

Le R.O.I de la Communication de Crise

Les communicants de Crise sont les agents secrets de la Communication. Ils sont ceux qui agissent pour que le pire n'arrive pas et sont aussi ceux qui réagissent quand, malgré toutes leurs anticipations, la situation leur échappe. Ils ont de grandes qualités d'anticipation, de visualisation et de réseau mais tout n'est pas pour autant prévisible. Parfois, les choses ne se passent pas comme prévu et c'est à leurs qualités d'adaptation que l'on reconnaît les grands de ce métier. En résumé, il leur est nécessaire de savoir prévoir, analyser, agir et réagir. Ces quatre qualités se traduisent dans le réel au travers d'actions diverses (établissement de scénarios, entraînements et simulations, entretien d'un réseau activable à tout moment...). Tout ceci à un coût et dans le monde dans lequel nous vivons il est nécessaire de pouvoir calculer le retour sur investissement (R.O.I) lié aux dépenses effectuées dans la conduite de telles actions.

Calculer les retombées d'actions de Communication n'est pas une chose facile. Pour ce faire, nous pouvons utiliser diverses méthodes (volume de leads générés après un événement, nombre de parutions Presse faisant suite à un communiqué, évolution des sondages d'image...). Mais ce n'est pas une Science exacte. Ici, deux et deux ne font pas quatre mais peut-être trois ou cinq. C'est ce qui fait la difficulté et l'intérêt de ce métier. Et s'il est aussi difficile de calculer le fameux R.O.I des actions de Communication, imaginez l'ampleur de la tâche quand il s'agit de Communication de Crise. Car contrairement aux autres volets du métier, le but ici n'est pas d'être vu. Et quand c'est tout de même le cas, la discrétion et l'action sont de rigueur. Dans ce cadre, on comprend aisément que calculer les retombées d'une action qui a pour but qu'une autre ne se produise potentiellement pas est loin d'être une chose facile.

Cependant, il nous faut admettre que les « coutumes financières » de nos entreprises modernes nous poussent à calculer le R.O.I de toute action. Et ceci n'est pas une mauvaise chose. Il s'agit d'un point de vue positif et favorable au développement du métier ne serait-ce que pour gagner en crédibilité vis-à-vis de l'interne où tout se réfère au ratio dépense-bénéfice. Enfin, la Communication obéit aux mêmes règles que les Ventes, la Finance, le Marketing... et il semble que ce soit la direction que poussent les grandes structures entrepreneuriales de ce monde. La question suivante est donc de savoir s'il est possible de passer de pourquoi au comment.

Ici encore, les Statistiques et autres Probabilités nous seront d'une grande aide. Comment faire pour associer un R.O.I précis à une action de Communication qui par définition est difficilement mesurable ? La tâche n'est pas de tout repos. Nous préférons donc les pourcentages aux valeurs absolues et le fameux résonnement par l'absurde mathématique fera partie de la méthode de calcul. Prenons un exemple concret : le film *Super Size Me*, sorti en 2004, attaque de manière frontale la firme américaine mondialement connue Mac Donald's. Dans ce documentaire piquant, Morgan Spurlock traverse les Etats-Unis, interroge des spécialistes dans plus de vingt villes et décide de mener sur lui-même une expérience aux résultats

accablants pour Ronny : le régime MacMuffin, Big Mac, Royal Cheese, frites et coca est néfaste pour la Santé et ce en un laps de temps très court.

Face à cette menace et à cette attaque publique, comment a réagit « la marque au M jaune » ? Il s'agit ici bien de réaction car une attaque aussi frontale n'avait jamais eu lieu. Mac Donald's tentait de s'acheter une image plus saine depuis quelques années entre autres par le biais de sponsoring de sportifs. Mais là !! Mais là l'estocade était vraiment directe et, qui plus est, relayée par les médias de la Terre entière. Ce n'est pas pour autant que nos hamburgers et nos frites ont changé de composition. Au contraire, les « fondamentaux culinaires » de l'entreprise n'ont pas changé. Ils se sont simplement diversifiés au travers de salades et autres menus réputés moins gras que le traditionnel double steak dans un sandwich saturé de sucres et de graisses. Et le fait est que cette stratégie a été payante car le chiffre d'affaires de l'entreprise n'a pas sourcillé. Les « anti Mac Do » le sont encore un peu plus et le reste de monde continue de profiter du fabuleux goût du Big Tasty (*sans mauvais jeu de mots*).

Une stratégie payante certes, mais pourquoi une telle stratégie ? Pourquoi avoir dépensé de l'argent et de l'énergie à créer de nouveaux menus, à travailler sur un positionnement modifié, à changer une partie de sa Supply Chain ? Que ce serait-il passé si Mac Donald's n'avait rien fait ? A vrai dire, qui peut le savoir étant donné que, par définition, « tout ce qui n'est pas n'a pas lieu d'être » et que Mac Do a fait un choix ? Question rhétorique et non neuve mais qui soulève une fois de plus la question du calcul des retombées d'une action de Communication de Crise.

En réalité, la stratégie menée par Mac Donald's était très judicieuse. L'entreprise possède une renommée mondiale et sa part de marché est impressionnante. Mais ce n'est pas pour autant qu'ils peuvent se permettre d'arrêter d'être présents sur la place publique. Grâce à ce film, ils ont bénéficié d'une focale médiatique, d'une mise en lumière gratuite. *Super Size Me* a donc été un moteur publicitaire plus qu'une vraie menace. Et c'est la façon donc a réagit Mac Do qui nous fait penser cela. Mais peut-être que rien n'aurait été différent si la firme n'avait pas communiqué ; ou peut-être que si... Qui sait ? C'est la raison pour laquelle, dans le but de justifier les dépenses faites dans ces actions de Communication, il est préférable d'utiliser les Probabilités. Par exemple dire : « dans le contexte actuel où notre taux de *Top Of Mind* est de x%, il nous semble cohérent de dépenser y euros pour empêcher qu'il tombe plus bas car tout point perdu représente potentiellement z clients et un chiffre d'affaires de z' euros. » Les adeptes des valeurs absolues ne vont pas aimer, mais telle est la réalité de ce métier. Il est crucial de s'appuyer sur divers indicateurs dont le *Top Of Mind* fait partie. Et c'est sur leur base, leur niveau et leur évolution que nous pouvons justifier nos dépenses. Plus leur nombre sera important, plus la mesure sera précise et plus nos justifications financières seront cohérentes avec la réalité. Attention tout de même à ne pas se perdre dans une avalanche de méthodes de calculs et de ratios, mais en avoir quelques un bien choisis est nécessaire.

Il ne s'agit pas ici d'un aveu d'impuissance. Au contraire il s'agit de l'affirmation de la difficulté de mesurer le R.O.I des actions de Communication et encore plus de celles de Communication de Crise. Il s'agit de dire que ce métier vit dans la Potentialité et l'Anticipation où le « peut-être » et le « et si » sont deux formules souvent usitées. Il s'agit de reconnaître le fait que rien n'est certain dans ce monde

et que nous sommes amenés à faire des choix qu'il faut respecter et qui s'affinent avec le temps et l'expérience. Enfin, il s'agit d'appuyer une idée cruciale : si les entreprises ne communiquent pas et n'anticipent pas leur Communication, elles courent un grave danger car elles risquent d'être perdues de vue du terrain et de perdre de vue ledit terrain. N'hésitons donc pas à dépenser afin d'éviter cette situation catastrophique mais sans jeter l'argent par les fenêtres et en essayant autant que faire se peut de mesurer le R.O.I de nos actions.

Sébastien JARDIN
Ingénieur Commercial Logiciel



Publié par l'Observatoire International des Crises (OIC)
Magazine de la communication de crise et sensible | Publication
www.communication-sensible.com –

© Novembre 2007, tous droits réservés par les auteurs