

# De la mesure... dans l'évaluation des activités de communication

**Pierre Bérubé**

Directeur, Centre d'études ODESIA  
sur les nouvelles technologies et les relations publiques

22 novembre 2004

**UQÀM** **Chaire en relations publiques**  
Université du Québec à Montréal

# Des vœux pieux à la pratique

*Pourquoi utiliser l'évaluation et la mesure en communications et en relations publiques ?*

- Pour répondre aux pressions
  - Préoccupations pour le retour sur l'investissement (*ROI*) et la valeur des services obtenus
  - Pressions pour la mesure des résultats avec la formation plus poussée des cadres
  - Contexte gouvernemental : reddition de comptes, contrats de performance, objectifs mesurables
    - États-Unis : *National Performance Review* (1993, sous Clinton/Gore)
    - Québec : *Pour de meilleurs services aux citoyens. Un nouveau cadre de gestion pour la fonction publique* (1999, énoncé de politique)

# Des voeux pieux à la pratique

*Pourquoi utiliser l'évaluation et la mesure en communications et en relations publiques ?*

- Pour progresser
  - 4e étape de la méthode *RACE*  
*(Marston, repris par Cutlip, Center et Broom)*
  - Ajustement des interventions et amélioration continue  
*(International Public Relations Association, Gold Paper, 1994)*
  - Du technicien au gestionnaire,  
un changement de rôle qui appelle de nouveaux outils
    - Disposer de données factuelles : une condition pour prendre part aux décisions *(Grunig, 2002)*

# Comment aborder l'évaluation et la mesure en communications et relations publiques ?

*Selon Walter K. Lindenmann, Ph.D.*

*(The Institute for Public Relations, University of Florida)*

- Établir des objectifs mesurables
- Émission/production (*PR Outputs*)
  - Résultats immédiats, souvent apparents
  - Parutions, exposition
  - Publications produites et diffusées
  - Participations aux activités
  - Évaluation possible en quantité et en qualité
    - Contenu
    - Pertinence
    - Apparence, etc.

# Comment aborder l'évaluation et la mesure en communications et relations publiques ?

*Selon Walter K. Lindenmann, Ph.D.*

- Réception (*PR Outtakes*)
  - Comment les publics-cibles ont-t-ils reçu les messages ?
  - Ont-ils porté attention ?
  - Qu'ont-ils compris ?
  - Qu'ont-ils retenu ?
  - Peuvent-ils s'en rappeler ?
  - Ont-ils reçu favorablement les messages ?

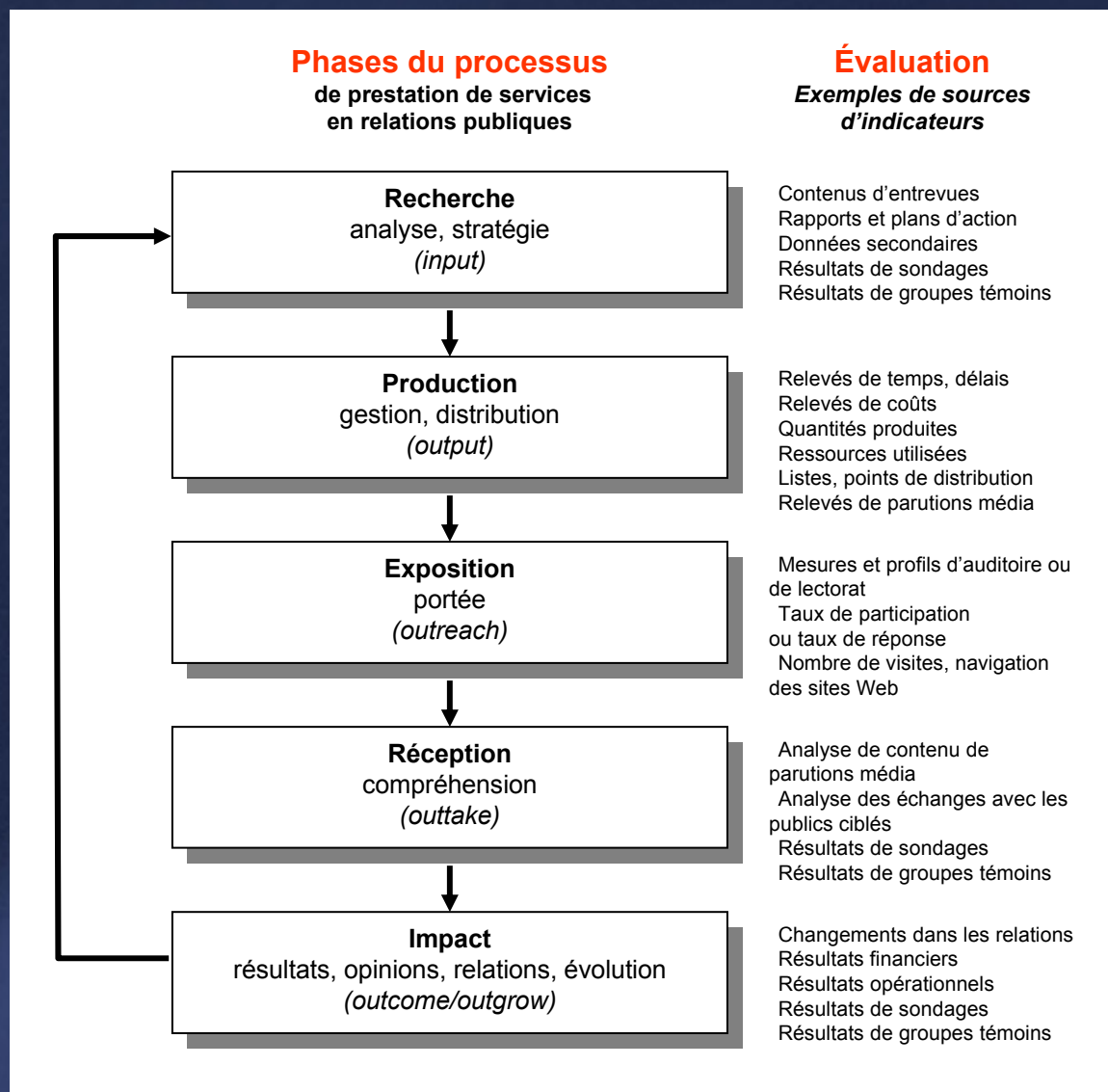
# Comment aborder l'évaluation et la mesure en communications et relations publiques ?

*Selon Walter K. Lindenmann, Ph.D.*


- Effet/Impact (*PR Outcomes*)
  - Les publics-cibles ont-ils changé d'opinion ?
  - Les publics-cibles ont-ils changé d'attitude ?
  - Les publics-cibles ont-ils changé de comportement ?

# Regroupement des indicateurs mesurables par phase du processus de communication / Relations publiques

(Typologie proposée)



## Grille de repérage des indicateurs mesurables par phase et par volet du processus de communication / Relations publiques



Phase	Volet ou activité	Relations de presse	Publications	Événements	Comm. Internes...
	<b>Recherche</b> analyse, stratégie ( <i>input</i> )	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>
	<b>Production</b> gestion, distribution ( <i>output</i> )	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>
	<b>Exposition</b> portée ( <i>outreach</i> )	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>
	<b>Réception</b> compréhension ( <i>outtake</i> )	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>
	<b>Impact</b> opinions, comportements, résultats ( <i>outcome / outgrow</i> )	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>	<i>Indicateurs</i>



# Le tableau de bord de gestion (*dashboard*)

- Représenter une réalité complexe par un schéma simplifié
  - Source méthodologique pour l'identification et l'exploitation d'indicateurs
- Le projet
  - Étude d'opportunité
  - Identification des préoccupations de gestion
  - Identification des indicateurs de performance
  - Le design et l'agencement des indicateurs
  - La réalisation du système informatisé
  - La mise en oeuvre
- À surveiller
  - Consensus
  - Distinction entre indicateurs stratégiques et opérationnels
  - Implantation progressive, mais suivie

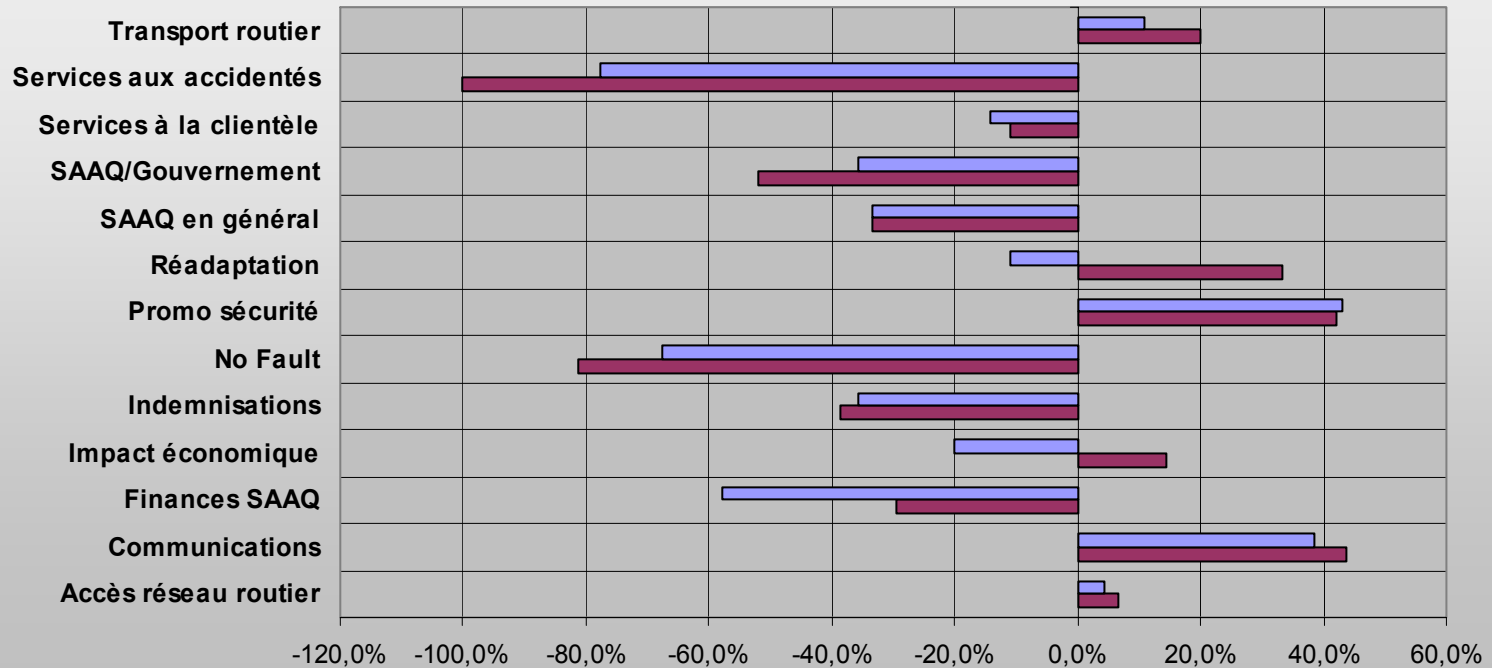
# Exemple de tableau de bord

Sujet	Période A		Période B		Variation	
Accès réseau routier	4,3%	✓	6,7%	✓	2,4%	↗
Communications	38,5%	✓	43,8%	✓	5,3%	↗
Finances SAAQ	-57,9%	✗	-29,4%	✗	28,5%	↗
Impact économique	-20,0%	✗	14,3%	✓	34,3%	↗
Indemnisations	-35,7%	✗	-38,8%	✗	-3,1%	↘
No Fault	-67,7%	✗	-81,3%	✗	-13,5%	↘
Promo sécurité	43,2%	✓	42,2%	✓	-1,1%	↘
Réadaptation	-11,1%	✗	33,3%	✓	44,4%	↗
SAAQ en général	-33,3%	✗	-33,3%	✗	0,0%	→
SAAQ/Gouvernement	-35,8%	✗	-51,9%	✗	-16,0%	↘
Services à la clientèle	-14,3%	✗	-11,1%	✗	3,2%	↗
Services aux accidentés	-77,8%	✗	-100,0%	✗	-22,2%	↘
Transport routier	10,7%	✓	20,0%	✓	9,3%	↗
<b>Moyenne</b>	<b>-19,8%</b>	<b>✗</b>	<b>-14,3%</b>	<b>✗</b>	<b>5,5%</b>	<b>↗</b>

\* Données fictives

# Exemple de tableau de bord

Impact médiatique (par sujet)



\* Données fictives

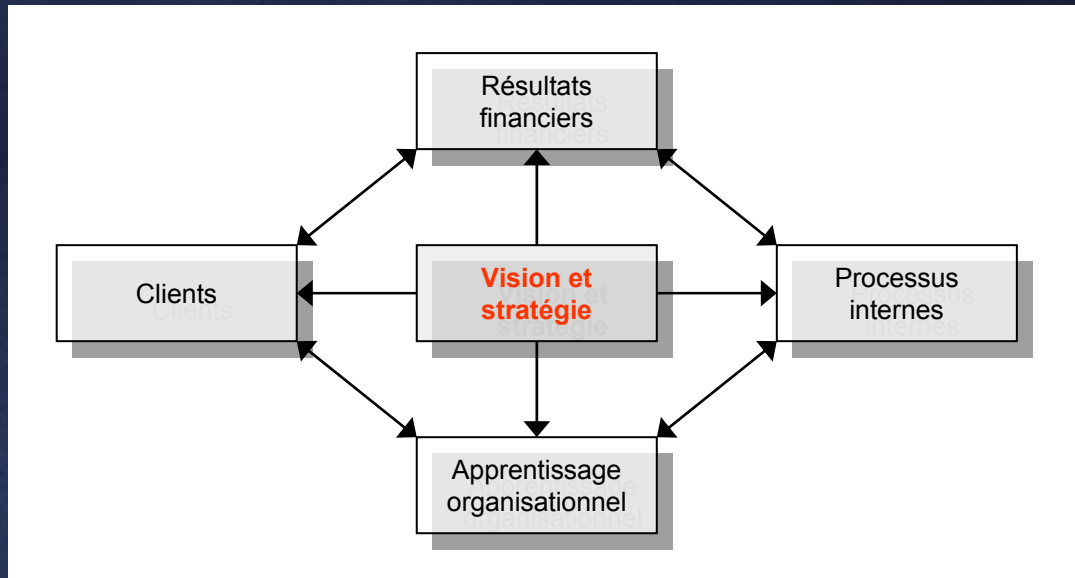
# Le tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*)

*Robert S. Kaplan, Ph.D., Harvard Business School et David P. Norton, 1992*

- Au-delà des préoccupations exclusivement financières
- Au-delà de l'évaluation des performances à court terme
- Vers une approche intégrée et équilibrée des facteurs de succès
- 4 axes, déterminant les objectifs stratégiques
  - Axe financier
  - Axe « Clients »
  - Axe « Processus internes »
  - Axe « Apprentissage organisationnel »

# Le tableau de bord prospectif (*Balanced Scorecard*)

Robert S. Kaplan, Ph.D., Harvard Business School et David P. Norton, 1992



# Exemple : Tableau de bord prospectif pour la publication d'un bulletin interne

(Selon Kaplan et Norton adapté par Fleisher et Mahaffy, 1997)

<b>Perspective Innovation et apprentissage</b>	<b>Perspective Public, client, usager</b>	<b>Perspective Opérationnelle</b>	<b>Perspective Financière</b>
<p>1. Améliorations à la distribution et aux processus à partir d'améliorations technologiques</p> <p>2. Pourcentage de lecteurs des nouvelles rubriques</p>	<p>3. Sondage auprès des lecteurs portant sur la qualité, la rapidité et l'utilité de l'information fournie.</p> <p>4. Sondage auprès des clients internes sur la validité de l'information et le degré de couverture.</p>	<p>5. Temps total requis pour la mise en page et les révisions finales.</p> <p>6. Temps moyen pour l'obtention des approbations internes.</p> <p>7. Pourcentage des échéanciers respectés.</p> <p>8. Taux de distribution et de lectorat</p>	<p>9. Coût par parution</p> <p>10. Coût par lecteur</p> <p>11. Coût total en regard du budget prévu (pourcentage)</p>

# Indicateurs de qualité des relations

(Selon Grunig, Hon et Huang, 2002)

- **Mutualité du contrôle**
  - Les deux parties s'entendent sur leur rôle et leur pouvoir d'influence mutuelle.
- **Confiance**
  - Capacité d'ouverture à l'autre partie, venant de la perception d'équité, de justice et de respect des promesses.
- **Engagement**
  - Perception de la relation comme méritant un investissement en énergie pour la maintenir et la faire progresser.
- **Satisfaction**
  - Perception favorable de l'autre partie venant du fait que les attentes face à la relation aient été remplies et que les bénéfices tirés de la relation dépassent les coûts.

# Proposition de tableau de bord prospectif intégrant un cinquième axe : *Relations*

## *Publication d'un bulletin interne*

(selon Grunig, à partir de l'exemple de Fleisher et Mahaffy, 1997)

<b>Perspective Innovation et apprentissage</b>	<b>Perspective Public, client, usager</b>	<b>Perspective Opérationnelle</b>	<b>Perspective Financière</b>	<b>Perspective Relations</b>
<p>1. Améliorations à la distribution et aux processus à partir d'améliorations technologiques</p> <p>2. Pourcentage de lecteurs des nouvelles rubriques</p>	<p>3. Sondage auprès des lecteurs portant sur la qualité, la rapidité et l'utilité de l'information fournie.</p> <p>4. Sondage auprès des clients internes sur la validité de l'information et le degré de couverture.</p>	<p>5. Temps total requis pour la mise en page et les révisions finales.</p> <p>6. Temps moyen pour l'obtention des approbations internes.</p> <p>7. Pourcentage des échéanciers respectés.</p> <p>8. Taux de distribution et de lectorat</p>	<p>9. Coût par parution</p> <p>10. Coût par lecteur</p> <p>11. Coût total en regard du budget prévu (pourcentage)</p>	<p>12. Taux de rotation du personnel</p> <p>13. Nombre de recommandations d'amélioration.</p>



# Au delà du tableau de bord

- Vers un outil intégré (portail)
  - Tableau de bord (évaluation et mesure)
  - Accès aux données organisationnelles stratégiques
    - Bases de données
    - Archives
  - Accès aux services spécialisés
    - Monitoring de presse
    - Analyse de presse
    - Listes de presse, etc.
- Vers une culture professionnelle porteuse et une plus grande reconnaissance du rôle stratégique des communications