Compte-rendu
Conférence de rentrée

Dans quelle « mesure » évaluer la communication ?

« Tout ce qui compte ne peut pas être compté, et tout ce qui peut être compté ne compte pas forcément » (A. Einstein)

Mesdames, Messieurs,
Une fois n'est pas coutume, à défaut de « faire cours », je vais « faire bref » comme me l'a demandé Fred Tancrez, que je remercie au même titre que je remercie Place de la Communication et l'AFCI pour leur invitation. Au demeurant, je viens sans doute avec davantage d'interrogations que de certitudes sur le sujet de la mesure en communication.
Mon terrain de jeu scientifique est celui de la professionnalisation, de l'éthique professionnelle, des discours (notamment des écrits) qui construisent l'organisation et participent de son fonctionnement.
En tant qu'enseignant-chercheur en sciences de l'information et de la communication, je ne me risquerai pas à vous livrer quelque recette managériale prête à l'emploi ou une liste de "bonnes pratiques". Mon objectif est autre : je vous propose de poser un regard réflexif, critique et conceptuel sur un geste devenu routinier, mais profondément politique au sein de vos organisations : l'acte de qualifier, d'évaluer et de justifier la valeur de sa communication devant un comité de direction.
Lorsque vous franchissez la porte du CODIR, vous êtes souvent confrontés à un paradoxe. D'un côté, vous disposez d'une quantité inédite de données chiffrées : des taux de clics, des volumes de mentions, des courbes d'audience issues d'outils comme Google Analytics.
De l'autre, vous faites face au scepticisme de dirigeants qui peinent à voir le lien entre ces chiffres et les orientations stratégiques de l'entreprise. Bienvenue dans la « technologisation de la mesure » (Grignon, 2015) où les outils numériques donnent « l'impression » d'une maîtrise quantitative et statistique. Artefact ou simulacre ? En prétendant mesurer tout ce qui est techniquement mesurable, ne passons-nous pas à côté de ce qui fait la valeur réelle de la communication ? Le partage.
Les travaux conduits en sciences de l'information et de la communication, notamment ceux rassemblés par Perot et Roginski en 2019 pour la revue Communication & Professionnalisation, montrent que la surproduction d'indicateurs de moyens est souvent interprétée par les directions comme une posture défensive. Le praticien s'abrite derrière une batterie opérationnelle (« Regardez tout ce que j'ai produit ») faute de pouvoir expliciter sa contribution stratégique. Pour sortir de cette impasse, la recherche universitaire ne propose pas un mode d'emploi des KPI, mais des clefs d'interprétation susceptibles de nourrir le dialogue avec le management.
Laissons un peu de côté les statistiques et les KPI. Le marché de la « métrologie » avec ses
m'en faire l'écho. Aussi, j'opte pour un questionnement simple à partir de cinq couples d'opposition conceptuels et trois questions fondamentales : Pourquoi mesure-t-on ? Que mesure-t-on ? Et comment mesure-t-on ?

1. « Pourquoi » mesurer ? Entre injonction de contrôle et besoin de pilotage

S'interroger sur le Pourquoi, c'est questionner la finalité politique de la mesure au sein de l'organisation. Ici réside une première tension dialectique majeure : celle qui oppose le Pilotage au Contrôle.

Dans la rhétorique managériale, la mesure est présentée comme un outil neutre de pilotage.

L'indicateur est envisagé comme une boussole dans un environnement complexe, mouvant et incertain. Piloter implique d'accepter l'erreur comme une donnée d'ajustement, l'indicateur servant à apprendre, à corriger la trajectoire d'une campagne, à affiner la compréhension d'une audience.

Pourtant, l'intentionnalité et les effets de cette mesure relèvent souvent davantage du contrôle, tel que l'analyse Catherine Paradeise (2012) dans ses travaux sur la gestion par les indicateurs. Elle y décrit, avec d'autres, une logique descendante et disciplinaire. L'indicateur y devient une norme de surveillance, un couperet destiné à vérifier la conformité du travail des équipes par rapport à un plan figé ou à un budget alloué. Lorsqu'un CODIR instrumentalise les données pour instaurer cette culture du contrôle, il fige la créativité et pousse les équipes à manipuler les indicateurs. C'est l'illustration parfaite de la loi de Goodhart : lorsqu'une mesure devient un objectif, elle cesse d'être une bonne mesure. Si votre équipe est évaluée sur le nombre de clics obtenus, elle finira par produire un « piège à clics » (clickbait), quitte à dégrader l'image de marque globale de l'entreprise.

Dès lors, pourquoi mesurez-vous ? Est-ce pour nourrir l'autonomie et l'agilité de vos équipes (pilotage) ou pour fournir au management les gages d'un contrôle budgétaire ?

Cette tension sur le pourquoi se double d'un arbitrage permanent entre l'efficacité et l'efficience (Libaert & Suart, 2019). L'efficacité vient valider un objectif à atteindre, quelles que soient les ressources mobilisées. Si votre campagne a permis à 80% de la cible de mémoriser un message, elle est efficace. L'efficience, elle, introduit davantage de discernement (nous dirions de « sobriété »… je n'ose dire « de mesure »). Elle interroge le rapport entre les résultats obtenus et les moyens financiers, humains et temporels engagés. Un dispositif de communication interne peut se révéler d'une redoutable efficacité pour accompagner une conduite du changement, mais d'une efficience désastreuse si son coût a mobilisé la moitié du budget annuel du service. Le chercheur invite ici le.la praticien.ne à assumer cette rationalité économique pour ne pas laisser les directions financières en être les seules interprètes.

2. Que mesurer ?

Branding (notoriété et image), trafic (portée et acquisition), engagement (interaction), business (conversion)… S'interroger sur le Quoi, c'est définir l'objet même de notre évaluation.

Ici se cristallise le plus grand malentendu sémantique entre les communicants et leur direction, autour de deux couples d'opposition fondamentaux.

Le premier est le conflit entre les moyens et les résultats. La recherche souligne une dérive fréquente : face au CODIR, le communicant a tendance à déployer une

rhétorique défensive centrée sur les moyens, ce que les gestionnaires nomment les Outputs. On présente le catalogue des actions menées : le nombre de communiqués de presse envoyés, le nombre de vidéos produites, d'événements organisés.
Or, le CODIR n'évalue pas le déploiement opérationnel ; il exige des résultats, c'est-à-dire des
Outcomes : une modification visible des perceptions, des attitudes ou des comportements de l'audience. Présenter des indicateurs de moyens revient à confondre la performance du service de communication avec la portée et l'impact de la communication sur l'organisation.
C'est ce passage conceptuel des moyens aux résultats qui valide votre légitimité stratégique.
Le second couple d'opposition, plus subversif, oppose la mesure comme performance à la mesure comme performativité (Aggeri, 2017 ; Ferol, 2013). La vision managériale classique la performance de la communication comme un résultat chiffré d'une activité imputable à un service, à un ou plusieurs acteurs.
Mais la théorie de la performativité nous enseigne surtout que la communication, y compris dans la production d'indicateurs, construit la réalité qu'elle énonce. Dire en CODIR quel'entreprise est "responsable" ou installer un nouveau récit de marque (Heller, 2019), ce n'est pas décrire une situation factuelle, c'est amener les acteurs internes et externes à s'aligner sur ce discours. La communication crée de la valeur en faisant advenir de nouvelles croyances, de nouvelles normes et de nouvelles structures de confiance. Qu'est-ce que vous mesurez, dès lors ? Le simple reflet d'une performance commerciale, ou la capacité de votre fonction à faire advenir une nouvelle réalité organisationnelle ?

3. « Comment » mesurer ? Du fétichisme de l'outil à la posture réflexive

Dans cette perspective, la question du Comment touche aux modalités méthodologiques et instrumentales de la saisie de cette valeur. Elle oppose frontalement la mesure à l'évaluation.
Mesures économétriques, tests d'incrémentalité ; analyses « drive-to-web »... La mesure relève d'une logique purement quantitative, comptable et d'attribution (Hakim & El Kadib,
2025). Elle enregistre un signal numérique : un volume de trafic web, un taux d'ouverture, un score de notoriété. Elle cherche à capter une réalité objective via desinstruments standardisés et automatisés où une plateforme de social listening sophistiquée tient lieu de stratégie. Le fétichisme de l'outil prend trop souvent le pas sur l'écoute et l'interprétation éminemment subjective (mais compréhensive) des publics.
L'évaluation, en revanche, est un acte de production de sens. Évaluer, c'est extraire la valeur politique, symbolique ou humaine d'une action. Un taux d'engagement élevé sur un réseau social (mesure) ne dit rien de la dégradation ou de l'amélioration de la réputation de l'entreprise (évaluation). L'évaluation exige de croiser les données quantitatives avec des approches qualitatives, des analyses de discours, des baromètres de perception à long terme.
Le piège du comment actuel, c'est de croire que l'outil fait l'expert. En déléguant le comment aux algorithmes de Google Analytics ou des plateformes de veille, le communicant s'exposera toujours à la critique du CODIR qui, au demeurant, sait lire chiffres et ce qu'on leur fait dire.

En bref, le comment ne suppose pas de déployer un arsenal technologique pour se rassurer ou rassurer, mais une méthodologie rigoureuse pour comprendre.

Conclusion : une posture de praticien-réflexif

En conclusion, mon rôle d'enseignant-chercheur n'est assurément pas de prescrire une rhétorique de la mesure, où les arguments seraient peut-être des « arguments d'autorité « à défaut de « faire preuve ».
J'interroge ici la réflexivité du praticien (comme celle des apprenti.e.s que j'accompagne dans leurs missions). Du reste, et parce que leur professionnalisation doit aussi composer avec la mesure de leurs pratiques et de leurs résultats, il me faudra interroger plus encore les étudiants que j'accompagne et encourager la recherche sur l'évaluation de la communication des organisations.
Les questions que j'ai posées me semblent devoir être posées aux directions qui sont les vôtres :

- Pourquoi mesurons-nous ? Servons-nous le contrôle disciplinaire ou un pilotage raisonné ? Cherchons-nous l'efficacité ou l'efficience ?
- Que mesurons-nous ? Affichons-nous le catalogue de nos moyens ou la réalité de nos résultats ? Évaluons-nous notre simple performance ou la force performative de nos discours ?
- Comment mesurons-nous ? Sommes-nous prisonniers d'une mesure quantitative automatisée ou engagés dans une véritable démarche d'évaluation stratégique ?

C'est en introduisant ces distinctions conceptuelles, en interrogeant le sens des indicateurs, que les professionnels peuvent transformer une contrainte d'autojustification en instrument d'intelligibilité.

Table ronde

Charles Christory

- Co-fondateur et CEO du Fourgon. En 2021, dans les Hauts-de-France, tu relances une idée qu'on croyait enterrée : la consigne.
- Le Fourgon livre des boissons et des produits du quotidien dans des contenants réutilisables, et les récupère à la livraison suivante.
- Cinq ans plus tard : plus de 3 000 villes couvertes, 400 salariés dont 250 livreurs en CDI. Une conviction, résumée en une phrase : le meilleur déchet, c'est celui qu'on ne produit pas.

Charlotte Quatannens

- Directrice de la communication interne de Norauto Groupe.
- Une experte de la com interne : Promod, puis Oney Bank, et Norauto depuis mai dernier, avec la mission de structurer la communication interne à l'échelle du groupe.
- Norauto, c'est plus de 500 centres dans 8 pays, 11 000 collaborateurs, un groupe qui pèse près de 3,8 milliards d'euros de chiffre d'affaires.

Alexis Devillers

- Président fondateur d'Alive Group. Un parcours qui a de quoi marquer : tu commences en animant des mariages, tu crées ta société audiovisuelle en 1995.
- Trente ans, plusieurs rachats et fusions plus tard, cette société tourquennoise est devenue l'un des tout premiers acteurs français de l'événementiel multi-métier — son, lumière, vidéo, scénographie.
- Plus de 600 collaborateurs. Le G7, le Tour de France, le GP Explorer, les Jeux de Paris, le Google Summit.

Benoît Trystram

- Concepteur-rédacteur et directeur éditorial. Vingt ans en agences parisiennes avant de fonder en 2022 ta propre agence de conseil, Tout Va Très Bien.
- Ton métier : mettre les mots au service de la scène.
- Écrire les discours de dirigeants et de comex, structurer le récit des conventions et des plénières, donner un fil rouge à un événement.
- À ton actif : plus de 650 événements et 3 500 intervenants accompagnés sur scène.

1. Pourquoi mesurer ?

Charlotte Quatannens
Pendant très longtemps, mesurer servait à se justifier pour prouver de notre intérêt.
Aujourd'hui, cela permet de piloter l'activité et surtout de s'améliorer. Avec les KPI, on peut ajuster et faire autrement pour mieux faire.
Ils permettent de se projeter dans l'avenir et de prouver nos impacts.
Ils accompagnent vraiment la stratégie pour l'ajuster sur le long terme.

Alexis Devillers
Vraie évolution dans la com', avant on ne mesurait pas. Un événement était réussi quand il y a 1000 personnes et une bonne ambiance.
Mtn les KPI sont un vrai retour d'investissement sur la renta, le bien être collaborateur et client.
Vrai lien également vers la RSE.
Pour Alive, les exigences :

- Hyper croissance liée au rachat des sociétés et réorganisation, mesure sur la longueur au niveau du collaborateur pour adapter la com'
- Com' très ciblée pour créer les synergies

Exemple : le Summit
Première année 600 personnes, dernière année 1200 personnes.
Les collaborateurs aimaient mais se perdaient car ils ne connaissaient même pas la moitié.
Niveau ROI, cela n'était plus rentable côté argent, collaborateur et idée.
Ajustement de l'événement plus centré sur les clients en comité restreint.

Charles Christory
On mesure beaucoup de choses mais on apprend également en marchant.
A l'heure de l'IA, les entreprises vont vite arriver au même niveau. Ce qui va changer est la manière dont on aborde la mesure, jusqu'où on va et comment on prend en compte aussi le ressenti humain.

Donner de l'autonomie et des moyens aux collaborateurs, c'est important pour tester et ensuite mesurer.

Benoît Trystram
Moins de gros événement mais plus régulier, en petit groupe.
Il y a encore très d'entreprises qui ne mesurent pas correctement et si elles mesurent, c'est beaucoup trop tôt.
Il faut avoir le quantitatif et le qualitatif avec des verbatims.
Ex : pas seulement envoyer un questionnaire de satisfaction mais aussi débriefer entre membres de l'équipe de l'événement.

Un bon événement, c'est quatre piliers

- Où on est (ce qu'on veut faire)

- Où on va (la vision)
- Qu'est-ce que cela veut dire pour moi (temps de discussion et d'échanges)
- Quoi faire après l'événement (quoi raconter, quel outil, quelles actions …)

2. Quelle gouvernance : quoi mesurer, avec qui ?

Alexis Devillers
Cas Décathlon : Transformation par le Digital

- Avant : 400 collaborateurs réunis en présentiel, très descendant, coût et impact RSE élevés
- Pendant le Covid : passage à un vrai plateau TV (pas une simple visio)
    - De 400 à 600, puis 1 000, puis 15 000 collaborateurs connectés
- Résultat : impact collaborateurs démultiplié, format désormais pérenne
- Illustre comment changer de format peut amplifier l'impact sans augmenter les coûts

Benoît Trystram
Est-ce que ce ne serait pas une question de mentalité des managers ?
Il y a un enjeu d'expliquer que la com' évolue et que ce n'est pas parce que ça marche qu'il faut continuer de faire comme ça.

Charlotte Quatannens
Le comité de direction définit la stratégie de la com' interne, le rôle de Charlotte est de challenger le comité en termes de KPI pour mettre en place les actions mais aussi qu'ils se mettent des indicateurs pour eux-mêmes.
Est-ce que le sens qu'on a voulu donner a été perçu ? Il faut réussir à sortir des indicateurs et à revenir à l'humain.

Ce fonctionnement est fait avec la direction mais aussi avec tous les métiers qu'elle accompagne. Les deux parties doivent avoir leurs indicateurs pour être sur la même longueur d'onde.
S'il y a que la communication qui a ses propres indicateurs, si l'action ne marche pas, on risque de dire que c'est la « faute » de la com'.

3. Mesure et impact

Charlotte Quatannens
Il faut mesurer à court terme avec des enquêtes à chaud.
Et mesurer sur le long terme pour les sujets de transformation.
KPI com' interne et RH avec les enquêtes collaborateurs deux fois par an.
Les KPI permettent d'aider à savoir où on va mais la com' est aussi un métier d'intuition.

Charles Christory
Quand on ouvre une ville, on vient 3 semaines avant pour teaser sur les réseaux sociaux et récolter des leads.
Une semaine avant l'ouverture, préparation des premières livraisons.
En dehors des chiffres, il y a un vrai lien localement avec les commerçants locaux pour continuer à créer du lien avec les consommateurs.

Il ne faut pas forcément savoir tout mesurer car on apprend plus aussi en se m'étant en mouvement. Il y a une balance à avoir et un retour des équipes sur les différentes actions.
Un vrai besoin de retrouver le lien social et cela prouve que parfois, c'est plus difficile de mesurer car c'est l'échange entre humain qui compte.

En général
IA et Avenir des Métiers de la Communication

- Les tâches de production (campagnes, créas, optimisation) sont déjà largement automatisées
    - Exemple Google Ads : 25 créas en entrée, 300 variantes optimisées en sortie automatiquement
- La valeur ajoutée humaine se déplace vers le terrain, la relation, l'intuition
    - "Une communication ne remplacera jamais un bon produit, un bon service"
- Risque pour les jeunes en études de marketing/com : débouchés menacés dans 3-5 ans
- Enjeu collectif d'évangélisation : faire comprendre que la com a changé

Atelier participatif

- Exercice en groupes : identifier une action de communication marquante, noter son impact de 1 à 4
    - Résultat : majorité d'actions à fort impact, ~10% jugées peu mémorables sur le long terme
- Nuage de mots final sur "l'enseignement d'une bonne mesure" : humain, engagement, lien, créativité, durabilité, pertinence
- Mot de clôture de la matinée : inspirant, enrichissant, convivial, échange, rencontre