

METTRE EN PLACE UN TABLEAU DE BORD POUR PILOTER LA STRATEGIE DE LA MARQUE SUR INTERNET



Mémoire de fin d'études de marketing et communication

Par : Jean Dubearnes

Rédigé sous la direction de : Frédéric Dosquet

Juin 2008



METTRE EN PLACE UN TABLEAU DE BORD POUR PILOTER LA STRATEGIE DE LA MARQUE SUR INTERNET



Mémoire de fin d'études de marketing et communication

Par : Jean Dubearnes

Rédigé sous la direction de : Frédéric Dosquet

Juin 2008

Mémoire rédigé dans le cadre d'un stage de fin d'études réalisé dans la société Systonic

Systonic, L'Agence Internet

4, rue Eugène Chevreul

33400 PESSAC

05 57 26 44 44



REMERCIEMENTS

Je souhaite sincèrement remercier :

Frédéric Dosquet, Directeur de mémoire, qui a été très enthousiaste sur le choix de mon sujet et a su me guider dans la délicate phase de recherche documentaire.

Benoît Hyronde, Directeur de l'agence Systonic, qui m'a tout de suite fait confiance et m'a beaucoup appris sur l'univers des agences et les techniques de la communication en ligne.

Laurence Dardenne, Ingénieur Commerciale Systonic, qui m'a intégré sur les projets commerciaux de l'agence et permis de découvrir les appels d'offres et les propositions d'avant-vente.

Antoine Pasqualini, Guillaume Peyramaure et Hervé Bordenave, chefs de projets Systonic, qui m'ont beaucoup appris sur la gestion de projets et les relations avec les clients.

Jennifer Ogor, Vincent Barreau et Vincent Kosiada, stagiaires chez Systonic, que je remercie pour leur bonne humeur et les échanges de compétences.

Tous les autres salariés Systonic et Dolist, pour leur accueil chaleureux et leur aide précieuse.



POUR UNE MEILLEURE LECTURE

- Lorsque le terme « consommateur » est mentionné, il s'agit des consommateurs au sens large. C'est-à-dire qu'ils ne sont pas forcément consommateurs de la marque étudiée. Lorsqu'il s'agit de consommateurs spécifiques à celle-ci, cette appartenance est précisée.
- Lorsqu'il est question de « produit », il ne s'agit pas seulement d'un produit au sens strict. Il peut s'agir d'un produit ou d'un service.
- Le mémoire est légèrement plus long que ce qui était demandé. En effet, il comporte des schémas assez volumineux. Ceux-ci auraient pu être placés en annexe, mais ils permettent d'illustrer mes propos et leur absence aurait été préjudiciable à la pédagogie de certaines parties.
- Pour aller plus loin, je vous conseille tout d'abord la bibliographie, qui présente des ouvrages spécialisés sur certains thèmes que je n'ai pas pu approfondir dans ce mémoire. Je vous invite également à consulter mon blog personnel : www.blog-introduction.fr sur lequel je donne mes idées et opinions sur la marque et sa présence sur Internet entre autres sujets.
- Certains mots techniques sont expliqués dans le glossaire. Ils sont marqués à l'aide du symbole « * ».



SOMMAIRE

INTRODUCTION.....	7
I. COMMENT MESURER LA MARQUE SUR INTERNET ?	10
I.1. La célébrité	11
I.1.A. Visibilité	11
I.1.B. Notoriété	12
I.2. L'image de marque	13
I.2.A. Les différentes approches de la mesure de l'image de marque	14
I.2.B. Les critères de mesure retenus	19
I.3. La relation de la marque avec les consommateurs.....	23
I.3.A. La mesure du degré de relation entre le consommateur et la marque	24
I.3.B. Les différents types d'échanges entre la marque et les consommateurs.....	26
I.3.C. Les lieux d'échange entre la marque et les consommateurs	28
II. MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD	31
II.1. Pourquoi un tableau de bord pour piloter sa stratégie de marque sur Internet?	31
II.2. Quelle méthodologie pour la mise en place du tableau de bord?	34
II.2.A. Première étape : Les objectifs de la stratégie de marque.....	34
II.2.B. Deuxième étape : Les différents types de décision	36
II.2.C. Troisième étape : Les personnes à qui s'adresse le tableau de bord	37
II.2.D. Quatrième étape : Identifier les sources d'information	38
II.3. Quels indicateurs utiliser?.....	40
II.3.A. Comment choisir les indicateurs?	40
II.3.B. Les indicateurs retenus	41
II.3.C. Budget	59
II.4. Comment organiser les tableaux de bord?.....	62
II.4.A. Le tableau de bord stratégique	62
II.4.B. Les tableaux de bord opérationnels et manageriaux	72
II.4.C. Les tableaux de bord de suivi d'actions.....	76
CONCLUSION.....	79
BIBLIOGRAPHIE	81
TABLE DES MATIERES.....	83



GLOSSAIRE

Medium : Un medium (aussi appelé média) est un moyen de diffuser une information. On parle de medium pour les catégories de ces moyens : la télévision, l’affichage, la radio, Internet...

Chat : Le chat (prononcer « tchat ») est la première technologie qui a permis la messagerie instantanée sur Internet. Il s’agit d’un échange en temps réel de courts messages textuels entre deux ou plusieurs personnes.

Réseaux sociaux : Les réseaux sociaux sont, sur Internet, toutes les plateformes qui permettent à leurs utilisateurs de recréer des liens virtuels similaires à des liens sociaux : échanges de messages ou de documents, recherche de personnes, partage d’avis, d’expériences... Les réseaux sociaux se développent fortement et sont le plus souvent liés à un thème ou à une communauté de personnes.

Emailing : Un emailing est un envoi groupé, plus ou moins ciblés, de messages électroniques à un ensemble de personnes. Le plus souvent, il s’agit de messages publicitaires.

Mots clés sponsorisés (ou Adwords) : Les mots clés sponsorisés sont un nouveau moyen de communiquer en ciblant la cible. Il s’agit de payer pour diffuser une annonce qui apparaîtra automatiquement sur des sites Internet qui traitent d’un sujet proche de celui de l’annonce. On paie un montant qui est indexé sur le nombre de fois où un internaute aura cliqué sur l’annonce et qui prend également en compte la concurrence qui existe sur le thème.

Relais d’opinions : Les relais d’opinion sont des personnes ou des media qui ont une forte audience et qui vont s’en servir pour relayer des opinions ou des informations. Le relais d’opinion est reconnu parmi son audience pour la qualité des informations et opinions qu’il diffuse. Les marques les utilisent de plus en plus pour communiquer à moindre coût. Elles mettent en place de véritables campagnes de relations publiques à destination de ces relais d’opinion.

Web2.0 : Le Web2.0 est un courant qui regroupe toutes les nouvelles technologies Internet qui permettent aux internautes d’interagir avec le contenu des sites Internet, mais également de communiquer entre eux. Ce courant est intervenu avec la volonté des consommateurs de devenir des acteurs de leur relation avec les acteurs présents sur Internet comme les marques, les sites d’information...



INTRODUCTION

La démocratisation de l'accès à Internet a totalement modifié le rapport de force entre les marques et les consommateurs. Ces derniers ont su profiter des nouvelles technologies pour consommer mieux et reprendre du pouvoir sur les marques. Les nouveaux outils numériques permettent aux consommateurs de se renseigner sur les marques et leurs agissements, de comparer les différentes offres mais également de s'affranchir des contraintes géographiques afin d'élargir le choix des produits. Les consommateurs ont également su saisir les nouvelles opportunités qui s'offraient à eux pour partager et échanger afin de toujours faire le meilleur choix lors d'un acte d'achat.

Mais les nouvelles technologies de l'information sont également une superbe opportunité pour les marques. Elles sont maintenant capables de recueillir plus d'informations sur leurs consommateurs, grâce à un plus grand nombre de données disponibles, mais également en s'adressant directement à eux. La mesure des actions marketing mises en place grâce à ces données sont également simplifiées grâce à ces nouveaux outils.

Pour tirer profit de ces changements, et ne pas les subir, l'entreprise doit être capable de faire évoluer la façon dont elle pilote sa marque sur Internet. Il est indispensable que ce soit l'entreprise qui dirige la marque et non pas les consommateurs qui en ont parfois le désir et souvent la capacité. Le tableau de bord est l'outil indispensable au pilotage de la marque sur ce nouveau medium*. En effet, il permet d'avoir en temps réel les informations nécessaires à la prise de décisions, opérationnelles ou stratégiques, pour mener à bien la stratégie de la marque sur Internet. Et cela quelle que soit la dimension temporelle considérée. Si la marque doit se construire à long terme, elle doit également être prête à faire face à des crises ou des changements qui peuvent être soudains, surtout sur Internet.

Ce mémoire a pour but d'aider les personnes impliquées dans le pilotage de la marque à mettre en place un tableau de bord qui leurs permettra de garder le contrôle de celle-ci sur Internet. Le sujet étant assez vaste, les tableaux de bords mis en place dans le cadre de ce mémoire ne sont adaptés que pour les utilisations suivantes :



- Seules les marques qui vendent des produits ou des services au grand public ne seront traitées. Si certains indicateurs peuvent également être utilisés dans le cadre de marque B to B, ils nécessiteront une certaine adaptation. Les méthodes décrites pour la mise en place du tableau de bord restent valables pour les marques B to B.
- Le tableau de bord mis en place est adapté à la présence d'une marque sur un seul pays. Il est conseillé d'avoir un tableau de bord par pays, qui pourront être synthétisés dans un tableau de bord international.

Même si ce mémoire a un lien thématique fort avec le stage que j'ai réalisé dans la société Systonic, il a été entièrement rédigé en dehors de tout cadre professionnel. Cependant, mon expérience d'assistant chef de projet Internet m'a apporté beaucoup d'éléments pour la réalisation de celui-ci. En effet, j'ai pu tout au long de mon stage travailler sur plusieurs marques et leur promotion sur Internet.

Malgré l'apport théorique et pratique de mon stage, la phase de recherche d'informations a été la plus difficile. En effet, si les managers qui pilotent des marques en ligne créent parfois leurs propres tableaux de bord, je n'ai pas trouvé d'ouvrages ou de documents sur le sujet. C'est d'ailleurs cette raison qui m'a fait choisir ce sujet. En effet, si j'ai pu m'aider de sources théoriques sur certains sujets, il y avait une réelle phase de réflexion et la majeure partie du mémoire est issue de cette réflexion personnelle.

J'ai utilisé ces informations et réflexions pour rédiger une méthodologie à la création d'un tableau de bord pour piloter la marque sur Internet.

Il s'agit tout d'abord de déterminer comment il est possible de mesurer la marque sur Internet. Cette partie est une synthèse d'ouvrages et de références sur le sujet.

Ce mémoire présente ensuite la méthodologie nécessaire à la mise en place du tableau de bord. Cette méthodologie inclut les différentes étapes pour créer un tableau de bord spécifique à chaque marque ainsi que les différents indicateurs disponibles pour mesurer la marque et leur agencement afin de créer des tableaux de bord efficaces.



I. COMMENT MESURER LA MARQUE SUR INTERNET ?

Avant de se poser la question de la méthode pour mesurer la marque sur Internet, on peut s'interroger sur l'intérêt de s'aventurer dans une action aussi complexe. Si les entreprises ont développé les marques, c'est avant tout pour atteindre leurs objectifs stratégiques qui sont, pour une entreprise à but lucratif, de dégager un bénéfice à long terme de son activité. La marque doit donc permettre à l'entreprise de dégager ce bénéfice en gagnant de nouvelles parts de marché tout en tirant un bénéfice de la vente des produits ou services de la marque. Pour atteindre ce but, l'entreprise affecte à la marque des objectifs intermédiaires. Lorsque l'on considère le medium Internet, ces objectifs sont les suivants : accroître la notoriété de la marque et augmenter son taux de pénétration, c'est à dire gagner de nouveaux clients et les fidéliser.

La mesure de la marque est donc essentielle pour expliquer les résultats de l'entreprise et mettre en place une stratégie qui permettra de renforcer les résultats ou de les améliorer.

La théorie de la mesure de la marque est la même que l'on se situe sur le medium Internet ou sur tout autre medium. En effet, de par sa définition, la marque est composée de tous les éléments qu'un consommateur possède pour la juger, quel que soit le medium qui les a portés à sa connaissance. L'évaluation de ces éléments de connaissance de la marque se fait par deux mesures. La première mesure est celle de la célébrité qui permet de connaître le degré de connaissances de la marque ainsi que son potentiel de croissance. La seconde est la mesure de l'image de marque, qui permet de connaître plus précisément les éléments de la marque que le consommateur a mémorisés.

Cependant, il y a un élément qui est peu utilisé dans la théorie de mesure de la marque qu'il me semble important d'ajouter lorsque l'on s'intéresse au medium Internet. Il s'agit de la mesure de la relation qui existe entre la marque et le consommateur. En effet, les nouvelles technologies de communication ont permis à cette relation de se développer fortement, au point de devenir l'un des points essentiels des stratégies de nombreuses entreprises lorsqu'elles communiquent sur Internet. La communication ne se fait plus seulement verticalement, de haut (la marque) en bas (le consommateur), elle se fait également de bas en haut, et même horizontalement entre



consommateurs. Si toutes ces formes de communication existaient déjà avant l'arrivée de la communication sur Internet, les nouveaux outils technologiques ont permis de les généraliser.

I.1. LA CÉLÉBRITÉ

Si l'on parle souvent de notoriété, le terme de visibilité est moins utilisé. Pourtant ce sont deux indicateurs fortement liés, mais bien différents. On peut parler de célébrité pour réunir ces deux termes. La célébrité regroupe les notions de notoriété et de visibilité. En effet, une personne, un organisme ou un produit célèbres sont connus, d'où la notoriété, mais ils sont également visibles puisque l'on parle beaucoup d'eux et qu'ils sont fortement présents dans les media.

I.1.A. VISIBILITÉ

La visibilité de la marque est un concept qui est relativement proche de la notoriété, mais qui doit cependant en être dissocié. Ce concept n'est d'ailleurs pas présent dans les ouvrages étudiés pour la réalisation de ce mémoire. Pourtant c'est un élément qui est important à mesurer et qui a un impact fort sur la notoriété et sur l'image de la marque. La visibilité est la capacité qu'a la marque à être présente sur les supports consultés par les consommateurs afin d'entrer en relation avec eux. La visibilité est assez complexe à mesurer, non pour des raisons conceptuelles, mais pour des raisons d'accès aux données. En effet, c'est la somme de toutes les apparitions de la marque sur un medium et il est très complexe d'obtenir ce chiffre sur Internet. Les parutions payées, comme la publicité, peuvent être facilement mesurées car la marque en est à l'origine. Par contre il est beaucoup plus complexe de mesurer les citations spontanées de la marque précisément, qu'elles proviennent d'articles sur les sites Internet de presses professionnelles ou de citations sur des blogs ou des pages personnelles.

La visibilité est à la fois une cause de la notoriété et à la fois l'une de ses conséquences. En effet, plus une marque est visible, plus elle va gagner en notoriété. Il y aura un grand nombre de consommateurs qui vont entrer en relation avec la marque grâce aux parutions de celle-ci sur le medium. Mais l'on peut également dire que la visibilité est l'une des conséquences de la notoriété



car plus une marque est connue, plus il y a de chances pour que des individus ou des media parlent d'elle.

Il est essentiel pour une marque de mesurer sa visibilité. En effet, c'est l'un des résultats des actions de communication. Dans la majorité des cas, l'un des objectifs d'une campagne de communication est d'obtenir la meilleure visibilité possible auprès de la cible visée.

I.1.B. NOTORIÉTÉ

La notoriété correspond au degré de connaissance de la marque par le consommateur. La notoriété est donc essentielle, car sans connaissance de la marque, le consommateur a peu de chance d'acheter un produit ou un service de celle-ci. Au contraire, une bonne connaissance de la marque par le consommateur est un excellent point de départ : elle est la base de la confiance que le consommateur pourra éprouver envers une marque et lui permettra de choisir plus facilement la marque lors d'un achat.

Il existe plusieurs niveaux de connaissance de la marque:

I.1.B.i Notoriété assistée

Lorsqu'un consommateur est capable de reconnaître une marque que l'on lui énonce, on parle de notoriété assistée. Cela signifie que le consommateur a déjà eu connaissance de la marque, mais qu'il n'est pas capable de la citer spontanément. Lorsqu'on lui propose le nom de la marque, le consommateur est capable de citer la ou les catégories de produits ou services proposés par celle-ci.

I.1.B.ii Notoriété spontanée

On parle de notoriété spontanée lorsqu'un consommateur est capable de citer le nom de la marque de lui même, sans qu'il ne lui soit proposé. Le consommateur est capable de donner la catégorie de produits ou de services offerts par la marque.

I.1.B.iii Notoriété spontanée de premier rang



Quand le consommateur pense en premier à la marque lorsqu'on lui présente la catégorie de produits ou de services, on parle de notoriété spontanée de premier rang. Même si la notoriété spontanée de premier rang ne signifie pas que le consommateur choisira un produit de cette marque lors de l'achat, c'est une donnée importante car elle est le signe que la notoriété a été bien travaillée par la marque.

I.2. L'IMAGE DE MARQUE

L'image de marque est la perception qu'un consommateur a de la marque. C'est une image mentale qui regroupe toutes les connaissances intégrées par le consommateur. Cette image de marque se construit à chaque fois que le consommateur entre en contact avec la marque, quel que soit ce contact. C'est pour cette raison que la gestion de l'image de marque ne concerne pas uniquement les services marketing et communication de l'entreprise. En effet, tous les services qui peuvent être en contact plus ou moins direct avec le consommateur sont concernés. Ce contact peut être direct, comme par exemple lorsqu'un vendeur échange avec un client potentiel. Mais il peut aussi être indirect. Lorsqu'un consommateur utilise un produit, par exemple, sa satisfaction ou sa déception vont venir s'inscrire dans sa perception de la marque.

Cette construction de l'image de marque dans l'esprit du consommateur se fait donc à des occasions très diverses. C'est pour cette raison que sa mesure est complexe. Elle est composée de deux types d'éléments :

LES ÉLÉMENTS CONCRETS

Ce sont tous les éléments qui proviennent d'un contact concret entre le consommateur et la marque. Ils sont le plus souvent reliés au produit et aux services qui l'accompagnent : il peut s'agir de l'utilisation d'un produit, de la recherche d'informations sur le produit, du contact avec un vendeur...

LES ÉLÉMENTS ABSTRAITS

Ce sont des éléments plus intellectuels. Il peut s'agir de l'impact d'une publicité sur l'esprit du consommateur, d'un agissement de celle-ci qui l'aurait marqué...

Ces deux types d'éléments de l'image de marque sont aussi importants l'un que l'autre.



I.2.A. LES DIFFÉRENTES APPROCHES DE LA MESURE DE L'IMAGE DE MARQUE

Afin de déterminer quelle est la meilleure méthode pour mesurer l'image de marque, il est possible de faire une revue de littérature.

I.2.A.i La mesure de la marque selon Géraldine Michel

Géraldine Michel, dans son ouvrage "Au cœur de la marque", explique que l'on peut mesurer l'image de marque à travers quatre éléments : les associations, les valeurs, le territoire et la personnalité de la marque.

LES ASSOCIATIONS

Les associations sont toutes les informations que l'individu possède en mémoire pour juger la marque. Elles sont l'ensemble des connaissances qu'a le consommateur de la marque. Ces associations sont organisées dans la mémoire du consommateur par ordre d'importance pour lui. Il va déterminer cet ordre d'importance en fonction de l'intensité du lien qui existe entre la marque et une association. En effet, certaines associations sont plus représentatives de la marque que d'autres pour le consommateur. Ainsi, certaines associations vont immédiatement faire penser à la marque, alors que d'autres ne seront pas liées immédiatement à la marque dans l'esprit du consommateur. Les associations ne sont donc pas les informations que la marque souhaite communiquer, ce sont celles qui sont effectivement perçues et mémorisées par le consommateur. De même, l'ordre d'importance des informations pour le consommateur peut être très différent de l'ordre dans lequel la marque souhaiterait voir organisées ces informations.

LES VALEURS

Les valeurs de la marque représentent les aspects fondamentaux de son identité. Ces valeurs font référence aux motivations les plus profondes des individus. Géraldine Michel a adapté les dimensions créées par Schwartz et Savig pour mesurer les valeurs de la marque. Ces dimensions sont les suivantes: conformité/tradition, réalisation de soi/pouvoir, autonomie, bienveillance envers



autrui. Chaque dimension est ensuite composée de plusieurs valeurs qui permettent de mesurer les valeurs de la marque perçues par les consommateurs.

LE TERRITOIRE

Le territoire de la marque est défini dans l'esprit du consommateur par les produits commercialisés par une marque. En réalité, le produit (ou le service) est composé des caractéristiques intrinsèques du produit et de son positionnement. Le positionnement étant lié aux associations de la marque. Tout comme pour les associations, il s'agit d'une perception du consommateur. Celle-ci peut donc être erronée. Si le consommateur pense qu'une marque vend une catégorie de produits alors que ce n'est pas le cas, le territoire de la marque dans l'esprit du consommateur sera différent du territoire réel de celle-ci. Le territoire de la marque pour un consommateur peut également être biaisé si celui-ci fait une mauvaise interprétation du positionnement du produit. Le territoire d'une marque peut-être mesuré grâce aux associations qui lui sont rattachées. En effet, les associations contiennent souvent des éléments relatifs au produit et à son positionnement.

LA PERSONNALITÉ

Géraldine Michel définit la personnalité de la marque comme la personnalité humaine. Les mêmes traits de personnalité peuvent être utilisés pour définir la marque et un humain. Deux auteurs, Aaker et Saucier ont défini des échelles pour mesurer la personnalité des marques. Aaker a déterminé six dimensions : la domination, la compétence, le fait d'être consciencieux, la masculinité, l'expansivité et la séduction. Saucier, quant à lui, présente cinq dimensions : la marque peut être consciencieuse, aimable, stable, ouverte et extravertie.

I.2.A.ii La mesure de la marque selon Young & Rubicam

L'agence publicitaire Young & Rubicam a quant à elle défini quatre composantes de l'image de marque : la différenciation, la relevance, l'estime et la connaissance. Ces quatre composantes sont classées en deux catégories : la *Brand Vitality* ou santé de la marque et la *Brand Stature* ou stature de la marque.



BRAND VITALITY :

La santé de la marque lui permet de se tourner vers le futur. Elle représente son potentiel d'évolution. En effet, pour avoir une image forte dans le futur, la marque doit avoir une image bien différenciée de ses concurrents dans l'esprit du consommateur et la promesse induite par cette image doit répondre à ses attentes.

DIFFÉRENCIATION :

La marque doit être capable de se différencier pour occuper une place exclusive dans l'esprit du consommateur. Cette différenciation est indispensable pour que l'image de marque devienne un avantage concurrentiel. Cette différenciation nécessite notamment une identité forte et exclusive.

RELEVANCE :

Il faut également que l'image de marque soit pertinente. C'est à dire qu'elle doit correspondre à une attente du consommateur. Il ne sert à rien d'avoir une très bonne image si le consommateur ne trouve aucun intérêt dans le choix d'une marque avec une telle image. La promesse faite par l'image de la marque doit correspondre aux attentes et motivations des consommateurs.

BRAND STATURE :

La stature représente la puissance actuelle de la marque. Cet ensemble d'indicateurs permet à la marque de connaître les acquis qu'elle a capitalisés depuis sa création. Il s'agit de l'estime et de la connaissance. Il s'agit de s'assurer que les consommateurs ont bien compris ce que la marque pouvait leur apporter et qu'ils sont persuadés que la marque leur apportera de la qualité. La stature de la marque nécessite beaucoup de temps pour se former.

ESTIME :

C'est l'indicateur de la qualité perçue de la marque. Est-ce que la marque est de qualité, est-ce qu'elle est populaire? L'estime est composée de deux éléments dans l'esprit du consommateur : la qualité et la popularité. Ces deux éléments permettent au consommateur de mesurer la qualité qu'il peut attendre de la marque : la qualité est ce qu'il a pu vérifier par lui même et la popularité correspond à la qualité que les autres consommateurs ont pu vérifier.



CONNAISSANCE :

Il est important que le consommateur ait une bonne connaissance et une bonne compréhension de la marque. Il est en effet essentiel que le consommateur comprenne ce que la marque va lui apporter.

I.2.A.iii La mesure de la marque selon Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin

Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin ont, quant à eux, déterminé dix critères pour mesurer l'image de marque.

LA PERSONNALITÉ DE LA MARQUE

Ils décrivent la marque selon une personnalité que l'on peut comparer à l'identité humaine : son origine, son historique, son nom...

LA CATÉGORIE DE PRODUITS

Une marque est attachée soit à un produit, soit à une ou plusieurs gammes de produits. La catégorie de ceux-ci entre en jeu dans la perception de la marque par le consommateur. Une bonne perception de cet élément par le consommateur permet de s'assurer que l'identité de la marque est claire pour celui-ci.

LES CONCURRENTS

La concurrence entre en jeu lors de la conception de la marque. Mais le consommateur va aussi utiliser ses connaissances de la concurrence pour se forger une opinion sur la marque. En effet, certains jugements sur une marque sont basés sur une comparaison de celle-ci par rapport à ses concurrents.

LES ATTRIBUTS DU PRODUIT

Les caractéristiques intrinsèques du produit vont évidemment entrer en compte lorsque le consommateur va se forger son opinion sur la marque. Le produit et son utilisation sont des éléments qui font partie de l'image de marque.



LE STYLE ET LE TON DE LA COMMUNICATION

Ces éléments vont donner à la marque sa personnalité. La façon dont la marque s'adresse à ses consommateurs joue un rôle important dans l'image de marque.

LES BÉNÉFICES CONSOMMATEURS

Ils vont venir d'une part du produit ou du service en lui-même, mais également de tous les autres bénéfices que la marque va apporter au consommateur : bénéfices sociaux, d'estime de soi...

LE PRIX RELATIF

Le prix relatif est le prix du produit ou service qui va être comparé par le consommateur au prix des produits ou services équivalents proposés par les concurrents. Il peut éventuellement s'agir d'une comparaison avec le prix d'un produit ou service de substitution. Le prix est un élément important dans la constitution par le consommateur de l'image de marque, car il est un élément simple à obtenir et à interpréter afin de situer la marque par rapport à ses concurrentes.

LES LIEUX, MOMENTS ET FORMES D'UTILISATION

L'environnement dans lequel va être utilisé le produit ou le service va également jouer un rôle important dans la perception de la marque par le consommateur. En effet, le jugement de l'utilisation d'un produit ne prend pas seulement en compte le produit, l'environnement entre aussi en jeu.

ACHETEURS ET CONSOMMATEURS

Il s'agit de la valeur sociale de la marque. Certains consommateurs vont rechercher une valeur sociale à la marque soit pour des raisons d'appartenance à un groupe social, soit pour des raisons d'autosatisfaction sur des critères sociaux.

VEDETTES ET PERSONNAGES ATTACHÉS À LA MARQUE

Ce critère permet également de mesurer la valeur sociale de la marque. En achetant une marque, un consommateur peut désirer se sentir proche du personnage attaché à la marque ou de ses valeurs.



I.2.B. LES CRITÈRES DE MESURE RETENUS

Ces différentes méthodes de mesure de la marque doivent être adaptées à la mesure de l'image de marque sur Internet. En effet, seules certaines dimensions de ces méthodes restent pertinentes lorsqu'on limite le sujet au medium Internet.

Afin de synthétiser toutes les méthodes précédentes de mesure de la marque, il est possible de définir les composantes suivantes de l'image de marque : les associations, l'attractivité, l'identité. Chaque élément de mesure des auteurs cités précédemment sera intégré à l'une de ces composantes, grâce au tableau suivant :

Méthode de mesure de l'image de marque	Dimension	Associations	Attractivité	Identité
Méthode de Géraldine Michel		<ul style="list-style-type: none"> - Associations - Valeurs - Territoire - Personnalité 	<ul style="list-style-type: none"> - Valeurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Personnalité - Territoire
Méthode Young & Rubicam	Brand vitality		<ul style="list-style-type: none"> - Relevance 	<ul style="list-style-type: none"> - Différenciation
	Brand stature	<ul style="list-style-type: none"> - Estime - Connaissance 	<ul style="list-style-type: none"> - Estime 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissance
Méthode de Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin		<ul style="list-style-type: none"> - Personnalité - Catégorie de produit - Les attributs du produit - Le style et le ton de la communication - Les bénéfiques consommateurs - Le prix relatif - Les lieux, moments et formes d'utilisation - Acheteurs et consommateurs - Vedettes et personnages attachés à la marque 	<ul style="list-style-type: none"> - Les concurrents - Les attributs du produit - Le style et le ton de la communication - Les bénéfiques consommateurs - Le prix relatif - Les lieux, moments et formes d'utilisation - Acheteurs et consommateurs - Vedettes et personnages attachés à la marque 	<ul style="list-style-type: none"> - Le style et le ton de la communication - Le prix relatif - Les lieux, moments et formes d'utilisation - Acheteurs et consommateurs - Vedettes et personnages attachés à la marque



Il est important de noter que ce tableau n'a pas de valeur théorique : toutes ces dimensions sont de natures différentes. En effet, les associations représentent le contenu mémorisé par le consommateur tandis que les deux composantes "Identité" et "Attractivité" permettent de juger ce contenu et de lui donner une valeur.

La composante "Identité" permet de savoir si le contenu des informations mémorisées par le consommateur lui permet d'identifier correctement la marque, par rapport notamment à ses concurrentes.

La composante "Attractivité" permet de vérifier si le consommateur juge la marque positivement ou négativement en se basant sur les informations qu'il a mémorisées.

Le tableau précédent a deux objectifs. Son objectif premier est de vérifier que les trois composantes sélectionnées regroupent bien toutes les dimensions des différentes méthodes de mesure présentées précédemment. Le second objectif est de pouvoir préciser le contenu de chaque composante. La composante "Identité", par exemple, contient des informations hétéroclites qu'il faudra classer en différentes catégories, comme l'identité visuelle (logos, code couleur...), l'identité nominale (nom de la marque) ou encore l'identité sociale (égéries, types de consommateurs...).

I.2.B.i Les associations

Les associations représentent toutes les informations qui ont été perçues sur Internet et mémorisées par le consommateur à propos de la marque. Les associations représentent en quelques sortes le contenu de l'image de marque dans l'esprit du consommateur. Ces associations peuvent porter sur des domaines très différents. Chaque rencontre entre la marque et le consommateur va permettre à celui-ci de se forger une opinion sur la marque. On pourra parler d'association si le consommateur mémorise les éléments que cette rencontre lui a apportés.

Il est donc possible d'organiser les différents types d'associations en fonction du type de la rencontre. Il est important de noter que la rencontre avec une marque concurrente va également jouer un rôle sur les associations. En effet, certaines associations peuvent être relatives.



RENCONTRE AVEC LE PRODUIT OU LE SERVICE

L'utilisation d'un produit ou d'un service va créer une ou plusieurs associations dans l'esprit du consommateur. Le produit va permettre à celui-ci de se forger une opinion sur la marque. Dans le cadre de la mesure de la marque sur Internet nous ne mesurerons pas cet aspect sauf dans le cas d'une entreprise qui offre des services en ligne.

RENCONTRE AVEC LE SERVICE ASSOCIÉ AU PRODUIT

Le service associé au produit joue également un rôle important dans la création des associations. En effet, il représente une part importante de la satisfaction d'utilisation du produit. Ils peuvent également éviter une forte frustration lorsque le produit ou service n'est pas conforme aux attentes du consommateur. Seuls les services rendus sur Internet seront mesurés dans ce mémoire.

RENCONTRE AVEC LE PERSONNEL DE LA MARQUE

Cet aspect, que nous ne mesurerons pas dans le cadre de la mesure de la marque sur Internet, est essentiel. Les consommateurs considèrent que le personnel d'une entreprise reflète la qualité de son service. Les services qui permettent au consommateur d'entrer en contact avec un technicien ou un conseiller commencent à apparaître sur Internet. Les technologies utilisées sont le "chat*" ou l'email pour un dialogue écrit, et la VOIP pour un dialogue oral.

RENCONTRE AVEC UN AGISSEMENT DE LA MARQUE

Lorsqu'une entreprise joue un rôle public, positif ou négatif, elle est jugée par les consommateurs. Cela est de plus en plus vrai car les consommateurs demandent maintenant à la marque d'être responsable de son environnement. Internet joue alors un rôle important car on y trouve de nombreuses informations sur les marques et celles-ci circulent plus rapidement grâce aux nouvelles technologies.

RENCONTRE AVEC UNE COMMUNICATION DE LA MARQUE

A chaque fois qu'un consommateur perçoit une communication de la marque, celle-ci va influencer son opinion de la marque. De nouvelles associations vont notamment apparaître.



I.2.B.ii L'attractivité

L'attractivité permet de déterminer de façon qualitative les associations. En effet, celles-ci peuvent-être positives, mais également neutres ou négatives. Il est donc essentiel, lorsque l'on mesure l'image de marque, de connaître la tonalité de celle-ci. L'attractivité est complexe, mais elle peut être résumée en une seule question, que le consommateur va se poser, le plus souvent inconsciemment : "Est-ce que la marque répond à mes motivations?"

Je préfère utiliser la notion de "motivations" plutôt que celle de "besoins", même si ces deux termes sont proches. En effet, les consommateurs étant souvent irrationnels, ils ne vont pas toujours chercher à répondre à leurs besoins hiérarchiquement comme ceux-ci sont présentés dans la pyramide de Maslow (voir ci-dessous). Le terme de "motivations" intègre cette irrationalité. En réalité, la motivation regroupe les besoins décrits par Maslow, mais sans prendre en compte leur hiérarchie. C'est à dire qu'un consommateur peut avoir comme motivation son accomplissement personnel alors que son besoin de sécurité n'est pas assuré. Il en va de même pour les marques. Un consommateur peut très bien choisir une marque qui lui apporte son accomplissement personnel alors qu'elle va le mettre en danger physiologique. En connaissant la motivation du consommateur, on est certain de répondre au besoin qu'il va juger le plus important. Mesurer l'attractivité de la marque permet de savoir si les éléments de celle-ci que le consommateur a perçus et mémorisés vont répondre à ses motivations.

Voici les besoins selon Maslow, dans l'ordre dans lequel ils sont classés par celui-ci :

- Besoin physiologique
- Besoin de sécurité
- Besoin d'amour et d'appartenance
- Besoin d'estime (des autres et de soi-même)
- Accomplissement personnel

Il est donc possible de se baser sur ces cinq familles de motivations pour mesurer l'attractivité de la marque. Il faudra pour chaque famille de besoins pertinente pour la marque, déterminer quelles en sont les composantes motivationnelles.



Si l'on prend l'exemple d'une marque de prêt à porter qui s'adresse au grand public on peut définir les motivations suivantes :

- Besoin physiologique : aucun
- Besoin de sécurité : qualité intrinsèque du produit, confort, durabilité
- Besoin d'amour et d'appartenance : identification à une vedette associée à la marque, identification à un groupe de population associé à la marque
- Besoin d'estime (des autres et de soi-même) : Désirabilité de la marque pour le consommateur, et pour son entourage
- Accomplissement personnel : Appartenance à une certaine classe sociale grâce à la marque

Une fois les différentes motivations liées à la marque déterminées et classées, il faudra interroger les consommateurs sur chacune d'entre elles.

I.2.B.iii L'identité

L'identité de la marque est également essentielle. Tout comme l'attractivité de la marque, l'identité est un élément qui permet de juger les associations. C'est un critère de qualité de celles-ci. L'identité permet de vérifier que la marque est bien unique et correctement identifiée par le consommateur. En effet, il est inutile que la marque soit très attractive pour le consommateur si celui-ci n'arrive pas à l'identifier correctement.

Cette identification de la marque est de plus en plus importante avec la multiplication des contrefaçons de produits, mais également des copies publicitaires.

I.3. LA RELATION DE LA MARQUE AVEC LES CONSOMMATEURS

La tendance du Web2.0* qui s'est fortement développée ces dernières années a intégré un nouvel acteur dans la communication de l'entreprise : le consommateur. Le Web 2.0* est une philosophie qui part du principe que le consommateur souhaite devenir un acteur de sa relation avec la marque. La communication n'est plus simplement verticale, dirigée depuis l'entreprise vers le



consommateur, elle devient horizontale. Cela signifie qu'il y a des interactions entre l'entreprise et le consommateur, mais aussi entre les consommateurs eux-mêmes. Les consommateurs ont la parole et deviennent acteurs de la création de la marque. Il est donc indispensable de mesurer cette nouvelle donnée. La relation de la marque avec les consommateurs devient un indicateur essentiel. Au-delà du défi qu'elle représente pour l'entreprise, cette volonté du consommateur d'entrer en relation avec l'entreprise est également une opportunité à saisir. Les marques qui sauront répondre à cette attente ont de fortes chances de fidéliser durablement les consommateurs.

I.3.A. LA MESURE DU DEGRÉ DE RELATION ENTRE LE CONSOMMATEUR ET LA MARQUE

La saturation des media en messages publicitaire est l'une des raisons au fait qu'il coûte de plus en plus cher de recruter de nouveaux consommateurs. Il est donc de plus en plus important pour les marques d'être capables de fidéliser leurs clients. Cette fidélisation se fera principalement grâce à deux forces de la marque : son attractivité et sa capacité à individualiser sa communication envers ses clients. Plus la marque sera performante sur ces deux points, plus elle aura de chance de créer un lien de fidélité de la part de ses clients.

Même si le concept de mesure de la relation entre une marque et un consommateur est assez complexe, plusieurs auteurs ont définis les différents degrés de relation qui peuvent exister entre un consommateur et une marque.

I.3.A.i La relation entre le consommateur et la marque selon Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin

Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin ont défini, dans leur ouvrage Pentacom, la pyramide de la fidélité. Ils définissent cinq degrés de fidélité :

INDIFFÉRENT :

Le consommateur achète un ou des produits de la marque, mais il est indifférent à la marque et celle-ci n'entre pas en jeu dans son choix du produit. Le plus souvent, c'est un consommateur qui prête une importance forte au prix du produit et il choisira le produit le moins cher.



CONSERVATEUR :

C'est un consommateur qui est satisfait par le produit et la marque et qui ne souhaite pas en changer.

CALCULATEUR :

C'est un consommateur attend quelque chose de la marque, notamment en termes de fidélisation.

AFFECTIF :

C'est un consommateur qui est attaché à la marque. Il existe un sentiment qui se rapproche de l'amitié.

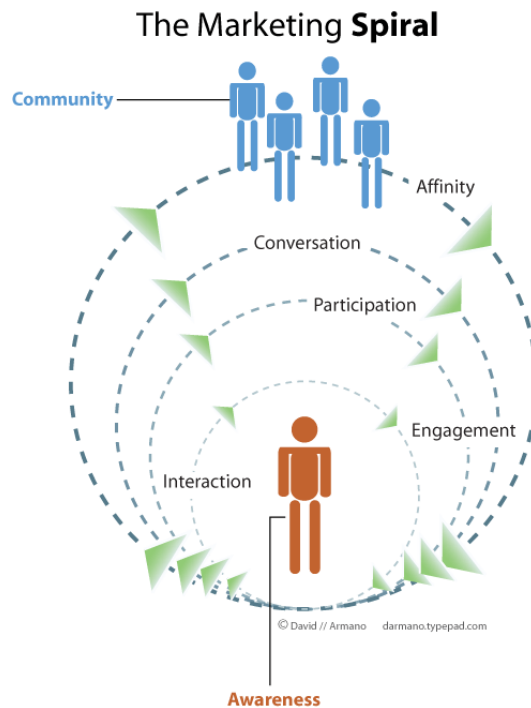
MILITANT :

C'est un « fan » de la marque, il va en parler autour de lui et recommander la marque à son entourage.

1.3.A.ii La relation entre le consommateur et la marque selon David Armano

David Armano, spécialiste américain du marketing relationnel, définit quant à lui six échelons dans la relation d'un consommateur avec la marque.

Ces six échelons sont résumés sur le graphique suivant :



LA CONSCIENCE

La conscience est le premier degré de relation entre la marque et le consommateur. Ce degré est atteint lorsque le consommateur a connaissance de la marque. C'est le même élément de mesure que la notoriété spontanée.

L'INTERACTION

Il y a interaction lorsque la marque entre en relation avec le consommateur. Le consommateur va alors réagir à cette mise en relation et peut mémoriser les éléments qu'il a perçus.

L'ENGAGEMENT

L'engagement d'un consommateur avec une marque intervient lorsqu'il y a une action de la part de celui-ci. Le plus souvent cette action est un acte d'achat.

LA PARTICIPATION

La participation d'un consommateur est un engagement à long terme envers la marque. Un consommateur qui utilise régulièrement un produit est à ce degré de relation avec la marque.

LA CONVERSATION

Une conversation est un échange de messages depuis la marque vers le consommateur et depuis le consommateur vers la marque.

L'AFFINITÉ

Il y a affinité lorsque le consommateur ressent un sentiment qui se rapproche de l'amitié pour la marque. Celle-ci est importante pour lui et il va en quelques sortes devenir un ambassadeur de la marque, puisque cette affinité va le pousser à la défendre ou à la promouvoir.

I.3.B. LES DIFFÉRENTS TYPES D'ÉCHANGES ENTRE LA MARQUE ET LES CONSOMMATEURS

Avec l'apparition des outils liés au développement du Web2.0*, la communication se fait donc dans les deux sens : la marque parle à ses consommateurs, mais ceux-ci peuvent également s'adresser à la marque. Ce principe n'est pas très nouveau, mais les nouveaux outils ont permis sa démocratisation. Cette évolution est essentielle pour l'entreprise car elle peut, grâce à cette remontée d'information, cerner précisément les attentes du consommateur. Ce sont des informations qui vont intéresser les services marketing de l'entreprise car ils vont pouvoir améliorer les produits afin d'offrir au consommateur un produit qui lui convient. Ces informations sont



également importantes pour les services qui pilotent la marque. En effet, d'importantes informations sur la perception de la marque par le consommateur pourront être recueillies.

I.3.B.i Les échanges entre la marque et les consommateurs

Les conditions sont réunies pour qu'il y ait de véritables échanges entre des marques qui ont besoin de communiquer sur leur offre et des consommateurs qui veulent être acteurs de leur relation avec les marques.

Cette situation a mené au développement du Contenu Généré par l'Utilisateur (CGU). Afin de proposer aux consommateurs des produits ou services qui leur correspondent réellement, les marques les impliquent dans le développement de ces produits et services, mais également dans leur démarche de communication.

Grâce aux nouvelles technologies de communication, les marques ont également systématisé les outils de recueil d'avis d'utilisateurs. Les données recueillies sont très importantes pour les équipes marketing qui peuvent ainsi proposer aux consommateurs des produits qui leur sont parfaitement adaptés.

I.3.B.ii Les échanges entre consommateurs

Grâce à l'apparition de nouvelles technologies de communication, les consommateurs peuvent communiquer à grande échelle à propos de la marque. Ces échanges peuvent être très variés.

Seth Godin, un spécialiste reconnu du marketing dit d'ailleurs : "Conversations among the members of your marketplace happen whether you like it or not. Good marketing encourages the right sort of conversations.". Ce qui peut être traduit par : « Les conversations entre les membres de votre marché ont lieu que cela vous plaise ou non. Le bon marketing encourage celles qui vont dans le bon sens pour votre marque. ». L'intérêt de la mesure de ces conversations vient de cette nécessité de les connaître.

Il y a tout d'abord une grande diversité dans les thèmes de ceux-ci :

ÉCHANGES CONCERNANT LE PRODUIT:

- recommandations de produits



- échanges d'informations techniques sur le produit
- critiques de produits
- aide relative à l'utilisation d'un produit

ÉCHANGES CONCERNANT LA MARQUE:

- dénonciations d'agissements de la marque
- recommandations d'agissements de la marque
- conseils sur le recrutement de la marque

Il existe aussi une grande diversité dans la structure et l'impact que peuvent avoir ces échanges.

On peut mesurer la spontanéité de ces échanges entre consommateurs. Certains échanges sont très spontanés et ne sont constitués que d'une question et d'une réponse. D'autres sont plus formalisés, et peuvent être publiés sur des blogs ou sur des sites qui recueillent des avis de consommateurs.

L'impact va également être différent entre un échange entre deux personnes qui vont se poser des questions sur la marque par email, et un blogueur qui va publier un article sur un produit ou une marque. En effet, cet article pourra être lu par de très nombreuses personnes. De plus, une personne qui recherche une information sur un produit aura plus confiance en un article publié sur un blog indépendant de la marque qu'en une communication de la marque sur ce thème.

I.3.C. LES LIEUX D'ÉCHANGE ENTRE LA MARQUE ET LES CONSOMMATEURS

Il existe de nombreux lieux virtuels où des informations vont être échangées entre la marque et les consommateurs ou entre ces derniers.

I.3.C.i Les plateformes de recueil d'avis de consommateurs

Les entreprises sont de plus en plus conscientes de l'importance des informations recueillies auprès des consommateurs. Les plateformes créées par les marques pour recueillir ces avis se multiplient. Certaines sociétés sont spécialisées dans la mise en place de ces plateformes, mais la



difficulté pour la marque va bien au delà du recueil de ces informations. Les marques doivent trier ces informations puis les utiliser à bon escient.

On peut donc considérer qu'une marque qui a des échanges de qualité et nombreux avec ses consommateurs est en position de force. Le tableau de bord va permettre de piloter les relations des consommateurs avec la marque et d'en tirer des informations essentielles.

I.3.C.ii Les communautés de consommateurs

Il arrive que des communautés se forment autour d'une marque ou d'un produit de la marque. Cet évènement peut avoir lieu soit spontanément dans le cas où des consommateurs décideraient de se réunir pour parler de la marque, soit de façon plus dirigée, lorsque la marque décide de créer une communauté autour d'un produit ou de sa propre marque. Quels que soient les objectifs ou les origines de la communauté, il est essentiel de mesurer son résultat. En effet, les consommateurs membres d'une communauté en relation avec la marque sont les consommateurs les plus impliqués, que la communauté ait un but positif pour la marque ou non.

Les données à mesurer sont les suivantes :

LE NOMBRE DE MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ

Ce chiffre est évidemment important. Plus il y a de membres dans une communauté de marque, plus il y a de chances pour que la marque soit attractive. Cependant, ce chiffre n'est pas primordial. En effet, il arrive que des communautés comprenant un petit nombre de membres soient très bénéfiques pour une marque.

LE DEGRÉ DE PARTICIPATION DES MEMBRES DE LA COMMUNAUTÉ

Plus que le nombre de membres d'une communauté, il est important d'observer le degré de participation de ceux-ci. Des chercheurs comme Jacob Nielsen ont déterminé qu'en général, dans une communauté de consommateurs, la répartition entre membre actifs et membres inactifs se réalise comme suit :

- 90% des membres sont de simples spectateurs.
- 9% des membres participent modérément.



- 1% des membres sont de réelles locomotives et participent activement au développement de la communauté.

Il est donc important de comparer l'activité des membres de la communauté de la marque par rapport à ces valeurs moyennes afin de juger leur degré de participation.

L'APPORT DE CES MEMBRES

Une fois que le degré de participation des membres a été mesuré, il est intéressant de mesurer l'intérêt de ce qu'ils ont pu apporter. Dans le cadre d'une communauté de conversation entre les membres et la marque, on peut par exemple mesurer le nombre de modifications effectuées sur le produit ou le service qui avaient été proposées par les membres. On peut également mesurer le nombre de nouveaux produits ou services qui sont nés d'une idée apportée par un membre.

I.3.C.iii Les blogs

Le développement des blogs a été très fort ces dernières années. Ils correspondent tout à fait aux nouvelles attentes des consommateurs en termes de recherche et d'échange d'informations sur les marques. Les blogs ont pour principale vocation de diffuser des informations, mais ils permettent également de « démarrer des conversations » comme le dit Loïc Lemeur, entrepreneur français qui a été l'un des tous premiers à tenir un blog en France et qui a permis leur démocratisation.

L'une des caractéristiques majeures des blogs est que le plus souvent ils ne sont pas tenus par des professionnels. Ce sont des consommateurs qui parlent aux autres consommateurs. Leur audience peut-être très forte et il est donc essentiel pour les marques de soigner leurs relations avec les auteurs de blogs. De plus en plus de marques ont su tirer profit des blogs pour communiquer sur des campagnes de promotion ou des lancements de produit.



II. MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD

Il est impossible de définir un tableau de bord qui serait idéal pour toute entreprise. En effet, le tableau de bord doit être adapté aux objectifs de celle-ci. Il est donc préférable de définir quelle est la méthode la plus efficace pour mettre en place ce tableau de bord.

Malgré tout, il est intéressant de présenter les principaux indicateurs qui peuvent permettre de répondre aux besoins des personnes qui pilotent la marque. Pour cela, des exemples concrets seront utilisés.

II.1. POURQUOI UN TABLEAU DE BORD POUR PILOTER SA STRATÉGIE DE MARQUE SUR INTERNET?

Le pilotage d'une stratégie de marque est complexe. Et il est sans doute encore plus complexe de piloter une stratégie de marque sur le medium Internet, qui est un support sur lequel les informations s'échangent plus rapidement et à plus grande échelle. Il est indispensable d'avoir des outils d'aide à la décision pour gérer au mieux le paradoxe qui existe entre la mise en place de la marque, qui doit se faire à long terme et la rapidité à laquelle les informations circulent et se répandent. Il faut à la fois avoir une vision à long terme de la marque, mais être également capable de faire face à des contraintes soudaines dans l'élaboration de cette vision à long terme.

Le tableau de bord permet d'avoir, à travers des indicateurs précis, les informations utiles à la prise de recul nécessaire au pilotage à court, moyen et long terme de la marque.

Alain Fernandez, Thierry Libaert et André de Marco, dans leurs ouvrages « Les nouveaux tableaux de bord des managers » et « Les tableaux de bord de la communication » nous permettent de définir précisément quel est l'intérêt de la mise en place du tableau de bord.



IL PERMET DE CONCEVOIR LA STRATÉGIE DE MARQUE

Selon Thierry Libaert et André de Marco, la stratégie de marque doit être basée sur quatre éléments : l'image souhaitée par l'entreprise, l'image possible (en fonction de l'environnement extérieur), l'image réellement projetée et l'image perçue par les différents publics. Le tableau de bord permet en effet d'avoir une vision instantanée et une vision à long terme de ces quatre éléments. Les indicateurs à long terme vont être les plus importants pour cette tâche, ainsi que tous ceux qui permettent de travailler sur le positionnement de la marque.

IL PERMET DE PILOTER LES PLANS D'ACTION

Afin de garantir une bonne cohérence dans la gestion de l'image de marque, il est essentiel de pouvoir coordonner les différentes actions mises en place grâce à un tableau de bord. Les responsables de ces actions auront également des indicateurs propres à celles-ci dans leur tableau de bord.

IL PERMET DE COORDONNER LES DIFFÉRENTES PERSONNES OU LES DIFFÉRENTES ÉQUIPES QUI INFLUENT SUR LA MARQUE

Dans la même logique de cohérence, il est nécessaire que les différentes personnes ayant un impact sur la marque aient accès au même niveau d'information. Ces personnes peuvent intervenir sur des aspects très différents de la marque : on peut retrouver des personnes travaillant dans le marketing, dans la communication, dans le service client, dans la direction... Chaque personne aura un tableau de bord différent en ce qui concerne la gestion de la marque sur Internet, plus ou moins complet en fonction du lien de sa fonction avec la marque.

IL PERMET DE RÉAGIR RAPIDEMENT EN CAS DE CRISE OU DE CHANGEMENT

Il est essentiel, lorsqu'arrive une crise ou un changement rapide concernant la marque, que des décisions justes puissent être prises rapidement. Afin de faire les bons choix, les décisionnaires doivent pouvoir consulter instantanément les informations disponibles sur la marque.

IL FACILITE LE DIALOGUE ENTRE LES DIFFÉRENTS NIVEAUX HIÉRARCHIQUES

Le tableau de bord permet tout d'abord un échange bidirectionnel d'informations stratégiques : le manager de la marque peut remonter les informations essentielles vers la direction,



alors que certaines autres données stratégiques de l'entreprise peuvent être intégrées au tableau de bord.

Mais le tableau de bord de la stratégie de la marque permet surtout aux équipes de marketing et de communication de parler le même langage que la direction. En effet, la direction reçoit principalement des données chiffrées de la part des autres services de l'entreprise. Le tableau de bord, qui permet de regrouper des données chiffrées sur la marque est donc un très bon outil pour la direction.

IL PERMET D'ÉVALUER LES ACTIONS MISES EN PLACE

LES OUTILS UTILISÉS

Le tableau de bord permet de juger de l'efficacité d'un outil une fois l'action terminée. Chaque outil peut être jugé en fonction de son retour sur investissement, ce qui permettra par la suite de choisir le plus efficace. Il est également possible de comparer les différents outils afin de déterminer le plus efficace pour répondre à une problématique donnée.

Une fois l'efficacité de chaque action bien maîtrisée, il est possible d'arbitrer entre celles-ci pour les campagnes suivantes.

LES ÉQUIPES CONCERNÉES

Le tableau de bord est également un excellent outil pour obtenir des critères de jugement objectifs sur les performances des différentes équipes concernées par la gestion de la marque.

LES PRESTATAIRES EXTÉRIEURS

Les prestataires extérieurs peuvent également être jugés et comparés grâce à des données précises incluses dans le tableau de bord.

IL PERMET DE SUIVRE ET D'ANTICIPER LES BUDGETS DÉDIÉS À LA MARQUE

Afin de gérer au mieux les budgets dédiés à la gestion de la marque, il est important de pouvoir s'appuyer sur un tableau de bord. Tout d'abord, celui-ci permet de suivre l'évolution des dépenses engagées pour chaque action menée. Cela permet d'anticiper d'éventuels dérapages budgétaires ou de réallouer une partie des budgets sur d'autres actions qui le nécessiteraient.

De plus, le tableau de bord permet de disposer d'arguments forts lors des négociations pour les allocations budgétaires par la direction. En effet, la direction a besoin de données chiffrées pour



décider des allocations budgétaires. Le tableau de bord permet de connaître le résultat des actions engagées ainsi que leur retour sur investissement.

II.2. QUELLE MÉTHODOLOGIE POUR LA MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD?

Il n'est pas possible de créer un tableau de bord générique, qui serait adapté à toutes les entreprises. En effet, les éléments qui doivent être mesurés, et leur importance pour l'entreprise diffèrent d'une entreprise à l'autre. La mise en place du tableau de bord doit débuter par un diagnostic de l'entreprise, qui peut être comparable à un diagnostic stratégique de l'entreprise. En effet, comme nous l'avons vu, les éléments qui entrent en compte pour la mesure de la marque concernent toutes les entités de l'entreprise : les produits, les parties prenantes, l'environnement... Les objectifs de la stratégie de marque vont évoluer avec ces éléments. L'étude de ces éléments va également permettre de hiérarchiser les indicateurs du tableau de bord et d'en éliminer certains.

II.2.A. PREMIÈRE ÉTAPE : LES OBJECTIFS DE LA STRATÉGIE DE MARQUE

Les objectifs permettent de créer la base du tableau de bord. Si l'entreprise n'a pas d'objectifs pour sa marque, alors l'intérêt du tableau de bord sera limité. Il deviendra un outil purement informatif, mais ne sera pas un outil d'aide à la décision. Pour qu'un tableau de bord aide au pilotage, il faut que les données recueillies puissent être comparées à des objectifs. On peut alors visualiser simplement le pourcentage d'avancement des projets et le biais qui existe entre les objectifs et les résultats obtenus.

La définition des objectifs de la stratégie de marque va permettre principalement de mettre en place les indicateurs de contrôle des objectifs.

Les objectifs doivent respecter certains critères:

ILS DOIVENT ÊTRE BORNÉS DANS LE TEMPS

Afin de pouvoir mesurer l'atteinte ou non d'un objectif, celui-ci devait être borné dans le temps.



ILS DOIVENT ÊTRE MESURABLES

Il doit être possible d'exprimer l'objectif à l'aide d'unités et de quantités

ILS DOIVENT ÊTRE ACCESSIBLES

Il doit être possible d'atteindre l'objectif. Il est impératif que les moyens que l'on sait nécessaires pour atteindre l'objectif soient mis en œuvre. De plus, les risques d'échec doivent être mesurés. Il est possible de classer ces risques sur une échelle à deux niveaux : la probabilité et la gravité. Ces deux échelles sont à mettre en place en fonction des objectifs. En voici un exemple:

PROBABILITÉ:

Improbable : Se produit 1 fois sur 20000

Occasionnel : Se produit 1 fois sur 500

Courant : Se produit 1 fois sur 50

Très courant : Se produit plus de 1 fois sur 5

GRAVITÉ:

Dramatique : Le risque met en cause la faisabilité de l'objectif

Grave : L'objectif devra être revu à la baisse

Limitée : Il faudra mettre en place plus de moyens pour atteindre l'objectif

Indolore : Les effets sur l'atteinte de l'objectif sont limités.

Il s'agit ensuite de décider si le risque est considéré comme trop important ou non en croisant les deux échelles:

RISQUE	Indolores	Limitées	Grave	Dramatique
Improbable				
Occasionnel				
Courant				
Très courant				



ILS DOIVENT ÊTRE RÉALISTES

La méthode pour accéder à l'objectif doit être réalisable. Il faut déterminer toutes les actions qui sont nécessaires et étudier leur enchaînement afin d'être certain que celles-ci sont réalistes.

ILS DOIVENT ÊTRE FÉDÉRATEURS

Les différentes parties prenantes doivent être motivées par les objectifs et en comprendre les buts. Tous les acteurs impliqués par l'objectif doivent être convaincu de son bien fondé et des actions nécessaires à sa réussite.

ILS DOIVENT ÊTRE CONSTRUCTIFS

Chaque objectif doit s'intégrer dans les objectifs globaux de l'entreprise.

II.2.B. DEUXIÈME ETAPE : LES DIFFÉRENTS TYPES DE DÉCISION

Le tableau de bord a pour but d'aider à la décision. Il est donc important de déterminer quelles sont les décisions qui nécessitent le support d'un tableau de bord. Ces décisions peuvent être rattachées aux objectifs de l'entreprise. En effet, un certain nombre de décisions devront être prises pour appliquer chaque objectif. La détermination, pour chaque objectif, des décisions nécessaires permettra de sélectionner les indicateurs essentiels.

Il existe trois types de décisions, définies par Alain Fernandez dans son ouvrage « Les nouveaux tableaux de bord des managers » :

LES DÉCISIONS OPÉRATOIRES

Ce sont des microdécisions, qui assurent le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

LES DÉCISIONS MANAGÉRIALES

Il existe deux types de décisions managériales :

- Les décisions de coordination, qui permettent comme leur nom l'indique de coordonner et de guider les décisions opératoires. Cela permet de s'assurer que toute décision, même minime, reste en cohérence avec le projet de l'entreprise.



- Les décisions d'exception ne sont pas des décisions capitales pour l'avenir de l'entreprise, mais elles ne rentrent pas dans le cadre des décisions régulières.

LES DÉCISIONS STRATÉGIQUES

Ce sont des décisions qui impliquent les décideurs principaux de l'entreprise et qui conditionnent la stratégie de celle-ci. Elles couvrent un spectre plus large des fonctions de l'entreprise et sont le plus souvent des décisions à long terme.

Il faudra donc déterminer quelles sont les décisions que l'entreprise doit prendre avec l'aide du tableau de bord. Si les décisions sont prises par différentes personnes dans l'entreprise, il pourra être utile de mettre en place plusieurs versions du tableau de bord. Pour ce dernier point, se reporter à la partie suivante.

II.2.C. TROISIÈME ETAPE : LES PERSONNES A QUI S'ADRESSE LE TABLEAU DE BORD

En fonction des personnes qui vont utiliser le tableau de bord, celui-ci peut prendre différentes formes. En effet, le degré de détail va évoluer avec l'utilisateur, selon qu'il occupe un poste opérationnel sur la communication sur Internet ou un poste managérial hiérarchiquement supérieur. Un utilisateur qui travaille au quotidien sur la stratégie de la marque sur Internet aura besoin d'un grand nombre d'indicateurs, afin de mettre en place les actions qui composent la stratégie de marque et d'être aidé dans les prises de décisions opérationnelles ou managériales. Un manager de plus haut niveau n'aura besoin que des indicateurs principaux afin de piloter la stratégie marketing globale de l'entreprise. Cette sélection des principaux indicateurs devra permettre à la direction générale d'avoir une vision précise des différentes composantes de la marque et des faits principaux qui ont marqué la période.

Ce mémoire a été rédigé en priorité pour les publics suivants :

- Les webmarketeurs en agence de communication
- Les responsables du marketing interactif en entreprise

Cependant, il pourra facilement être adapté à d'autres publics :

- Direction générale
- Direction commerciale
- Chargés de communication



II.2.D. QUATRIÈME ÉTAPE : IDENTIFIER LES SOURCES D'INFORMATION

Les différentes sources de données à utiliser seront détaillées plus tard pour chaque indicateur. Nous pouvons toutefois définir les principales sources d'informations nécessaires au tableau de bord de la marque en ligne :

ENQUÊTES EN LIGNE

Les enquêtes en ligne se rapprochent beaucoup des enquêtes traditionnelles. Il s'agit de questionner des échantillons de la cible afin d'obtenir des données. Ces données peuvent être qualitatives et quantitatives. Il existe des ouvrages libres d'accès pour approfondir ce thème, comme le guide "Enquêtes en ligne", réalisé par Diane Revillard pour Di&Mark.

OUTILS D'ANALYSE DE TRAFIC

Les outils d'analyse du trafic sont assez nombreux. Ils permettent d'obtenir différentes données quantitatives sur la fréquentation des outils Internet de la marque :

- Nombre des visiteurs
- Pages vues par visites
- Pourcentage des visiteurs qui reviennent plusieurs fois sur le site
- Origine géographique des visiteurs
- Temps passé sur le site
- Comment les visiteurs sont-ils arrivés sur le site?
- Rubriques les plus consultées...

Il apparaît indispensable de s'équiper avec de tels outils, d'autant plus que certains sont gratuits, performants et très simples à prendre en main. On peut citer l'outil de Google, Google Analytics ou l'outil Xiti.

OUTILS D'ANALYSE DES PLATEFORMES DE RÉSEAUX SOCIAUX*

La grande majorité des réseaux sociaux* offrent des outils simples qui permettent de recueillir des statistiques. Cela permet aux marques d'avoir des informations basiques sur les relations qui existent entre les consommateurs et la marque.



MOTEURS DE RECHERCHE

Les moteurs de recherche peuvent également être utiles pour collecter des données essentielles aux tableaux de bord. En effet, la façon dont les internautes effectuent leurs recherches est révélatrice de leurs motivations.

Les moteurs de recherche permettent également de retrouver toutes les sources qui ont cité la marque. Sur Google, il est possible de s'abonner pour recevoir automatiquement les nouvelles citations de la marque. Cet outil s'appelle "Google Alerts".

Il est également possible de suivre graphiquement le nombre de recherches sur un mot clé grâce à l'outil « Google trends ». Cet outil est utile pour mesurer l'évolution des requêtes de la marque sur Google.

Toutes les informations pour maîtriser les nombreuses fonctionnalités offertes par Google sont disponibles sur ce site : http://c.asselin.free.fr/french/astuces_google.htm.

AGRÉGATEURS DE CONTENU

Les agrégateurs de contenu sont des outils qui se rapprochent des moteurs de recherche. Leur spécificité est d'être capable de faire une recherche sur un type défini de support (en général ces outils sont utilisés pour les blogs) et sur une thématique donnée. Il est également possible de s'abonner afin de recevoir une alerte dès qu'un nouveau contenu sur la marque est publié. Les plus utilisés sont Technorati pour les blogs internationaux et Wikio ou Fuzz pour les blogs français.

SITES D'AVIS DE CONSOMMATEURS

Il est essentiel pour mesurer une marque de savoir ce que pensent les consommateurs de ses produits. Il existe de nombreuses sources d'informations sur Internet. La plupart des grands sites de vente en ligne proposent à leurs visiteurs de laisser un avis sur les produits. Il existe également des sites dédiés à cette problématique. S'il est assez aisé de trouver des avis de consommateurs sur Internet, il est plus complexe de les recueillir et de les traiter. Afin de faire face à cette difficulté, il est possible pour la marque de mettre en place une plateforme spécifique dédiée au recueil des avis de consommateurs.



PLATEFORME DE RECUEIL DES AVIS DE CONSOMMATEURS

Ces plateformes, mises en place par la marque pour collecter les avis de consommateurs sur ses produits ou services, sont le plus souvent pourvues d'outils d'analyse qui permettront à la marque de connaître le nombre de participants, leur degré de participation ainsi que les résultats obtenus grâce à la plateforme .

II.3. QUELS INDICATEURS UTILISER?

II.3.A. COMMENT CHOISIR LES INDICATEURS?

La mise en place du tableau de bord a pour dernière étape le choix des indicateurs. Les indicateurs qui permettent de mesurer la stratégie de marque sur Internet sont nombreux. Un bon indicateur, que l'on peut appeler KPI (Key Performance Indicator), répond à un certain nombre de critères :

- Il doit être utile à la mesure des objectifs de la stratégie de marque. Il ne s'agit pas d'utiliser tous les indicateurs existants. La tâche de mise en place du tableau de bord comporte une phase de détermination des objectifs dont l'un des buts est de déterminer quels indicateurs seront utiles à intégrer.
- Un KPI doit être contextualisé. En effet, une donnée numérique n'a de sens que s'il est possible de savoir à quelle valeur elle se rapporte. Afin de ne pas surcharger le tableau de bord, le contexte ne sera pas énoncé pour chaque indicateur dans celui-ci. Par contre, il est important que cette information soit présente dans un document accompagnant le tableau de bord.
- L'indicateur doit provenir de données fiables. Le medium Internet est un outil qui permet d'avoir accès à de nombreuses données, internes ou externes. Cependant, chaque donnée doit être soigneusement vérifiée.



- Pour les données provenant de sources externes à l'entreprise, il est important d'essayer de trouver la source primaire de la donnée, afin de s'assurer que celle-ci est fiable. Le cas échéant, il faut au moins essayer de recouper l'information avec d'autres sources. Malgré cette vérification, il faut bien garder à l'esprit qu'il arrive que des données erronées soient publiées par plusieurs sources différentes qui n'ont pas fait un travail de vérification sérieux.
- Pour les données provenant de sources internes à l'entreprise, comme par exemple l'analyse des statistiques de trafic des sites Internet, il faut garder à l'esprit que la précision varie en fonction de l'outil utilisé. Il faut essayer au maximum de recouper les données recueillies par ce biais avec d'autres sources pour vérifier leur cohérence. En général, l'imprécision est minime et peut-être considérée comme acceptable.
- Un indicateur doit être facilement compréhensible. Il s'agit donc de travailler la présentation de l'indicateur afin qu'il soit le plus clair possible. Il faut également étudier soigneusement le public cible du tableau de bord afin de s'assurer que la personne à qui est destiné le tableau de bord saura interpréter correctement la donnée.
- Un bon indicateur doit mener à l'action. Il faut étudier la périodicité de mise à jour de l'indicateur afin que sa consultation permette la prise de décision. Certains indicateurs nécessitent une mise à jour quotidienne alors que d'autres peuvent n'être mis à jour que mensuellement ou trimestriellement.

II.3.B. LES INDICATEURS RETENUS

Afin d'illustrer le propos de ce mémoire, il est important de donner des exemples concrets d'indicateurs utilisables pour la mise en place du tableau de bord.

La liste des indicateurs présentés n'est pas exhaustive, mais son objectif est de décrire les indicateurs essentiels à la mesure de la marque sur Internet. Il est d'ailleurs important de noter que ces indicateurs sont spécifiques à Internet. Si certaines données proviennent de sources non numériques, comme les sondages par exemple, elles concernent seulement la marque sur le medium Internet.



De plus, afin de rendre les indicateurs les plus opérationnels possibles, cette partie vous présentera des exemples d'indicateurs. Les données utilisées pour ceux-ci sont totalement fictives. Cependant, afin que les indicateurs restent cohérents entre eux, il a été choisi arbitrairement que ces indicateurs seraient ceux d'une marque B to C nationale du secteur du prêt à porter.

II.3.B.i Piloter la célébrité

Sur Internet, il y a deux éléments qui vont permettre de mesurer la capacité de la marque à être connue par un très grand nombre.

Le premier est la visibilité. Il va avoir un impact fort sur la capacité de la marque à augmenter sa notoriété. En effet, plus la marque va être visible, plus le nombre d'internautes conscients de l'existence de la marque va augmenter.

Le second élément est la notoriété. Cet élément permet de savoir quel pourcentage d'un segment de population connaît la marque. Dans le cadre de la mesure de la marque sur Internet, la notoriété est l'indicateur qui nous permet de savoir quelle est le pourcentage d'un segment de population qui a connaissance de la présence de la marque sur Internet.

VISIBILITÉ

TOTAL DES VUES (TOUS SITES CONFONDUS)

Description

Le nombre total des vues de la marque est un bon indicateur de la visibilité de la marque. En effet, la visibilité de la marque sur Internet correspond au nombre de fois où la marque a été vue par un internaute. Ce chiffre inclue toutes les occurrences d'apparition de la marque : site Internet de la marque, mais également bandeaux publicitaires, citations de la marque sur les différents espaces éditoriaux, apparitions de la marque dans les résultats de recherches sur les moteurs... Son calcul est complexe car, si certaines sources sont internes à l'entreprise (statistiques de visites du site de la marque par exemple), d'autres sont externes et difficiles à se procurer (citations de la marque ou résultats dans les moteurs de recherche par exemple).



Source des données

Afin de simplifier son calcul, on peut déterminer la visibilité comme la somme des éléments suivants :

- Nombre de vues des bandeaux publicitaires. Ce chiffre est facilement accessible pour l'entreprise car elle paie le plus souvent pour un nombre d'affichage des bandeaux publicitaires.
- Nombre d'affichages des mots clés sponsorisés. Les mots clés sponsorisés peuvent être achetés par la marque pour apparaître sur les pages de résultats de recherche sur les moteurs de recherche ou sur des sites disposant d'un espace de mots clés sponsorisés. Les fournisseurs de mots clés sponsorisés fournissent le nombre de fois que la marque a été affichée.
- Nombre de vues de la marque sur des sites externes (sites de presse ou blogs). Ce chiffre est la somme des audiences de chaque site externe qui a cité la marque. Ce calcul est le même que celui qui est fait dans la presse traditionnelle. Ce chiffre peut être obtenu si la marque fait une revue de presse systématique.
- Nombre d'ouverture des emails envoyés par la marque. Dans le cadre d'une campagne d'emailing*, il est possible de savoir combien de destinataires ont ouvert le message.
- Nombre de visiteurs uniques sur le site Internet de la marque. Ce chiffre correspond au nombre de personnes qui ont visité le site. Si une personne visite le site plusieurs fois, seule la première visite est comptabilisée.

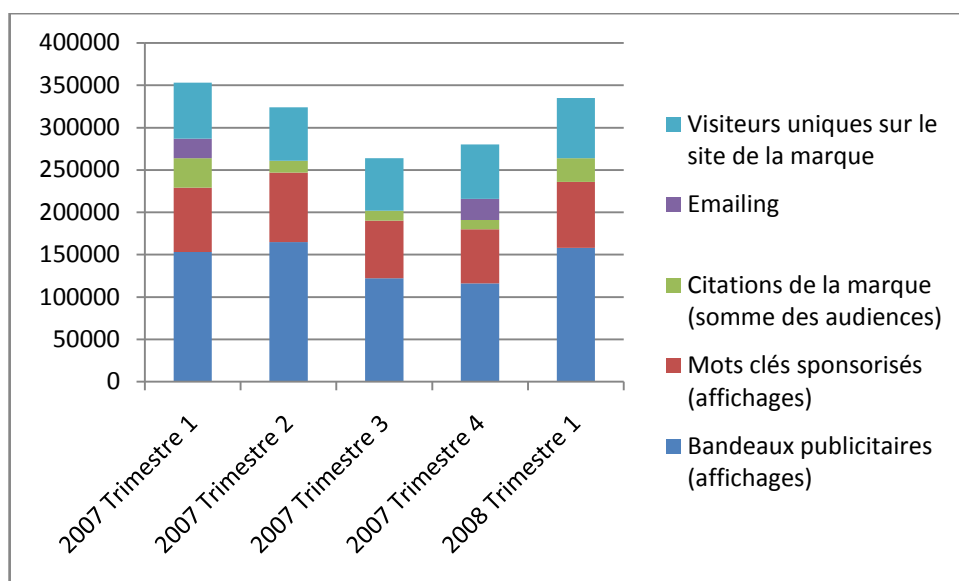
Indicateur

Cet indicateur prend réellement tout son sens sur la durée, il peut être présenté sous la forme d'un baromètre.

Afin d'avoir une meilleure précision, il peut être utile de créer un indicateur par support. Dans un tableau de bord stratégique, cette séparation n'est pas indispensable.

Une fréquence de mise à jour trimestrielle est idéale. Ces mises à jour trimestrielles permettent de prendre en compte les éventuelles variations saisonnières de cette donnée.





NOTORIÉTÉ

SONDAGE

Description

Le meilleur outil pour connaître la notoriété d'une marque sur Internet reste le sondage. Il permet de connaître exactement le pourcentage des internautes qui sont entrés en contact avec la marque sur Internet et qui ont mémorisé le nom de la marque. Ce sondage aura pour but de déterminer, pour chaque internaute interrogé, s'il se souvient être entré en contact avec la marque sur Internet ou pas. Le sondage doit permettre de retrouver les deux éléments de la notoriété : notoriété spontanée et notoriété assistée.

Indicateur

Cet indicateur sera présenté sous la forme de trois histogrammes, mis à jour trimestriellement. Ces trois histogrammes représenteront la notoriété assistée, la notoriété spontanée et la notoriété spontanée de premier rang. Pour chacun de ces outils, seront indiqués les éléments suivants :

- Le score, exprimé en pourcentage
- L'objectif, exprimé en pourcentage également

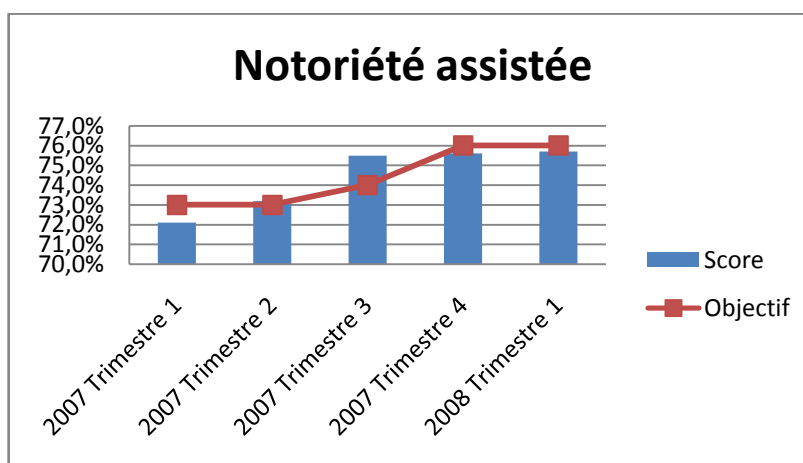
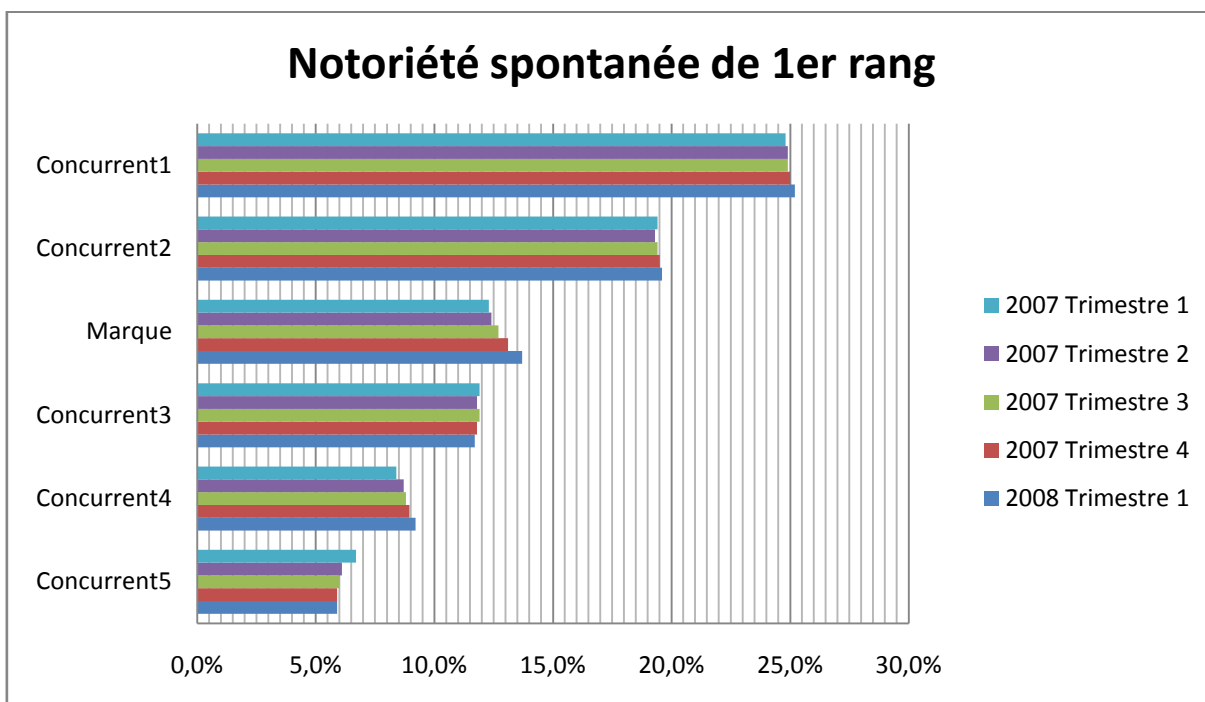
Chacune de ces données devra être disponible également pour les années précédentes (à trimestre équivalent) afin de pouvoir étudier leur évolution.

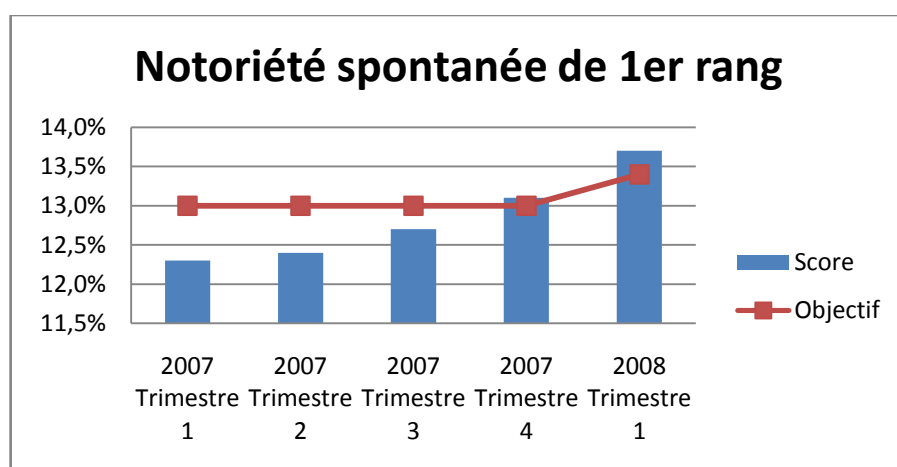
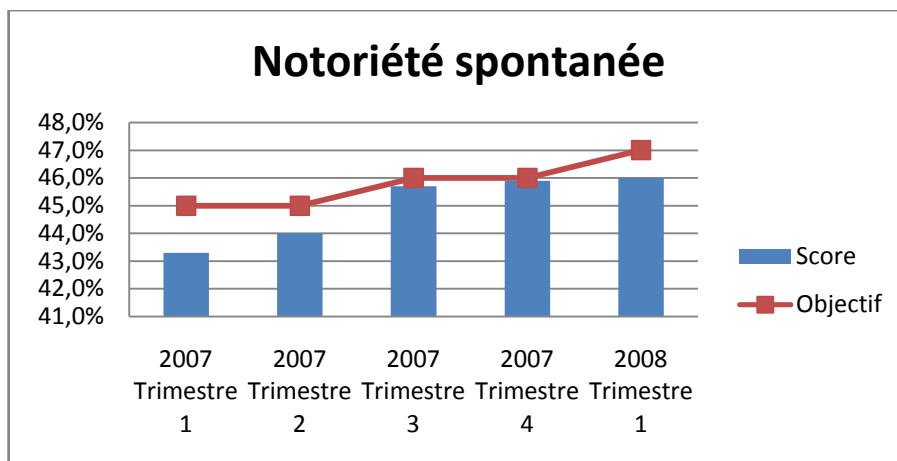
On pourra compléter ces histogrammes avec une comparaison avec les marques concurrentes.



NOTORIETE SPONTANEE DE 1er RANG

Pos.	Marque	Evolution sur un an
1	Concurrent 1	↑ +1
2	Concurrent 2	↓ -1
3	Marque	=
4	Concurrent 3	↑ +1
5	Concurrent 4	↓ -1
6	Concurrent 5	=





NOMBRE DE RÉPONSES AUX RECHERCHES SUR LES MOTEURS DE RECHERCHE

Description

On peut également avoir une indication sur la notoriété d'une marque grâce aux principaux moteurs de recherche. Le nombre de résultats lorsque l'on fait une recherche sur le nom de la marque est un bon indicateur. En effet, plus il y a de sites qui parlent de la marque, plus le nombre de résultat sera élevé.

Il y a par contre deux limites à cette méthode:

- Tout d'abord, cet indicateur ne peut fonctionner que dans le cas d'un nom de marque qui n'est pas un nom commun et qui n'a pas d'homonyme.
- De plus, le chiffre que l'on obtient n'a aucune signification en lui-même. Cet indicateur doit être utilisé comme un baromètre et n'a de valeur que lorsque l'on étudie son évolution.

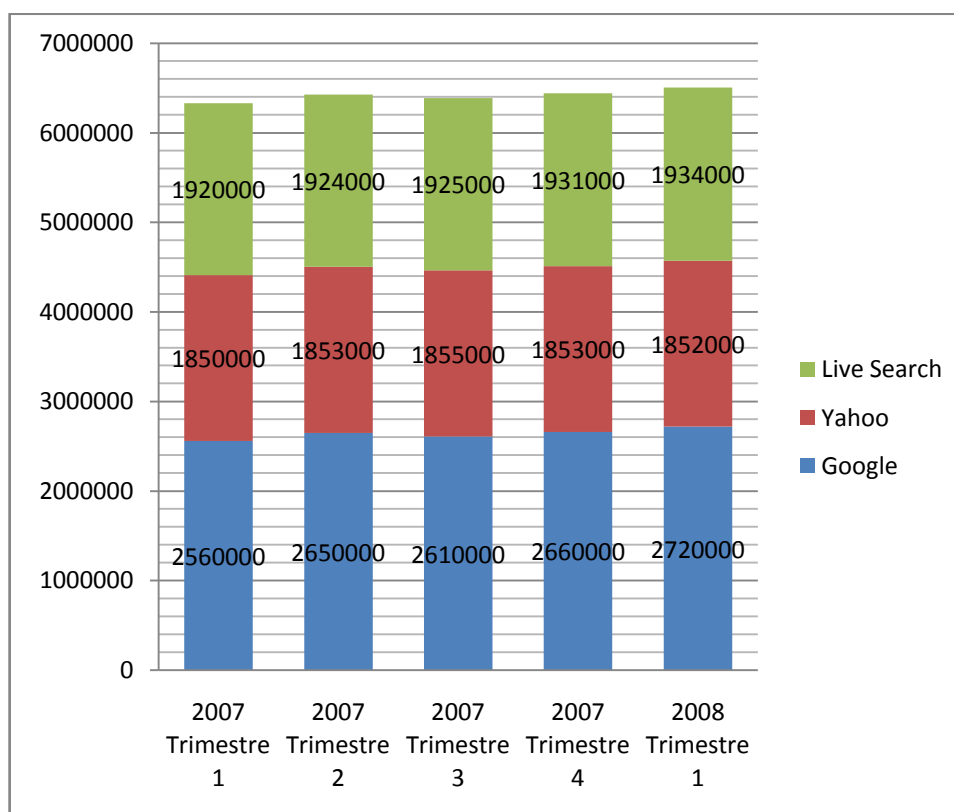


Source des données

La donnée est très simple à obtenir. Il suffit de taper le nom de la marque sur les trois principaux moteurs de recherche que sont Google, Yahoo et Live Search.

Indicateur

Cet indicateur doit être présenté sous la forme d'un baromètre. Il sera la somme des nombres de résultats obtenus sur les trois moteurs de recherche. L'indicateur doit être actualisé tous les trimestres.



NOMBRE D'ARTICLES PUBLIÉS SUR LA MARQUE

Description

Résultat des pages réalisées dans le cadre des relations avec les relais d'opinions*, le nombre d'articles publiés sur la marque doit être étudié dans le cadre de la mesure de la notoriété de la marque. En effet, plus une marque a de notoriété, plus elle a de chances d'être citée par les relais d'opinions*.



Source de données

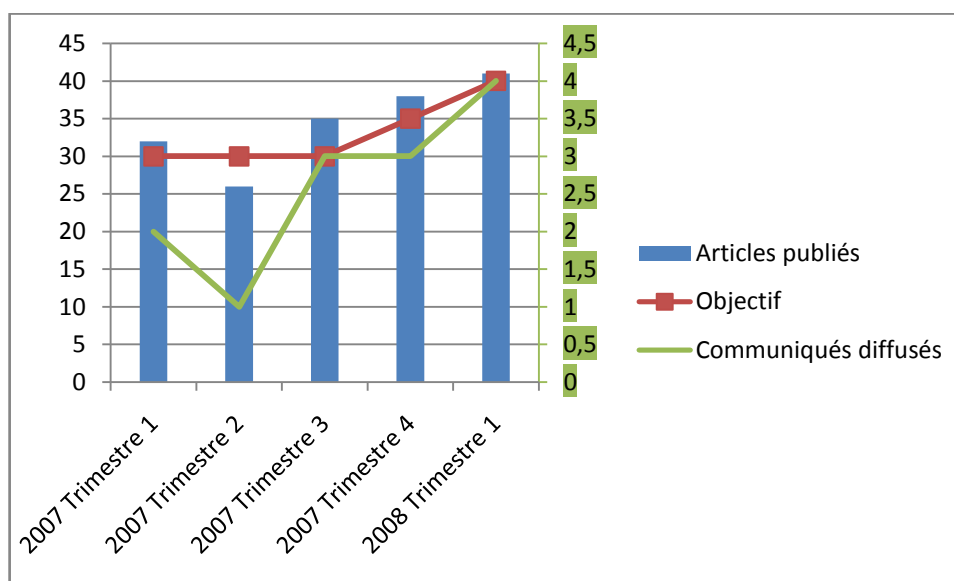
Cette donnée est obtenue en effectuant une pige sur Internet. Celle-ci ressemble à la pige dans les media traditionnels. Elle est toutefois plus simple puisqu'il suffit d'utiliser un outil d'alerte pour recevoir automatiquement la liste des nouveaux articles publiés sur la marque. Les grands moteurs de recherche proposent ce service gratuitement.

Il existe également des sociétés qui sont spécialisées dans la pige de marque sur Internet et qui fourniront des données qualitatives en plus du nombre d'article parus.

Indicateur

Il est intéressant d'étudier l'évolution de cet indicateur, qu'il faut toujours comparer avec la diffusion des communiqués de presse. En effet, lorsqu'un article concernant la marque est publié suite à un communiqué de presse, il n'y a aucune influence de la notoriété. En revanche, un article qui est publié sans lien avec un communiqué implique que l'éditeur connaissait la marque et pensait qu'elle pouvait intéresser ses lecteurs. Cette information nous donne bien une bonne indication sur la notoriété de la marque.

L'indicateur sera le nombre d'articles publiés sur la marque chaque trimestre. Cette donnée sera présentée sous la forme d'un histogramme présentant les cinq derniers trimestres. Il permettra de comparer les résultats obtenus avec les objectifs et avec les résultats de l'année précédente sur la même période.



II.3.B.ii Piloter l'image de marque

Il existe de nombreuses méthodes pour mesurer l'image d'une marque. Comme nous l'avons vu dans première partie de ce mémoire, l'image de la marque est la représentation mentale que se font les consommateurs de la marque. Mesurer l'image de marque permet d'une part de vérifier que celle-ci est positive, mais également qu'elle correspond à celle que l'entreprise essaie d'exprimer.

ATTRACTIVITÉ

SONDAGES QUALITATIFS

Description

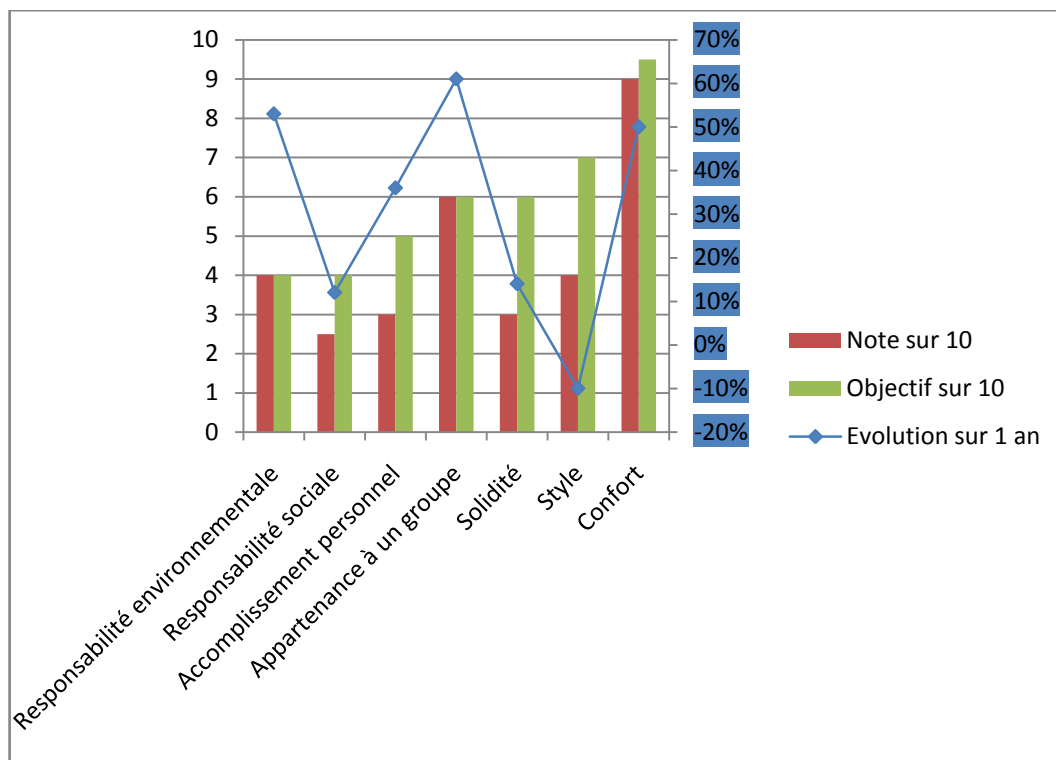
Le meilleur moyen pour mesurer l'attractivité de la marque reste le sondage. Il est conseillé de toujours faire le sondage sur l'attractivité en présentant de la même façon la marque et ses concurrents. Les mêmes questions seront posées pour chaque marque. Cela permet d'une part d'éviter au maximum les biais déclaratifs et d'autre part d'avoir une échelle de comparaison. Un score chiffré n'a pas la même signification en fonction de la personne, alors qu'une position parmi les concurrents est une donnée intéressante.

L'attractivité étant mesurée à partir des motivations du consommateur, il faut par avance déterminer quelles peuvent être ces motivations et faire une question par motivation. Par exemple, il peut y avoir la motivation des qualités intrinsèques du produit, la motivation de l'estime de soi, la motivation de l'estime des autres... Préalablement à ces questions, il faut vérifier auprès des individus interrogés l'importance de chaque critère afin de pouvoir les classer par ordre de priorité.

Indicateur

L'indicateur sera présenté sous forme d'histogramme avec une courbe pour l'évolution de l'indicateur sur l'année.





IDENTITÉ

L'identité de la marque, qui représente la capacité des consommateurs à l'identifier correctement, peut être mesurée grâce à deux indicateurs.

ENQUÊTES AUPRÈS DE CONSOMMATEURS

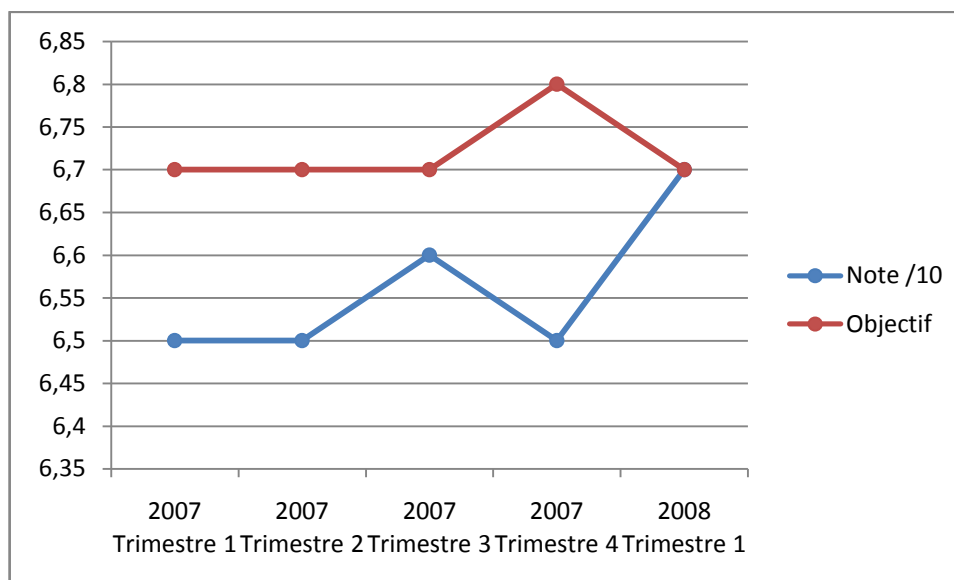
Description

La meilleure méthode pour déterminer si les consommateurs identifient correctement la marque est de les interroger directement. Le but de l'enquête est de déterminer si les éléments qui ont été perçus sur Internet par le consommateur puis mémorisés lui permettent d'identifier clairement la marque. Il est possible de mettre en place un questionnaire pour vérifier les connaissances du consommateur sur l'identité de la marque.



Indicateur

Le résultat de ce questionnaire devra être chiffré sous la forme d’une note numérique sur 10 points. Cette note sera présentée en sous forme d’une courbe, avec une comparaison par rapport aux objectifs.



UTILISATION DES ASSOCIATIONS

Description

La comparaison entre les associations mémorisées par les consommateurs et les associations que la marque souhaiterait faire passer permet de savoir si l’identité réelle de la marque est correctement perçue par les consommateurs. Il est possible de mesurer le biais existant entre les associations souhaitées et les associations mémorisées en comparant les dix principales associations que la marque souhaite communiquer et les dix principales associations qui sont réellement perçues par les consommateurs. On peut ensuite obtenir un score de divergence faisant la somme des différences de position des associations ainsi classées.

Source de la donnée

Cette donnée proviendra de deux sources :

- d’une part des associations mémorisées par les consommateurs, obtenues lors d’entretiens ou de sondages



- d'autre part des associations relevées dans les citations de la marque dans la presse Internet, récoltées lors des pages presse en ligne.

Il est également possible de séparer ces deux sources en deux indicateurs si l'on souhaite une précision maximale.

Indicateur

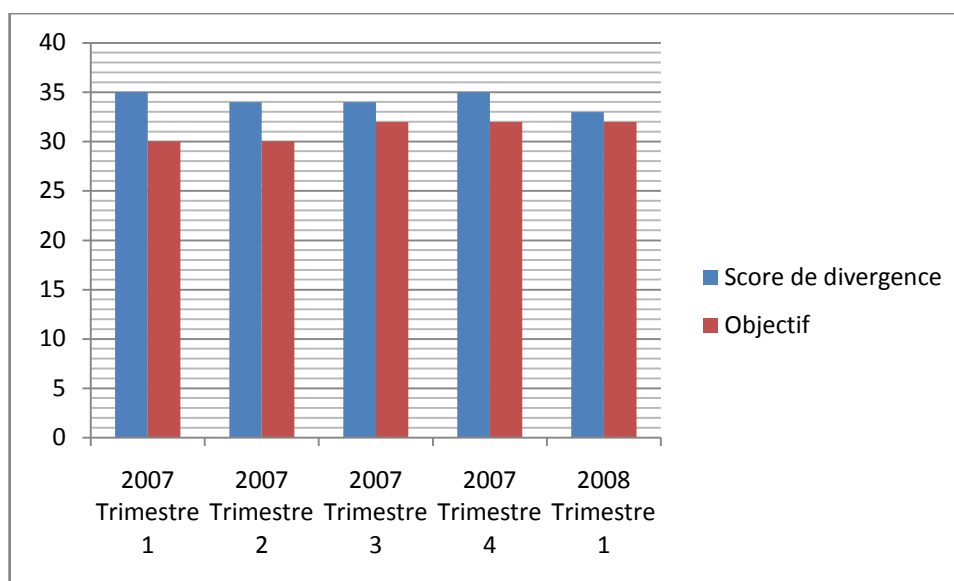
La représentation de cet indicateur sera composée d'un affichage par ordre d'importance des associations à comparer. Les dix associations les plus importantes pour la marque seront comparées avec les dix associations les plus souvent citées par les consommateurs. Pour chaque association souhaitée par la marque, on comparera la différence de position avec le classement réalisé avec les associations perçues par les consommateurs. Pour chaque différence d'une place, on ajoutera un point au score de divergence. On présentera également le score de divergence sous forme d'histogramme sur 5 trimestres. Plus celui-ci est faible, plus l'identité de la marque est bien maîtrisée.

IDENTITE

Associations souhaitées	Associations perçues	Divergence	Divergence totale: 33
1 - Confort	1 - Cher	11 - Très forte	
2 - Ecologique	2 - Prêt à porter	4 - Moyenne	
3 - Qualité	3 - Qualité	0 - Nulle	
4 - Haut de gamme	4 - Chemises	7 - Forte	
5 - Prêt à porter	5 - Prêt à porter	0 - Nulle	
6 - Homme	6 - Ecologique	5 - Moyenne	
7 - Élégant	7 - Élégant	0 - Nulle	
8 - Matières nobles	8 - Coton biologique	3 - Faible	
9 - Employés agréables	9 - Garantie	2 - Faible	
10 - Service	10 - Chaussures	1 - Très faible	

Explication pour l'association « Ecologique » : La marque souhaiterait que le terme « Ecologique » soit le second le plus associé à la marque par les consommateurs. Or il n'arrive qu'en sixième position dans les associations réellement perçues par les consommateurs. Il y a une différence de quatre points entre la position souhaitée et la position réelle pour les consommateurs. On obtient un score de divergence de quatre points sur le terme « Ecologique ».





LES ASSOCIATIONS

LES ASSOCIATIONS

Description

Les indicateurs des associations permettent de connaître les associations auxquelles les consommateurs associent la marque.

Source de données

Les données viendront principalement de sondages ou d'entretiens. Il s'agit de déterminer quelles sont les associations les plus fréquentes chez le consommateur. Pour cela, il faut demander au consommateur quels sont les termes auxquels il associe la marque.

Il existe également des sites Internet qui recueillent les associations rattachées aux plus grandes marques par les consommateurs. On peut par exemple citer le site www.brandtags.net. Ce site permet aux visiteurs de publier les mots qu'ils rattachent aux marques de leur choix. Les résultats sont ensuite publiés sous la forme d'un nuage de mots clés, la taille d'affichage des mots clés dépendant du nombre de fois où le mot a été cité.

Indicateurs

Les indicateurs concernant les associations devront être triés par type d'association. Les différents types d'associations sont décrits dans la première partie de ce mémoire. Les associations de



chaque type seront présentées sous forme de nuage de mots clés. La taille de chaque association dépendra du nombre de citation de celle-ci par les consommateurs.

Pour une plus grande précision, il pourrait également être intéressant d'étudier l'évolution des associations les plus importantes.

ASSOCIATIONS

PRODUIT

Cher Qualité
Chemises Homme
Matériau de qualité Prêt à porter
Mode Élégant Laid
Pantalon Ceinture Haut de
gamme Solide Durable Eco-
logique Coton Laine

AGISSEMENTS DE LA MARQUE

Licenciements
Parachute doré Respect de l'envi-
ronnement Arnaque Bonne
performance boursière
Sélection des fournisseurs
Bons salaires Médiatique
Mescenat

SERVICE ASSOCIE AU PRODUIT - PERSONNEL

Compétence **Bon vendeurs**
Vendeurs honnêtes **Retour**
facile Magasins agréable

Boutiques
design

COMMUNICATION

Qualité **Bonnes**
pubs Nicole Kidman Envi-
ronnement Slogan Envoutant
Mise en avant produits **Sensua-**
lité Beaux paysages Evasion
Beaux films Art
Logo Internet



II.3.B.iii Piloter les relations de la marque avec ses consommateurs

FIDÉLITÉ DES CONSOMMATEURS ENVERS LA MARQUE

Description

L'objectif principal des relations entre la marque et les consommateurs est de les fidéliser et d'en faire des ambassadeurs de la marque. La mesure de la fidélisation est donc l'un des indicateurs essentiels des relations entre la marque et ses consommateurs. Il est donc important de connaître le pourcentage de consommateurs qui se trouvent dans chaque étape de la spirale de fidélisation de David Armano, décrite en première partie de ce mémoire.

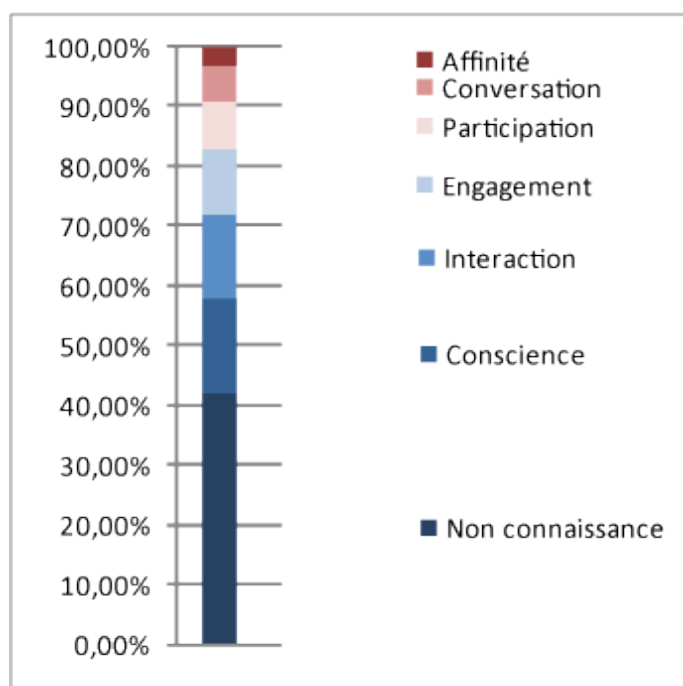
Source

Ces données doivent être obtenues grâce à une enquête quantitative.

Indicateur

La fidélité des consommateurs envers la marque peut être présentée sous forme d'un histogramme à une seule barre. Cet histogramme peut éventuellement être complété par deux histogrammes équivalents qui présentent l'historique de cette donnée sur cinq trimestres ainsi que les objectifs définis en amont.

FIDELITE



LIEUX DE CONVERSATION ENTRE CONSOMMATEURS

Description

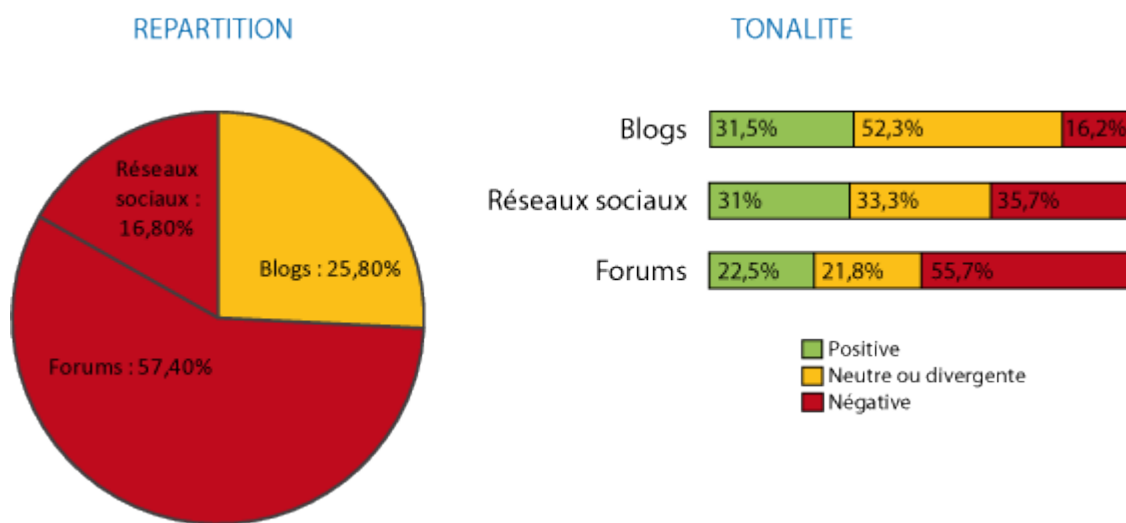
La marque doit avoir une bonne vision des places virtuelles où l'on parle d'elle. En effet, cela lui permettra de savoir où concentrer ses efforts de communication, où trouver les relais d'opinions* qui lui sont favorables et quelle est la tonalité des échanges sur chaque lieu.

Source de donnée

Afin de recueillir ces données, il sera nécessaire de réaliser une pige Internet.

Indicateur

Les différents lieux de conversation pourront être représentés sous forme d'un diagramme circulaire à secteurs. Chaque secteur représentera le pourcentage de citations sur le lieu considéré. La tonalité dominante sur chaque lieu sera représentée grâce aux couleurs de chaque secteur. On choisira une couleur pour les citations positives envers la marque, une couleur pour les citations neutres ou divergentes et une couleur pour les citations négatives.



PARTICIPANTS AUX RÉSEAUX SOCIAUX DE LA MARQUE



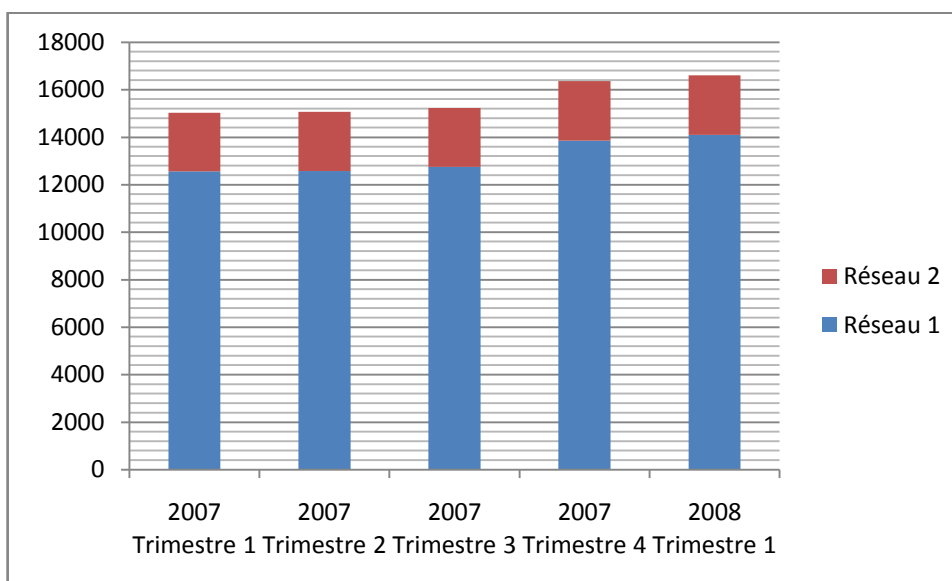
Description

Si la marque a mis en place une communauté en ligne autour d'elle-même ou d'un produit, il est nécessaire de mesurer les apports de celle-ci. Les données à mesurer sont :

- Le nombre de membres participants
- Le degré de participation de chaque membre : comme expliqué dans la première partie de ce mémoire, il est possible de segmenter les membres en trois groupes : les membres passifs, les membres plutôt actifs et les membres très actifs, ou locomotives. Il s'agit ensuite de mesurer la proportion de chaque segment et de les comparer aux proportions moyennes calculées par Jacob Nielsen entre autres.

Indicateur

Le nombre de membres participants aux différents réseaux sociaux de la marque peut-être mesuré grâce à un histogramme qui permet d'en suivre l'évolution. Le degré de participation des membres de la communauté peut être visualisé sous forme d'un diagramme circulaire à secteurs.



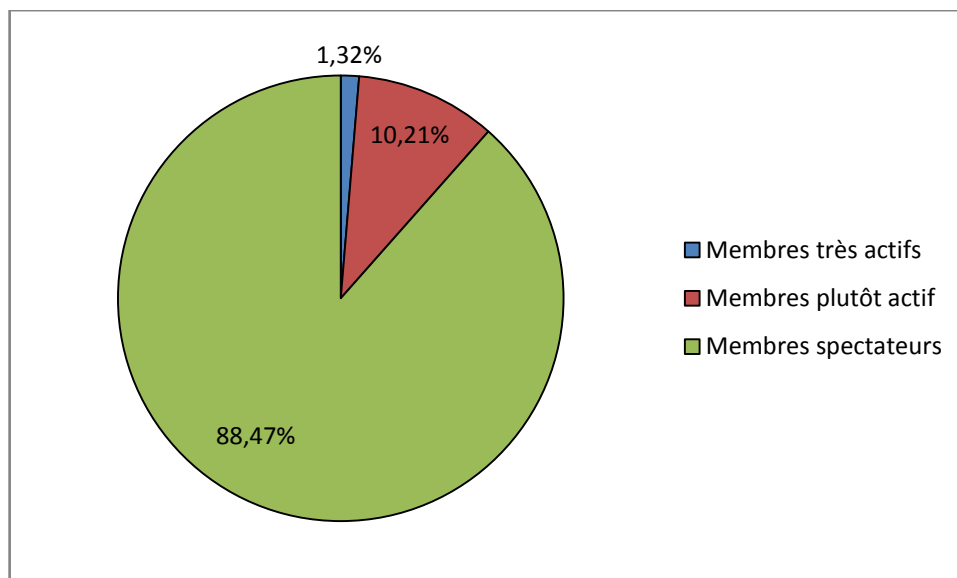


PLATE-FORME DE RECUEIL D'AVIS DE CONSOMMATEURS

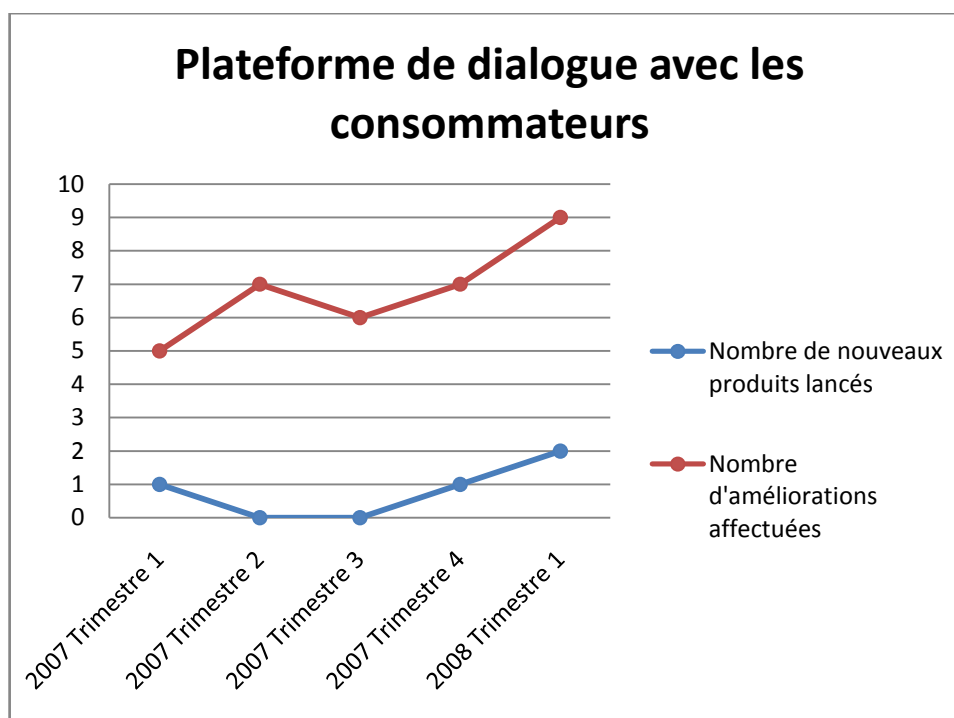
Description

Tout comme pour l'indicateur précédent, il est important d'évaluer le nombre de participants et leur participation. Dans le cadre d'une plateforme qui a pour but de recueillir des avis de consommateur, il faut également mesurer les résultats obtenus grâce à cette plateforme.

Indicateur

Deux indicateurs permettent de mesurer les résultats de la plateforme. Le premier est le nombre de modifications qui ont été faites sur les produits ou services suite à des commentaires d'utilisateurs de la plateforme. Le second indicateur est le nombre de nouveaux produits ou services qui ont été créés





II.3.C. BUDGET

Les budgets sont des données qu'il convient le plus souvent de comparer à d'autres indicateurs. Ils permettent dans ce cas de juger de l'efficacité des actions mises en place. Cependant, il y a deux indicateurs sur ce thème qui peuvent être autonomes : le budget global investi pour la marque ainsi que la comparaison entre les budgets utilisés pour travailler sur les trois aspects principaux de la marque : célébrité, image de marque, et relations entre la marque et les consommateurs.

BUDGET DE LA COMMUNICATION EN LIGNE

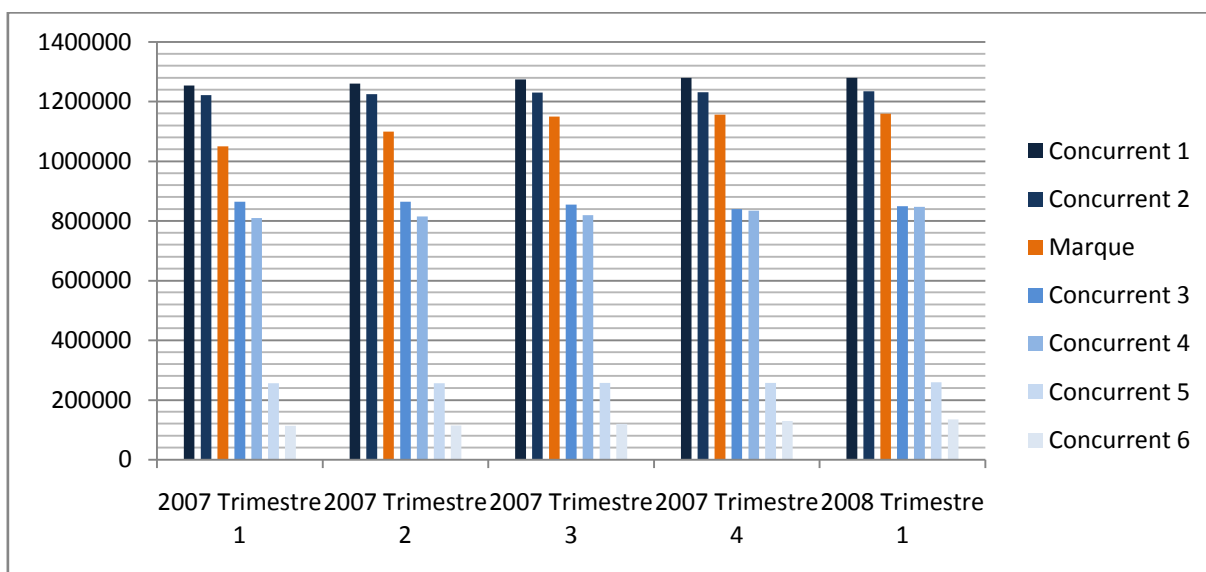
Description

Cet indicateur est en réalité une comparaison entre ce que la marque a investi en communication sur Internet et ce que ses concurrents ont investi. Cet indicateur offre une information importante en elle-même, mais permet également de donner du sens à d'autres indicateurs, dans le but de mesurer l'efficacité de l'utilisation des budgets par chaque marque.

Indicateur



Cette donnée peut-être présentée sous forme d’histogramme. Une comparaison sur cinq trimestres est idéale car elle permet de présenter l’évolution de l’indicateur.



RÉPARTITION DES BUDGETS

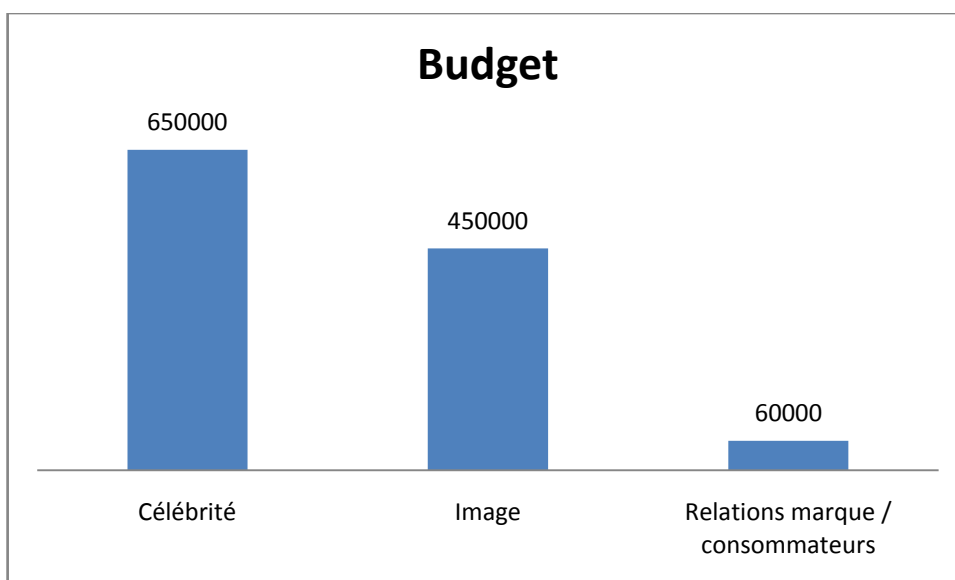
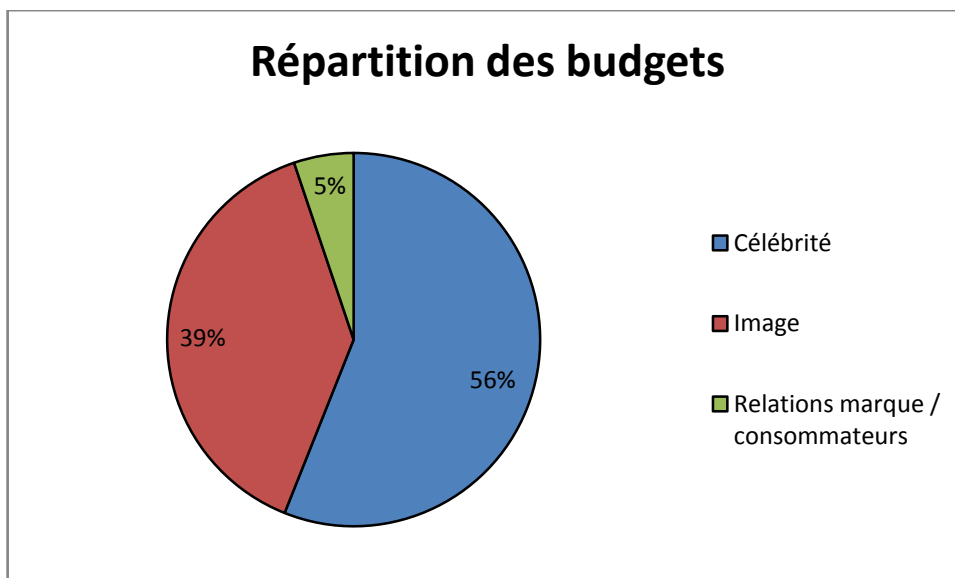
Description

Cet indicateur permet de connaître rapidement l’équilibre budgétaire qui a été réalisé entre les différents axes de développement de la marque que sont la célébrité, l’image et les relations entre la marque et les consommateurs.

Indicateur

Cette donnée peut-être visualisée sous la forme d’un diagramme circulaire à secteurs.





COÛT D'ACQUISITION

Description

Le coût d'acquisition est le rapport entre le budget destiné à l'acquisition d'audience et le nombre de visiteurs sur le site. Il permet de savoir combien coûte l'acquisition d'un visiteur. Cette donnée est surtout utile pour compléter les indicateurs de mesure de la marque, afin de déterminer combien coûte l'amélioration de ceux-ci.



II.4. COMMENT ORGANISER LES TABLEAUX DE BORD?

Les tableaux de bord sont des outils d'aide à la décision. Les décisions peuvent être de trois types : stratégiques, managériales ou opérationnelles. Il faudra donc mettre en place des tableaux de bord pour chaque type de décisions.

Il est en effet recommandé de séparer les tableaux de bord pour éviter de présenter un trop grand nombre d'informations sur un seul tableau de bord. Alain Fernandez nous apprend dans son ouvrage « Les nouveaux tableaux de bord des managers » qu'il faut au maximum sept informations pour prendre une bonne décision. Il est donc indispensable d'adapter chaque tableau de bord à la décision qui doit être prise grâce à lui.

II.4.A. LE TABLEAU DE BORD STRATÉGIQUE

L'objectif du tableau de bord stratégique est de sélectionner les indicateurs essentiels et de les présenter sur un écran dans le but d'aider à la prise de décision stratégique. Ce tableau de bord est à destination des managers qui décident de la stratégie de la marque sur Internet.

II.4.A.i Quels indicateurs ?

LE POSITIONNEMENT RELATIONNEL DE LA MARQUE

Le positionnement relationnel de la marque permet de situer la marque par rapport à ses concurrents sur une matrice de type BCG (Boston Consulting Group). Chaque entreprise est placée sur la matrice en fonction de deux axes :

La force relationnelle de la marque :

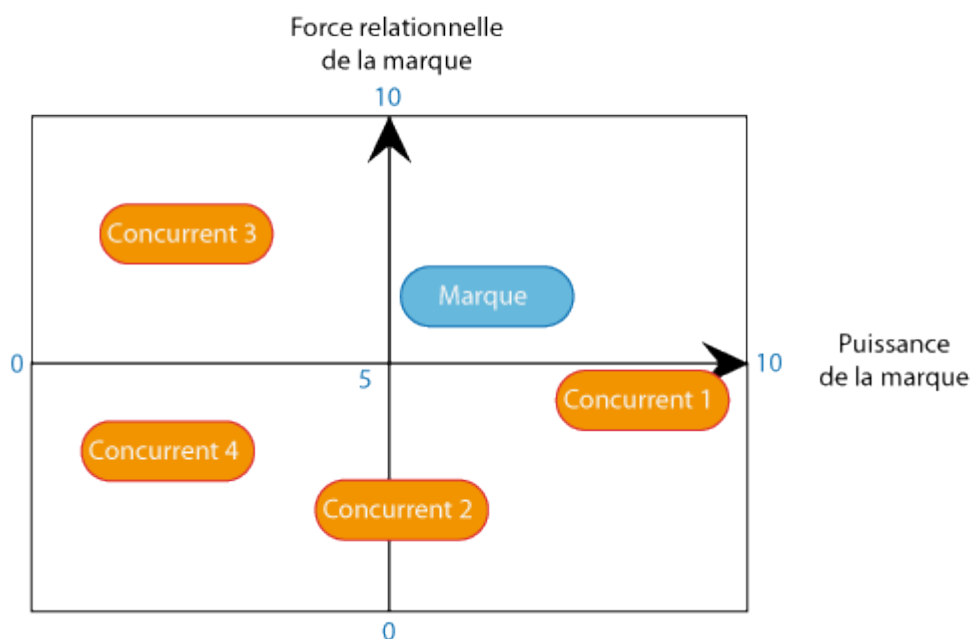
La force relationnelle de la marque est un score qui résume tous les indicateurs qui mesurent la relation de la marque avec ses consommateurs. Il permet de savoir si la marque est capable de créer des relations avec ses consommateurs et de les fidéliser.



La puissance de la marque :

La puissance de la marque représente la force de célébrité dont dispose la marque. Celle-ci se mesure par de bons scores de célébrité (notoriété et visibilité) et par un budget de communication important.

POSITIONNEMENT RELATIONNEL DE LA MARQUE



En fonction de sa position sur la carte du positionnement relationnel de la marque, on peut définir la marque comme suit :

- Coin supérieur droit de la carte : la marque est **inspirationnelle**. C'est la position idéale pour la plupart des marques. Cela signifie qu'elle a les moyens d'avoir une très bonne célébrité, et donc de recruter de nombreux nouveaux consommateurs, tout en étant capable de les fidéliser. En général, c'est une marque qui a une forte communauté de fans, comme Apple par exemple. Les consommateurs peuvent être fidélisés malgré leur grand nombre car l'attractivité de la marque compense les difficultés à s'adresser de façon personnalisée à de nombreux consommateurs.
- Coin supérieur gauche de la carte : on a affaire à une marque de **proximité**. Elle n'a pas les moyens de se faire connaître à grande échelle, mais elle compense en s'adressant de façon très personnalisée à chaque consommateur. Cela lui permet de les fidéliser. C'est une position qui convient particulièrement aux marques haut de gamme et exclusives.



- Coin inférieur droit de la carte : on a affaire à une marque de **communication de masse**. C'est une marque qui a des moyens importants pour se faire connaître. Cependant, elle n'a pas l'attractivité ou les savoir-faire nécessaires pour fidéliser les consommateurs. On retrouve typiquement des marques de grande consommation dans cette position.
- Coin inférieur droit : la marque est **anonyme**. Elle n'a les moyens ni de se faire connaître à grande échelle, ni de fidéliser ses consommateurs. C'est une situation difficile pour la marque.

L'ÉQUILIBRE DE LA MARQUE (TOILE D'ARAIGNÉE)

L'indicateur d'équilibre de la marque va permettre de vérifier que ses scores dans les différents domaines sont équilibrés.

- La notoriété

Le score de la notoriété peut être calculé en faisant la moyenne des pourcentages de notoriété des trois formes de la notoriété. Cette moyenne doit ensuite être ramenée à une note sur dix points.

- La visibilité

Le calcul de la visibilité est assez complexe. On peut le calculer en faisant la moyenne de deux indicateurs. Le premier indicateur est une note sur dix points qui correspond au degré d'accomplissement des actions de visibilité par rapport aux objectifs fixés (voir indicateur dans la partie « Visibilité » de cette section). Le second indicateur correspond à une note sur dix points qui illustre la performance de la marque par rapport à ses concurrents.

- L'attractivité

La note d'attractivité est composée de la moyenne de tous les scores obtenus par l'indicateur d'attractivité pour chaque motivation. Cette moyenne est ensuite convertie en une note sur dix points.

- L'identité

Le score d'identité peut être calculé en faisant le rapport entre le score de divergence obtenu pour l'indicateur d'identité et l'objectif qui était fixé pour ce même indicateur. Il sera présenté sous la forme d'une note sur dix points.

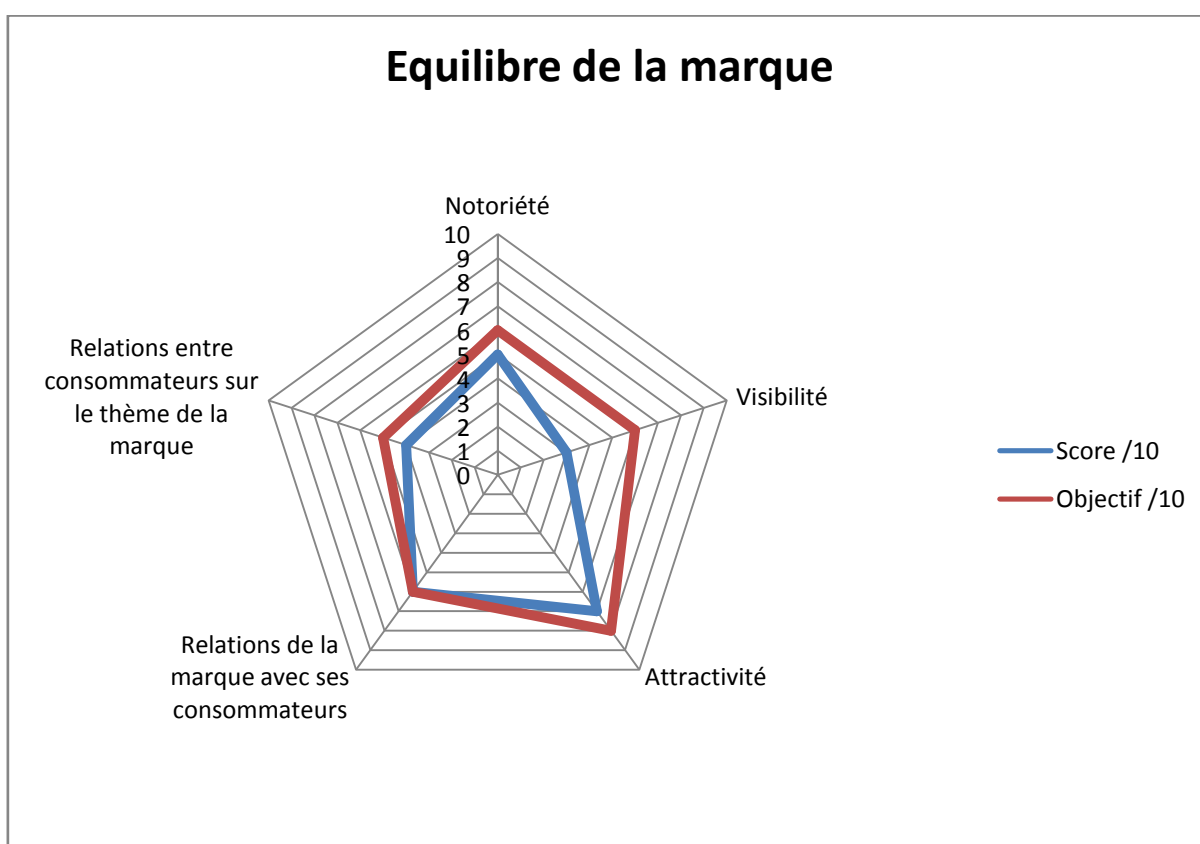


- Les relations de la marque avec les consommateurs

Ce score sera la moyenne entre les résultats de fidélité des consommateurs envers la marque et les résultats des éventuelles plateformes de dialogue entre la marque et ses consommateurs. Cette moyenne sera exprimée sur dix points.

- Les relations entre consommateurs

Pour illustrer les relations entre consommateurs sur le thème de la marque, il est possible de faire une moyenne entre les résultats des tonalités des dialogues entre consommateurs et les résultats des communautés de consommateurs sur le thème de la marque. Cette moyenne sera également exprimée sur dix points.

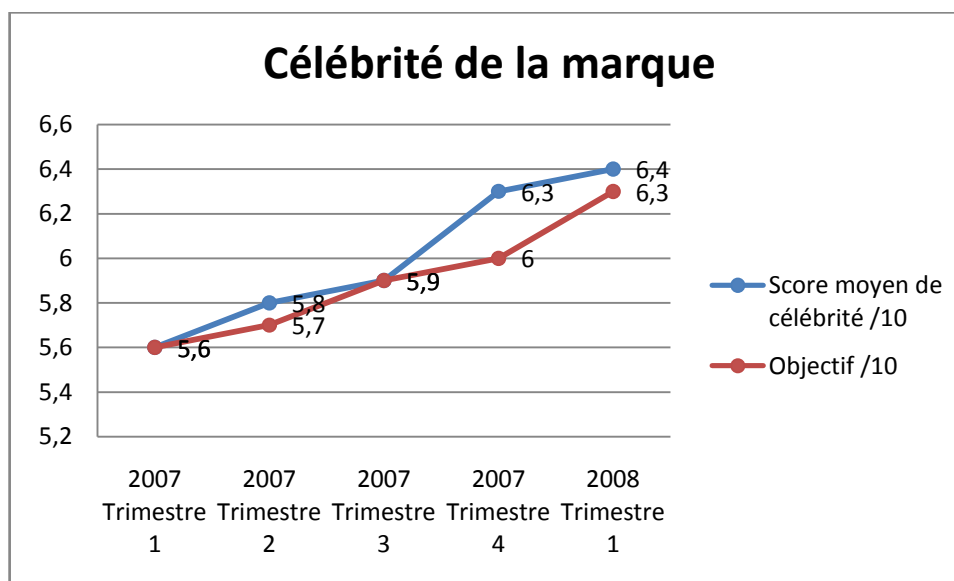


LA CÉLÉBRITÉ DE LA MARQUE

Il s'agit avec cet indicateur de résumer les scores de la marque en ce qui concerne sa célébrité. Pour cela on pourra reprendre les deux indicateurs de célébrité et de visibilité présentés pour l'indicateur « Équilibre de la marque » et en faire la moyenne, en présentant le score sur dix



points. L'indicateur présentera l'évolution de cette moyenne sur cinq trimestres ainsi que les objectifs. Les scores des trois mesures de la notoriété seront également présentés.



L'IMAGE DE LA MARQUE

Les associations

L'indicateur des associations permet de visualiser rapidement quelles sont les associations les plus courantes chez les consommateurs. Afin de les visualiser facilement, il est possible de les présenter sous la forme d'un nuage de mots clés.

La mise en place du nuage de mots est simple : chaque association est notée sur dix points en fonction de sa fréquence de citation par les consommateurs. Seules les quinze associations les plus populaires sont retenues. Les différentes associations sont ensuite affichées sous la forme d'un nuage. La taille du texte de chaque mot est dépendante de la note obtenue par le mot.

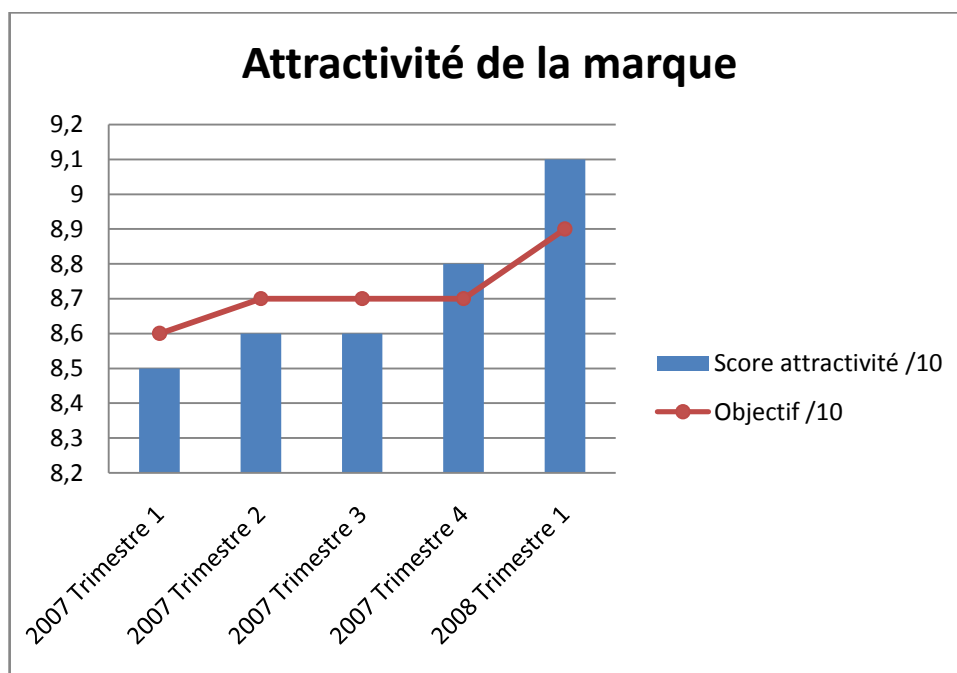
ASSOCIATIONS

Cher Chemises **Logo**
 Prêt à porter **Mode** **Bonnes Pubs**
 Beaux films Sensualité Environnement
 Pantalon Haut de gamme Ecologique Laine
 Bon vendeurs **Mecenat**
 Bonne performance boursière
Licenciements
Boutiques design



L'attractivité

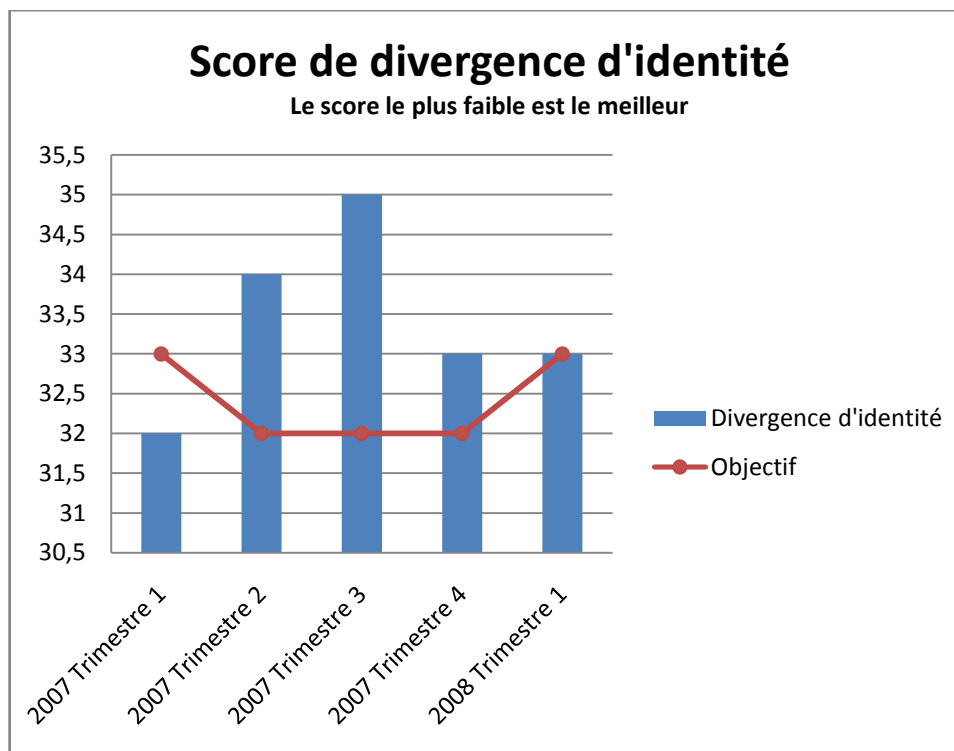
Le calcul de l'attractivité réalisé pour l'indicateur « Équilibre de la marque » sera utilisé pour présenter l'attractivité sur le tableau de bord stratégique. Ce score sera présenté sous forme d'histogramme sur cinq mois, en parallèle avec les objectifs.



L'identité

La mesure de l'identité de la marque sera présentée sous la forme d'un histogramme qui reprendra les scores de l'identité des cinq derniers trimestres.





LE SABLIER MARKETING

Description

Le sablier marketing (marque déposée) a été créé par Frédéric Dosquet pour aider les professionnels du marketing et de la communication. Cet outil permet de visualiser rapidement le positionnement de la marque ainsi que ses sources et ses conséquences.

Il permet tout d'abord de présenter tous les éléments qui doivent être pris en compte lors de la création du positionnement : le marché, les concurrents et la ou les cibles.

Il permet ensuite d'illustrer les 4 P : Le produit, le prix, la distribution et la communication.

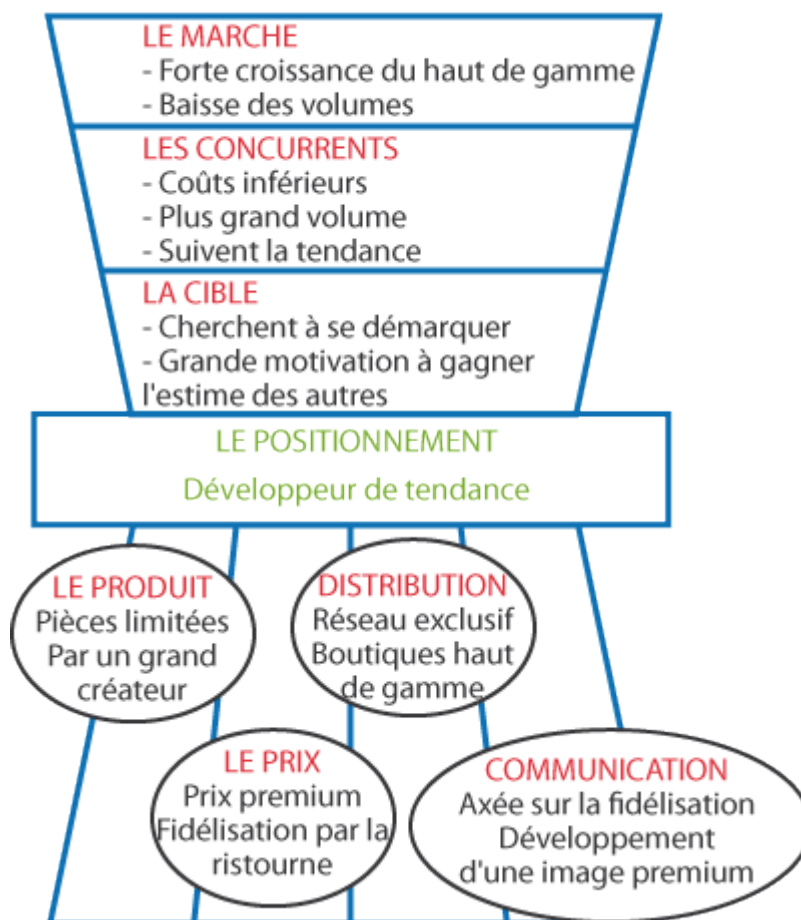
Cet outil a pour avantage de permettre de vérifier facilement si le positionnement de la marque est pertinent en fonction de l'environnement de la marque et si les actions mises en place pour supporter le positionnement sont cohérentes avec celui-ci. Pour cette raison, il est indispensable de le présenter sur le tableau de bord stratégique afin de toujours garder à l'esprit quel est le positionnement de la marque.

Indicateur

Cet indicateur se présente sous la forme d'un sablier comprenant en son centre le positionnement de la marque.



LE SABLIER MARKETING



LES BUDGETS DE DÉVELOPPEMENT DE LA MARQUE

Description

Le tableau de bord stratégique doit permettre de visualiser les principales données budgétaires concernant la marque. Il s'agit de présenter le budget global de la promotion de la marque sur Internet, sa comparaison avec la concurrence, sa répartition, ainsi que les budgets dédiés à chaque composante de la marque (célébrité, image et relations avec les consommateurs).

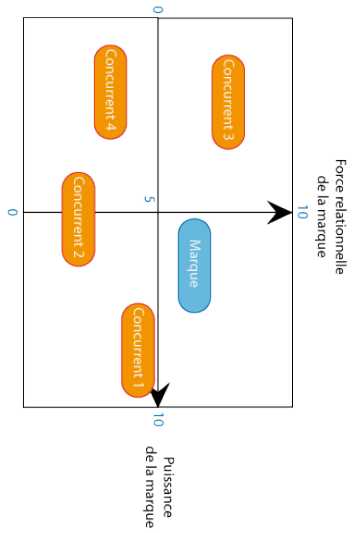


II.4.A.ii Comment organiser les indicateurs du tableau de bord stratégique?

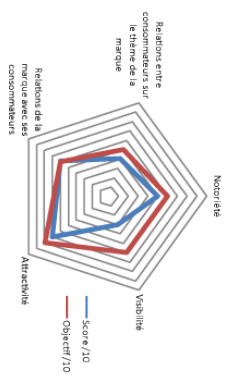
La mise en place des indicateurs du tableau de bord stratégique doit permettre de prendre les bonnes décisions stratégiques grâce à une bonne vision des enjeux relatifs à la marque sur Internet. Pour cela il est tout d’abord essentiel que les composantes majeures de la mesure de la marque soient présentes sur ce tableau de bord. Il doit également être possible de connaître pour chacune de ces composantes les moyens qui ont été mis en œuvre pour la réalisation de leurs objectifs.



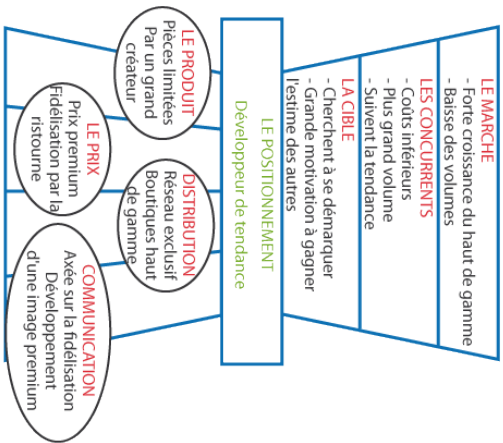
POSITIONNEMENT RELATIONNEL DE LA MARQUE



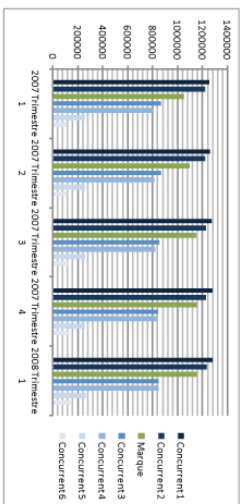
EQUILIBRE DE LA MARQUE



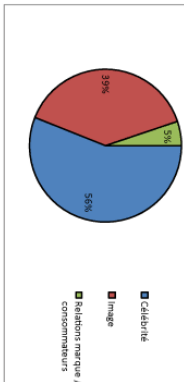
LE SABLIER MARKETING



BUDGETS



Répartition des budgets



Budget

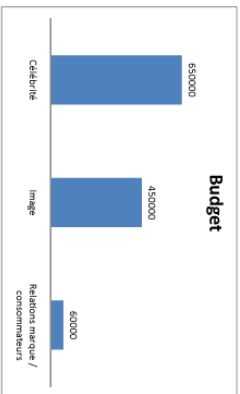
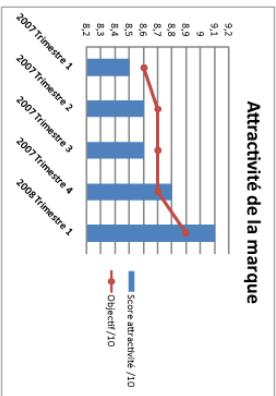


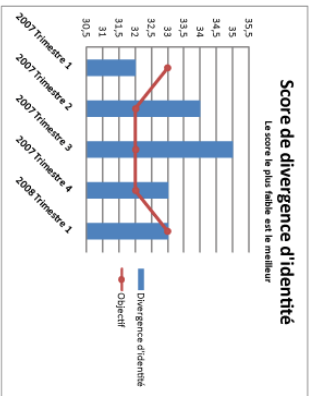
IMAGE DE MARQUE

Cher Chemises Logo Prêt à porter Mode
 Bonnes Pubs Beaux films Sensualité Environnement Pantalon Haut de gamme Ecologique Laine Bon vendeurs Mecenat Bonne performance Boursoisère
 Licenciements Boutiques design

Attractivité de la marque

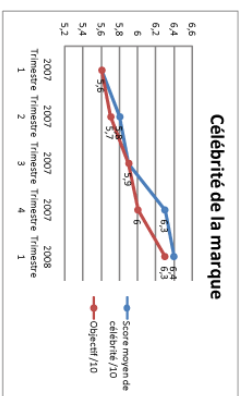


Score de divergence d'identité



CELEBRITE

Célébrité de la marque



II.4.B. LES TABLEAUX DE BORD OPÉRATIONNELS ET MANAGERIAUX

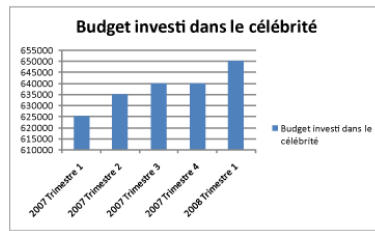
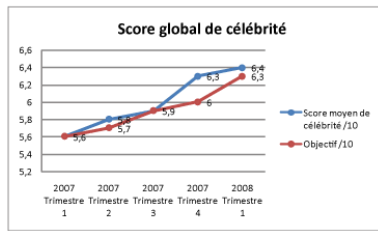
Les tableaux de bords opérationnels et managériaux sont utilisés par les personnes qui pilotent la marque de façon opérationnelle. Ils doivent atteindre un niveau de détail suffisant pour mettre en place et mesurer les actions qui permettront d’atteindre les objectifs stratégiques. Ces tableaux de bords reprendront donc tous les indicateurs déterminés précédemment et seront organisés par thème.

II.4.B.i Le tableau de bord de la célébrité

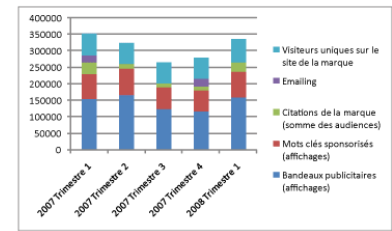
Le tableau de bord de la célébrité va reprendre les indicateurs de la célébrité. Les budgets mis en place pour atteindre les objectifs de célébrité devront également apparaître sur ce tableau de bord.



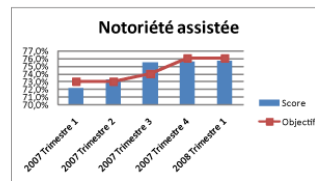
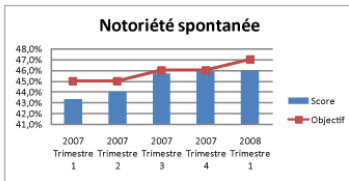
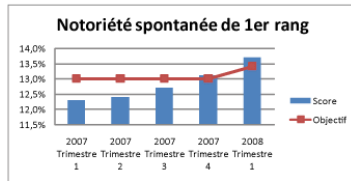
CELEBRITE - GENERALITES



VISIBILITE

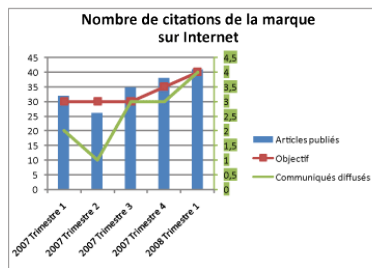
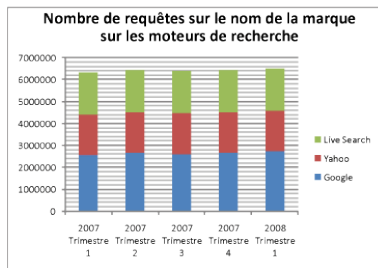
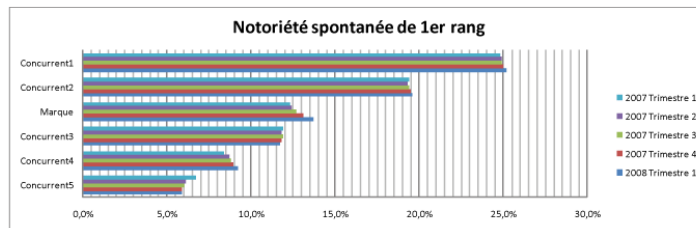


NOTORIETE



NOTORIETE SPONTANEE DE 1er RANG

Pos.	Marque	Evolution sur un an
1	Concurrent 1	↑ +1
2	Concurrent 2	↓ -1
3	Marque	=
4	Concurrent 3	↑ +1
5	Concurrent 4	↓ -1
6	Concurrent 5	=

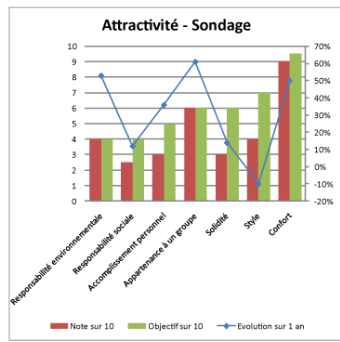


II.4.B.ii Le tableau de bord de l'image de marque

Le tableau de bord de l'image de marque devra permettre aux personnes qui travaillent sur ce sujet de disposer des informations opérationnelles nécessaires au pilotage des actions mises en œuvre pour améliorer cette composante de la marque. Devront donc figurer sur ce tableau de bord les indicateurs d'attractivité de la marque, les indicateurs reprenant les associations ainsi que les indicateurs de l'identité de la marque.



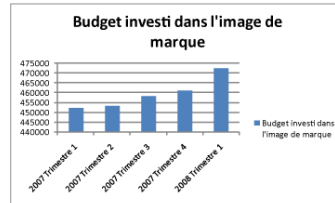
ATTRACTIVITE



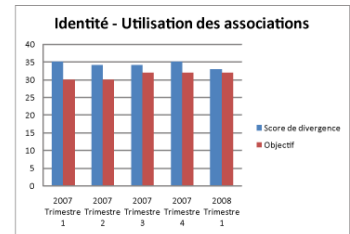
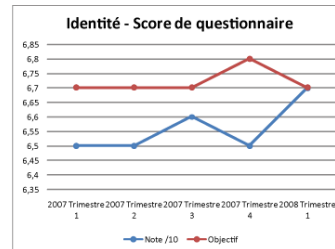
ASSOCIATIONS

<p>PRODUIT</p> <p>Cher Qualité Chemises Homme Matériau de qualité Prêt à porter</p> <p>Mode Laid Pantalon Ceinture Haut de gamme Solide Durable Eco-logique Coton Laine</p> <p>AGISSEMENTS DE LA MARQUE</p> <p>Licenciements Parachute doré Respect de l'environnement Arnaque Bonne performance boursière Sélection des fournisseurs Bons salaires Média-tique</p> <p>Mescenat</p>	<p>SERVICE ASSOCIE AU PRODUIT - PERSONNEL</p> <p>Compétence Bon vendeurs Vendeurs honnêtes Retour facile Magasins agréables</p> <p>Boutiques design</p> <p>COMMUNICATION</p> <p>Qualité Bonnes pubs Nicole Kidman Environnement Slogan Envoutant Mise en avant produits Sensua-lité Beaux paysages Evasion Beaux films Art Logo Internet</p>
---	--

BUDGET



IDENTITE



IDENTITE - Utilisation des associations

Associations souhaitées	Associations perçues	Divergence
1 - Confort	1 - Cher	11 - Très forte
2 - Ecologique	2 - Prêt à porter	4 - Moyenne
3 - Qualité	3 - Qualité	0 - Nulle
4 - Haut de gamme	4 - Chemises	7 - Forte
5 - Prêt à porter	5 - Prêt à porter	0 - Nulle
6 - Homme	6 - Ecologique	5 - Moyenne
7 - Élégant	7 - Élégant	0 - Nulle
8 - Matières nobles	8 - Coton biologique	3 - Faible
9 - Employés agréables	9 - Garantie	2 - Faible
10 - Service	10 - Chaussures	1 - Très faible

Divergence totale:

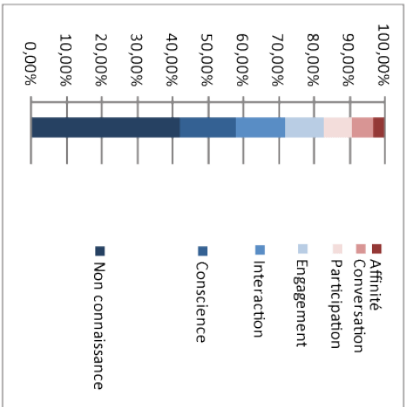
33

II.4.B.iii Le tableau de bord des relations entre les consommateurs et la marque

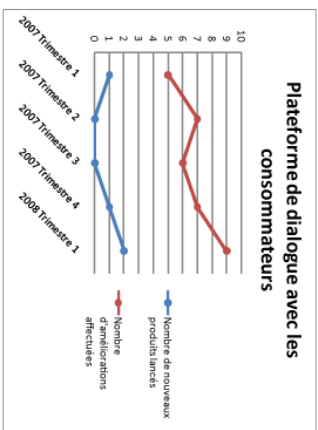
Ce tableau de bord reprendra les indicateurs qui permettent de piloter les relations de la marque avec les consommateurs et les indicateurs qui permettent de mesurer les relations entre consommateurs.



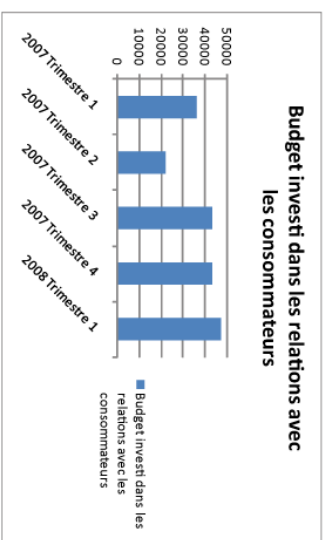
FIDELITE DES CONSOMMATEURS



PLATFORME DE DIALOGUE AVEC LES CONSOMMATEURS

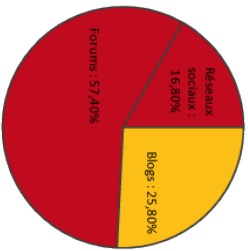


BUDGET

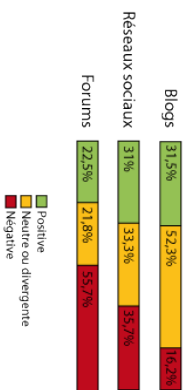


LIEUX DE RENCONTRE ENTRE LA MARQUE ET LES CONSOMMATEURS

REPARTITION

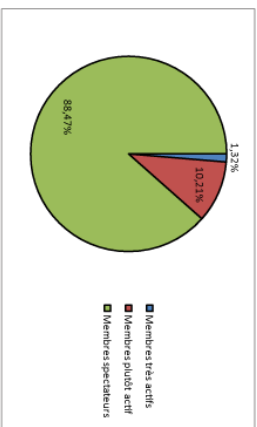


TONALITE

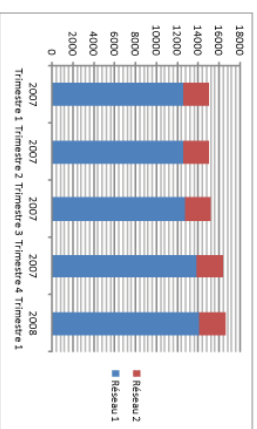


RESEAUX SOCIAUX DE LA MARQUE

Profil des participants aux réseaux sociaux de la marque



Nombre de participants aux réseaux sociaux de la marque



II.4.C. LES TABLEAUX DE BORD DE SUIVI D' ACTIONS

Ces tableaux de bord permettent de suivre les actions mises en place. Il est possible, si l'on veut entrer dans un bon niveau de détail, de mettre en place un tableau de bord pour chaque action menée.

Ces tableaux de bord ont pour mener de mesurer l'efficacité des actions mises en place. Comme il y a autant de tableaux de bords qu'il n'y a d'actions possibles à mettre en place, il est impossible d'être exhaustif sur ce sujet.

II.4.C.i La mise en place de ces tableaux de bord

Ils doivent être chronologiques

Il est important de suivre chronologiquement les résultats des actions mises en place. En effet, cela permet de vérifier que les résultats obtenus sont imputables à ces actions. La précision temporelle des indicateurs dépendra de la précision attendue pour les résultats. Plus on augmentera cette précision et plus on pourra interpréter finement les résultats. Cependant, certaines données vont demander des moyens importants pour être mises à jour à une fréquence faible, comme les données obtenues grâce à des sondages par exemple.

Chaque action doit avoir un objectif

Cela signifie qu'il est indispensable de comparer les résultats obtenus avec les objectifs escomptés.

Il est important de comparer les actions mises en place avec les résultats obtenus

L'indicateur principal devra permettre de visualiser comparativement les résultats avec les moyens mis en œuvre. Les moyens mis en œuvre peuvent être financiers, humains, une couverture médiatique...

Ces tableaux de bord permettent également de juger l'efficacité des outils utilisés. Pour cela, il est important de comparer les résultats obtenus aux budgets engagés. Il est également possible de préciser les résultats pour chaque outil utilisé.



II.4.C.ii Exemple de tableau de bord de suivi d'action

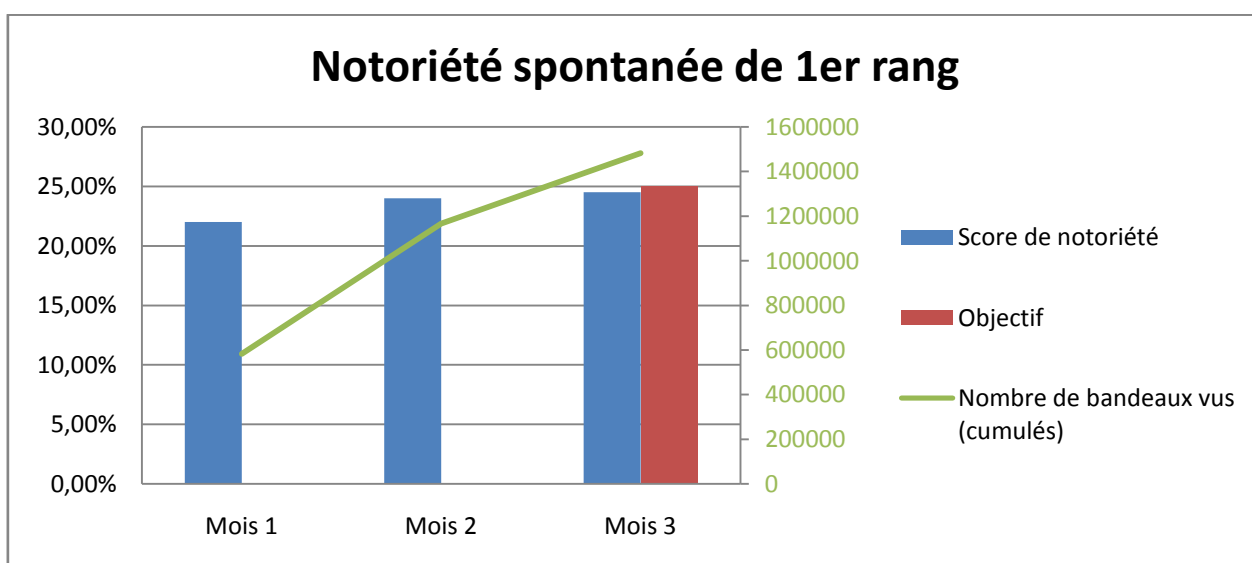
Voici un exemple concret qui permet d'illustrer la mise en place d'un tableau de bord de suivi d'action.

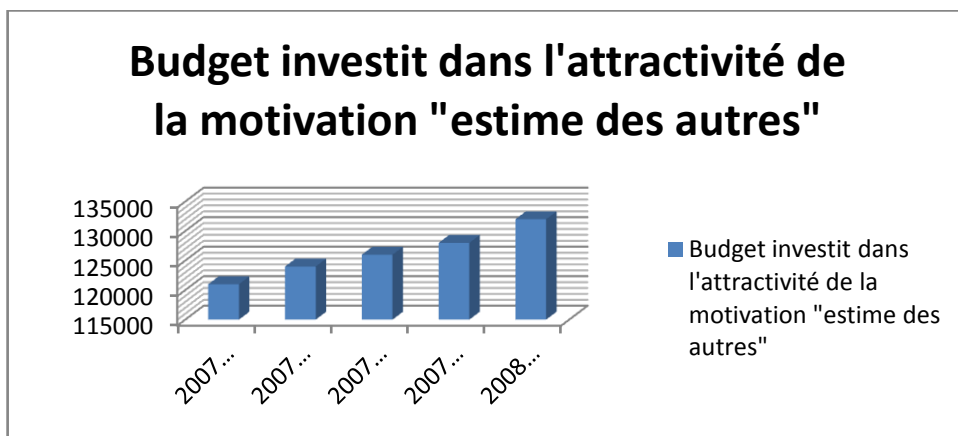
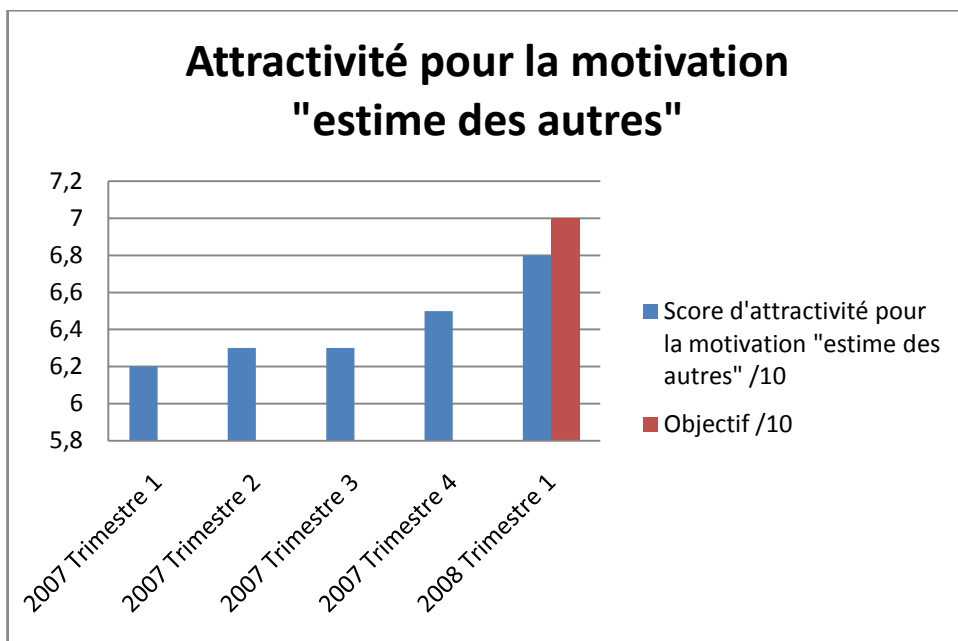
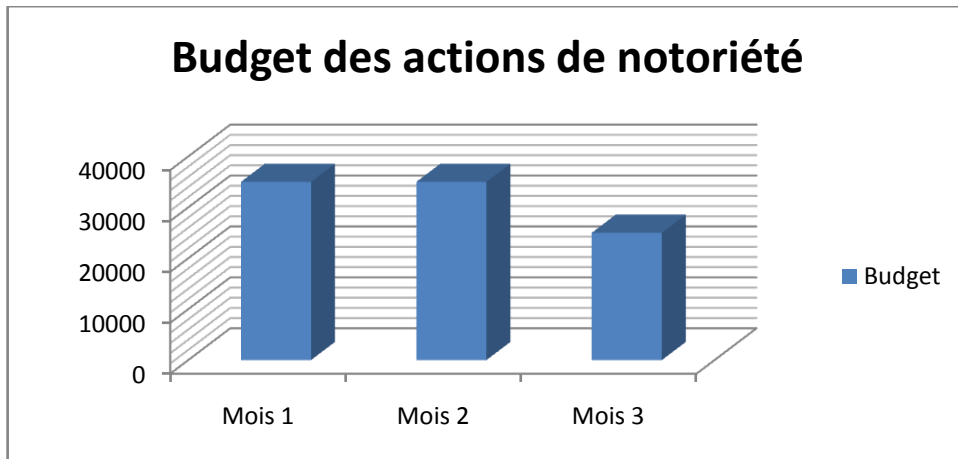
Le cas choisi est une campagne d'achat de bannières publicitaires sur 3 mois par une marque du secteur du textile. Cette marque a les moyens de faire un sondage pour chaque objectif par mois.

Cette campagne a été menée avec les deux objectifs suivants :

- Atteindre une notoriété spontanée de premier rang de 25% à la fin de la campagne.
- Augmenter le score d'attractivité de la marque, en se focalisant sur la motivation « l'estime des autres » pour arriver à une note de 7/10.

Pour mesurer la notoriété, nous utiliserons l'indicateur de sondage. Pour mesurer l'attractivité, nous utiliserons aussi un sondage portant sur la motivation « l'estime des autres ». Ces deux sondages seront mis en parallèle avec le budget utilisé et le nombre de personnes qui seront entrées en contact avec le dispositif de communication. Cette comparaison permettra de juger de l'efficacité des dispositifs choisis.





CONCLUSION

La mise en place de tableaux de bord pour piloter la stratégie de la marque sur Internet permet de répondre à deux enjeux majeurs que les marques doivent surmonter.

Le premier est le retournement du rapport de force entre les marques et les consommateurs, à l'avantage de ces derniers. En effet, les outils offerts par Internet, surtout depuis l'émergence des outils Web 2.0*, leurs permettent de mieux s'informer sur les marques, et facilitent les discussions entre consommateurs sur celles-ci.

Le second enjeu vient de la difficulté des entreprises à piloter les marques dans un environnement qui demande des résultats à court terme. Concilier ces résultats, le plus souvent financiers et à court terme, à la construction d'une marque, qui nécessite de nombreuses années est problématique.

Heureusement, les nouveaux outils apparus avec le développement d'Internet offrent également aux entreprises de nouvelles opportunités. La mesure de la marque en particulier, peut tirer un fort bénéfice de ces nouvelles technologies.

Il est cependant indispensable de mettre en place une méthodologie rigoureuse pour que la marque tire profit de ces opportunités. Il est impossible de définir un tableau de bord type qui pourrait être utilisé par toutes les marques. Chaque entreprise doit adapter cet outil en fonction de la marque, de ses objectifs, de son environnement et du public à qui il est destiné. Et bien évidemment la mise en place du tableau de bord n'est pas une fin en soi. Celui-ci doit être utilisé, mis à jour, audité, modifié si nécessaire.

La méthodologie présentée dans ce mémoire permettra de réaliser plusieurs tableaux de bord adaptés à toutes les personnes concernées par le pilotage de la marque dans l'entreprise.

Bien utilisés, ces tableaux de bord permettent de surveiller et justifier les sommes qui sont investies par l'entreprise pour le développement de la marque. Il est ainsi possible de calculer assez précisément le retour sur investissement des actions menées. Cette possibilité est non seulement importante pour piloter la marque mais également pour imposer l'idée que les actions de



développement de la marque ne sont pas des pertes sèches pour l'entreprise mais bien des investissements. Investissements dont on peut chiffrer l'apport sur les résultats de l'entreprise. De nombreuses sociétés ont saisi l'intérêt de pouvoir mesurer précisément ce retour sur investissement. Certaines entreprises l'ont tellement bien compris qu'elles ont basculé l'ensemble de leurs budgets de communication sur Internet. Pepsi, par exemple, a décidé de n'utiliser que le medium Internet pour communiquer sur le lancement d'une nouvelle boisson sur le marché américain. En période de difficultés économiques, il est préférable de pouvoir justifier d'un bon retour sur investissement.



BIBLIOGRAPHIE

DOCUMENTS NUMÉRIQUES

12 Manage, « Brand Asset Valuator », <http://www.12manage.com>

Acellin C., « Astuces Google », <http://c.asselin.free.fr>

Harvard Business Review, « If brands are built over years, why are they managed over quarters? », <http://www.hbsp.harvard.edu>

Maslow, PsychClassics, « A theory of human motivation », <http://psychclassics.yourku.ca>

Revillard Diane, 2008, « Enquêtes en ligne », Di&Mark, <http://www.diemark.fr>

Savoir en réseau, « Membres passives, contributeurs épisodiques et membres très actifs, quelle répartition dans les communautés virtuelles? », <http://www.savoiirenreseau.com>

BLOGS

Dashboards by example, <http://www.enterprise-dashboard.com>

Duperrin Bertrand, Bloc note de Bertrand Duperrin, <http://www.duperrin.com>

The dashboard spy, <http://dashboardspy.wordpress.com>

LIVRES

Dosquet Frédéric, *Créer du sens en Marketing*, Editions EMS, 2004

Fernandez Alain, *Les nouveaux tableaux de bord des managers*, Editions d'organisation, Eyrolles, 2003

Libaert Thierry, de Marco André, *Les tableaux de bord de la communication*, Editions Dunod, 2006

Malaval Philippe, Décaudin Jean-Marc, *Pentacom*, Pearson Education, 2005

Michel Géraldine, *Au cœur de la marque*, Editions Dunod, 2004



ALLER PLUS LOIN

Afin de rester concentré sur la méthodologie de mise en place d'un tableau de bord pour piloter la stratégie de la marque sur Internet, je n'ai pas souhaité entrer dans le détail de certains thèmes connexes. Voici des références pour les approfondir.

SONDAGES ET ENQUÊTES EN LIGNE

Revillard Diane, 2008, « Enquêtes en ligne », Di&Mark, <http://www.diemark.fr>

ANALYSER LES DONNÉES D'AUDIENCE ET DE TRAFIC SUR INTERNET

Blog Conversion, <http://www.blog-conversion.com>

Blog webmarketing, référencement, SEO, <http://www.arkantos-consulting.com/blog-webmarketing>

CHOISIR LA PLATEFORME TECHNIQUE POUR LE TABLEAU DE BORD

Dashboards by example, <http://www.enterprise-dashboard.com>

The dashboard spy, <http://dashboardspy.wordpress.com>

L'ERGONOMIE DU TABLEAU DE BORD

Quality Street, <http://www.qualitystreet.fr>

Ergologique, <http://www.ergologique.com>



INTRODUCTION	7
I. COMMENT MESURER LA MARQUE SUR INTERNET ?	10
I.1. La célébrité	11
I.1.A. Visibilité	11
I.1.B. Notoriété	12
I.1.B.i Notoriété assistée	12
I.1.B.ii Notoriété spontanée	12
I.1.B.iii Notoriété spontanée de premier rang	12
I.2. L'image de marque	13
I.2.A. Les différentes approches de la mesure de l'image de marque	14
I.2.A.i La mesure de la marque selon Géraldine Michel	14
I.2.A.ii La mesure de la marque selon Young & Rubicam	15
I.2.A.iii La mesure de la marque selon Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin	17
I.2.B. Les critères de mesure retenus	19
I.2.B.i Les associations	20
I.2.B.ii L'attractivité	22
I.2.B.iii L'identité	23
I.3. La relation de la marque avec les consommateurs	23
I.3.A. La mesure du degré de relation entre le consommateur et la marque	24
I.3.A.i La relation entre le consommateur et la marque selon Philippe Malaval et Jean-Marc Décaudin	24
I.3.A.ii La relation entre le consommateur et la marque selon David Armano	25
I.3.B. Les différents types d'échanges entre la marque et les consommateurs	26
I.3.B.i Les échanges entre la marque et les consommateurs	27
I.3.B.ii Les échanges entre consommateurs	27
I.3.C. Les lieux d'échange entre la marque et les consommateurs	28
I.3.C.i Les plateformes de recueil d'avis de consommateurs	28
I.3.C.ii Les communautés de consommateurs	29
I.3.C.iii Les blogs	30
II. MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD	31
II.1. Pourquoi un tableau de bord pour piloter sa stratégie de marque sur Internet?	31
II.2. Quelle méthodologie pour la mise en place du tableau de bord?	34
II.2.A. Première étape : Les objectifs de la stratégie de marque	34
II.2.B. Deuxième étape : Les différents types de décision	36
II.2.C. Troisième étape : Les personnes à qui s'adresse le tableau de bord	37
II.2.D. Quatrième étape : Identifier les sources d'information	38
II.3. Quels indicateurs utiliser?	40
II.3.A. Comment choisir les indicateurs?	40



II.3.B. Les indicateurs retenus	41
II.3.B.i Piloter la célébrité	42
Visibilité	42
Notoriété	44
II.3.B.ii Piloter l’image de marque	49
Attractivité	49
Identité	50
Les associations	53
II.3.B.iii Piloter les relations de la marque avec ses consommateurs	55
II.3.C. Budget	59
II.4. Comment organiser les tableaux de bord?	62
II.4.A. Le tableau de bord stratégique	62
II.4.A.i Quels indicateurs ?	62
II.4.A.ii Comment organiser les indicateurs du tableau de bord strategique?	70
II.4.B. Les tableaux de bord opérationnels et manageriaux	72
II.4.B.i Le tableau de bord de la célébrité	72
II.4.B.ii Le tableau de bord de l’image de marque	73
II.4.B.iii Le tableau de bord des relations entre les consommateurs et la marque	74
II.4.C. Les tableaux de bord de suivi d’actions	76
II.4.C.i La mise en place de ces tableaux de bord	76
II.4.C.ii Exemple de tableau de bord de suivi d’action	77
CONCLUSION	79
BIBLIOGRAPHIE	81
Documents numériques	81
Blogs	81
Livres	81
Aller plus loin	82
TABLE DES MATIERES	83

