan proposé et **une appropriation plus facile par le management des actions de communication**. La mise en place de la CMI est possible dans les petites entreprises, avec souvent même une plus grande facilité dans **la mesure où le nombre d'interlocuteurs internes et externes est plus limité.**





A l'inverse l'approbation, par exemple, de la publicité de manière isolée par la hiérarchie sans mise en perspective des objectifs et des autres techniques de communication mises en œuvre doit être totalement bannie et relève de l'aberration.

● **Dans la relation avec les prestataires en communication**

Tous les prestataires pressentis assistent ensemble au briefing et présentent ensemble le projet de plan de communication. Dans un tel cas de figure, les agences ont l'obligation de prendre en considération non seulement la part qui leur incombe mais aussi celle qui est dévolue aux autres prestataires. Cela change considérablement les choses car les arbitrages commencent à ce stade.

Idéalement, de la même manière qu'il y a des pilotes de CMI dans l'entreprise, on pourrait suggérer qu'un prestataire, qu'il soit issu du pool des prestataires pressentis ou qu'il s'agisse d'un partenaire extérieur à ce pool, prenne en compte le pilotage des agences et des prestataires et qu'il ait à sa charge une partie des arbitrages pour le bon aboutissement du document final.

● **Un plan de communication CMI unique : les méthodes de mise en place**

Chez l'annonceur : il convient de mettre en place un **briefing unique** (document) et une réunion unique de tous les prestataires de la communication.

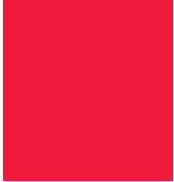
Ce briefing peut d'ores et déjà indiquer des pistes permettant de privilégier tel ou tel type de communication.

Le contenu du briefing CMI

Le briefing CMI comporte au minimum des indications concernant les éléments suivants :

- Le marché et la situation du produit sur son marché ;
- Les objectifs marketing et commerciaux du produit par famille stratégique client ;
- Le rôle de la communication par famille stratégique client ;
- Le rappel de l'histoire du produit et éventuellement l'idée de communication ;
- Les enjeux de la nouvelle étape de communication dans l'architecture globale ;
- Des indications de pistes concernant le concept créatif à trouver et les touch points.





Ce briefing unique doit être complet. Il doit intégrer des éléments précis concernant la vision de marque, la stratégie de l'annonceur, les objectifs chiffrés, les familles stratégiques...

C'est le document de base dans lequel tous les éléments qui permettront aux prestataires agences d'établir leur recommandation doivent figurer. C'est en quelque sorte le carnet de route exhaustif qui permettra le pilotage des recommandations et les arbitrages entre solutions alternatives.


Pour l'annonceur, le plan unique de communication ne pose aucune difficulté particulière.

Pour les prestataires en communication : en dehors de la présence au briefing des bonnes personnes, la réunion de briefing en elle-même ne pose pas de difficultés majeures pour les prestataires. En revanche, le travail sur le briefing et son résultat, le plan de communication unique, supposent **des arbitrages qui peuvent être douloureux**. Néanmoins cette organisation oblige à travailler ensemble, ce qui est essentiel.

Certaines entités ont plus de légitimité pour avoir un véritable leadership sur le groupe de par leur historique ou leur bonne connaissance de la marque. Ce travail de pilotage peut faire l'objet d'une rémunération spécifique. Assez fréquemment, c'est l'agence-conseil en communication qui joue ce rôle, mais ce n'est pas une obligation. L'important est que du travail accompli ensemble, entre spécialistes de la communication, émerge une recommandation neutre quant aux médias utilisés et répondant parfaitement aux objectifs de l'annonceur, tels qu'exprimés dans le briefing CMI.

L'élaboration du plan de communication unique CMI pose à l'évidence la question du nombre d'agences et de prestataires impliqués. Des agences différentes peuvent travailler ensemble, à condition toutefois de ne pas être trop nombreuses.

Dans tous les cas, l'annonceur doit s'assurer que les arbitrages soient les plus professionnels possible.





● **Le plan de communication unique : ce qu'il faut retenir**

Le plan de communication unique doit être issu d'un briefing (document et réunion) unique.

Le plan de communication doit être facilement compréhensible et appropriable par l'ensemble des personnes de l'entreprise qui auront à suivre sa mise en œuvre et/ou à évaluer ses résultats.

Les prestataires en communication doivent faire les arbitrages entre eux et l'annonceur doit s'assurer qu'ils sont réalisés de manière professionnelle c'est-à-dire dans la recherche des objectifs assignés à la campagne et non de l'intérêt des agences.





Un tableau de bord pour suivre les résultats dans le temps

● En quoi la CMI change la manière de juger des résultats de la communication

La communication traditionnelle est surtout mesurée sur sa performance en tant qu'objet communiquant. On sait dire, par exemple, qu'une campagne de publicité est bonne, en fonction de son score d'agrément, de son impact auprès des cibles, etc. De la même manière, un site attire ou pas les clients, "transforme" ou non... Certaines mesures de ce type s'approchent d'une évaluation du ROI, mettant en évidence les intentions d'achat, par exemple.

La communication marketing intégrée, qui est fondée sur des objectifs précis et chiffrés et qui vise à optimiser le retour sur investissement, est par définition encore davantage axée sur les résultats que la communication traditionnelle.

Un dispositif CMI nécessite la mise en place de tableaux de bord pour suivre les résultats, de manière globale, mais également pour chaque famille stratégique et pour chaque canal utilisé.

Plus encore, concernant certains points de contact, comme l'internet, il est possible d'avoir les résultats quotidiens et même de corriger au jour le jour la communication en fonction de ceux-ci.


● Comment la CMI nécessite d'aller beaucoup plus loin dans la mesure des résultats

Chaque plan de communication CMI doit faire l'objet, pour chaque famille stratégique, d'une étude de retour sur investissement. Dans le cadre de la démarche média classique, celle-ci est très difficile.

La mesure des performances doit permettre d'obtenir plusieurs niveaux de mesure et d'optimisation concernant :

- l'affectation des ressources à la communication broadcast et narrowcast - quel que soit le canal utilisé - sur une base pluriannuelle,
- les ressources attribuées à chaque famille stratégique, annuellement,
- le fonctionnement du couple touch point/ message, chaque année,
- le bien-fondé global de chaque opération.





L'ensemble de cette connaissance permet d'améliorer en permanence le savoir-faire des différentes directions de l'entreprise concernées par les résultats de la communication.

- **Les méthodes pour mettre en place un tableau de bord de résultats de CMI**

Deux niveaux d'analyse doivent coexister.

- **Les mesures de performance globales par famille stratégique**

Il s'agit de mesurer **les effets de la campagne, pour chaque famille stratégique et à chaque étape du processus d'achat, ainsi que leur évolution par rapport aux objectifs fixés** (notoriété, considération, achat, fidélité, recommandation). Cette mesure doit être récurrente.

La mesure de l'évolution de l'image de marque fait également partie des indicateurs globaux. Cet élément est, sur certains marchés, un levier très puissant sur le compte de résultat d'une entreprise. Renault avait ainsi chiffré à 300 euros par véhicule le déficit d'image devant être compensé par des promotions par rapport à son principal concurrent. Avec 2 millions de véhicules vendus par an, ce déficit d'image coûtait donc 600 millions d'euros à l'entreprise chaque année.

Ces deux mesures, correspondant à des objectifs chiffrés, s'inscrivent dans la durée et font l'objet de résultats annuels ou pluriannuels.

A l'issue de cette étape, on sait dire si la mécanique communicante a fonctionné, mais ce n'est pas suffisant : la CMI suppose d'aller vers la mesure de la rentabilité des actions.


- **La mesure du retour sur investissement de chaque opération**

Toute la question se résume à **la capacité de lier l'acte d'achat à l'action de communication**. Cette étape est à l'évidence beaucoup plus délicate.

Plusieurs techniques peuvent être utilisées en fonction des moyens dont dispose l'entreprise.

Le tracking des ventes couplé à **un tracking des remontées** des promotions, des coupons de réduction, des taux de conversion suite aux e-mailing, etc. Ces méthodes qui tendent à se développer avec l'internet, mais aussi avec la mise en place de tableaux de bord internes à l'entreprise, constituent une première approche pour suivre la rentabilité des actions de communication.

Dans le même ordre d'idée, le tracking du suivi des ventes avec courbes de réponse permet d'isoler les facteurs exogènes aux actions de communication et ainsi de mesurer leur efficacité.





Les zones d'échantillonnage, enfin, permettent de mesurer la différence de résultats sur les populations exposées et non exposées à la communication.

Un certain nombre de prestataires - instituts d'études, agences médias... - proposent aujourd'hui aux annonceurs des modèles économétriques nourris par l'ensemble des données disponibles (données de ventes, actions de communication de l'annonceur, des concurrents, données exogènes pouvant avoir un rôle explicatif sur la réponse des consommateurs...) pour suivre les effets du dispositif de communication et mettre en évidence les facteurs explicatifs des résultats obtenus

Par ailleurs, certains outils, telle que l'**étude MCA**, permettent de suivre l'efficacité d'une trentaine de points de contact par marché et par pays pour une marque donnée et pour la catégorie de produit considéré.

De cette manière le ROI de chaque point de contact peut être suivi et corrigé.

● **Le tableau de bord de résultat : ce qu'il faut retenir**

Le tableau de bord par action de communication est tout à la fois la conclusion logique de toutes les communications CMI, mais également un élément essentiel pour nourrir les campagnes de communication suivantes.

Néanmoins, la mesure des actions de communication doit faire la différence entre les temps longs (image, notoriété) et les temps courts (chiffre d'affaires, courbes de réponse aux actions promotionnelles, etc.)

Pour difficile qu'ils soient, la mesure des résultats des actions et le ROI sont essentiels. **Ils donnent à la communication une lisibilité plus forte pour l'ensemble de l'entreprise.**

"Les effets induits par une exigence de rentabilité immédiate ne sont pas toujours compatibles avec une construction de la marque sur le long terme. A noter : le ROI défendu par la majorité des acteurs de la communication concerne plus souvent la rentabilité de l'achat d'espace que celui de l'action de communication dans sa globalité." (Scott Thomson - Communicationintegree.fr)



Ce document n'a pas l'ambition de clore de manière définitive le sujet de la CMI, car cette approche induit une profonde remise en cause des manières de travailler pour les agences comme pour les annonceurs.

En revanche, il est évident que l'approche CMI est une réponse aux préoccupations actuelles des entreprises, par la nécessité de clarté et de précision des objectifs de la communication et son exigence de retour sur investissement (ROI).

Cela dit, il faudra du temps pour faire évoluer les états d'esprit, adapter les compétences internes et externes à la démarche CMI et réfléchir aux conséquences sur la rémunération des agences.

L'Union des annonceurs continuera d'accompagner ses membres afin de réussir cette mutation indispensable.

Le briefing CMI et la mesure des résultats sont les prochains chantiers pour lesquels l'UDA, avec l'aide du groupe CMI, préconisera des solutions.





53 avenue Victor Hugo
75116 Paris
Téléphone : 01 45 00 79 10
Télécopie : 01 45 00 55 79
e-mail : infos@uda.fr
www.uda.fr

