

Conservatoire National des Arts et Métiers

Équipe Pédagogique Nationale Stratégies

Institut des Cadres Supérieurs de la Vente

Mémoire

Master droit, économie et gestion Mention marketing, vente
Parcours marketing intégré dans un monde digitalisé - 2^{ème} année

Auditeur : M. François DESRUES
Le 12 juillet 2024

L'OPTIMISATION DE LA PERCEPTION DE L'OFFRE D'UNE ENTREPRISE EN
REPENSANT SA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DIGITALE

Comment optimiser la stratégie de communication digitale ? Le cas de l'agence AD'OCC

Jury 1 :

M. Jérôme LARTIGAU, Président du Jury, Maître de Conférences au Cnam-Paris
M. Olivier CUSSAC, Formateur-consultant à l'IPST-Cnam Toulouse
Mme. Marie-Pierre GENAILLE, Responsable filière à l'IPST-Cnam Toulouse

Tuteur de Projet :

Mme. Marie-Pierre GENAILLE, Responsable filière à l'IPST-Cnam Toulouse

AVERTISSEMENT

Le Cnam n'entend donner aucune caution aux propos exprimés dans ce mémoire. Ils sont de la seule responsabilité de leur auteur.

REMERCIEMENTS

En cette fin de cycle universitaire, je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers ceux qui ont jalonné mon parcours. Je remercie chaleureusement madame Jenni SVÄRD, ma tutrice en entreprise à l'Agence AD'OCC, pour son soutien, ses conseils éclairés, et pour avoir partagé son expérience professionnelle avec moi. Je suis également reconnaissant envers « l'équipe com » pour leur environnement de travail stimulant au quotidien.

Je remercie également madame Marie-Pierre GENAILLE, ma tutrice de mémoire et responsable pédagogique, pour son dévouement sincère et son accompagnement depuis mes premiers pas en Licence. Son engagement et sa patience ont été d'une aide précieuse. Mes remerciements s'étendent au CNAM de Toulouse pour son cadre dynamique et ses enseignements de qualité. Cette institution a joué un rôle fondamental dans mon parcours académique et m'a préparé à relever les défis du monde professionnel. Ma gratitude va aussi à monsieur Antoine BOUBÉE DE GRAMONT, professeur dès mes années de BTS et en Licence, qui a fortement contribué au développement de mon intérêt pour mes études ainsi que dans ma découverte du CNAM.

Une mention spéciale à ma promotion, un groupe bienveillant avec qui j'ai partagé mon parcours depuis la Licence. Nous avons grandi ensemble, soutenus par une cohésion et une solidarité sans faille. Alors que nous nous apprêtons à emprunter des voies différentes, je garde l'espoir que nos chemins se recroisent à l'avenir. À chacun d'entre vous, merci pour ces moments partagés, ces apprentissages et ces souvenirs !

En refermant ce chapitre de ma vie, je me tourne vers l'avenir avec enthousiasme, prêt à débiter ma carrière professionnelle. Je repars chargé de souvenirs précieux et d'expériences formatrices qui me guideront dans mes futurs projets.

Une pensée toute particulière pour mon ami Arnaud, compagnon de route depuis cinq ans, avec qui j'ai partagé les hauts et les bas de nos années d'études supérieures. Son amitié et son soutien ont été des piliers dans mon parcours.

À ma famille, mes amis, et à tous ceux qui ont été présents à mes côtés, je vous suis infiniment reconnaissant pour votre soutien indéfectible et vos encouragements. Vous avez tous contribué à faire de mon parcours une aventure mémorable.

SOMMAIRE

GLOSSAIRE.....	2
INTRODUCTION.....	3
1 Analyse théorique : la communication digitale.....	5
1.1 Définition et principes.....	5
1.2 L'identité de marque via sa communication digitale.....	32
1.3 L'adaptation de la stratégie de communication digitale.....	41
2 De la théorie à la pratique : étude empirique.....	49
2.1 Contexte de l'étude.....	49
2.2 Méthodologie de l'étude.....	59
2.3 Présentation et analyse des résultats.....	63
2.4 Limites de l'étude et champ d'extension possible.....	100
2.5 Recommandations.....	100
SYNTHÈSE.....	104
BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE.....	107
TABLE DES MATIÈRES.....	110
TABLE DES TABLEAUX.....	113
TABLE DES FIGURES.....	114
TABLE DES ANNEXES.....	115

GLOSSAIRE

Termes	Définitions
AB/testing	Méthode de test comparatif entre deux versions d'un élément pour déterminer laquelle est la plus efficace
Canal de communication	Moyens utilisés pour transmettre un message entre une entreprise et ses clients (ex. : email, réseaux sociaux)
Comité éditoriaux	Groupe de personnes chargées de superviser et de diriger la création de contenu
E-réputation	Réputation d'une entreprise ou d'une personne sur internet et les réseaux sociaux
Identité de marque	Éléments visuels et messages reflétant l'essence et les valeurs d'une marque
Image perçue	Perception subjective de la marque par le public, influencée par les expériences personnelles
Image réelle	Perception actuelle de la marque par le public
Image voulue	Perception que l'entreprise souhaite que le public ait de sa marque
KPI	Indicateurs clés de performance, métriques utilisées pour évaluer l'efficacité des actions marketing
Ligne éditoriale	Directives définissant le type de contenu à produire et à publier pour une marque
Médias sociaux	Plateformes en ligne où les utilisateurs créent et partagent du contenu (ex. : Facebook, Instagram)
Organisation	Structure et gestion interne d'une entreprise ou d'un projet.
Outils collaboratifs	Logiciels et applications facilitant le travail en équipe à distance (ex. : Google Drive, Slack)
Plateforme de marque	Ensemble des valeurs, mission, et vision définissant l'identité d'une marque
Positionnement de marque	Façon dont une marque est perçue par le public par rapport à ses concurrents
Stratégie de communication	Plan pour gérer et diffuser les messages d'une entreprise au public cible
Stratégie marketing	Plan d'actions conçu pour atteindre les objectifs commerciaux d'une entreprise

INTRODUCTION

Nous vivons aujourd'hui dans un monde de plus en plus digitalisé et numérisé, constituant une révolution majeure dans nos habitudes de vie, de consommation et dans le monde de l'entreprise. La transformation digitale a profondément touché le domaine du commerce et du marketing, obligeant les entreprises à s'adapter aux nouveaux besoins des consommateurs pour offrir la meilleure expérience possible. Le consommateur moderne accorde une importance croissante à l'expérience globale vécue avec l'enseigne tout au long de son parcours d'achat, allant au-delà de la simple satisfaction du produit.

La communication digitale a connu un développement rapide grâce à l'essor du web et sa généralisation contemporaine. L'avènement d'internet, suivi par l'explosion des réseaux sociaux et du web intelligent, a transformé la manière dont les entreprises interagissent avec leurs publics. De nos jours, la communication digitale est omniprésente et constitue un élément stratégique essentiel pour les entreprises souhaitant se démarquer dans un environnement concurrentiel. La rapidité de son évolution et son adaptation continue aux nouvelles technologies soulignent son importance croissante.

Face à cette évolution rapide, il devient donc capital pour les entreprises de repenser et d'optimiser leur stratégie de communication digitale afin de rester compétitives et pertinentes. Le questionnement mené tout au long de ce mémoire vise à déterminer comment les entreprises peuvent ajuster leurs stratégies pour améliorer la perception de leur offre et maximiser leur efficacité. De ce fait, notre question de recherche est la suivante : « **comment optimiser la stratégie de communication digitale ? Le cas de l'agence AD'OCC.** »

Ce sujet a été développé dans le cadre de mon immersion professionnelle au sein de l'agence AD'OCC, qui est l'agence de développement économique de la région Occitanie. En tant qu'assistant marketing et communication, j'ai été confronté à cette problématique dès ma prise de poste en septembre dernier, où une révision de la stratégie de communication était nécessaire. Cette expérience directe a motivé mon choix de prendre l'agence AD'OCC comme cas d'étude pour ce mémoire.

L'objectif de cette étude est d'approfondir notre compréhension et d'offrir des réponses sur les aspects critiques du repositionnement de la stratégie de communication digitale au sein des organisations. Nous chercherons ainsi à explorer comment les entreprises peuvent ajuster leurs stratégies pour améliorer la perception de leur offre et maximiser leur efficacité dans un environnement numérique en constante évolution.

Ce travail de recherche sera construit en deux parties principales. La première sera une étude théorique sur la communication digitale, basée sur une revue de littérature exhaustive. Nous aborderons les concepts clés de la communication digitale, son histoire, l'évolution de ses pratiques, ses objectifs, les différents canaux de communication utilisés, ainsi que les outils d'analyse pour évaluer son efficacité. Cette partie permettra de poser les bases théoriques nécessaires pour comprendre les enjeux et opportunités liés à la communication digitale.

La seconde partie sera consacrée à une enquête terrain qualitative visant à confirmer ou infirmer les hypothèses formulées dans la première partie. Nous examinerons de manière approfondie les réponses apportées par des professionnels de la communication digitale, en mettant en lumière la gestion et la perception de la communication digitale, l'adaptation de la ligne éditoriale et son impact sur la réputation, ainsi que l'effet de la présence excessive sur les canaux de communication.

Cette recherche vise donc à fournir des informations pratiques et théoriques sur l'optimisation de la stratégie de communication digitale, en utilisant l'exemple concret de l'agence AD'OCC pour illustrer les concepts discutés. Nous espérons ainsi contribuer de manière significative à la compréhension et à l'amélioration des pratiques de communication digitale dans les entreprises contemporaines.

1 Analyse théorique : la communication digitale

Dans cette première partie, nous réaliserons une revue de littérature théorique sur le sujet de la communication digitale. Cela nous permettra d'établir un « état de l'art » et de développer un cadre conceptuel pour délimiter notre recherche. Dans une seconde partie, nous formulerons des hypothèses de recherche qui seront ensuite testées au sein de notre étude empirique.

1.1 Définition et principes

Tout d'abord, avant d'entrer dans les détails et principes inhérents à la communication digitale au sein des organisations, nous nous attacherons à la définir. Ainsi, celle-ci peut être définie comme suit : « une nouvelle discipline de la communication mais aussi du marketing. Le terme désigne l'ensemble des actions (de communication et de marketing) visant à faire la promotion de produits et de services par le biais d'un média ou d'un canal de communication digitale, dans le but d'atteindre les consommateurs d'une manière personnelle, ultra ciblée et interactive. L'objectif nouveau des entreprises est donc de cibler leurs consommateurs non plus seulement sur le web mais à travers l'ensemble des médias digitaux » (Oualidi¹, 2013).

De ce fait, la communication digitale s'insère dans le vaste écosystème du marketing digital, étant l'une de ses composantes essentielles. Comme l'explique Laurent Florès² (2021), le marketing digital, terme devenu prépondérant chez les experts en marketing et communication, englobe la promotion de marques et de produits auprès des consommateurs par le biais de tous les médias et points de contact digitaux. Cette stratégie multidimensionnelle permet une approche intégrée, où la communication digitale, à travers ses interactions ciblées et personnalisées, complète et amplifie la portée du marketing digital, établissant ainsi un dialogue cohérent et continu avec le consommateur à chaque étape de son parcours numérique. Ainsi, dans l'univers digital, le Web offre une plateforme de dématérialisation, les médias sociaux créent des espaces d'interaction, et les appareils mobiles apportent une dimension tactile à l'expérience utilisateur.

¹ Habib Oualidi : publicitaire et fondateur de l'agence Kayak Communication. Il est également auteur, consultant et formateur spécialisé en communication et marketing digital, avec plusieurs publications influentes.

² Laurent Florès : expert en marketing digital et en mesure de performance. Fondateur de CRM Metrix, une agence spécialisée dans la mesure de l'efficacité du marketing digital. Il est également auteur de plusieurs ouvrages traitant de l'analyse et de l'optimisation du ROI dans les stratégies digitales.

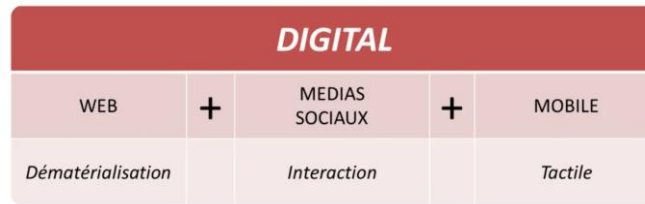


Figure 1 : Schéma représentant la communication digitale
 Source : Gerard P³. (2014)

La communication digitale, étant ainsi définie comme l'ensemble des stratégies déployées via le web, les médias sociaux et les terminaux mobiles, revêt une dimension cruciale pour toute entité en quête de visibilité numérique. Plus qu'une simple présence en ligne, elle requiert un positionnement réfléchi et une symbiose entre les médias traditionnels et digitaux, afin d'établir une communication conversationnelle où l'internaute devient un acteur clé. Ce dernier, par ses interactions, partages, commentaires, ou créations de contenu façonne activement l'image de la marque, initiée par l'entreprise mais pouvant être mouvante dans le vécu digital du consommateur.

Dans ce contexte, la stratégie de communication digitale s'érige en tant que planification stratégique des canaux numériques, visant à tisser une présence en ligne influente, mobiliser les audiences cibles, forger une réputation en ligne favorable et, *in fine*, accroître ventes et profits. Comme le souligne Philip Kotler⁴ (2016), elle s'appuie sur les canaux digitaux pour promouvoir marques et produits, tout en mettant l'accent sur l'impératif d'une compréhension approfondie des désirs et besoins des clients. Elle encourage une démarche centrée sur le client, indispensable pour élaborer des stratégies qui résonnent avec les comportements et préférences des consommateurs sur diverses plateformes digitales.

Internet, considéré comme l'épicentre de la communication contemporaine, devient pour les organisations un espace et un outil incontournable, les incitant à exploiter les avancées technologiques pour interagir avec leurs publics au-delà d'une communication unidirectionnelle centrée sur l'entreprise. Cette ère digitale, marquée par l'omniprésence des plateformes d'échange, impose une réflexion transversale à tous les niveaux organisationnels, redéfinissant la communication par l'instantanéité, l'accessibilité et un risque réputationnel décuplé, soulignant la complexité et la richesse des interactions avec les parties prenantes.

³ Philippe Gerard : manager chez Cegos, où il dirige les formations relatives au digital et conduit des projets de transformation digitale. Co-auteur de « La boîte à outils de la Communication » publié chez Dunod, il contribue à la formation et au développement des compétences en communication digitale.

⁴ Philip Kotler : professeur émérite de Marketing International à la Kellogg School of Management, Northwestern University. Considéré comme le « père du marketing moderne », il a profondément influencé la théorie et la pratique du marketing.

1.1.1 Histoire et évolution de l'usage de la communication digitale

L'histoire de la communication digitale a évolué conjointement avec l'avènement d'internet, marquant le début de nouvelles méthodes de connexion entre entreprises et le grand public. Depuis les premiers sites web jusqu'aux réseaux sociaux d'aujourd'hui, la communication digitale a transformé la façon dont les marques interagissent et s'engagent avec leur audience, offrant des possibilités toujours plus personnalisées et interactives.

1.1.1.1 La révolution digitale

La communication digitale débute avec l'avènement d'internet et l'émergence de la génération Y, illustrant profondément les effets de la révolution numérique sur la société. Depuis les années 1990, cette génération a grandi dans un environnement où la manipulation des technologies numériques est devenue une seconde nature, reflétant une évolution significative des capacités cognitives, notamment la capacité à traiter simultanément divers stimuli comme la navigation sur internet tout en interagissant via d'autres médias (Oualidi, 2013).

Avec l'expansion rapide d'internet, le volume de données générées a connu une croissance exponentielle. A partir de 2009, l'humanité a produit un zêta-octet de données par an, un volume équivalent à l'ensemble des informations accumulées jusqu'en 2003 (Oualidi, 2013). Cette prolifération d'informations a ouvert la voie à un nouveau business axé sur la gestion, la sécurité, et l'analyse des données, remodelant fondamentalement les stratégies de communication des organisations. En effet, selon un rapport du cabinet IDC⁵ datant de 2018 et intitulé « The digitization of the world », le volume global des données devrait passer de 33 zettaoctets en 2018 à 175 zettaoctets d'ici 2025.

L'impact de cette révolution numérique sur les entreprises a été considérable. En effet, les marques ont dû s'adapter à une audience de plus en plus avertie et connectée, ce qui a nécessité une transformation de leurs approches marketing et communicationnelles. Elles ont été contraintes de s'approprier de nouvelles formes de communication digitale pour rester pertinentes dans un monde où les consommateurs, armés d'un accès sans précédent à

⁵ International Data Corporation (IDC), fondée à Boston en 1964, est un leader mondial dans le domaine de l'analyse de marché des technologies de l'information, éditant des publications comme et fournissant des données et des analyses sur l'informatique et les tendances technologiques.

l'information, ont commencé à influencer de manière significative la réputation et la perception des marques.

Cette période a posé les fondations de l'ère actuelle de la communication digitale, où l'interactivité, la personnalisation du contenu et l'utilisation stratégique des données sont devenues des éléments clés de la communication d'entreprise (Zouaimia⁶, 2017).

1.1.1.2 L'émergence de la communication digitale

L'émergence de la communication numérique est marquée par le développement des applications internet et la montée en puissance de la publicité en ligne. Dès le milieu des années 1990, les premières agences web ont commencé à proposer des services de création de sites internet, ouvrant la voie à une toute nouvelle forme de présence en ligne pour les organisations. Cette période a également vu l'arrivée des premiers moteurs de recherche comme Altavista et des portails d'information tels que Yahoo, qui ont posé les bases de l'ère numérique (Fillias⁷, Villeneuve⁸, 2011).

En 1994, la première campagne publicitaire en ligne a été lancée sur le site Hotwired, inaugurant l'ère de la publicité sur le web (Mellet⁹, 2014). Cette innovation a permis de monétiser les audiences numériques et a introduit de nouveaux modèles économiques dans le monde de la publicité. L'an 2000 a été une année charnière avec le lancement des liens sponsorisés par Google (Google AdWords), une avancée qui a révolutionné le ciblage publicitaire et a souligné l'importance du référencement naturel en tant que stratégie visant à optimiser la visibilité sur internet (Fillias, Villeneuve, 2011).

Ainsi, grâce à ces outils, les organisations ont commencé à comprendre l'importance d'une présence en ligne stratégiquement pensée pour atteindre et engager efficacement leurs publics cibles.

⁶ Nadia Zouaimia : enseignante-chercheuse à l'École Supérieure de Commerce de Koléa, spécialisée en communication digitale. Elle a publié divers articles sur la notoriété des entreprises à travers la communication digitale dans des revues académiques, dont la Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Économiques.

⁷ Edouard Fillias : CEO de l'agence de communication JIN, il est un entrepreneur passionné de technologie et d'innovation. Il a co-créé des outils d'intelligence artificielle pour la formation et l'information. Engagé dans le débat public, il a écrit sur l'e-réputation et le numérique et contribue à façonner les politiques publiques.

⁸ Alexandre Villeneuve : expert en marketing digital et communication, il pilote des projets alliant stratégie d'entreprise et technologie. Passionné par l'informatique et l'intelligence artificielle, il guide les entreprises dans la transformation numérique. Il est aussi l'auteur d'ouvrages sur l'e-réputation et la survie sur internet.

⁹ Kevin Mellet : professeur de sociologie à Sciences Po et chercheur au Centre de sociologie des organisations (Sciences Po, CNRS). Ses recherches portent sur l'étude sociologique et historique du marketing et il a publié dans de nombreuses revues telles que Réseaux et New Media & Society.

1.1.1.3 L'ère de l'e-commerce

L'évolution de la communication digitale est marquée par l'entrée d'internet dans les foyers et la professionnalisation des pratiques de communication numérique. Durant cette période, internet est devenu plus accessible, ce qui a entraîné une augmentation significative de son audience. Les grandes agences de publicité et de médias, qui étaient initialement réticentes à adopter le digital, ont rapidement cédé la place à des PME innovantes, spécialisées dans la création et le marketing digital (Fillias, Villeneuve, 2011).

L'ascension de l'e-commerce a marqué une transformation majeure dans le paysage commercial, catalysant le déclin de la vente par correspondance traditionnelle et l'émergence de marchés numériques globaux. Cette révolution ne s'est pas limitée au secteur commercial ; elle a également gagné le domaine politique, où l'utilisation stratégique d'internet pour les campagnes électorales a souligné son rôle central dans la société moderne. Parallèlement, l'e-commerce a stimulé l'évolution des systèmes de gestion de la relation client vers des plateformes en ligne intégrées. Ces systèmes, alliant analyse de données, campagnes d'e-mailing et publicité digitale, illustrent parfaitement comment internet a redéfini les stratégies de communication et de marketing, en mettant l'accent sur la personnalisation de l'expérience client et l'efficacité des interactions numériques (Fillias, Villeneuve, 2011).

1.1.1.4 La transformation de la communication à l'ère des réseaux sociaux

La crise financière de 2008 marque une ère de transformation profonde dans la communication digitale. Selon Fillias et Villeneuve (2011), l'avènement du « web 2.0¹⁰ », appelé « web social », a propulsé les réseaux sociaux au cœur des stratégies de communication. Facebook et LinkedIn, parmi d'autres, ont remodelé les interactions entre les marques et les consommateurs, favorisant une communication plus directe et personnalisée.

Selon Oualidi (2013), la crise de 2008 a exacerbé cette évolution : les marques, confrontées à une confiance ébranlée et à une diminution du pouvoir d'achat, ont dû repenser leurs stratégies de communication pour s'adapter à une demande de plus en plus fragmentée et exigeante. Le marketing traditionnel, centré sur l'entreprise, a cédé la place à des approches

¹⁰ Internet interactif et social, centré sur la création et le partage de contenu par les utilisateurs.

plus axées sur le consommateur, valorisant l'éthique, la transparence et l'engagement sociétal (Zouaimia, 2017).

Les entreprises ont donc dû intégrer ces nouvelles dynamiques pour maintenir leur pertinence et leur compétitivité dans un paysage médiatique en rapide mutation. Les réseaux sociaux sont devenus des plateformes clés pour le marketing et la communication, offrant des opportunités inédites pour l'engagement des consommateurs et la construction de communautés. De cette manière, l'émergence de nouvelles plateformes de partage de contenu ont démocratisé la création de contenu, renforçant l'importance des interactions en ligne pour les stratégies de communication des organisations (Fillias, Villeneuve, 2011).

1.1.1.5 Du web 3.0 au web 4.0

L'ère du « web 3.0¹¹ », qualifié de « web sémantique », a remodelé la communication digitale, en effet, cette évolution a permis une compréhension et une interprétation plus intelligentes des données en ligne grâce à l'intelligence artificielle et à l'apprentissage automatique (*machine learning*). Les entreprises ont ainsi pu offrir des expériences numériques plus personnalisées et intuitives, en adaptant leurs messages et offres en fonction des préférences et comportements spécifiques des utilisateurs.

Aux environs de 2020, le « web 4.0¹² », nommé « web intelligent », a marqué le début d'une ère caractérisée par une intégration plus approfondie de l'intelligence artificielle et une connectivité omniprésente. Cette période a ouvert la voie à des interactions plus sophistiquées et automatisées entre les marques et les consommateurs. Les avancées telles que l'automatisation avancée, les chatbots et les assistants virtuels ont radicalement transformé la manière dont les organisations communiquent avec leur public. Cette ère du web 4.0 facilite et personnalise les interactions en ligne, offrant aux marques de nouvelles opportunités pour enrichir et diversifier leurs stratégies de communication digitale. Ces innovations permettent aux entreprises de créer des expériences utilisateur plus engageantes et intuitives, jouant un rôle crucial dans la façon dont elles interagissent et se connectent avec leurs audiences (Zouaimia, 2017).

¹¹ Internet intelligent avec utilisation d'intelligence artificielle et de technologies sémantiques pour des recherches et interactions plus contextuelles.

¹² Internet ultra-intelligent, omniprésent et autonome, intégrant l'internet des Objets (IoT) ainsi que des interactions avancées et personnalisées.

Dans ce contexte, Zouaimia (2017) précise que la communication digitale est devenue essentielle pour les stratégies d'entreprise, avec un accent particulier sur l'expérience utilisateur, la personnalisation du contenu et une présence active sur diverses plateformes et canaux numériques. La prolifération des smartphones et des appareils connectés a renforcé l'omniprésence d'internet, modifiant profondément les comportements des consommateurs et exigeant des entreprises qu'elles adaptent constamment leurs stratégies de communication (Oualidi, 2013). Ces évolutions offrent de nouvelles possibilités pour les stratégies de communication digitale, permettant aux marques de créer des expériences utilisateur encore plus personnalisées, engageantes, intuitives et sophistiquées.

1.1.1.6 Conclusion

En conclusion, l'histoire de la communication digitale au sein des organisations est une fresque de transformations et d'adaptations continues. Depuis les premières étapes dans les années 1990, marquées par l'émergence de l'internet et l'adaptation des consommateurs à cette nouvelle ère numérique, jusqu'à l'avènement du web 4.0 aux environs de 2020, les organisations ont dû évoluer dans un environnement en constante évolution.

L'évolution de la communication digitale a été propulsée par plusieurs facteurs clés : l'augmentation exponentielle de la production de données, l'intégration des technologies numériques dans la vie quotidienne, et l'émergence de nouvelles plateformes et outils de communication. Comme nous l'avons vu, chaque phase de cette évolution a présenté de nouveaux défis et opportunités, forçant les entreprises à repenser et à réinventer constamment leurs stratégies de communication.

La crise financière de 2008 a accéléré ce changement, poussant les organisations à devenir plus réactives et adaptatives face aux besoins des consommateurs. La montée des réseaux sociaux et le développement de l'e-commerce ont également joué un rôle important, transformant la manière dont les organisations interagissent avec leurs clients et gèrent leur image de marque.

Avec l'avènement du web 3.0, du web 4.0 et des évolutions digitales qui en ont résulté, les entreprises qui ont su s'adapter à ces changements et intégrer ces nouvelles technologies dans leur stratégie de communication ont bénéficié d'un avantage compétitif significatif.

1.1.1.7 L'évolution du web depuis 1990

Ci-dessous, nous pouvons constater l'évolution d'internet au fil des années et des générations de web se succédant, de son impact direct sur son usage, d'un point de vue des utilisateurs (recherches sur le web) et des entreprises (marketing digital).

WEB 1.0		web traditionnel	
Période	1990 - 1999		
Objectif	donner accès au contenu en ligne – présenter des produits aux consommateurs		
Concept	système « push » – distribution de l'information		
Utilisateur	Consommateur passif – « read only » – « view and link » – le web est un énorme magazine en ligne que l'utilisateur consulte.		
Technologie de recherche	répertoires – moteurs de recherche sur base de mots clés (=taxonomies)		
Focus marketing	orienté produit		
Flux	« one to many » – sens unique		
Tactiques marketing	publicités en ligne, marketing produit, marketing de masse		
Relation	linéaire, transactionnelle		
WEB 2.0		Web social	
Période	2000 - 2009		
Objectif	partager du contenu		
Concept	interactions – conversations entre utilisateurs		
Utilisateur	Consommateur et acteur. Néanmoins, seule une minorité devient auteur « read & write », la majorité se contente d'un engagement restreint « read & share »		
Technologie de recherche	recherche sur base de mots clés (tags) partagés et croisés (=folksonomies)		
Focus marketing	orienté service client		
Flux	« many to many » – échanges dynamiques		
Tactiques marketing	pay per click advertising, marketing viral, WOM (bouche à oreille), SEM (search engine marketing)		
Relation	distribuée, segmentée, échanges		
Web 3.0		web sémantique ou « smart » web	
Période	2010 - 2019		
Objectif	consolider et intégrer des contenus dynamiques		
Concept	curation – compréhension et exploitation des données		
Utilisateur	Emergence du consomm'acteur. Consommateur engagé. Utilisateur de plus en plus actif, mobile, toujours connecté.		
Technologie de recherche	recherche contextuelle grâce à des filtres individuels (ex: les recommandations d'Amazon) (=me-onomy), recherche sémantique en langage naturel, recherche visuelle (ex: en prenant la photo d'un monument, accéder à toute l'information qui s'y rapporte)		
Focus marketing	orienté intérêts et goûts client		
Flux	« many to one » – flux digital continu		
Tactiques marketing	data marketing contextuel, advertainment, certains « power users » ou internautes influents deviennent ambassadeurs des marques, veille et e-réputation,		
Relation	contextuelle		
Web 4.0		web symbiotique ou web « intelligent »	
Période	2020 - ?		
Objectif	innover grâce aux connexions intelligentes		
Concept	interconnexion réel/virtuel, intelligence collective		
Utilisateur	L'utilisateur devient cré-acteur, en constante symbiose avec son environnement		
Technologie de recherche	filtres intelligents		
Focus marketing	chaque consommateur est différent		
Flux	« one in many » – environnement intelligent		
Tactiques marketing	L'analyse des comportements des utilisateurs permettra une véritable personnalisation: le bon message au bon moment au bon endroit		
Relation	fluide, multiple		

Tableau 1 : L'évolution du web depuis 1990

Source : Réalisé par mes soins à partir des travaux de Waterschoot, C¹³. (2012)

L'évolution constante d'internet a remodelé la communication digitale, la rendant plus interactive, personnalisée et centrée sur l'utilisateur. L'ère initiale, caractérisée par un contenu statique, a cédé la place à un espace où la conversation et l'interaction entre les utilisateurs

¹³ Christiane Waterschoot : fondatrice de C-Marketing, un site dédié à offrir des services de marketing et web aux PME et entrepreneurs. Avec plus de trente ans d'expérience en communication BtoB, notamment dans les secteurs technique, produit, et marketing à l'échelle européenne, elle s'est spécialisée ces dix dernières années dans l'accompagnement des PME pour optimiser leur performance digitale.

dictent la pertinence du contenu. L'avancée vers un web sémantique a renforcé cette dynamique, permettant une organisation et une recherche de l'information plus intuitives et contextuelles.

Actuellement, avec le web intelligent, l'intelligence artificielle et les réseaux de données connectées, la réactivité des espaces numériques a été amplifiée, la réactivité des espaces numériques, rendant la communication encore plus adaptative et prédictive. Les marques doivent donc évoluer avec cette tendance, en adaptant leur présence numérique pour engager efficacement un public qui devient non seulement consommateur mais également influenceur et en partie créateur du discours digital. Cela exige des stratégies qui embrassent la personnalisation et le dynamisme pour construire une relation durable avec le consommateur.

1.1.2 Les objectifs de la communication digitale

Nous allons dans cette partie étudier les objectifs de la communication digitale, les définir, comprendre comment les fixer au sein des organisations mais aussi les évaluer.

1.1.2.1 Les piliers de la communication digitale

Selon Leila Javitch-Hadgé¹⁴ (2022), les objectifs généraux de la communication digitale reposent sur quatre piliers, chacun jouant un rôle stratégique dans le développement et le renforcement de la relation entre une marque et son public.



Figure 2 : Les piliers de la communication digitale
Source : Javitch-Hadgé L. (2022)

¹⁴ Leila Javitch-Hadgé : spécialiste en communication digitale, elle est l'auteur de publications influentes explorant les fondements et les stratégies de la communication numérique. Sa recherche se concentre sur la compréhension et l'optimisation des interactions digitales au sein des organisations modernes.

- **Être visible** : la visibilité est le fondement sur lequel s'établit la reconnaissance de la marque. Elle nécessite une stratégie de contenu optimisée pour les moteurs de recherche et une présence active sur les canaux digitaux pertinents (sites web, médias sociaux, publicités, etc.). Cette visibilité est essentielle pour capter l'attention dans un paysage numérique encombré et pour s'assurer que les prospects rencontrent la marque dans leur parcours en ligne.
- **Impliquer** : l'engagement du public est la clé de voûte de la communication digitale. Il s'agit de créer un contenu engageant qui incite à l'interaction, suscitant ainsi un dialogue qui renforce la relation avec la clientèle. L'implication est un vecteur puissant pour développer une communauté autour de la marque qu'elle passe par des campagnes interactives ou encore par des contenus générés par les utilisateurs.
- **Acquérir** : l'acquisition est le processus par lequel les visiteurs deviennent des clients. Cela implique des stratégies de conversion efficaces, telles que des appels à l'action convaincants, des parcours utilisateur optimisés et une expérience en ligne intuitive. Les stratégies doivent être conçues pour guider les utilisateurs vers la réalisation d'actions qui soutiennent les objectifs commerciaux de l'entreprise.
- **Fidéliser** : la fidélisation des clients est l'objectif ultime, transformant les acheteurs occasionnels en ambassadeurs de la marque. Cela nécessite une expérience client solide, un service après-vente de qualité et la création de programmes de fidélité. La fidélisation est renforcée par une communication continue et personnalisée, qui encourage les clients à revenir et à interagir avec la marque.

Selon Claire Gayet¹⁵ et Xavier Marie¹⁶ (2019), ces objectifs généraux peuvent également être complétés par les objectifs complémentaires suivants :

¹⁵ Claire Gayet : responsable de la communication à l'Angers Nantes Opéra et ancienne enseignante en marketing alternatif à l'Université Paris Cité. Avec plus de quinze ans d'expérience, elle a notamment été community manager pour la ville de Pantin et chargée de communication digitale à la Cité de l'architecture et du patrimoine à Paris.

¹⁶ Xavier Marie : consultant en marketing au CELSA, où il guide des entreprises et des administrations dans leur processus de transformation digitale. Son domaine d'intérêt principal réside dans la digitalisation du parcours client et l'impact des objets connectés sur les comportements des consommateurs.

- **Image** : l'édification d'une image de marque forte et reconnaissable constitue un objectif stratégique. Cette construction s'appuie sur une diversification des contenus créatifs, allant des vidéos aux blogs, façonnant ainsi une identité de marque qui se distingue nettement et résonne puissamment auprès du public cible. La création d'une image de marque percutante permet de capter l'attention et d'établir une présence marquante dans un espace digital saturé.
- **Recherche et développement** : la recherche et développement (R&D) est un processus qui se focalise sur l'amélioration des produits/services et la compréhension approfondie des besoins des clients. Pour cela, les organisations s'engagent dans une écoute active et dans l'analyse des retours d'expérience (avis et commentaires clients), facilitant ainsi la cocréation avec les utilisateurs. Cette approche permet l'innovation et le développement de nouvelles offres. Elle renforce aussi le lien et l'engagement auprès des clients (essentiel pour le lancement réussi de nouveaux produits).

Il est à noter qu'il existe une multitude d'autres objectifs digitaux inhérents à la communication digitale, ces derniers sont liés à divers facteurs propres aux organisations, au cas par cas. Ainsi, chaque entreprise doit élaborer une stratégie qui intègre ces objectifs de façon cohérente, en fonction de ses objectifs spécifiques, que ce soit l'augmentation des ventes, l'amélioration de la notoriété ou l'expansion de la base de clients. La synergie entre la communication « en ligne » et « hors ligne » est également critique, permettant une expérience de marque uniforme et complète.

1.1.2.2 Définir les objectifs : la méthode SMART

Au moment d'investir dans la communication, les organisations devront définir les objectifs de communication à atteindre. Ainsi, l'établissement des objectifs se construira selon divers facteurs propres aux organisations tels que leur *business model*, leur stade de développement, les ressources et compétences en interne ainsi que le budget disponible. Pour cela, la matrice SMART peut être déployée. En effet, elle « permet de définir et de mesurer

des objectifs en s'assurant qu'ils sont atteignables et réalisables dans le temps » (Truphème¹⁷, Gastaud¹⁸, 2020).



Figure 3 : Le modèle SMART
Source : Truphème S. et Gastaud P. (2020)

L'établissement d'objectifs précis est donc primordial pour la réussite d'un projet. Utiliser la méthode SMART, fournit un cadre structuré pour cela. Cette méthode, en établissant des adjectifs clés pour chaque objectif, garantit une exécution efficace et ordonnée des tâches requises :

- **Spécifique** : un objectif doit être formulé de manière précise, définissant clairement le résultat attendu et identifiant qui est responsable de son accomplissement.
- **Mesurable** : des critères doivent être établis pour évaluer le progrès vers l'atteinte de l'objectif, permettant un suivi et un ajustement stratégique basés sur des données tangibles.
- **Atteignable** : l'objectif fixé doit être réaliste et réalisable, suscitant l'engagement et la motivation des équipes tout en demeurant dans le champ du possible pour ne pas les surcharger ou les décourager.
- **Réaliste** : la définition de l'objectif prend en compte les ressources disponibles et les conditions opérationnelles, assurant ainsi qu'il est ancré dans la réalité pratique de l'entreprise.

¹⁷ Stéphane Truphème : pionnier du marketing digital, il a lancé sa carrière en 1997 et a fondé sa première agence web en 2000. Innovateur en inbound marketing et content marketing en France, il est auteur chez Dunod et fervent passionné du Web 3.0 et du marketing communautaire.

¹⁸ Philippe Gastaud : entrepreneur digital et fondateur de e-Strategic, il conseille les directions d'entreprises dans la création et l'exécution de leur stratégie marketing et digitale. Il est reconnu pour son expertise dans la conception de plans de communication et de programmes de formation en marketing.

- **Temporel** : l'objectif est délimité par un cadre temporel spécifique, avec des délais définis pour le début, le suivi et la conclusion, permettant une gestion efficace du temps et des ressources.

Selon Truphème et Gastaud (2020) « la matrice SMART permet donc de s'assurer de la précision des objectifs visés pour les atteindre ».

1.1.3 Les canaux de communication digitaux

Avec l'avènement d'internet et sa démocratisation dans les années 2000, le marketing et ses stratégies de communication ont été largement impactés. En effet, les avancées technologiques ont créé tout un écosystème digital dans lequel les entreprises évoluent aujourd'hui, il conviendra ici d'énoncer et d'analyser les différents canaux de communication utilisés par les entreprises afin d'élaborer leur stratégie de communication digitale. Un canal de communication désignant une voie de communication servant à faire passer un message entre un émetteur et un récepteur, « un même message peut emprunter plusieurs canaux de communication » (Kruger¹⁹ et al., 2015) tels que les sites web, les e-mails, les espaces publicitaires ainsi que les médias sociaux qui contribuent chacun à créer un écosystème digital dans lequel la marque peut s'incarner. Ainsi, ces canaux sont des outils à la communication et favorisent le marketing digital, lui conférant un champ d'action important.

Nous pouvons retrouver cinq grands types de canaux de communication pouvant être utilisés dans le cadre de la communication digitale (Adary²⁰ et al., 2020) :

1.1.3.1 Les sites web

Les sites internet peuvent être définis comme « un ensemble de pages interconnectées, disponibles à partir d'une même adresse et relevant d'une identité éditoriale commune. Ces pages sont accessibles depuis un nombre croissant de terminaux : ordinateurs fixes ou

¹⁹ Alain Kruger : docteur en sciences de gestion, responsable pédagogique du département marketing à l'ESG Management School et maître de conférences à l'Université de Bourgogne. Il enseigne également le marketing à l'IUT de Dijon.

²⁰ Assaël Adary : cofondateur et président du cabinet d'études Occurrence, spécialisé dans l'évaluation de la communication. Philosophe de formation, il est également président de Celsa Alumni Sorbonne Université et secrétaire général de Com-Ent. Expert en éthique des données, il enseigne à CELSA, Sciences Po Paris et Paris-Descartes.

portables, tablettes, smartphones » (Rouquette²¹, 2017). Pour une entreprise, le site web se place en tant que vitrine de la marque, la rendant visible sans limite temporelle ni spatiale. En effet, « il est l'outil qui permet de présenter l'entreprise et ses services/produits, de relayer des actualités, de partager une expertise, de générer des ventes ou des prises de contacts » (Gallic²², Marrone²³, 2020). Il existe plusieurs types de site web que nous définirons ci-dessous.

Tout d'abord, nous pouvons parler du site institutionnel qui est une présentation de l'entreprise, d'une marque ou d'un produit. Permettant la présentation des valeurs inhérentes à l'entreprise, et plus communément appelé « site vitrine », il n'engage cependant que peu d'interaction avec son public, préférant présenter les valeurs inhérentes à la marque, une présentation concise de celle-ci, de ses produits et activités propres.

En suivant, nous traiterons du site de marque qui, lui, permet de présenter une gamme de produit plus restreinte et non pas l'entreprise qui la propose. Elle se concentre sur une marque ou produit en particulier et tente de le mettre en valeur en présentant ses caractéristiques uniques. Si ces deux modèles de sites web sont plus intemporels, ce n'est pas le cas des sites événementiels qui, eux, se caractérisent par leur éphémérité. En effet, ces derniers se concentrent sur la promotion d'un événement temporaire dans la plupart des cas, sauf quand celui-ci est amené à être répété comme par exemple un festival qui a lieu tous les ans. Ce genre de site a pour objectif de promouvoir un événement en particulier en donnant des informations sur celui-ci, en permettant le partage de contenu et en créant de ce fait une communauté adhérente. Cependant, les sites institutionnels basés sur une entreprise/marque particulière peuvent donner lieu à d'autres espaces web tels que les sites communautaires. Servant à rassembler une communauté déjà présente afin qu'elle puisse interagir autour d'un intérêt commun, il met en relation des personnes dans le but qu'elles partagent des informations ou des services.

Enfin, le site marchand qui propose un service en ligne d'achat de produits ou de services, devient un incontournable. En effet, si le site vitrine a une fonction purement

²¹ Sébastien Rouquette : professeur des universités en Sciences de l'Information et de la Communication et directeur du laboratoire de recherche Communication et sociétés à l'Université Clermont Auvergne. Son travail se concentre sur la communication organisationnelle et les dynamiques sociales.

²² Claire Gallic : spécialiste en stratégies créatives, éditoriales et digitales, elle a une expérience significative en agence digitale et en start-up. Formée en économie-gestion à l'Université de Rennes 1, elle nourrit une passion pour la culture digitale et accompagne les entreprises dans leurs démarches stratégiques.

²³ Rémy Marrone : consultant, journaliste et conférencier spécialisé en marketing digital et numérique responsable, il allie expérience en accompagnement et formation avec une focalisation récente sur les enjeux du numérique responsable.

représentative, le site marchand constitue en un espace de vente numérique. Aujourd'hui, rares sont les marques qui ne disposent pas d'une présence sur internet, effectivement, « le digital leur permet de s'adresser autrement aux consommateurs et à leurs clients » (Michel²⁴, 2022).

Avantages	Inconvénients
Espace de communication dédié pour la marque : un espace contrôlé pour présenter la vision, les produits/services de l'entreprise	Coût de création et d'entretien : les frais initiaux pour le développement et les coûts récurrents pour la maintenance technique peuvent être élevés
Visibilité accrue : augmentation de la présence en ligne et de la capacité à être trouvé par de nouveaux clients	Gestion chronophage : nécessite du temps pour la mise à jour du contenu, la sécurité du site, et la gestion technique
Boost des ventes : opportunité de vendre en ligne, d'élargir le marché et d'accroître les revenus	Dépendance à la technologie : risques liés aux pannes de serveur, aux bugs, ou aux problèmes de compatibilité
Gain de confiance des clients : un site web professionnel renforce la crédibilité et la légitimité de l'entreprise	Sécurité des données : nécessité de protéger le site contre les cyberattaques et de sécuriser les données des clients
Marketing et publicité : plateforme pour le marketing de contenu, le référencement (SEO) et la publicité	Besoin de compétences spécifiques : nécessite des compétences en design web, en développement, et en marketing numérique
Collecte de données et analyses : possibilité de recueillir des données sur les visiteurs pour affiner les stratégies marketing	

Tableau 2 : Avantages et inconvénients des sites web
Source : Réalisé par mes soins

²⁴ Géraldine Michel : enseignante à l'IAE Paris-Sorbonne et directrice de la chaire de recherche Marques et Valeurs, elle est une autorité académique reconnue pour ses publications dans des revues internationales et son accompagnement d'entreprises dans le développement de marques.

1.1.3.2 L'e-mail (via de l'e-mailing)

Selon la définition du marketeur Antoine Denoix²⁵, l'e-mailing « désigne le fait d'envoyer à des particuliers ou des entreprises des e-mails commerciaux, à des fins d'acquisition comme de fidélisation (newsletters) », ainsi, il est utilisé par une entreprise afin de communiquer avec sa cible et a un rôle dans l'intégralité du parcours de vente. Celui-ci peut se refléter dans un but de vente comme dans un but de consolidation des relations client. En effet, à des fins commerciales, l'e-mailing peut prendre quatre formes : « l'e-mail de prospection/d'acquisition, l'e-mail de fidélisation, l'e-mail « viral » et l'e-mail transactionnel » (Decaudin²⁶, Digout²⁷, 2011).

Le premier sera centré sur l'acquisition de nouveaux clients en leur présentant les produits et services de l'entreprise quand le deuxième, lui, se basant sur une base de données de clients déjà existants, tâche de relancer ces derniers afin d'instaurer une communication régulière avec eux dans le but de les fidéliser. Le troisième type d'e-mailing s'appuie sur le principe du marketing viral qui est une forme de communication à travers laquelle les destinataires assurent la diffusion du message ou de l'offre reçue, devenant ainsi émetteur à leur tour. Finalement, le quatrième type, l'e-mailing transactionnel, est envoyé à la suite d'une étape spécifique dans l'interaction avec le client (création de compte, inscription à une newsletter, commande en ligne, etc.).

Contrairement à l'e-mailing visant la vente ou l'acquisition de nouveaux clients, l'e-mailing employé à des fins relationnelles peut utiliser la newsletter, lettre d'information sur l'entreprise diffusée à la demande des clients et des prospects. Similaire au mail transactionnel, l'e-mailing peut également avoir pour but la gestion de la relation client, informant ce dernier sur ses actions effectuées (réservation, confirmation d'achat, etc.). Enfin, l'e-mailing peut également recouvrir les mails affichant des questionnaires qui s'enquêtent des avis clients afin de réaliser des enquêtes de satisfaction par exemple.

²⁵ Antoine Denoix : actuellement Chief Marketing, Digital and Customer Officer chez AXA France, il a acquis une expertise précieuse chez Google France avant de co-fonder fifty-five, un leader international du data marketing. Il est également membre du Comité Exécutif d'AXA France, chargé de la Direction Marketing, Digital et Service-Client.

²⁶ Jean-Marc Decaudin : professeur de marketing à Toulouse Business School, responsable du Master Marketing. Diplômé de HEC, docteur en sciences de gestion et agrégé de l'Université, spécialisé en marketing et communication.

²⁷ Jacques Digout : professeur responsable du Master Marketing management et communication à l'ESC-Toulouse. Docteur en informatique habilité à diriger des recherches en marketing, il dirige également le Centre de recherches appliquées « Marketing Internet et Communication ».

Enfin, « l'e-mailing complète et optimise la plupart des objectifs marketing : de la prospection à la fidélisation, il apporte réactivité et interactivité. Mais surtout, il donne une dimension supplémentaire à la relation client en apportant un support idéal d'échange et de dialogue » (Claeyssen²⁸, Housez²⁹, 2017).

Avantages	Inconvénients
Coûts réduits : comparativement à d'autres formes de marketing, l'e-mailing est souvent moins coûteux.	Saturation des récepteurs : trop d'e-mails peuvent mener à l'ignorance ou à la suppression des messages par les destinataires.
Interactivité : permet une interaction directe avec le client, notamment à travers des liens cliquables ou des appels à l'action.	Personnalisation limitée : difficulté à personnaliser les e-mails de masse, ce qui peut réduire leur pertinence pour le destinataire.
Rapidité de création et de transmission : les campagnes par e-mail peuvent être conçues et envoyées rapidement.	Risque de réputation : des campagnes mal conçues ou trop fréquentes peuvent nuire à l'image de l'entreprise (notamment en matière de préoccupations environnementales).
Mesurabilité et suivi : les outils d'e-mailing offrent des analytics détaillées sur les taux d'ouverture, de clic, etc.	Législation et conformité : nécessité de respecter des réglementations strictes comme le RGPD pour la protection des données.
Segmentation et ciblage précis : possibilité de cibler des audiences spécifiques en fonction de leurs intérêts ou comportements.	Risques liés à la délivrabilité : les e-mails peuvent être filtrés par des logiciels anti-spam et ne jamais atteindre la boîte de réception.
Renforcement de la relation client : permet de maintenir le contact et de fidéliser la clientèle avec des communications régulières.	Dépendance technologique : les problèmes techniques peuvent affecter l'efficacité de l'envoi et la réception des e-mails.

Tableau 3 : Avantages et inconvénients de l'e-mail

Source : Réalisé par mes soins

²⁸ Yan Claeyssen : directeur général de Publicis ETO et vice-président de la délégation Customer Marketing à l'AACC, il est un professionnel reconnu dans le domaine du marketing relationnel et de la communication digitale.

²⁹ Bérengère Housez : responsable de l'offre Marketing relationnel chez Rouge Interactif, une agence spécialisée en stratégie et marketing digital. Elle a précédemment occupé le poste de responsable du conseil en e-mail marketing chez Publicis ETO, apportant une expertise approfondie en communication numérique.

1.1.3.3 Les espaces publicitaires en ligne

Un espace publicitaire en ligne, comme son nom l'indique, fait référence à de la publicité apparaissant sur le web tous supports confondus (ordinateur, tablette, smartphone, etc.).

Avec l'arrivée d'internet, la publicité a subi de nombreuses transformations, en effet, si auparavant elle était principalement présente sur des médias traditionnels comme la télévision, la radio ou encore l'imprimé, elle s'est désormais largement déplacée vers des plateformes numériques, offrant de nouvelles possibilités de ciblage, d'interactivité et de personnalisation des messages publicitaires. Il existe deux types de publicité digitale : « la publicité liée aux recherches (ou search), segment dominé à plus de 90% par Google, consiste à vendre des liens sponsorisés sur la page de résultats d'un moteur de recherche en fonction des mots-clés saisis par l'utilisateur dans sa requête. La publicité d'affichage (display) désigne quant à elle la publicité distribuée sous forme de bannières ou de vidéo insérées dans les sites visités par l'internaute. » (Perrot³⁰ et al., 2020)

Avantages	Inconvénients
Ciblage précis des audiences : capacité à atteindre des groupes spécifiques d'utilisateurs en fonction de leurs intérêts, comportements, et données démographiques.	Saturation des annonces : trop de publicités en ligne peuvent entraîner une lassitude ou une indifférence chez les utilisateurs.
Flexibilité des campagnes : possibilité d'ajuster les publicités rapidement en fonction de la performance et des retours des utilisateurs.	Problèmes de confidentialité : la collecte et le traitement des données personnelles pour le ciblage peuvent soulever des inquiétudes en matière de confidentialité.
Coût abordable : souvent moins onéreux que les méthodes publicitaires traditionnelles, avec des options adaptées à divers budgets.	Méfiance du public : la collecte intensive de données peut entraîner une méfiance ou une perception négative de la part des consommateurs.

³⁰ Anne Perrot : inspectrice générale des finances et éminente économiste, elle a notamment été professeur à l'Université Paris I Panthéon Sorbonne et à l'ENSAE, directrice du laboratoire d'Économie Industrielle au CREST, et vice-présidente de l'Autorité de la concurrence. Spécialiste reconnue pour ses contributions en économie numérique et pour sa recherche académique étendue, elle détient également un doctorat en mathématiques et en économie.

Interaction directe avec les consommateurs : permet un engagement immédiat et des réponses en temps réel.	Mesure complexe de l'impact : l'évaluation précise du retour sur investissement et de l'efficacité des campagnes peut être difficile.
	Risque de fraude et d'inefficacité : les clics frauduleux et le trafic non qualifié peuvent fausser les résultats des campagnes.

Tableau 4 : Avantages et inconvénients des espaces publicitaires en ligne

Source : Réalisé par mes soins

1.1.3.4 Le mobile

« Le marketing mobile regroupe l'ensemble des techniques marketing basées sur l'utilisation des terminaux mobiles dont notamment et principalement le smartphone » (Bathelot³¹, 2016), les tablettes peuvent également être considérées comme des terminaux mobiles. Ainsi, la communication mobile peut utiliser différents outils comme les SMS/MMS, les notifications push ou encore le flashcode. Si les SMS, messages texte généralement envoyés à des clients déjà existants dans le cadre de campagnes de fidélisation ou promotionnelle, sont relativement courants, ce n'est plus le cas des MMS qui, eux, sont de moins en moins utilisés actuellement. Les notifications push, quant à elles, sont des notifications envoyées par le biais de l'application de la marque, déjà installée sur le smartphone.

Pour ce qui est du flashcode, également appelé code QR, c'est un genre de code barre qui permet, en le flashant à l'aide de l'appareil photo du mobile, d'être redirigé vers un site web, une vidéo, une carte de restaurant, etc.

³¹ Bertrand Bathelot : professeur agrégé de marketing et spécialiste reconnu en marketing digital. Il contribue activement à l'éducation et à la formation dans ce domaine, ayant enseigné dans des institutions telles que HEC, ESCP et Skema. Il est également auteur de publications sur le webmarketing et sur les pratiques de l'e-mail marketing. Il est aussi le fondateur d'un des premiers sites dédiés au netmarketing en 1996.

Avantages	Inconvénients
Large accès aux consommateurs : les smartphones sont massivement utilisés, offrant un accès étendu aux audiences	Diversité des appareils et format : difficultés techniques à créer des campagnes compatibles avec tous les types d'appareils et des tailles d'écrans restreintes (design et présentation du contenu)
Ciblage précis : permet un ciblage détaillé en fonction des comportements et préférences des utilisateurs	Questions de confidentialité : la collecte de données mobiles peut soulever des préoccupations en matière de vie privée
	Notifications excessives : risque d'irriter les utilisateurs et de les pousser à désactiver les notifications ou désinstaller les applications
	Dépendance à la connexion internet : une mauvaise connectivité peut affecter la réception et l'efficacité des campagnes marketing mobiles

Tableau 5 : Avantages et inconvénients du mobile

Source : Réalisé par mes soins

1.1.3.5 Les médias sociaux

Selon Frédéric Cavazza³², expert en transformation digitale, les médias sociaux désignent « l'ensemble des services permettant de développer des conversations et des interactions sociales sur internet ou en situation de mobilité ». Ils sont constitués de plateformes en ligne où les utilisateurs peuvent créer et partager du contenu ou participer à des réseaux sociaux, offrant une variété de fonctionnalités interactives comme la publication de textes, de photos, de vidéos, et l'engagement à travers des likes, des commentaires, et le partage. En ce sens, « les médias sociaux ont pu instaurer un nouveau paradigme où règnent la communication interactive et l'échange d'informations. L'avènement du digital fut un bouleversement pour tous les acteurs dans le sens où pour la première fois la communication est devenue non pas unilatérale, de l'entreprise vers le client, mais bilatérale où le

³² Frédéric Cavazza : spécialiste d'internet avec plus de 25 ans d'expérience, il a mené de nombreux projets web et offert son expertise à travers des conférences mondiales. Auteur de « Social Business et Internet Mobile », il est un expert reconnu en stratégies digitales.

consommateur aussi se voit doté d'une voix qui peut être audible par tous » (Zouaimia, 2017). Cette nouvelle dynamique communicationnelle exige des organisations une redéfinition de leurs stratégies pour engager des dialogues bidirectionnels avec leurs publics.

En complément de cette perspective, Andreas Kaplan³³ et Michael Haenlein³⁴ définissent les médias sociaux comme « un groupe d'applications en ligne qui se fondent sur l'idéologie et la technique du Web 2.0 et permettent la création et l'échange de contenus générés par les utilisateurs ». Cette conception souligne l'importance de l'utilisateur en tant qu'acteur dont les contributions façonnent les échanges sur ces plateformes.

Antoine Dupin³⁵ met l'accent sur la dimension sociale intrinsèque de ces plateformes, les décrivant comme « l'ensemble des plateformes en ligne créant une interaction sociale entre différents utilisateurs autour de contenus numériques ». Cela souligne la progression constante de leur audience et leur adoption croissante par les entreprises et institutions, indiquant leur rôle pivot dans l'évolution des stratégies de communication et de marketing. Pour les organisations, comprendre ces plateformes est crucial pour développer des stratégies de communication efficaces et adaptées à différents publics.

Il est courant de confondre les termes de « médias sociaux » et de « réseaux sociaux », alors que ces derniers constituent seulement une partie de l'ensemble plus vaste des médias sociaux. L'éventail des médias sociaux, avec plus de 320 applications sociales en 2023, illustre l'ampleur de leur adoption par les utilisateurs, des applications de niche à celles comptant des milliards d'utilisateurs. Cette diversité nécessite que les organisations choisissent judicieusement les plateformes adaptées à leurs messages et publics.

Frédéric Cavazza propose une classification utile des médias sociaux en sept catégories distinctes selon leur usage principal : généralistes, de publication, de partage, de messagerie, de discussion, de collaboration et de réseautage, offrant ainsi des perspectives sur comment les organisations peuvent diversifier et personnaliser leur présence en ligne.

³³ Andreas Kaplan : économiste, recteur de l'ESCP à Berlin et Paris, et enseignant-chercheur à l'ESCP Business School spécialisé dans les réseaux sociaux, le marketing viral, le big data et l'intelligence artificielle. Auteur de nombreux articles académiques, il a également dirigé la communication et la direction académique de l'école.

³⁴ Michael Haenlein : professeur de marketing à ESCP Business School, reconnu pour ses recherches sur l'impact des nouvelles technologies sur les entreprises et les consommateurs. Il a publié plus de 50 articles sur des sujets allant du gaming à l'intelligence artificielle et le marketing d'influence.

³⁵ Antoine Dupin : expert en communication digitale, il a consolidé son expérience en France et au Canada. Conseiller en stratégie pour les réseaux sociaux chez Chalifour, il est également auteur et co-auteur d'ouvrages sur le numérique.

Social Media Landscape 2023



Figure 4 : Panorama des médias sociaux en 2023
 Source : Cavazza F. (2023)

- Plateformes généralistes :** ces plateformes, comme Facebook, sont caractérisées par leur vaste fonctionnalité et leur large audience. Elles permettent aux utilisateurs de se connecter avec des amis, de partager des nouvelles et du contenu divers, et de créer des pages et des groupes pour des communautés spécifiques. Pour les organisations, elles offrent un terrain fertile pour la publicité ciblée et la construction de communautés.
- Plateformes de publication :** incluant les blogs, newsletters, podcasts et wikis, ces plateformes sont des espaces où le contenu est roi. Elles permettent aux individus et aux organisations de publier des articles de fond, des mises à jour régulières et des informations spécialisées, souvent dans le but d'établir une expertise ou de fournir une valeur éducative.
- Plateformes de partage :** sites tels que Instagram et YouTube, qui se concentrent sur le partage de photos, vidéos, GIFs et autres contenus multimédias. Ces plateformes permettent aux utilisateurs de montrer des aspects de leur vie personnelle ou de promouvoir visuellement des produits ou services, essentiels pour les stratégies de marketing visuel des entreprises.
- Services de messagerie :** tels que WhatsApp et iMessage, ils offrent la possibilité aux utilisateurs d'entretenir des communications directes et instantanées. Pour les

organisations, ils peuvent être utilisés pour le service client, le marketing direct et la communication interne grâce à leur immédiateté et leur facilité d'usage.

- **Services de discussion** : forums et plateformes de questions/réponses comme Reddit et Quora forment ces communautés où les utilisateurs peuvent échanger des idées, poser et répondre à des questions. Pour les marques, elles représentent une opportunité de s'engager avec des niches et de recueillir des insights consommateurs.
- **Plateformes de collaboration** : outils tels que Slack et Trello, ils sont conçus pour le travail en équipe et la gestion de projet, facilitant la communication et l'organisation entre les collaborateurs. Pour les entreprises, ils sont devenus des outils essentiels pour le travail à distance et la gestion des workflows.
- **Plateformes de réseautage** : LinkedIn et d'autres plateformes professionnelles permettent de construire et d'entretenir des réseaux professionnels, de rechercher des opportunités d'emploi, et de partager du contenu professionnel. Ils sont destinés à des professionnels cherchant à développer leur carrière ou à des entreprises en quête de talents ou de partenaires commerciaux.

En définitive, les médias sociaux offrent aux organisations des capacités importantes pour façonner leur image, dialoguer avec leurs clients et influencer l'opinion publique. Ils jouent un rôle essentiel dans la diffusion de l'information et sont des vecteurs puissants dans la stratégie globale de communication des organisations à l'échelle mondiale.

Avantages	Inconvénients
Diversification des canaux de communication : les médias sociaux permettent aux organisations de toucher différents segments d'audience sur diverses plateformes	Dilution du message : diffuser du contenu sur de multiples plateformes peut parfois affaiblir la portée du message
Interaction en temps réel : les plateformes sociales offrent la possibilité d'engager des conversations en direct avec les publics, favorisant l'engagement	Gestion de crise : les réponses négatives ou les mauvais buzz peuvent se propager rapidement, nécessitant une surveillance et une réaction rapides

Coûts réduits de marketing : les médias sociaux offrent des stratégies de communication à coût efficace, avec la possibilité d'organiser des campagnes organiques ou sponsorisées selon le budget	Dépendance aux algorithmes : la visibilité du contenu peut être fortement impactée par les changements d'algorithme des plateformes
Ciblage précis : les outils d'analyse des médias sociaux permettent de cibler des audiences très spécifiques selon des critères démographiques, comportementaux ou psychographiques	Problèmes de confidentialité : le ciblage précis soulève des problèmes éthiques et de confidentialité liés à l'utilisation des données personnelles
Richesse des données utilisateurs : les interactions et les engagements sur les médias sociaux génèrent des données précieuses pour affiner les stratégies de communication	Mesure de l'efficacité : bien que riches en données, les médias sociaux peuvent rendre difficile la mesure directe du retour sur investissement des activités de communication
Renforcement de la marque : les médias sociaux permettent de construire et de renforcer l'identité de la marque à travers un contenu cohérent et engageant	Gestion du temps et des ressources : maintenir une présence active sur les médias sociaux peut se révéler chronophage et nécessiter des ressources humaines et économiques conséquentes

Tableau 6 : Avantages et inconvénients des médias sociaux
Source : Réalisé par mes soins

1.1.4 Les outils d'analyse de la communication digitale : la matrice POEM et le modèle PESO

Depuis quelques années, les canaux de communication à disposition des marques se sont atomisés avec l'arrivée du digital. Bien que représentant une opportunité, ce nouvel écosystème peut s'avérer si étendu qu'il en devient compliqué à gérer. C'est pourquoi différents modèles existent afin de permettre aux entreprises de gérer leur présence, qu'elle soit physique ou en ligne.

Nous nous intéresserons ici à la matrice POEM qui est un concept marketing largement utilisé afin d'élaborer la stratégie web d'une entreprise/marque. POEM est un acronyme anglais qui, défini par le professeur de marketing Bertrand Bathelot, divise en 3 axes le type

de présence en ligne d'une entreprise : celle qu'elle paie (Paid media), celle qu'elle possède (Owned media) et celle qu'elle acquiert (Earned media).

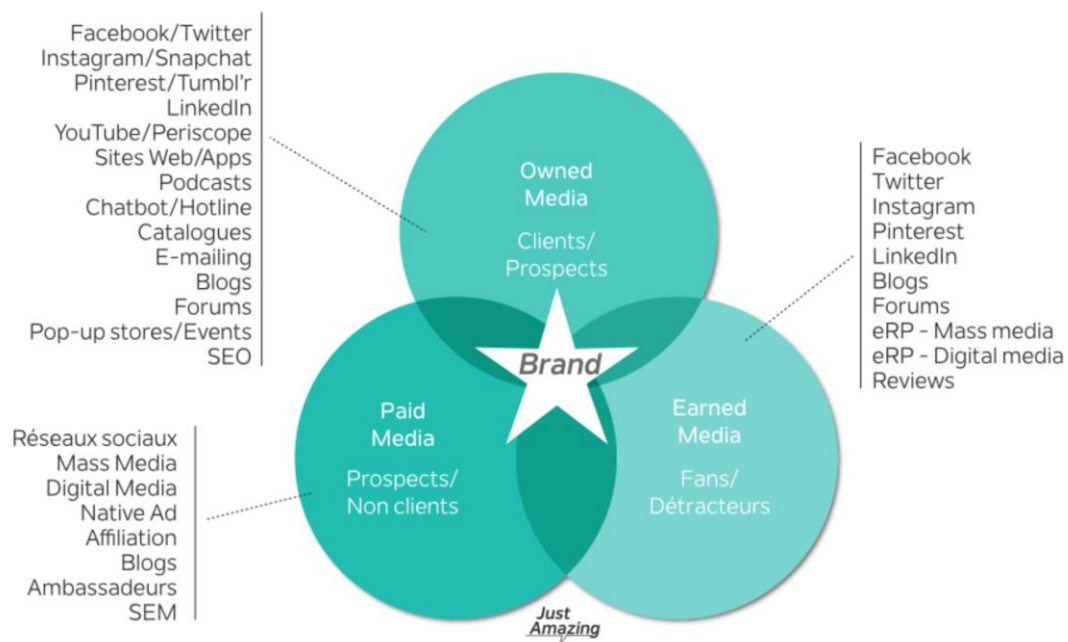


Figure 5 : Le modèle POEM illustré par Just Amazing
Source : Truphème S. et Gastaud P. (2020)

Popularisé en 2009 par l'institut de recherche américain Forrester, « le concept POEM permet de faire converger l'ensemble des canaux de communication utilisés par une marque afin de toucher les clients aux bons endroits et aux bons moments. » (Truphème et Gastaud, 2020).

En effet, les médias sociaux s'étant largement démocratisés et se posant désormais en clé de voûte de la visibilité d'une marque, « les trois axes Owned, Earned et Paid media offrent une matrice qui aide les marketeurs à mieux allouer budgets et efforts sur les canaux digitaux » (Truphème et Gastaud, 2020). Ainsi, nous définirons ces trois axes médiatiques en suivant :

- **Paid media :** « le Paid media correspond aux médias et supports que la marque paie pour apparaître » (Lejealle³⁶, Delecolle³⁷, 2017). Il est donc relatif aux différentes démarches

³⁶ Catherine Lejealle : sociologue et enseignante à l'ISC Paris, spécialiste de l'adoption du numérique et des comportements des internautes, elle a publié une thèse sur les usages des jeux sur smartphone et explore les impacts des nouvelles technologies sur la relation entre les utilisateurs et les marques.

payantes que met en place la marque afin d'acquérir une certaine visibilité (achat de publicité sur les réseaux sociaux, presse, télévision, etc.).

- **Owned media** : « par définition, le Owned media fait référence à l'ensemble des points de contact que la marque ou l'entreprise contrôle directement » (Florès, 2016). Il s'agit donc des différents supports possédés par l'entreprise tels que son site internet, ses réseaux sociaux, sa newsletter ou, plus largement, ses points de vente. De cette manière, la marque contrôle son image en étant son propre média et se pose en référence pour son public.
- **Earned media** : le Earned media fait référence à « tout ce qui permet à une marque d'améliorer sa présence sur internet hors de ses points de contact propres et sans avoir besoin de faire appel à un achat d'espace de quelque nature que ce soit » (Florès, 2016). Ainsi, il désigne l'exposition dont bénéficie la marque sur des supports qu'elle ne contrôle pas, cela peut faire référence à des commentaires sur les réseaux sociaux, des mentions ou encore des articles de presse. Si ces retombées peuvent être considérées comme de la publicité gratuite et constituer en un avantage non négligeable pour la marque, elles peuvent aussi être à double tranchant si négatives et entacher la réputation de celle-ci.

Si ces trois aspects peuvent être définis et analysés séparément, il n'empêche qu'ils exercent une certaine influence les uns sur les autres et leur complémentarité assure à l'entreprise une visibilité accrue et multicanale. En ce sens, selon Truphème et Gastaud, « le Paid media est un excellent moyen de promouvoir les contenus Owned media afin de leur offrir une plus grande visibilité mais également de générer du Earned media », en effet, « le Earned media a souvent des incidences positives sur le référencement naturel des contenus Owned media de la marque » ainsi, « plus la marque est présente au travers du Owned media et plus elle aura de chance d'étendre sa présence dans la sphère digitale ». De ce fait, « le concept POEM doit être utilisé par les marketeurs pour mieux affecter leurs budgets en cartographiant précisément les différents canaux sur lesquels ils souhaitent être présents » (Truphème et Gastaud, 2018).

³⁷ Thierry Delecolle : directeur du développement au pôle Léonard de Vinci et enseignant-chercheur spécialisé en sciences de gestion, il dirige également le Vinci Research Center, contribuant à l'avancement de la recherche en gestion et en stratégie d'entreprise.

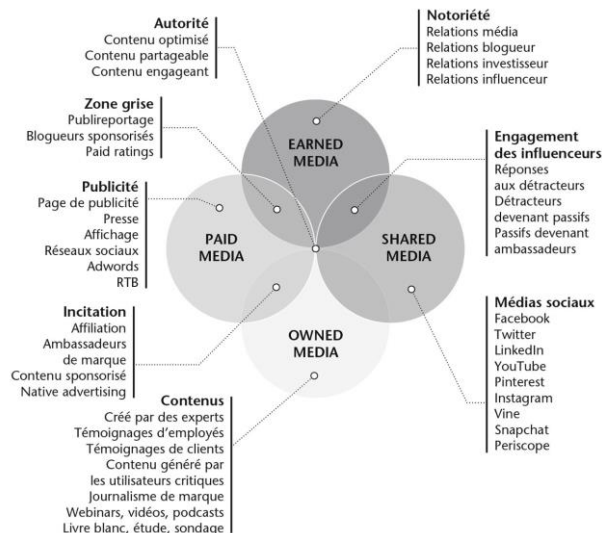


Figure 6 : La vision du modèle PESO selon l'agence Spin Sucks
Source : de Vaublanc G. (2019)

Plus récemment, s'est ajouté à ce modèle le Shared media qui forme alors le modèle PESO (Paid, Earned, Shared, Owned). Si le modèle PESO, à l'instar du modèle POEM, « synthétise l'écosystème de canaux physiques et digitaux à disposition des marques et des entreprises pour enrichir leur image, nourrir leur réputation et accroître leur influence » (de Vaublanc³⁸, 2019), il établit une distinction entre le Earned media et le Shared media. Le Earned media faisant référence à l'origine à l'exposition obtenue gratuitement par la marque grâce à sa communauté, dans le cadre du modèle PESO, il fait référence à « l'audience gagnée par les reprises presse ou média et le Shared media correspond aux partages sociaux obtenus sur les comptes sociaux des individus » (Bathelot, 2019).

L'utilité des outils d'analyse tels que les modèles POEM et PESO dans l'évaluation de la stratégie de communication au sein des organisations est fondamentale, en effet, ces modèles offrent aux entreprises un cadre structuré pour comprendre et optimiser leur présence dans l'écosystème numérique complexe. En segmentant les médias en différentes catégories (Paid, Owned, Earned, Shared), ils permettent aux marketeurs de clarifier leur approche, d'identifier les forces et les faiblesses de leur stratégie actuelle, et de répartir plus efficacement leurs ressources et leurs efforts.

Le modèle POEM, par exemple, aide les entreprises à évaluer l'efficacité de leur investissement dans les médias payants, la gestion de leurs propres canaux de communication, et l'impact de leur présence médiatique acquise. En permettant une analyse distincte de

³⁸ Géraud de Vaublanc : consultant spécialisé en communication de crise, il possède une vaste expérience dans les agences de communication et en entreprise, notamment chez Renault où il a dirigé le marketing, la communication et les services de la filiale de distribution. Il a également fondé deux agences, Frakadapur et GV2V, concentrées sur la communication d'influence et de crise.

chaque type de média, elles peuvent donc ajuster précisément leurs stratégies pour maximiser la visibilité, améliorer le référencement, et renforcer leur réputation en ligne. De même, le modèle PESO, en introduisant le concept de Shared media, reconnaît l'importance croissante des interactions sociales et des partages par les utilisateurs dans la construction de la réputation de la marque. En distinguant le Shared media du Earned media, le modèle PESO permet aux entreprises de comprendre comment les conversations et les partages sur les réseaux sociaux influencent directement leur image de marque ainsi que leur portée.

Ces outils d'analyse sont donc essentiels pour les entreprises souhaitant naviguer avec succès dans l'environnement numérique actuel. Ils permettent une meilleure compréhension de l'impact de chaque canal sur la stratégie globale de communication, favorisant ainsi une présence plus cohérente et intégrée. En utilisant ces modèles, les organisations peuvent élaborer des stratégies plus ciblées, allouer leurs budgets de manière plus judicieuse, et finalement atteindre leurs publics cibles de manière plus efficace, aux bons endroits et aux bons moments.

1.2 L'identité de marque via sa communication digitale

Dans cette partie, nous aborderons ce qui constitue l'identité de marque d'une organisation de par sa communication digitale. Selon la professeur Géraldine Michel, « l'identité représente la façon dont la marque « est », par opposition à l'image qui est la façon dont la marque est perçue par les consommateurs. L'identité permet de guider les décisions importantes sur la marque. Elle garantit une certaine cohérence et une certaine continuité de la marque dans le temps. » Afin d'analyser cette dernière plus en profondeur, nous verrons en premier lieu la notion de positionnement, qui définit la stratégie marketing de l'organisation, notamment par le mix marketing (les 4P) et déterminant entre autres la stratégie de communication (via le dernier P de « Promotion »). Ensuite, nous verrons que cette dernière est génératrice d'une image de marque et nous pourrons voir son impact sur l'e-réputation.

1.2.1 Le positionnement de marque : le modèle de l'horloge stratégique

Afin d'affirmer son identité propre auprès de ses concurrents ainsi que de sa clientèle, une marque se doit d'adopter un positionnement qui lui est propre. En ce sens, « le positionnement est un choix fait par l'entreprise qui consiste à rendre son offre la plus

attractive possible compte tenu de critères de valeur pour sa cible face à la concurrence » (Belamich³⁹, Ingarao⁴⁰, 2021). Ainsi, le positionnement en tant qu'outil interne, permet à la marque de définir la manière dont elle veut être perçue et « doit être mis en place par l'entreprise comme fil conducteur de l'ensemble de la stratégie de l'entreprise » (Belamich, Ingarao, 2021).

Ce positionnement choisi peut être efficacement illustré à l'aide de l'horloge stratégique. « Ce modèle croise deux dimensions essentielles qui sont le niveau de prix affiché par l'entreprise et la valeur perçue par les clients vis-à-vis des produits et services proposés » (Neysen, 2017), de cette manière, l'horloge stratégique aide à identifier les domaines où l'entreprise excelle ou ceux qu'elle doit améliorer, en comparant son positionnement à celui des acteurs concurrents du marché.

Cette analyse est capitale pour élaborer une stratégie de communication digitale qui reflète précisément le positionnement et les avantages concurrentiels de l'entreprise.

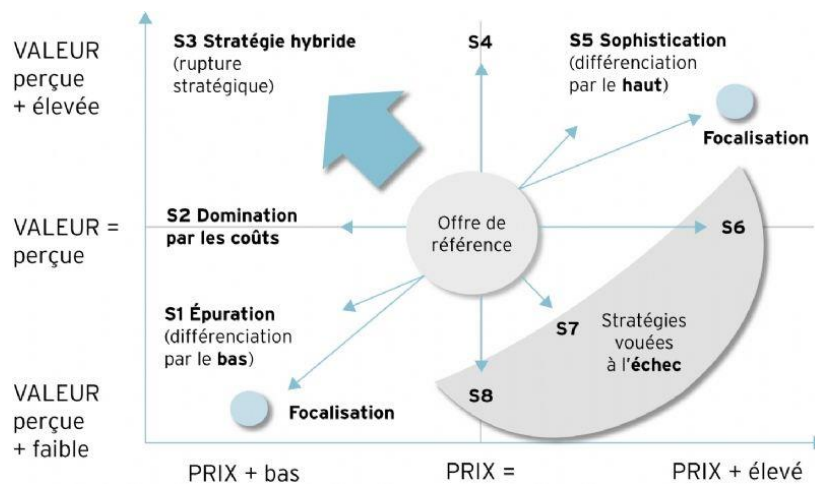


Figure 7 : L'horloge stratégique d'après David Faulkner⁴¹ et Cliff Bowman⁴².
Source : Giboin B⁴³. (2022)

³⁹ Sabine Belamich : enseignante agrégée en économie et gestion, elle se consacre depuis plus de dix ans à l'enseignement du marketing et de la stratégie à l'Université de Bourgogne, après avoir occupé la fonction de responsable du département Techniques de Commercialisation (TC) à l'IUT de Dijon.

⁴⁰ Aurore Ingarao : docteur en marketing, elle occupe le poste de maître de conférences à l'Université d'Orléans où elle est également directrice adjointe de l'IUT'O département GEA. Son travail académique s'inscrit dans une dynamique de recherche et d'enseignement en marketing, enrichissant le domaine par son engagement dans plusieurs projets et groupes de recherche.

⁴¹ David Faulkner : économiste spécialisé dans la stratégie et le développement des entreprises. Il a enseigné à la Royal Holloway, University of London, où il est professeur émérite de stratégie. Son expérience en conseil stratégique inclut son travail avec des firmes de renom telles que McKinsey et Arthur D. Little.

⁴² Cliff Bowman : professeur de management stratégique à la Cranfield School of Management, où il se concentre sur la création et la capture de valeur, la complexité et les capacités dynamiques dans les stratégies d'entreprise. Consultant chevronné, il aide les entreprises à obtenir et maintenir un avantage concurrentiel.

Selon Jean-Michel Sahut⁴⁴ et Lubica Hikkerova⁴⁵, nous pouvons définir pour les organisations les positionnements stratégiques suivants :

- **S1** : La stratégie d'épuration se caractérise par des prix bas qui reflètent une valeur perçue inférieure à celle des concurrents, attirant un segment de clients principalement motivé par le prix ou limité dans ses options alternatives. Cette approche se distingue d'une simple stratégie de prix bas, car la diminution du prix s'accompagne ici d'une réduction de la valeur perçue par le client.
- **S2** : Dans la stratégie de domination par les coûts, l'objectif est de proposer un produit ou service de qualité comparable à ceux des concurrents, mais à un prix inférieur. Cette stratégie repose sur un avantage en matière de coûts difficile à reproduire par les concurrents et une sensibilité accrue des clients au prix.
- **S3** : La stratégie hybride, quant à elle, vise à augmenter simultanément la valeur perçue et à réduire le prix. Ce double objectif rend cette stratégie plus complexe, car elle implique de contenir les coûts tout en améliorant la valeur perçue, une tâche souvent difficile sans augmenter les coûts de production ou de service.
- **S4** : La sophistication sans surprise consiste à offrir une valeur perçue supérieure à celle de la concurrence, tout en maintenant un prix équivalent. Cette stratégie cherche à créer un avantage concurrentiel sans réduire le prix, mais en accentuant la valeur ajoutée pour le client.
- **S5** : La stratégie de sophistication avec surprise repose sur l'offre d'une valeur perçue nettement supérieure, justifiant ainsi une hausse significative du prix. Elle implique souvent un positionnement international de premier plan et une qualité de recherche élevée.

⁴³ Bertrand Giboin : consultant et professeur de stratégie en école de management, diplômé de HEC et formateur certifié HEC Executive Education. Il allie théorie et pratique, enseignant dans les écoles de commerce et d'ingénieurs.

⁴⁴ Jean-Michel Sahut : professeur et chercheur spécialisé en finance et management (science de gestion), il est également consultant et conférencier en finance d'entreprise et entrepreneuriat. Il contribue à de nombreux travaux de recherche et maintient une forte implication dans la communauté académique, notamment à travers sa participation active à divers comités éditoriaux et organisations professionnelles.

⁴⁵ Lubica Hikkerova : enseignante à l'IPAG Business School en assistant de gestion. Spécialiste du marketing dans le tourisme et de l'innovation et l'esprit d'entreprise, elle apporte son expertise tant dans le monde académique que dans des projets pratiques, associant recherche rigoureuse et application concrète.

- **S6, S7 et S8** : Enfin, les stratégies non viables sont typiquement inefficaces en contexte concurrentiel. Elles incluent l'augmentation du prix sans améliorer la valeur perçue, l'augmentation du prix accompagnée d'une baisse de la valeur perçue, et le maintien du prix malgré une réduction de la valeur, toutes conduisant à une diminution de l'utilité pour le consommateur.

Le positionnement d'une organisation, qu'il s'agisse d'offrir des produits ou services à bas coût pour attirer une clientèle sensible au prix, ou de choisir un positionnement haut de gamme avec un surcoût pour des produits ou services de qualité supérieure, détermine la formulation de sa stratégie marketing.

1.2.2 La stratégie marketing et le mix marketing

Selon les professeurs Frédéric Jallat⁴⁶ et Denis Lindon⁴⁷ « une stratégie de marketing est l'énoncé général des moyens d'action qui seront utilisés conjointement en vue d'atteindre des objectifs clairement formulés. ». Cette stratégie marketing peut être représentée par le marketing mix.



Figure 8 : Le mix marketing : les 4P
Source : Gué V⁴⁸. (2023)

⁴⁶ Frédéric Jallat : professeur à l'ESCP Business School, est un chercheur dans le domaine du management, particulièrement axé sur les prix, le marketing des services et la gestion des relations clients. Avec une carrière internationale comme enseignant et consultant, il a également dirigé des programmes d'études supérieures en business et en marketing et bénéficie de plusieurs distinctions académiques pour sa contribution à la recherche.

⁴⁷ Denis Lindon : professeur de marketing à HEC Paris, il est également un consultant d'entreprise renommé spécialisé dans la stratégie marketing et la formation des cadres. Diplômé de prestigieuses institutions telles que l'Institut d'études politiques de Paris et l'Université de Cambridge, sa carrière illustre un engagement profond envers l'excellence en conseil en management et éducation.

⁴⁸ Victoire Gué : responsable marketing chez HubSpot, spécialiste en marketing digital, marketing de contenu et réseaux sociaux. Engagée à intégrer l'inbound marketing dans les stratégies d'entreprises, elle possède une expertise en communication et image de marque, et dans des niches ciblées (marketing d'influence et saisonnier).

Ainsi, la stratégie marketing est mise en place par le marketing-mix, défini comme étant « l'ensemble cohérent de décisions relatives aux politiques de produit, de prix, de distribution et de communication d'un produit ou d'une marque » (Lendrevie⁴⁹ et al., 2006) permettant ainsi de se pencher sur les 4 variables suivantes (4P) : produit (Product), prix (Price), distribution (Place), promotion (Promotion). De cette manière, « l'ensemble des quatre plans d'action donne une identité propre au produit, lui permettant de se singulariser simplement par un dosage différent des caractéristiques de chaque variable » (Demeure⁵⁰, Berteloot⁵¹, 2015).

Aujourd'hui, le modèle traditionnel des 4P a évolué pour s'adapter à la complexité croissante du marché et aux besoins changeants des consommateurs. En plus des 4P classiques : produit, prix, distribution et promotion, des éléments supplémentaires tels que les personnes (People), les processus (Process) et la preuve physique (Physical Evidence) sont souvent inclus pour former un marketing-mix élargi, souvent référencé comme les 7P. En parallèle, il est intéressant de noter que le modèle des 4P a été encore davantage étendu pour certains experts en marketing, intégrant jusqu'à 10P, qui incluent les partenariats (Partnerships), la politique publique (Public Policy), et la perception (Perception), soulignant ainsi l'importance des collaborations stratégiques, de l'alignement avec les réglementations et politiques, et de la gestion de l'image publique.

Cependant, pour les besoins de notre mémoire, qui se concentre sur la stratégie de communication digitale, nous allons principalement nous concentrer sur l'aspect « Promotion » qui est crucial pour comprendre la stratégie de communication digitale.

1.2.3 La stratégie de communication digitale

La mise en œuvre efficace de la communication digitale nécessite l'élaboration préalable d'une stratégie de communication globale, intégrée dans le cadre du marketing mix (comme mentionné ci-dessus). Cette stratégie doit tenir compte des différents aspects du produit, du prix, de la distribution (place) et de la promotion pour garantir une approche cohérente et

⁴⁹ Jacques Lendrevie : professeur émérite à HEC Paris, a marqué la discipline du marketing. Il a créé le Mercator et le Publicitor, œuvres majeures en marketing et communication. Diplômé d'HEC et de Harvard Business School, il est reconnu pour son impact dans l'e-learning et le management des nouvelles technologies.

⁵⁰ Claude Demeure : agrégé en économie et gestion, formateur et enseignant dans des BTS commerciaux. Il a consacré sa carrière à l'enseignement de matières comme l'action commerciale, la force de vente et la négociation, et a joué un rôle actif dans la formation des enseignants de l'académie de Rennes.

⁵¹ Sylvain Berteloot : agrégé en économie et gestion commerciale, il enseigne en BTS et dans des Licences professionnelles en management des organisations et e-commerce. Professeur à l'École nationale de commerce de Paris et à l'Université Paris-Descartes, il forme les professionnels de demain en marketing et e-commerce.

alignée avec les objectifs globaux de l'entreprise. En d'autres termes, la communication digitale ne peut être isolée des autres composantes du marketing mix ; elle doit s'inscrire dans une vision stratégique globale qui intègre tous les éléments du mix pour assurer une présence de marque unifiée et efficace sur les canaux digitaux.

Composants	Sous-composants
Aspect 1 : stratégique (répondant au « quoi » et « comment ») :	
La ligne éditoriale : les choix rédactionnels définissant l'identité de l'organisation	Contenu : interactif, promotionnel et/ou informatif
	Format : photos, vidéos, articles, sondages, etc.
	Ton : formel, amical, inspirant, humoristique, persuasif, provocateur, sérieux, etc.
	Thématiques et sujets : durabilité, innovation, recherche, leadership, témoignages, etc.
	Valeurs et objectifs : transparence, responsabilité, excellence, etc.
Aspect 2 : opérationnel (répondant au « où » et « quand »)	
Mise en œuvre opérationnelle : le déploiement et exécution de l'aspect stratégique	Les canaux de communication (médias sociaux privilégiés) : plateformes généralistes, de publication, de partage, de messagerie, de collaboration et de réseautage.
	La fréquence des publications : journalier, hebdomadaire, mensuel, trimestriel, semestriel, etc. (adapté pour chaque canaux digitaux).

Tableau 7 : Les composantes de la stratégie de communication
Source : Réalisé par mes soins

La construction d'une stratégie de communication digitale repose sur la synergie entre les aspects stratégiques, qui façonnent le message et l'image de la marque, et les aspects opérationnels, qui dictent l'engagement et la portée de ce message. Les choix rédactionnels déterminent le contenu, le ton et les thèmes, établissant ainsi une identité numérique distincte. Parallèlement, la sélection des canaux adéquats et la fréquence de publication assurent la visibilité et la résonance auprès du public visé. Cette combinaison stratégique et opérationnelle est essentielle pour personnaliser la communication et atteindre le cœur de cible avec efficacité.

Néanmoins, il est important de souligner qu'une gestion inappropriée de ces éléments peut conduire à une stratégie de communication inefficace, nécessitant, après un diagnostic, un repositionnement ou une révision de la stratégie de communication jusqu'alors adoptée.

1.2.4 L'image de marque

La mise en place d'une communication digitale (comme vu ci-dessus) au sein d'une organisation engendre de fait une image perçue (via les supports et actions de communication).

« L'image d'une entreprise, c'est la mise en cohérence de tout ce qui contribue à la percevoir : son histoire, ses réalisations mais aussi ses visions et ses projets. L'image symbolise ce qui caractérise l'entreprise au niveau de ce qu'elle est et de ce qu'elle fait pour séduire, convaincre, faire adhérer le public », en effet, selon Marie-Christine Sarboni⁵², l'image de marque (aussi nommée image réelle ou vraie) représente tout ce qui a trait à sa définition. Pouvant être décomposée en 3 aspects : l'image voulue, l'image transmise et l'image perçue, nous tenterons de les expliciter ci-dessous.

1.2.4.1 Outil : le triangle des écarts

L'image de marque peut être matérialisée par le triangle des écarts, en effet, selon Caroline Rogliano⁵³ et Isabelle de Rotalier-Guillou⁵⁴ « la réalisation d'un « triangle des écarts » permet ainsi de mesurer les éventuels déficits d'image par rapport au positionnement souhaité par l'entité, et de mettre en place des actions correctives. C'est un outil de pilotage. »

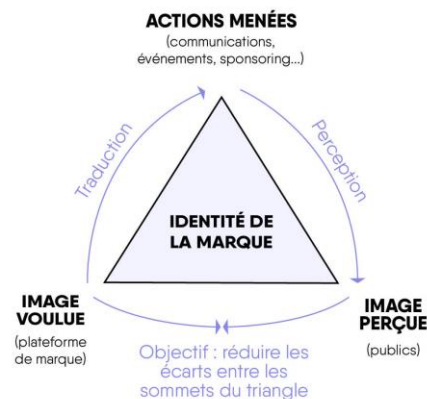


Figure 9 : Le triangle des écarts
Source : Garcia C. (2022)

⁵² Marie-Christine Sarboni : diplômée en publicité et psycho-sociologie, experte en stratégie et actions de communication. Elle a évolué en agence et chez l'annonceur avant de se consacrer au consulting international, partageant son savoir à travers des conférences et des formations dans le secteur public et privé.

⁵³ Caroline Rogliano : cheffe de projet marketing pour la Mission d'Appui à la Performance des Services et des Interventions Publiques (APIE), une entité du ministère de l'Économie et des Finances. Elle possède une expertise notable en gestion de projets marketing dans le secteur public avec plus de dix ans d'expérience.

⁵⁴ Isabelle de Rotalier-Guillou : experte en marketing stratégique et avec une expérience approfondie dans la structuration d'offres de service et de stratégies digitales. Auparavant cheffe de projet au ministère de l'Économie et des Finances, elle est maintenant chargée de mission pour le Fonds Social Européen à la DREETS Bretagne.

Selon Clément Garcia⁵⁵ (2022), le principe est que « plus l'écart entre les sommets du triangle se resserre, plus l'identité de la marque se précise. D'un point de vue brand management, plus les sommets se rapprochent de « l'image voulue », plus l'exploitation de plateforme de marque est vertueuse et donc réussie. »

Ce triangle des écarts met donc en évidence les notions d'image voulue, réelle et perçue ainsi que les interactions entre elles.

1.2.4.2 L'image voulue (liée à l'identité propre)

L'image voulue (ou souhaitée) peut être définie comme étant « ce que veut communiquer l'entreprise ou image voulue. Elle porte sur les valeurs et objectifs définis par l'entreprise. C'est l'image idéale à communiquer » (Sarboni, 2012). Cette image reflète les aspirations et les valeurs de l'entreprise, et représente l'identité idéale que l'entreprise souhaite projeter auprès de son public. Elle est méticuleusement construite à travers des choix stratégiques en matière de communication et de marketing, et vise à établir une connexion émotionnelle et psychologique avec le public. Elle est intrinsèquement liée à la vision de la marque, à sa mission et à ses valeurs fondamentales, et se manifeste à travers tous les aspects de la communication.

1.2.4.3 L'image transmise (via les actions menées)

L'image transmise correspond à « ce qui est communiqué par les actions de communication ou image transmise. C'est à ce niveau qu'intervient la mise en œuvre de l'identité de communication » (Sarboni, 2012). Elle découle directement de l'efficacité et de la cohérence de la stratégie de communication mise en œuvre par l'entreprise (slogan, logo, charte graphique, etc.) C'est ici que se manifeste l'identité de communication de l'entreprise, à travers laquelle elle exprime ses valeurs, sa mission et ses messages clés.

1.2.4.4 L'image perçue (liée à la réputation)

L'image perçue fait référence à « ce qui est reçu par les publics cibles [...] C'est l'image de vos actions de communication telle qu'elle est ressentie par leurs destinataires. Elle traduit

⁵⁵ Clément Garcia : directeur des opérations chez JPM Partner, est un spécialiste du marketing qui pilote les efforts de communication et de développement de marque. Fort d'une expérience significative en contenu de marque et en stratégies numériques, il accompagne également les entreprises dans des secteurs variés, tels que la consommation, la restauration, la santé et d'autres industries.

leur perception et leur opinion » (Sarboni, 2012). L'image perçue est fondamentale, car elle détermine la réputation de l'entreprise et influence directement les décisions d'achat des consommateurs.

1.2.4.5 L'adéquation entre l'image voulue et perçue

Comme nous venons de le voir, l'addition de ces trois aspects, l'image voulue, l'image transmise et l'image perçue, nous donne l'image réelle d'une marque : son identité de marque. Pourtant selon Sarboni (2012) « souvent, l'image que l'on veut transmettre n'est pas forcément celle qui est reçue par les destinataires », en effet, il ajoute que « plus il y a décalage entre l'image voulue et l'image perçue, plus s'accroît ce qu'on appelle la distorsion d'image. » L'adéquation entre l'image voulue et l'image perçue est donc cruciale pour l'authenticité et la crédibilité d'une marque. Si une marque souhaite maintenir une image positive et cohérente, il est essentiel qu'elle comprenne et réduise les écarts entre ces deux perceptions en s'assurant de la cohérence entre les 3 niveaux d'image cités plus haut.

1.2.5 L'e-réputation

Si, selon le Centre National des Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL), la réputation est définie par « l'opinion favorable ou défavorable attachée à quelqu'un ou à quelque chose », l'e-réputation, elle, fait référence à « ce que l'on dit sur votre entreprise, votre marque, vos salariés, sur vous-même, via les différents media du Net » (Asselin⁵⁶ et Duhot⁵⁷, 2008 - issu de l'article de Philippe Boistel⁵⁸ et Dimitri Laroutis⁵⁹, 2019).

Ainsi, si la réputation traditionnelle est souvent construite sur des expériences directes et des interactions personnelles, l'e-réputation repose largement sur les perceptions générées par le contenu disponible en ligne. Cette forme de réputation est particulièrement volatile et

⁵⁶ Christophe Asselin : chief evangelist et spécialiste du marketing de contenu chez Digimind, entreprise de logiciels de social media et de veille stratégique. Il a une expertise en gestion de contenu, génération de leads qualifiés, et stratégies publicitaires payantes. Il est aussi auteur sur des sujets liés à l'e-réputation et à la veille.

⁵⁷ Philippe Duhot : directeur de la communication et de la RSE chez Orange dans le Grand Sud-Ouest de la France. Expert global en publicité, il est engagé dans le développement de stratégies centrées sur le consommateur connecté et contribue activement à la communication numérique et sociale d'Orange.

⁵⁸ Philippe Boistel : directeur de la recherche à l'ESC Amiens, il possède un vaste parcours allant de la banque aux conseils, puis à l'enseignement supérieur et à la recherche, il se spécialise dans la communication d'entreprise. Ses travaux portent sur la réputation d'entreprise, l'image et des diverses formes de communication.

⁵⁹ Dimitri Laroutis : directeur scientifique à l'ESC Amiens et HDR en sciences économiques, il a enrichi son parcours académique en sciences de gestion par divers postes : enseignant-chercheur, responsable de laboratoire et directeur académique. Son approche se focalise sur l'entrepreneuriat et le développement territorial, couvrant des domaines tels que le financement, le marketing et le commerce.

dynamique, car elle est influencée par une multitude de sources : commentaires sur les réseaux sociaux, critiques sur les sites d'évaluation, publications de blog, articles de presse en ligne, et même les discussions sur les forums.

L'e-réputation est devenue un enjeu majeur pour les entreprises et les individus, car elle peut avoir un impact significatif sur leur succès ou leur crédibilité. Une e-réputation positive peut entraîner une augmentation de la confiance des clients, de meilleures opportunités commerciales, et une image de marque renforcée. À l'inverse, une e-réputation négative peut causer des dommages considérables, parfois irréversibles, à la perception publique et à la viabilité commerciale. Dans ce contexte, la gestion de l'e-réputation est devenue une activité centrale. Elle implique la surveillance constante de l'image en ligne, l'identification rapide des menaces potentielles pour la réputation, et la mise en œuvre de stratégies pour y répondre efficacement. Cela peut inclure la publication de contenu positif pour contrebalancer les opinions négatives, la réponse directe aux critiques, ou l'engagement proactif avec la communauté en ligne pour construire et maintenir une image positive.

L'une des complexités de l'e-réputation est qu'elle n'est pas entièrement contrôlable. Les avis et commentaires peuvent être publiés librement par n'importe qui, et une fois en ligne, ils peuvent être difficiles à modérer ou à retirer. Cela requiert pour les entreprises et les individus non seulement de gérer activement leur présence en ligne, mais aussi de cultiver une culture d'entreprise et des pratiques commerciales qui encouragent naturellement une perception positive.

Enfin, il est important de reconnaître que l'e-réputation est un aspect de plus en plus intégré à la réputation globale. Dans un monde où la frontière entre le réel et le virtuel est de plus en plus floue, les perceptions en ligne et hors ligne sont intimement liées. Cela signifie qu'une approche holistique, qui considère toutes les facettes de la réputation, est essentielle pour construire et maintenir une image de marque forte et respectée.

1.3 L'adaptation de la stratégie de communication digitale

Dans le monde organisationnel, la communication digitale est un domaine en constante évolution, nécessitant une adaptation et une optimisation régulière. Elle est devenue capitale et est un élément fondamental de la vie des organisations, notamment avec la progression des technologies et des pratiques digitales. Cependant, les organisations doivent parfois reconsidérer et/ou réajuster leur stratégie de communication digitale en réponse à des facteurs

externes (comme les changements de marché ou les nouvelles technologies) et internes (tels que les réorientations stratégiques ou les modifications de l'image de marque).

Ces moments de réajustement exigent une analyse stratégique rigoureuse pour aligner la communication digitale avec les objectifs et les valeurs de l'entreprise, tout en répondant aux attentes évolutives du public. Cela implique une réévaluation des performances des campagnes actuelles, une veille continue des tendances, et un engagement avec les parties prenantes pour un feedback constructif. En bref, gérer la communication digitale en entreprise est un équilibre entre constance et adaptabilité face à un environnement digital en constante évolution.

1.3.1 Les facteurs externes

Nous allons aborder dans cette partie les facteurs externes aux organisations pouvant conduire à un changement et/ou repositionnement de la stratégie de communication digitale jusqu'alors adoptée.

1.3.1.1 Environnement technologique

L'environnement technologique, aujourd'hui plus que jamais, est un domaine dynamique et mouvant, impactant significativement les entreprises et la société en général. Il est caractérisé par une innovation rapide, l'émergence continue de nouvelles technologies, et un rythme accéléré de changement.

Ces technologies « modifient la relation entre les acteurs et changent profondément la manière dont les entreprises interagissent avec les consommateurs et leurs salariés » (Belvaux⁶⁰, Notebaert⁶¹, 2018). Dans ce contexte, les entreprises doivent rester à la pointe de la technologie pour rester compétitives. Elles doivent intégrer de manière stratégique les technologies émergentes pour optimiser leurs opérations, améliorer l'expérience client et innover dans leurs produits et services. En même temps, elles doivent naviguer dans un paysage réglementaire en évolution et gérer les implications éthiques et sociales de ces

⁶⁰ Bertrand Belvaux : professeur des universités à l'IAE Dijon et chercheur au CREGO. Sa contribution se focalise sur l'intégration du numérique dans les comportements d'achat et les stratégies d'entreprise, suggérant une expertise dans la transformation digitale et son impact sur le commerce et la gestion d'entreprise.

⁶¹ Jean-François Notebaert : professeur à l'IAE Dijon, il encadre des formations en gestion et distribution, avec un accent sur le développement durable et les stratégies omnicanal. Il souligne l'importance de l'interaction entre recherche, monde de l'entreprise et enseignement, en contribuant au développement de l'apprentissage et de la mutualisation des compétences dans l'enseignement supérieur.

technologies. L'adaptabilité et la veille technologique continue sont donc essentielles pour prospérer dans cet environnement.

1.3.1.2 Tendances du marché

Les tendances du marché sont des facteurs cruciaux pour la stratégie des entreprises, en effet, « elles sont des leviers d'analyse et d'inspiration bien connus des entrepreneurs, des équipes marketing ou des designers pour innover et faire vivre l'attractivité de leurs propositions créatives » (Champeyrol⁶², 2022). En ce sens, elles reflètent les changements dans les préférences et comportements des consommateurs, influencés par des facteurs comme les avancées technologiques, les dynamiques économiques, et les évolutions socioculturelles. Ces tendances peuvent inclure la montée de l'économie durable, l'accent sur la personnalisation des produits et services, et l'adoption croissante de solutions numériques et mobiles.

La compréhension et l'adaptation à ces tendances sont essentielles pour que les entreprises restent pertinentes et compétitives. Cela implique souvent l'innovation dans les produits, la modification des stratégies marketing, et l'adaptation aux nouvelles plateformes de distribution. Les entreprises doivent également être vigilantes face aux tendances émergentes pour anticiper les changements du marché et répondre efficacement aux besoins changeants des consommateurs. En résumé, une veille active des tendances du marché est indispensable pour le succès et la croissance à long terme dans le paysage commercial actuel.

1.3.1.3 Légal, réglementaire et juridique

La sphère légale, réglementaire et juridique représente un terrain complexe et crucial dans l'établissement des stratégies de communication digitale. Les cadres juridiques tels que le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) en Europe, ont profondément changé la manière dont les données personnelles doivent être gérées, exigeant des entreprises une transparence accrue et une protection rigoureuse de la vie privée des utilisateurs. Ces exigences légales peuvent entraîner une révision substantielle des pratiques de communication, notamment pour ce qui est de la collecte, du stockage et de l'utilisation des données.

⁶² Catherine Champeyrol : conférencière et consultante en créativité et innovation, diplômée de l'EDHEC et de Sup de luxe. Elle dirige un cabinet de conseil et anime des programmes académiques axés sur le changement et l'innovation dans des grandes écoles et universités.

Ces législations influent sur les stratégies de communication digitale à plusieurs niveaux : elles dictent les termes des campagnes publicitaires, les méthodes de collecte de données et la manière dont les organisations interagissent avec les consommateurs sur les plateformes numériques. Pour rester conformes, les entreprises doivent constamment évaluer et parfois remodeler leurs stratégies de communication pour assurer l'alignement avec les normes en vigueur.

Outre la conformité, ces aspects légaux façonnent également la confiance et la crédibilité des organisations. En effet, une stratégie de communication qui met l'accent sur la sécurité et le respect de la vie privée peut devenir un avantage compétitif, renforçant la réputation de l'entreprise comme étant responsable et digne de confiance. Dans ce contexte, la veille réglementaire « permet aux entreprises d'anticiper des réglementations nationales ou internationales susceptibles d'avoir un impact sur l'activité de l'entreprise » (Englander⁶³, Fernandes⁶⁴, 2018). Elle devient donc une composante permanente de la stratégie de communication, nécessitant une collaboration étroite entre les départements juridiques, marketing et communication pour une gestion des données efficace et éthique.

1.3.2 Les facteurs internes

Nous allons aborder dans cette partie les facteurs internes aux organisations pouvant conduire à un changement et/ou repositionnement de la stratégie de communication digitale jusqu'alors adoptée.

1.3.2.1 Changements stratégiques et repositionnement de l'identité

Le repositionnement de l'identité d'une organisation est souvent le résultat de changements stratégiques internes qui peuvent inclure la redéfinition de la mission, la vision, ou les objectifs globaux de l'entreprise. Ce repositionnement est crucial pour assurer que l'image publique et la communication de l'entreprise sont en accord avec ses valeurs et stratégies renouvelées. Cela requiert une révision approfondie et souvent complexe de la communication digitale pour refléter avec précision la nouvelle identité.

⁶³ Olivier Englander : gestionnaire de projet avec trente ans d'expérience, expert en informatique, communication et intelligence artificielle, il est l'auteur d'ouvrages sur le management de projet. Il enseigne également en universités.

⁶⁴ Sophie Fernandes : directrice de projet en établissement hospitalier, elle assure la coordination globale des projets médicaux. Elle enseigne la gestion de projet à l'université et en école d'ingénieur.

Ce processus de repositionnement peut être motivé par diverses nécessités internes, telles que les fusions et acquisitions, qui nécessitent une intégration des cultures et des identités d'entreprise, ou un changement dans la direction stratégique qui peut redéfinir les priorités et les objectifs d'affaires. Par exemple, une entreprise peut décider de revoir son image de marque pour se positionner comme un leader dans les pratiques durables, répondant ainsi à une demande croissante de responsabilité environnementale parmi ses consommateurs. De même, le lancement de nouveaux produits ou services peut nécessiter une mise à jour de la stratégie de communication pour aligner les messages avec les innovations introduites.

Au-delà des motivations, le repositionnement nécessite la mise en œuvre d'une communication stratégique pour faciliter la transition. Cela inclut la mise à jour des messages clés, l'adaptation des campagnes de marketing digital, et la redéfinition de l'interaction avec les clients à travers les plateformes sociales et autres canaux numériques. L'objectif est de maintenir une cohérence à travers toutes les communications pour que les parties prenantes comprennent et embrassent la nouvelle identité de l'entreprise.

Afin d'illustrer cette notion, nous pouvons prendre l'exemple de la marque Starbucks qui, en 2011, a entrepris un repositionnement de son identité afin d'illustrer des changements stratégiques (Harvard Business Review⁶⁵, 2011). En effet, en modifiant son logo et en retirant les mots « Starbucks Coffee », la marque a souhaité illustrer l'élargissement de son offre ainsi qu'offrir une meilleure accessibilité et reconnaissance de la marque à l'international. Par conséquent, l'ensemble de la stratégie de communication (réorientation des aspects stratégiques et opérationnels via une redéfinition de la ligne éditoriale, de son déploiement et de son exécution) s'est adaptée à ce changement d'identité. Ce processus est donc initialement intervenu à la suite d'un repositionnement de la marque, entraînant un changement de stratégie marketing qui a modifié à son tour la stratégie de communication et, par conséquent, l'image perçue par le public.

1.3.2.2 Crises au sein de l'organisation

La gestion des crises est une composante inhérente à la stratégie de communication digitale interne d'une organisation. Les crises peuvent survenir sous diverses formes, telles que des scandales de relations publiques, des problèmes de sécurité des données, ou des

⁶⁵ La Harvard Business Review (HBR) est une publication de renom éditée par la Harvard Business Publishing qui est la maison d'édition liée à la Harvard Business School, l'école de management de l'université Harvard. Depuis 1922, HBR s'est imposée comme une source essentielle de recherche en gestion, stratégie et leadership pour les professionnels et universitaires.

défaillances de produits, et chacune peut avoir des répercussions significatives sur la réputation et la viabilité de l'entreprise. Une réponse rapide et stratégiquement adaptée est essentielle pour minimiser les dommages et commencer le processus de récupération de la confiance des parties prenantes.

La communication digitale permet à l'organisation de diffuser rapidement des informations précises et transparentes, nécessaire pour gérer l'opinion publique et clarifier les faits. Les canaux digitaux, tels que les réseaux sociaux, les sites web officiels, et les plateformes de communication directe, sont utilisés pour atteindre non seulement les clients et les investisseurs mais aussi les employés et les partenaires.

Ce fut notamment le cas lors de la crise impliquant le groupe Ferrero et l'utilisation de l'huile de palme dans son produit phare : le Nutella. Cette dernière, déclarée nocive pour la santé et l'environnement, fut la cible des consommateurs et des organisations environnementales. « Face à cette polémique, Nutella riposte par une campagne de communication centrée sur la notion de transparence à travers différents canaux de communication » (Condamin⁶⁶, De La Ville⁶⁷, et al., 2016) notamment les médias sociaux, les annonces publicitaires et des sessions de questions-réponses pour éduquer le public sur les manières d'approvisionnement en huile de palme et les certifications de durabilité de l'entreprise, faisant alors écho à des préoccupations environnementales. Ce faisant, Ferrero a également souligné que l'huile de palme était essentielle à la qualité du produit et qu'elle n'était pas nocive pour la santé si consommée modérément. Ainsi, l'utilisation de différents canaux digitaux pour gérer cette crise permit à Ferrero d'atténuer certaines critiques tout en maintenant la fidélité des consommateurs.

Cependant, la préparation à la crise est tout aussi importante que la réaction à la crise elle-même. Cela implique l'élaboration de plans de communication de crise détaillés qui définissent les rôles et les responsabilités, les messages clés, et les protocoles de diffusion de l'information. Ces plans doivent être régulièrement révisés et mis à jour pour s'assurer qu'ils sont adaptés aux risques actuels et aux capacités de l'organisation.

De plus, la communication post-crise doit être gérée avec soin, il est essentiel de continuer à communiquer ouvertement avec toutes les parties prenantes pour restaurer la

⁶⁶ Laetitia Condamin : professeur de marketing à l'EM Normandie. Elle est titulaire d'un doctorat en Sciences de Gestion de l'Université de Poitiers. Elle s'intéresse à la capture de la perspective responsable des managers marketing. Elle a notamment travaillé pour des entreprises multinationales telles que Unilever.

⁶⁷ Valérie-Inès, De La Ville : experte en consommation enfantine et professeur à l'IAE de Poitiers, où elle dirige le Centre Européen des Produits de l'Enfant. Spécialisée dans la socialisation économique des jeunes, l'innovation et la responsabilité sociétale, elle coordonne des recherches sur les industries culturelles et créatives.

confiance et soutenir les efforts de récupération. Ceci peut inclure des mises à jour régulières sur les mesures prises pour résoudre la crise, les leçons apprises, et les initiatives mises en place pour éviter une récurrence.

1.3.2.3 E-réputation : feedback et retours d'expérience clients

L'e-réputation et les retours d'expérience des clients sont des aspects fondamentaux de la communication digitale qui ont un impact direct sur la perception de l'entreprise par le public. « Apparue avec le Web et optimisée par l'explosion de l'utilisation des médias sociaux, la e-réputation, savant dosage de présence et de reconnaissance numériques, est ainsi devenue un enjeu de positionnement tant social, politique que d'affaires » (Belleguic⁶⁸, Coutard⁶⁹, et al., 2011), en effet, dans l'ère du numérique, où les avis et commentaires peuvent se propager rapidement et largement, la gestion efficace de l'e-réputation devient essentielle pour maintenir la confiance et l'engagement des clients.

Une e-réputation positive est cruciale pour attirer et retenir les clients, ainsi que pour favoriser des relations durables avec eux. Les entreprises doivent donc surveiller activement ce que l'on dit à leur sujet en ligne, que ce soit sur les réseaux sociaux, les forums, les blogs ou les plateformes d'avis. L'analyse des sentiments et des tendances des commentaires peut révéler des signaux précieux sur les attentes des clients et les domaines nécessitant des améliorations.

Le feedback client, qu'il soit positif ou négatif, offre une opportunité de dialogue. Répondre de manière proactive aux préoccupations et aux critiques montre un engagement envers la satisfaction client et peut souvent transformer une expérience négative en une opportunité de montrer l'attention que l'entreprise porte à ses clients (comme c'est le cas dans l'exemple sur Ferrero mentionné plus haut). Par exemple, une réponse rapide et bien pensée à un avis négatif sur une plateforme publique peut améliorer la perception de l'entreprise en démontrant son engagement envers un service client de qualité.

Parallèlement, exploiter les retours positifs, comme les témoignages satisfaits, pour renforcer l'image de marque et encourager le bouche-à-oreille peut être bénéfique. Ces

⁶⁸ Thierry Belleguic : professeur au Département de littérature, théâtre et cinéma de l'Université Laval, ancien doyen et conseiller spécial du recteur. Spécialiste en éthique du soin et engagement communautaire, il dirige plusieurs initiatives interdisciplinaires et laboratoires axés sur les arts, la société et le bien-être.

⁶⁹ Jérôme Coutard : historien spécialisé en études stratégiques et culture politique, diplômé de l'Université du Maine et de l'Université Laval. Il enseigne les cours obligatoires en Études internationales à l'Université Laval et dirige le projet Veille d'images, axé sur les veilles stratégiques d'images.

témoignages peuvent être mis en avant sur le site web de l'entreprise, les réseaux sociaux ou dans des campagnes publicitaires, contribuant ainsi à construire une image de marque positive et engageante.

1.3.2.4 Révision suite à des stratégies de communication inadéquates

L'adoption d'une stratégie de communication qui s'avère inadéquate peut résulter de diverses causes, telles que des erreurs de jugement, des négligences ou des fautes dans l'exécution. Identifier et rectifier une stratégie de communication défailante est déterminant pour éviter une détérioration de l'image de marque et pour maintenir la confiance des parties prenantes. Ce fut le cas par exemple pour un spot publicitaire diffusé par Pepsi en 2017 (Le Monde, 2017) qui, compris par le public comme une instrumentalisation du mouvement Black Lives Matter à des fins commerciales, fut massivement critiqué. Suite à cela, la multinationale fut contrainte de s'excuser et de stopper la diffusion de cette publicité.

En effet, lorsque des lacunes sont identifiées, une révision complète des campagnes et des initiatives de communication actuelles doit être entreprise. Cette révision commence par une analyse détaillée des performances des stratégies en place, en évaluant l'efficacité des messages, la portée des campagnes, et la réaction du public. Les indicateurs clés de performance (KPI), tels que le taux d'engagement, le trafic web, et les conversions, sont examinés pour déterminer les aspects de la communication qui ne répondent pas aux attentes ou qui ne sont pas alignés avec les objectifs organisationnels.

Une fois les problèmes identifiés, il est essentiel d'élaborer un plan d'action pour rectifier les stratégies défailantes. Cela peut impliquer la reconfiguration des messages, la réorientation des campagnes vers de nouveaux canaux de communication plus efficaces, ou la modification des tactiques de contenu pour mieux engager le public ciblé. Par exemple, si une campagne publicitaire numérique ne génère pas l'interaction attendue, elle peut être ajustée pour inclure des appels à l'action plus clairs ou pour exploiter des formats plus interactifs comme la vidéo ou les médias sociaux.

2 De la théorie à la pratique : étude empirique

Dans cette seconde partie, faisant suite à la revue de littérature théorique précédemment réalisée, nous aborderons le contexte et la méthodologie de notre étude. Ceci nous permettra d'établir trois hypothèses de recherche. Nous procéderons ensuite à la réalisation de l'étude et à son analyse afin de confirmer ou d'infirmer les hypothèses.

2.1 Contexte de l'étude

Dans cette partie nous allons aborder le contexte dans lequel l'étude a été réalisée, pour cela nous aborderons dans un premier temps la présentation d'AD'OCC, puis dans un second temps, les difficultés de communication digitale rencontrées dans cette agence.

2.1.1 L'agence AD'OCC

Nous allons aborder dans cette partie la présentation globale de l'Agence AD'OCC ainsi que l'analyse de son prisme d'identité. Cela nous permettra de bien cerner et comprendre son rôle, ses objectifs, sa structure et son fonctionnement.

2.1.1.1 Présentation globale

L'Agence AD'OCC est l'entité de développement économique de la région Occitanie. Elle soutient les entreprises régionales à travers des accompagnements individuels ou collectifs, couvrant divers aspects de leur développement. L'agence met ses compétences au service des entreprises de la région Occitanie avec une double ambition : accroître l'attractivité nationale et internationale de la région et créer de la valeur et de l'emploi sur l'ensemble du territoire.

Les missions de l'Agence AD'OCC s'articulent autour de cinq axes principaux :

1. **Structuration des démarches individuelles et collectives** : aider les entreprises à organiser leurs projets de développement.
2. **Prospection de nouveaux marchés** : identifier et explorer de nouvelles opportunités, tant au niveau national qu'international.
3. **Promotion des entreprises et de leurs produits** : valoriser les entreprises, leurs produits, et le savoir-faire régional, contribuant ainsi à la notoriété de l'Occitanie.

4. **Interface entre entreprises et recherche** : favoriser les échanges et collaborations entre le monde entrepreneurial et le milieu académique.
5. **Soutien à la création et au développement d'entreprises innovantes** : accompagner les startups et entreprises innovantes dans leur croissance.

AD'OCC collabore avec l'écosystème régional de développement économique, incluant les réseaux consulaires, les pôles de compétitivité, les clusters, les réseaux d'entreprises, les écoles d'ingénieurs, les universités, les organismes de recherche, les centres techniques, les agences nationales, les banques et les gestionnaires de fonds. Cette coopération permet à l'agence de proposer des solutions adaptées aux besoins spécifiques des entreprises régionales, renforçant ainsi l'efficacité de ses interventions.

L'Agence AD'OCC compte plus de 180 collaborateurs, composés d'experts et d'ingénieurs spécialisés dans divers domaines du développement économique. Ces experts couvrent des domaines tels que le management de l'innovation, l'ingénierie financière, l'export, la prospection, et le marketing, répartis dans 17 filières d'activités différentes. Ils offrent des compétences en financement, normes et réglementations, propriété intellectuelle, et intelligence économique, fournissant ainsi un accompagnement global dit « à 360° ».

L'agence adopte le slogan : « AD'OCC, l'agence de tous les potentiels économiques », reflétant sa capacité à mobiliser toutes les ressources nécessaires pour soutenir les entreprises de la région Occitanie.

AD'OCC est présidée par Carole Delga, présidente de la région Occitanie, et vice-présidée par Jalil Benabdillah, vice-président de la région Occitanie. La direction quant à elle est assurée par Nicolas Schaeffer.

L'Agence AD'OCC a été fondée le 1er janvier 2018 à la suite de la fusion de six agences et structures de développement en Occitanie, possédant des domaines d'expertise complémentaires et parfois similaires :

- Invest Sud de France (Montpellier) : Spécialisée dans l'attractivité du territoire.
- LR SET (Montpellier) : Focalisée sur l'innovation dans les domaines du sport, du tourisme et des loisirs.
- Synersud (Montpellier) : Pépinières d'entreprises.
- Transferts (Montpellier) : Innovation et filières.
- Sud de France Développement (Pérols) : Tourisme et export.

- Madeeli (Toulouse) : Fusion de Midi-Pyrénées Innovation et Midi-Pyrénées Expansion, axée sur l'innovation et l'attractivité des filières économiques.

Cette fusion a été motivée par un souci de lisibilité et d'efficacité pour les entrepreneurs, les porteurs de projet et les acteurs des territoires. À sa création, AD'OCC est devenue l'agence de développement économique la plus importante de France en matière de nombre de collaborateurs et de budget.

Il est important de noter que chaque région de France possède sa propre agence de développement économique. En Occitanie, plusieurs autres agences régionales spécialisées dans d'autres expertises sont également animées par la région, telles que :

- AD'OCC : Agence de Développement Économique
- ARIS : Agence Régionale Investissements Stratégiques
- ARAC : Agence Régionale Aménagement Construction
- AREC : Agence Régionale Énergie Climat
- ARB : Agence Régionale Biodiversité
- AOLL : Agence Occitanie Livre & Lecture

➤ **AD'OCC en Occitanie et dans le monde**

L'Agence AD'OCC dispose de 13 représentations départementales en Occitanie avec 24 bureaux permettant de mobiliser tous les services et expertises de l'agence pour garantir un accompagnement sur tout le territoire régional.

À l'international, AD'OCC est représentée dans cinq grandes capitales économiques à travers ses antennes « Maison de la Région » et « Bureau de la Région » situées à New York, Casablanca, Shanghai, Tokyo, et Londres. Ces bureaux proposent des actions et services gratuits pour les entreprises Occitanes souhaitant développer ou renforcer leur présence à l'étranger.

➤ **Les services**

L'accompagnement individuel offert par les chargés de mission d'AD'OCC permet de recueillir les besoins des entrepreneurs, de proposer des solutions adaptées, d'apporter une aide à la décision et au montage financier, et de soutenir la structuration des projets.

AD'OCC propose également un accompagnement collectif via des actions et opérations destinées à répondre aux besoins des entreprises régionales, quel que soit leur stade de préparation à l'innovation, à la conquête de marchés, à la gestion du développement ou à la prise de virages stratégiques.

L'offre de services de l'agence est regroupée sous l'appellation « AD'OCC 360° », comprenant :

- Le **financement** (subventions, avances, recrutement et ingénierie financière)
- L'**export** et la **conquête** de nouveaux marchés
- L'**innovation** et la **transformation** des entreprises
- L'**implantation** et l'**extension** en Occitanie
- Une **combinaison** de ces quatre volets

➤ **Les Filières**

AD'OCC couvre un large éventail de filières économiques, chacune avec des experts dédiés. Ces filières incluent :

1. Aéronautique et aérospatial
2. Agriculture, agroalimentaire et agrofournisseurs
3. Biothérapies
4. Cybersécurité
5. Eau, éco-industries et environnement
6. Énergie
7. Éolien flottant
8. ESS, entrepreneuriat engagé
9. Hydrogène
10. Industries culturelles et créatives
11. Matériaux et procédés, textile
12. Métiers d'art
13. Mobilités, transports intelligents
14. Nautisme et économie bleue
15. Numérique
16. Santé et bien-être
17. Vin

Cette diversité permet à AD'OCC de s'adapter à chaque secteur, facilitant ainsi le développement des entreprises dans des domaines variés.

➤ **Les RésO by AD'OCC**

L'agence AD'OCC fédère l'ensemble de l'écosystème de l'accompagnement économique au sein des « RésO by AD'OCC » pour faciliter le développement des entreprises en Occitanie. Elle est également membre du réseau Enterprise Europe Network et collabore avec les acteurs régionaux pour accompagner l'Économie Sociale et Solidaire (ESS).

AD'OCC anime trois réseaux principaux : RésO Innovation, RésO IP+ et RésO Cortex, qui visent à promouvoir le soutien régional aux entreprises et à favoriser leur croissance et l'emploi dans les territoires.

- RésO IP+

Le réseau « Incubateurs Pépinières + » fédère les structures d'accompagnement et d'hébergement des créateurs d'entreprise à fort potentiel. Il vise à faire émerger des projets innovants en Occitanie grâce à une charte et un référentiel métiers communs, des outils adaptés et un fonctionnement unifié.

- RésO Innovation

Le RésO Innovation regroupe environ 300 intervenants provenant de 150 organismes régionaux pour soutenir les entreprises dans leurs projets d'innovation. Ce réseau détecte et accompagne les projets innovants, oriente les entreprises vers les dispositifs et compétences régionales appropriés, et simplifie les démarches grâce à une collaboration active entre ses membres.

- RésO Cortex

Le RésO Cortex by AD'OCC réunit les acteurs de l'accompagnement des porteurs de projets de création, reprise ou transmission d'entreprise en Occitanie. Ce réseau fédère 19 têtes de réseau représentant 139 membres.

➤ **Les chiffres clés en 2023**

En 2023, l'agence AD'OCC a accompagné un total de 2 898 entreprises à travers divers services, avec 1 464 entreprises bénéficiant d'un accompagnement individuel et 1 543

entreprises d'un accompagnement collectif. En termes de développement international, 1 582 entreprises ont été soutenues.

En matière d'innovation, 618 entreprises ont été accompagnées dans leurs projets. Concernant l'attractivité régionale, 282 entreprises ont été aidées, avec 62 implantations concrétisées, dont 48 provenant de l'extérieur de la région et 19 endogènes.

De plus, l'agence a organisé 268 événements sur l'année (Occitanie et extérieur), attirant 14 000 participants, et a soutenu 746 entreprises dans leurs projets de création et de développement. Enfin, 113 EPCI (Établissements Publics de Coopération Intercommunale) ont été accompagnés sur les 161 établissements publics de coopération intercommunale de la région Occitanie.

Les chiffres clés de l'Agence AD'OCC - 2023		
Catégorie	Détails	Chiffres
Accompagnement des entreprises	Entreprises bénéficiant d'un service AD'OCC	2 898
	- <i>En accompagnement individuel</i>	1 464
	- <i>En accompagnement collectif</i>	1 543
Attractivité	Entreprises accompagnées	282
	Implantations concrétisées	62
	- <i>Implantations en métropole</i>	29
	- <i>Implantations dans les territoires</i>	38
	- <i>Implantations provenant de l'extérieur</i>	48
	- <i>Implantations endogènes</i>	19
International et conquête des marchés	Entreprises accompagnées	1 582
Innovation	Entreprises accompagnées	618
Territoires	EPCI accompagnés	113
Occitanie et monde	Événements organisés en Occitanie	196
	Événements organisés à l'extérieur	72
	Participants aux événements	14 000
Création et développement	Entreprises accompagnées	746

Tableau 8 : Les chiffres clés de l'Agence AD'OCC en 2023

Source : Réalisé par mes soins

2.1.1.2 Analyse du prisme d'identité de AD'OCC

Le prisme d'identité est un concept marketing développé par le professeur de marketing français Jean-Noël Kapferer⁷⁰ sous la forme d'une matrice en six dimensions servant à construire et/ou analyser l'identité d'une marque. En ce sens, « le prisme d'identité est

⁷⁰ Jean-Noël Kapferer : professeur émérite de marketing à HEC Paris. Titulaire d'un doctorat en sciences de gestion de l'Université Paris-Dauphine, il est spécialiste des marques et du branding. Sa carrière est consacrée à l'étude des stratégies de marques et de la gestion de la réputation.

construit autour de six facettes qui couvrent les caractéristiques physiques de la marque (produits emblématiques, symboles, signes), mais aussi la personnalité, la culture ainsi que les caractéristiques de la cible de la marque » (Michel, 2017). Ce modèle permet donc d'analyser les différentes dimensions qui composent l'image de marque. Chacune de ces six dimensions joue un rôle dans la perception de la marque par son public et contribue à créer une identité cohérente dans le but d'élaborer des stratégies de marques qui maintiennent et appuient la cohérence de l'image de marque sur tous les aspects communicationnels.

Ainsi, « le prisme d'identité de Kapferer est un modèle descriptif en 6 dimensions : la personnalité, la culture, la mentalisation, le reflet, la relation et le physique » (Berger-Rémy⁷¹, 2013). La personnalité concerne les traits de caractère principaux de la marque, la culture se réfère aux valeurs et principes fondamentaux portés par l'entreprise, la mentalisation fait référence à la manière dont la marque se voit quand le reflet, lui, concerne l'image qu'elle renvoie à son public cible, ce qui jouera un rôle majeur dans l'aspect relation qui est relatif à la nature des interactions entre la marque et ses consommateurs, et pour ce qui est du domaine physique, il recouvre les aspects visuels de la marque tel que le logo, les produits et les points de contact physique. Nous pouvons voir ci-dessous un exemple du prisme d'identité de la marque italienne Lavazza, spécialisée dans le café.

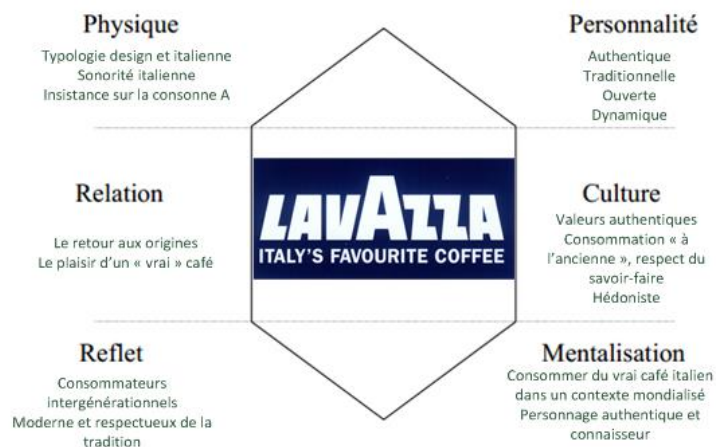


Figure 10 : Le prisme d'identité de Lavazza
Source : Kotler P. (2016)

⁷¹ Fabienne Berger-Rémy : professeur associée à l'IAE Paris-Sorbonne Business School et membre de la chaire « Marques & Valeurs ». Elle est spécialisée dans le management de la marque et a co-publié plusieurs articles dans des revues académiques telles que « Business Research » ou « Recherche et Applications en Marketing ».

En nous basant sur ce modèle ainsi que sur les connaissances et les analyses menées précédemment sur l'entreprise AD'OCC, nous tenterons d'obtenir une vue d'ensemble de son identité de marque.

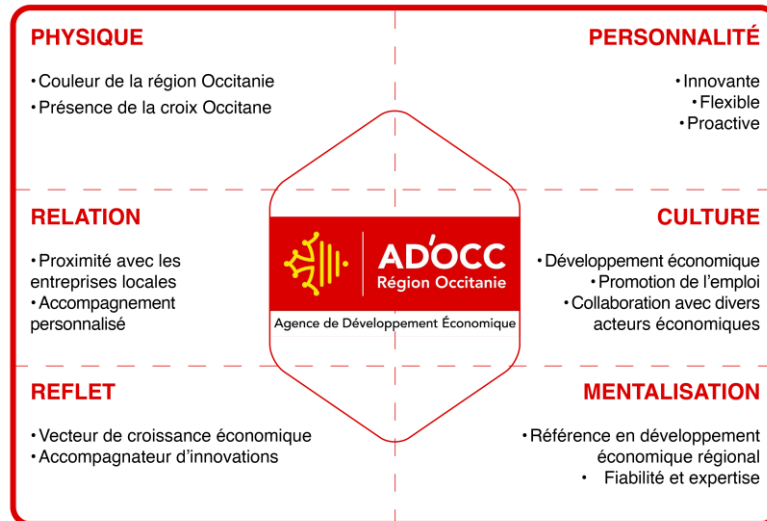


Figure 11 : Le prisme de l'identité de AD'OCC
Source : Réalisé par mes soins

- **Physique** : l'agence AD'OCC est une infrastructure qui s'étend sur toute la région Occitanie et qui est également composée d'antennes internationales à Shanghai, Londres, Casablanca, Tokyo ou encore New York. Cette présence physique reflète son engagement à soutenir les entreprises locales et à développer des investissements en faveur de la région tout en contribuant à la visibilité de cette dernière.
- **Personnalité** : AD'OCC est une entreprise qui peut se définir par des valeurs de performance et de flexibilité. En effet, elle doit se montrer particulièrement agile afin de répondre aux besoins variés des entreprises et de les accompagner au mieux en leur offrant des solutions adaptées et innovantes. Cette proactivité se révèle dans sa capacité à accompagner le développement de projets novateurs, démontrant ainsi son engagement avec l'innovation et le développement économique.
- **Culture** : la culture de AD'OCC est ancrée dans le développement économique régional, l'innovation et la promotion de l'emploi. En tant qu'outil de la Région Occitanie pour déployer des dispositifs de financement et de soutien, l'agence valorise la collaboration avec divers acteurs économiques et institutionnels pour maximiser son impact. Cette

culture de soutien est également visible à travers son engagement à aider les entreprises à chaque étape de leur croissance, reflétant une philosophie centrée sur la durabilité et le progrès économique.

- **Relation** : AD'OCC maintient une relation de proximité avec les entreprises de la région. Elle offre un accompagnement personnalisé, des services gratuits et une interface unique pour gérer les projets de développement. En ce sens, l'agence AD'OCC se positionne comme un partenaire fiable et accessible pour les entrepreneurs.
- **Reflét** : l'image reflétée par AD'OCC est celle d'un vecteur de croissance économique et d'un accompagnateur d'entreprises innovantes. Elle incarne une vision d'excellence économique et de dynamisme, attirant ainsi de nouveaux investissements et favorisant l'expansion des entreprises locales.
- **Mentalisation** : Les entreprises locales et les partenaires internationaux perçoivent AD'OCC comme une référence en matière de développement économique régional. L'agence AD'OCC est le fer de lance en matière d'innovation et d'attractivité économique, offrant des solutions complètes et adaptées aux besoins variés des entrepreneurs.

2.1.1.3 La communication chez AD'OCC

La communication au sein de l'agence AD'OCC se déploie à travers divers canaux, aussi bien physiques que digitaux, afin de toucher une audience variée et d'assurer une visibilité optimale de ses actions et services.

➤ **Communication physique**⁷² :

L'agence utilise des supports de communication papier tels que des plaquettes, kakémonos, flyers, brochures, etc. Ces supports sont diffusés lors des rencontres et événements organisés ou auxquels l'agence participe.

⁷² Exemples de supports de communication « physiques » : voir annexe 1 p. 117

➤ **Communication digitale**⁷³ :

- **Site web** : AD'OCC dispose d'un site web principal (AD'OCC) et de cinq sites affiliés comme Invest in Occitanie, Occitanie Invest, Occitanie Innov ou encore EDIH OccitanIA. Ces sites offrent une vitrine pour les différentes initiatives et services de l'agence, ainsi que des ressources pour les entreprises et professionnels.
- **Réseaux sociaux** : LinkedIn, X (ex-Twitter) et YouTube. Ces différents réseaux permettent de toucher des cibles larges notamment via les multiples pages affiliés. L'agence possède 15 pages dont 3 pages principales (sur LinkedIn, X et YouTube) et 12 pages affiliés (réparties sur X et LinkedIn).
- **Newsletter mensuelle** : La « Newsletter de l'Agence » AD'OCC permet de maintenir une communication régulière avec les abonnés, en leur fournissant des informations sur les événements, les nouveautés, les services et les réussites des entreprises accompagnées.

2.1.2 Les difficultés de communication digitale rencontrés chez AD'OCC

Nous allons aborder dans cette partie les difficultés rencontrés par l'Agence AD'OCC dans sa communication digitale quotidienne. Cela nous permettra d'ancrer la problématique et le sujet de ce mémoire.

2.1.2.1 La problématique

La problématique et le sujet de ce mémoire s'inscrivent dans le syllogisme suivant :

Nous constatons que l'agence AD'OCC, en plus des services d'accompagnement mis à disposition des entreprises, organise et anime beaucoup d'événements en propre, mais aussi, est partenaire d'événements tierces ayant lieu à Toulouse, en Occitanie, en France, en Europe ou encore dans le monde. En 2023 AD'OCC a contribué à 268 événements.

Par conséquent, les thématiques abordées sur les réseaux sociaux de l'agence traitent en très grande majorité de ces événements et ne laisse que trop peu de place aux autres thématiques à diffuser (services de l'agence, réseaux, témoignages d'entreprises, les

⁷³ Exemples de supports de communication « digitaux » : voir annexe 2 p. 118

filiales, actualités diverses, etc.) Ainsi, cela crée un déséquilibre au niveau des messages diffusés.

En conclusion, il y a une divergence de la proposition de valeur entre l'image souhaitée par AD'OCC (souhaitant incarner l'agence de développement économique de la région Occitanie via ses services d'accompagnements aux entreprises) et l'image perçue par les visiteurs et abonnés sur les réseaux sociaux (qui associent AD'OCC à une simple agence événementielle).

À la suite de ce constat, nous sommes donc en mesure de formuler la problématique suivante : « **comment optimiser la stratégie de communication digitale ? Le cas de l'agence AD'OCC.** »

Cette problématique s'intègre alors dans le sujet de ce mémoire intitulé : « **L'OPTIMISATION DE LA PERCEPTION DE L'OFFRE D'UNE ENTREPRISE EN REPENSANT SA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DIGITALE.** »

2.1.2.2 Formulation des hypothèses

Suite aux apports théoriques de la revue de littérature, nous sommes en mesure de formuler les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La multiplication des canaux de communication digitaux permet une gestion plus simple de la communication digitale et offre une meilleure perception des offres/services d'une organisation.
- **Hypothèse 2** : L'adaptation de la ligne éditoriale dans la communication digitale en réponse aux retours et aux comportements des utilisateurs (abonnés, visiteurs, etc.) augmente l'efficacité de la communication et renforce la réputation de la marque.
- **Hypothèse 3** : La présence (réactivité, fréquence des posts, etc.) excessive sur les canaux de communication peut diminuer la perception de professionnalisme d'une organisation.

2.2 Méthodologie de l'étude

Dans cette partie, nous exposerons la méthodologie employée pour réaliser notre étude. Nous avons opté pour la méthode hypothético-déductive, une approche scientifique qui consiste à formuler des hypothèses, à collecter des données, puis à tester les résultats obtenus afin de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses.

2.2.1 Choix de l'étude : qualitative

Dans le cadre de notre recherche sur le repositionnement des stratégies de communication digitale et ses impacts sur la compréhension de l'offre des organisations, nous avons opté pour une approche qualitative plutôt que quantitative. Cette décision est principalement motivée par la nature de notre sujet d'étude, qui se concentre sur l'exploration approfondie des processus, des perceptions et des expériences individuelles, plutôt que sur la mesure de variables quantifiables.

Les études qualitatives nous permettent de plonger dans le « comment » et le « pourquoi » derrière les pratiques de la communication digitale, offrant une compréhension plus riche des facteurs sous-jacents qui influencent ces pratiques. Cette approche est pertinente pour notre recherche, car elle vise à identifier des opportunités d'amélioration, d'optimisation et de réorientation des stratégies de communication digitale et ainsi d'identifier leur impact sur la compréhension de l'offre des organisations aux yeux du grand public.

2.2.2 Objectifs

L'étude qualitative que nous menons a pour but principal de valider ou de contester les hypothèses formulées (après notre analyse théorique effectuée dans la revue de littérature) autour des aspects critiques du repositionnement de la stratégie de communication digitale. Ainsi, cette recherche vise à approfondir notre compréhension et à offrir des réponses aux différentes notions que soulèvent les hypothèses précédemment exposées :

- **Gestion et perception de la communication digitale** : en lien avec l'hypothèse 1, nous explorerons comment la multiplication des canaux de communication digitaux influence la gestion de la communication dans les organisations et comment cela affecte la perception des offres ou services proposés. L'objectif est de déterminer si un éventail plus large de canaux simplifie réellement la gestion de la communication et améliore la perception des utilisateurs.
- **Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation** : correspondant à l'hypothèse 2, notre étude cherche à comprendre comment les ajustements de la ligne éditoriale, en réponse aux interactions et aux retours des utilisateurs, peuvent influencer l'efficacité de la communication et la réputation globale de la marque. Cela implique d'examiner si ces adaptations conduisent à une communication plus efficace et à une réputation renforcée.

- **Impact de la présence excessive sur les canaux de communication** : en relation avec l'hypothèse 3, cette partie de l'étude évaluera comment une fréquence trop élevée de publications et une réactivité excessive sur les réseaux sociaux et autres canaux digitaux peuvent être perçues comme un manque de professionnalisme. Nous analyserons si l'intensité de l'engagement numérique pourrait potentiellement nuire à l'image professionnelle de l'organisation.

Notre étude espère donc fournir des recommandations pratiques et stratégiques pour les professionnels de la communication digitale, facilitant ainsi une meilleure gestion, optimisation et/ou repositionnement de leurs stratégies de communication.

2.2.3 Mise en œuvre

Dans cette partie nous allons aborder la mise en œuvre de notre étude qualitative, pour cela, nous détaillerons le cadre de l'étude, la description des typologies des interviewés et de leurs entreprises respectives.

2.2.3.1 Cadre de l'étude

Pour mener à bien notre étude, nous avons décidé de mener des entretiens semi-directifs, consistant à poser des questions ouvertes qui guident la conversation tout en permettant aux interviewés de développer librement leurs réponses. Ces entretiens ont été réalisés en visioconférence, une méthode adaptée pour explorer en profondeur les perceptions et expériences des participants tout en conservant une structure permettant de couvrir tous les thèmes importants liés à nos hypothèses de recherche.

Nous avons choisi de réaliser huit entretiens afin de couvrir un spectre diversifié de métiers et d'entreprises, tout en tenant compte du temps nécessaire pour la retranscription, l'analyse, et la confrontation de chaque entretien afin de valider ou invalider nos hypothèses. Ce nombre d'entretiens permet de garantir une pluralité de points de vue et une couverture exhaustive de réponses pertinentes. Les entretiens, d'une durée moyenne de 50 minutes (variant de 45 minutes à 1h10), ont été menés du 13 mai au 4 juin 2024.

Chaque entretien réalisé est consigné dans une « fiche entretien⁷⁴ » dédiée, qui comprend une « grille d'information du participant » et une « grille d'entretien ». Aussi, un

⁷⁴ Fiche entretien : voir annexes 4 à 11 p. 123 à 157

« guide d'entretien⁷⁵ » a été élaboré pour structurer ces interactions, assurant que les discussions restent centrées sur les objectifs de recherche tout en permettant aux participants de partager leurs expériences et perceptions librement.

2.2.3.2 Typologie des interviewés et de leurs entreprises

Les personnes interrogées sont des professionnels aux profils variés, impliqués dans la communication digitale : directeur, chargé de communication, conseiller, responsable de service, vice-président, consultant, indépendant, etc. travaillant au sein de l'Agence AD'OCC mais aussi de structures extérieures variées comme des agences, cabinets, studios, établissements publics ou encore des associations. Le tout dans des secteurs d'activités divers afin d'avoir un regard globalisant et pertinent. Ce choix ciblé garantit que les données recueillies soient applicables aux objectifs de notre étude.

➤ Typologie des interviewés

Prénom et Nom	Tranche d'âge	Intitulé du poste	Ancienneté (environ)	Entreprise
Jenni SVARD	40 - 50 ans	Directrice adjointe de la communication	20 ans	AD'OCC
Julie MYC RACHEDI	40 - 50 ans	Chargée de communication, événementiel et relation presse	15 ans	AD'OCC
Thomas CANU	30 - 40 ans	Creative Strategist	13 ans	MINDSET
Marie GAILLARD	40 - 50 ans	- Conseillère en communication responsable - Co-fondatrice de ROSE PRIMAIRE	24 ans	ROSE PRIMAIRE
Hélène SANSEAU	40 - 50 ans	- Consultante et formatrice en stratégie de communication et de marque - Co-dirigeante de SUITE126	21 ans	- FORMO STUDIO - SUITE126
Sandrine BARBIER-BODEAU	40 - 50 ans	Responsable du service communication	25 ans	HÔPITAUX PARIS EST VAL-DE-MARNE
Gauthier COURET-LABÈDE	20 - 30 ans	Dirigeant fondateur - Micro-entrepreneur/Indépendant	5 ans	DRONE GCL
Julien BOZOM	30 - 40 ans	Responsable du Design Vice-président du CLUB DE LA COM	10 ans	- APPSTUD - CLUB DE LA COM

Tableau 9 : Typologie des interviewés

Source : Réalisé par mes soins

⁷⁵ Guide d'entretien : voir annexe 3 p. 121

➤ Typologie des entreprises des interviewés

Entreprise	Structure	Secteur d'activité	Zone d'activité	Relations commerciales
AD'OCC	Agence régionale	Développement économique	Régionale (Occitanie)	BtoB
MINDSET	Agence de communication	Communication digitale sur les médias sociaux et en contenu de marque	Nationale (activité 100% digitale)	BtoB
ROSE PRIMAIRE	Agence de communication	Communication et numérique responsable	Sud de la France (Occitanie et Nouvelle-Aquitaine)	BtoB
FORMO STUDIO	Studio de communication	Stratégies de marque/rebranding et outils/supports de communication	Locale (Toulouse)	BtoB
SUITE126	Cabinet de services et conseils	Conseils et formation aux fonctions supports des entreprises (RH, management)	Locale (Toulouse)	BtoB
HÔPITAUX PARIS EST-VAL-DE-MARNE	Etablissement public de santé	Soins médicaux et de réadaptation en neurologie, locomoteur et gériatrie	Départemental (Val-de-Marne)	BtoC et BtoB
DRONE GCL	Studio de prises de vues aériennes	Photographie et vidéographie aériennes par drone	Locale (Pays Toulousain)	BtoC et BtoB
APPSTUD	Agence de conception et de développement	Logiciels et applications mobiles sur iOS, Android et Web	International (5 agences à Paris, Londres, Toulouse, Minsk et Montréal)	BtoB
CLUB DE LA COM	Association de professionnels	Communication et Marketing	Régionale (Occitanie)	BtoB

Tableau 10 : Typologie des entreprises des interviewés
Source : Réalisé par mes soins

2.3 Présentation et analyse des résultats

Dans cette partie nous allons analyser les réponses de nos trois hypothèses. Cette analyse se décompose en trois temps.

2.3.1 Analyse de l'hypothèse 1

Nous allons dans cette première partie analyser les réponses aux quatre questions composant l'hypothèse 1.

Rappel de l'hypothèse 1 : La multiplication des canaux de communication digitaux permet une gestion plus simple de la communication digitale et offre une meilleure perception des offres/services d'une organisation.

2.3.1.1 Analyse des réponses terrain

➤ **Rappel de la Q1 : De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?**

Selon les entretiens menés, la multiplication des plateformes de communication digitale a eu un impact significatif sur la gestion des stratégies de communication. Globalement, cette transformation a apporté des avantages en termes de ciblage et de diversification, mais a aussi introduit une complexité accrue dans la gestion quotidienne des communications.

Les plateformes, en plus d'augmenter la diffusion du contenu, permettent désormais de cibler des audiences caractéristiques de manière plus précise, ce qui était difficile avec les médias traditionnels. Cela améliore la pertinence du message et permet de toucher des communautés spécialisées.

« Aujourd'hui, il est possible de cibler des communications spécifiques avec des hashtags et des thèmes pour atteindre des communautés vraiment spécialisées autour d'un sujet unique. »

(Verbatim inter.1)

« Grâce aux réseaux sociaux, nous touchons une audience plus large que celle que nous pouvions toucher avec des médias plus traditionnels comme l'organisation d'événements. »

(Verbatim inter.6)

« Cela permet de diversifier la communication, les cibles et les messages. Tu peux désormais adresser un message spécifiquement conçu pour une cible précise, ce qui rend la communication beaucoup plus spécifique. » (Verbatim inter.2)

« Désormais, nous pensons d'abord digital puis nous adaptons les messages aux autres médias. » (Verbatim inter.4)

« Aujourd'hui, avoir un site web qu'il soit marchand ou vitrine, c'est devenu la norme, surtout pour les indépendants comme moi qui se lancent. » (Verbatim inter.7)

La possibilité de diversifier les messages et les cibles rend la communication beaucoup plus spécifique et efficace. Il est maintenant possible d'adapter les stratégies en fonction des particularités de chaque plateforme. De plus, les outils numériques permettent un meilleur

suivi des performances et du retour sur investissement, facilitant l'ajustement des stratégies en temps réel.

« *L'impact a été, je pense, positif car cela a permis de démultiplier le discours.* » (Verbatim inter.3)

« *Par exemple, maintenant, même si certains canaux ne fonctionneront pas, tu sais ceux qui seront efficaces. Cela facilite la sélection de tes canaux de communication et de tes cibles.* » (Verbatim inter.3)

« *Concernant l'impact des plateformes, elles ont peut-être rendu le public cible plus large et plus spécialisé.* » (Verbatim inter.1)

« *Cette évolution a facilité le ciblage et la mesure de la performance des dispositifs grâce à des outils spécifiques, ce qui est moins le cas pour d'autres types de médias.* » (Verbatim inter.4)

La gestion de multiples canaux exige une montée en compétences et une spécialisation des métiers, ce qui peut être compliqué pour les équipes initialement. De plus, la déclinaison des messages sur différentes plateformes est très chronophage.

« *La gestion est devenue plus compliquée en raison du nombre de canaux.* » (Verbatim inter.2)

« *Nous passons beaucoup de temps à décliner nos messages et à publier la même information sur différentes plateformes, car nous n'avons pas d'outils permettant de multi-publier en une seule fois.* » (Verbatim inter.6)

« *Le temps où le même message était adressé à tout le monde est révolu. Désormais, il y a une exigence éditoriale sur ce que l'on dit aux gens.* » (Verbatim inter.1)

« *Il faut adapter sa manière de communiquer au réseau social que tu utilises. Donc, aujourd'hui, c'est plus chronophage qu'avant parce que tu dois communiquer sur toujours plus de canaux.* » (Verbatim inter.7)

« *En ce qui concerne la facilitation de la gestion, je dirais que cela ne la facilite plus. Autant avant cela a pu la faciliter, autant maintenant, avec tous ces canaux, on ne sait plus vraiment vers quoi se tourner immédiatement.* » (Verbatim inter.8)

Les réseaux sociaux ont introduit une dimension conversationnelle, obligeant les marques à être plus réactives et à interagir de manière plus égalitaire avec les utilisateurs.

« L'arrivée des réseaux sociaux a obligé les marques à entrer dans le conversationnel et ça a vraiment changé la donne. » (Verbatim inter.5)

La diffusion de messages à travers diverses plateformes peut fragmenter la communication en de nombreux messages, ce qui complique le maintien de la cohérence éditoriale.

« Cependant, il y a aussi des défis, comme le morcellement des messages qui deviennent une sorte de mosaïque de nombreux micro-messages. Il est alors nécessaire de garantir leur cohérence. » (Verbatim inter.1)

« Avec la multiplication des canaux, cela multiplie les spécificités. En tant que stratège, cela complique ta réflexion. » (Verbatim inter.3)

Ainsi, bien que la multiplication des plateformes digitales n'ait pas nécessairement facilité la gestion des stratégies de communication, elle a apporté des bénéfices substantiels en termes de ciblage et de performance, tout en nécessitant une adaptation continue des secteurs concernés.

« En termes de communication et d'atteinte des objectifs, c'est devenu beaucoup plus simple parce que tu peux être très ciblé et précis sur les personnes que tu souhaites atteindre. » (Verbatim inter.2)

« La diversification des canaux de communication permet de choisir plus facilement son canal d'acquisition. Cela te donne la possibilité de cibler des audiences spécifiques sur chaque plateforme. » (Verbatim inter.8)

« Je dirais que cela ajoute à la fois complexité et facilité à la gestion de la communication digitale. » (Verbatim inter.3)

En somme, la multiplication des plateformes de communication digitale a transformé en profondeur les stratégies de communication. Les opportunités de ciblage et de diversification qu'elle offre ont enrichi la communication, mais cette transformation a également complexifié la gestion quotidienne en exigeant plus de compétences, de réactivité et de cohérence. Les

organisations ont dû s'adapter à cette nouvelle réalité en développant des compétences spécifiques et en adoptant une approche plus conversationnelle et réactive.

➤ **Rappel de la Q2 : Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?**

Les entretiens menés montrent une variété d'approches et de stratégies, toutes visant à maintenir une communication uniforme et cohérente malgré les défis posés par la multiplicité des canaux et des communautés.

La méthode de comité éditorial est largement utilisée pour assurer la cohérence des messages. Il apparaît important de planifier et de suivre les thématiques de manière hebdomadaire ou mensuelle.

« Nous nous demandons constamment si nous parlons des événements, de l'accompagnement, ou d'autres sujets. Nous tentons d'avoir une vision d'ensemble, que ce soit hebdomadaire ou mensuelle, de ce que communique l'agence. » (Verbatim inter.1)

« Nous utilisons également des outils participatifs et des comités éditoriaux, qui sont cruciaux pour la coordination. » (Verbatim inter.2)

Une stratégie par canal est également mise en place, en intégrant des approches de cross-media, permettant de conserver une cohérence de message. La coordination et la structuration des tâches sont essentielles pour assurer l'efficacité de cette approche.

« Nous utilisons une stratégie par canal, tout en intégrant des approches de cross-media pour atteindre un objectif global. » (Verbatim inter.2)

« Il faut faire du partage d'information, avoir une ligne éditoriale, des outils. » (Verbatim inter.4)

L'adaptation du contenu selon les spécificités des plateformes est une stratégie couramment mentionnée. Cela consiste à ajuster le contenu pour qu'il s'adapte aux spécificités de chaque canal tout en maintenant une cohérence globale.

« *J'adapte légèrement le contenu sur chaque canal. Pour assurer la cohérence du message, j'ai défini mes objectifs et ma façon de faire, tout en restant ouvert à des évolutions.* » (Verbatim inter.7)

« *Parfois, nous modifions l'image ou très légèrement le texte, mais l'information reste la même.* » (Verbatim inter.6)

L'importance de définir une stratégie multicanale basée sur la plateforme de marque est également soulignée. La rentabilité des actions et l'adaptation du contenu sont des aspects importants pour maintenir la cohérence sans rendre le contenu répétitif.

« *Pour le digital spécifiquement, nous mettons en place une charte éditoriale et un calendrier éditorial.* » (Verbatim inter.5)

« *Il est capital de bien définir ta ligne éditoriale dès le départ, en accord avec tes valeurs et ton positionnement sur le marché.* » (Verbatim inter.3)

Nous pouvons voir également que la gestion de projet et l'organisation d'équipe sont des éléments clés pour maintenir la cohérence des messages. L'utilisation d'un planning éditorial bien structuré et d'outils de gestion de projet comme Asana ou Trello peut permettre de coordonner les activités de communication efficacement.

« *Il faut faire du partage d'information, avoir une ligne éditoriale, des outils. En soi, ça se gère. Le tout, c'est d'être organisé, d'avoir une ligne éditoriale bien définie, un planning éditorial bien structuré et organisé, une équipe qui communique bien et qui est opérationnelle.* » (Verbatim inter.4)

« *Nous utilisons Asana pour l'ensemble de nos projets de communication physique et digitale. Cela permet à toute l'équipe de voir les projets en cours, sur quoi chacun travaille, et ce que chacun doit faire.* » (Verbatim inter.6)

« *Nous utilisons un outil collaboratif comme Trello pour assigner les tâches. Cela permet d'avoir le bon interlocuteur pour chaque tâche.* » (Verbatim inter.2)

L'analyse des indicateurs de performance clés (KPI) et l'ajustement de la stratégie en fonction des retours de la communauté et des performances des canaux sont également notés comme essentiels pour assurer une cohérence durable.

« Chaque canal a ses indicateurs de performance clés (KPI), donc tu mesures et tu vois où ça fonctionne le mieux et moins bien. Ensuite, c'est une question de rapport à la communauté, les retours que tu reçois, ce qui plaît ou moins. Selon ces retours, tu ajustes ta stratégie. » (Verbatim inter.3)

Par ailleurs, nous pouvons constater certaines difficultés pour maintenir la cohérence des messages, principalement dues à la multiplicité des canaux et des communautés, ainsi qu'à la gestion des ressources humaines et financières.

« Une des difficultés est de rendre chaque action rentable. Il ne faut pas hésiter à dupliquer du contenu, mais en l'adaptant et le déclinant de manière appropriée. » (Verbatim inter.8)

« Rencontrons-nous des difficultés à assurer cette cohérence ? Oui, en raison de la multiplication des communautés, des sujets, des canaux et des profils. » (Verbatim inter.1)

« Assurer la cohérence est complexe car nous devons être cohérents pour chaque événement à travers chaque canal. Le message peut différer dans la forme mais pas dans le fond, ou très peu. » (Verbatim inter.2)

« Pour le digital spécifiquement, nous mettons en place une charte éditoriale et un calendrier éditorial. » (Verbatim inter.5)

« Je dirais que quand on est structuré, organisé, qu'on travaille en équipe et qu'on arrive à anticiper, il n'y a pas forcément de problèmes de cohérence de messages sur les différents canaux. » (Verbatim inter.4)

Enfin, l'aspect chronophage de la gestion des réseaux sociaux est souligné, nécessitant un investissement significatif en temps pour produire des contenus de qualité. Afin de gagner du temps, la duplication du contenu peut être envisagée.

« Le problème des réseaux sociaux, c'est que ça demande énormément de temps. Il faut s'investir et faire quelque chose de soigné, surtout dans mon domaine. Il faut des visuels qui parlent et qui inspirent les gens. » (Verbatim inter.7)

« Il ne faut pas hésiter à dupliquer du contenu, mais en l'adaptant et le déclinant de manière appropriée. » (Verbatim inter.8)

En conclusion, bien que diverses stratégies soient employées pour assurer la cohérence des messages à travers les canaux digitaux, les acteurs doivent constamment s'adapter aux

défis organisationnels, technologiques et financiers pour maintenir une communication efficace et uniforme. En effet, l'évolution rapide des technologies et des canaux de communication exige une flexibilité et une capacité d'adaptation constantes pour continuer à capter l'attention et l'engagement du public. En ce sens, la cohérence des messages repose sur un équilibre entre stratégie globale et adaptations spécifiques, nécessitant une vigilance et une réactivité permanentes.

➤ **Rappel de la Q3 : Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?**

Selon les entretiens menés, l'utilisation de plusieurs canaux digitaux offre de nombreux avantages en termes de visibilité et de portée du message. Cependant, cette stratégie comporte également des inconvénients liés à la gestion de ces différents canaux dans le but de maintenir une cohérence au sein de ces derniers.

L'utilisation de plusieurs canaux permet aux entreprises d'atteindre un public plus large et diversifié. En élargissant la portée, une entreprise peut assurer une présence plus globale et toucher des personnes qui ne seraient pas nécessairement la cible principale.

« Les avantages sont significatifs : cela nous permet d'être présents partout à la fois, d'atteindre un maximum de personnes, y compris celles qui ne seraient pas initialement notre cible principale mais qui peuvent devenir des prescripteurs. » (Verbatim inter.2)

« Être présent sur de multiples canaux permet une présence totale et renforce le filet de ta communication, ce qui minimise les chances de laisser passer des clients potentiels. » (Verbatim inter.3)

« L'avantage d'utiliser plusieurs canaux digitaux, pour AD'OCC par exemple, est de pouvoir démontrer notre expertise dans différents secteurs et notre proximité territoriale. » (Verbatim inter.1)

« C'est très intéressant de pouvoir cumuler plusieurs canaux parce que chacun a sa propre manière de s'informer, et les personnes que vous allez toucher sur un canal ne sont pas forcément les mêmes que sur un autre. » (Verbatim inter.6)

« *On peut toucher beaucoup plus de monde avec les canaux appropriés, par exemple Facebook pour les personnes un peu plus âgées, et Instagram pour les plus jeunes.* »
(Verbatim inter.7)

En plus de toucher un public large, chaque canal peut toucher un segment de public différent, permettant une communication complémentaire et efficace. Par exemple, LinkedIn peut être utilisé pour toucher les professionnels, tandis que Facebook peut être plus efficace pour les jeunes parents.

« *Par exemple, sur LinkedIn, nous avons beaucoup de nos personnels que nous ne toucherons peut-être pas via l'intranet, l' emailing ou la newsletter [...] sur Facebook, bien que ce réseau soit un peu dépassé pour la jeune génération, nous avons beaucoup de femmes dans les tranches d'âge des futures mamans et de patientes de la maternité.* » (Verbatim inter.6)

« *L'utilisation de plusieurs canaux permet un bon ciblage et une complémentarité des actions.* » (Verbatim inter.6)

De plus, plusieurs canaux offrent une grande flexibilité pour adapter et mettre à jour les messages. Ainsi, cela offre ainsi une réactivité précieuse dans la gestion de la réputation, des crises, etc.

« *Cela offre également la flexibilité de passer différents messages et de faire des mises à jour, contrairement aux supports imprimés où toute erreur nécessite une correction coûteuse et laborieuse. [...] En plus, l'utilisation de plusieurs canaux permet une réactivité en cas de bad buzz, permettant une réponse rapide et efficace.* » (Verbatim inter.2)

Par ailleurs, la répétition du message sur différents canaux augmente la probabilité que le public le retienne. La diversité des points de contact aide à ancrer le message dans l'esprit des cibles, améliorant ainsi l'efficacité de la communication.

« *L'avantage est de pouvoir avoir plus d'opportunités pour toucher nos cibles et d'avoir également plus de récurrence.* » (Verbatim inter.5)

« *Lorsque tu vois la même entreprise ou le même message sur plusieurs canaux différents, cela donne l'impression de quelque chose de sérieux et bien établi.* » (Verbatim inter.8)

Cependant, la gestion de nombreux canaux peut rapidement se complexifier et devenir chronophage. Chaque canal nécessitant un contenu relativement spécifique, la charge de travail se voit augmentée significativement. De plus, la multiplicité des canaux peut mener à une cacophonie si les messages ne sont pas bien coordonnés, nuisant ainsi à la cohérence de la marque.

« *L'inconvénient, cependant, est la grande quantité de contenu à gérer, ce qui peut compromettre la qualité de nos publications.* » (Verbatim inter.1)

« *L'utilisation de plusieurs canaux implique aussi une augmentation du travail nécessaire. Au lieu de passer 30 minutes pour faire un post, je vais devoir faire quatre posts différents, ce qui prendra deux heures.* » (Verbatim inter.7)

« *Il faut vraiment savoir si tout est efficace et ne pas tomber dans le piège de vouloir absolument être partout ou de publier tous les deux jours.* » (Verbatim inter.4)

En ce sens, une mauvaise gestion des canaux peut conduire à une surcharge d'informations, le message pouvant se perdre parmi un panel de contenus. En outre, une communication trop agressive ou répétitive peut saturer le public et donner une impression de répétition, réduisant ainsi l'efficacité des messages.

« *Trouver et avoir cette complémentarité de canaux en fonction de nos cibles est très important.* » (Verbatim inter.6)

« *Une mauvaise information peut être amplifiée rapidement ou mal comprise par le public, particulièrement si le ciblage n'est pas suffisamment précis.* » (Verbatim inter.2)

« *Les inconvénients pourraient être la saturation si c'est fait de façon trop agressive. Cela peut aussi donner une impression de répétition si le message est trop copié-collé d'un canal à l'autre.* » (Verbatim inter.5)

« *Un autre risque est celui de la cacophonie : différents profils parlant simultanément mais pas nécessairement de la même chose.* » (Verbatim inter.1)

« *Cependant, nous avons tellement de postes ouverts (en raison des problématiques de recrutement comme dans tous les hôpitaux publics) que si nous publions trop souvent, cela pourrait donner une image négative de la situation.* » (Verbatim inter.6)

Dépendre de plusieurs plateformes peut donc être problématique car, n'étant pas complètement propriétaire de ses contenus, nous pouvons être soumis aux algorithmes et aux règles des plateformes. De ce fait, une stratégie mal organisée et non adaptée aux plateformes peut renvoyer une image d'entreprise désorganisée et incohérente.

« Ces injonctions ont été créées par les agences de marketing digital et par les plateformes, car c'est leur business. Les algorithmes font que si tu ne pousses pas régulièrement du contenu, tu seras moins visible. Le plus gros inconvénient, c'est d'être totalement dépendant de ces plateformes. » (Verbatim inter.4)

« Si tu te lances sans une bonne organisation, cela peut renvoyer l'image d'une entreprise désorganisée et incohérente. » (Verbatim inter.8)

« Si nous avons diffusé le même contenu sur Pinterest, qui est plus destiné au BtoC, et sur LinkedIn, qui est orienté BtoB, nous aurions risqué de perdre l'un ou l'autre segment. » (Verbatim inter.8)

En conclusion, l'utilisation de plusieurs canaux digitaux offre des avantages considérables en termes de portée, flexibilité et renforcement de la présence de la marque. Cependant, elle comporte également des défis, notamment pour ce qui est de gestion, la cohérence des messages et la dépendance vis-à-vis du fonctionnement spécifique de chaque plateforme. Ainsi, les marques doivent adopter une stratégie globale afin de profiter des opportunités de l'augmentation des canaux de diffusion tout en réduisant les risques qui y sont associés.

➤ **Rappel de la Q4 : Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?**

Selon les entretiens menés, l'utilisation de divers canaux de communication ne garantit pas toujours une amélioration de la perception des offres ou services d'une organisation. Les avis sont nuancés et dépendent de divers facteurs tels que la pertinence des canaux, les ressources disponibles, et la manière dont ces canaux sont utilisés.

L'utilisation de différents canaux de communication ne semble pas toujours permettre une amélioration dans la perception d'une organisation. Cependant, elle semble être un passage obligé même si elle comporte des défis.

« Non, clairement pas toujours. Il est crucial de savoir quels canaux sont suivis par le public qui nous intéresse. » (Verbatim inter.1)

« Non, pas toujours, car l'utilisation des bons canaux est vitale, surtout lorsque vous avez une cible très spécifique. » (Verbatim inter.2)

« Je pense que oui, car utiliser divers canaux permet de ne pas toujours dire la même chose. » (Verbatim inter.3)

« Je dirais que oui, si tu tiens compte de la diversité des canaux. » (Verbatim inter.4)

« Oui, mais la nuance à apporter est qu'il faut être conscient de ses moyens, tant humains que financiers. » (Verbatim inter.5)

« Pour moi, oui, c'est même un passage obligé. » (Verbatim inter.6)

« Je pense qu'avoir plusieurs canaux de communication donne une image plus professionnelle. » (Verbatim inter.7)

« Dire que cela améliore toujours la perception, non. Il y a une nuance à apporter en fonction du produit et du message que tu veux transmettre. » (Verbatim inter.8)

La pertinence des canaux est primordiale pour atteindre efficacement le public cible. L'utilisation de plusieurs canaux peut être contre-productive si les choix ne sont pas adaptés aux habitudes de la cible.

« Il est crucial de savoir quels canaux sont suivis par le public qui nous intéresse. [...] Je préfère une image pertinente à une ultra visibilité. » (Verbatim inter.1)

« Si vous choisissez un mauvais canal pour une cible donnée, ou si vous pensez que votre cible est sur ce canal alors qu'elle ne l'est pas, cela peut non seulement ne pas améliorer, mais aussi potentiellement détériorer l'image perçue par votre public. » (Verbatim inter.2)

Diversifier les canaux de communication peut enrichir la perception des offres et services. Chaque canal a un format spécifique qui peut compléter les autres, offrant ainsi une expérience plus engageante et complète pour les consommateurs.

« Utiliser divers canaux permet de ne pas toujours dire la même chose. [...] Cette diversité rend l'expérience plus agréable et engageante pour les consommateurs. » (Verbatim inter.3)

« Si tu tiens compte de la diversité des canaux [...] tu permets aux gens d'obtenir l'information selon leurs pratiques et usages de communication. » (Verbatim inter.4)

« L'un des défis majeurs de la communication actuelle est de trouver le canal approprié pour le message adéquat. » (Verbatim inter.2)

« Il faut bien sélectionner les canaux et les réseaux appropriés selon le domaine d'activité. Il est inutile d'être présent là où on ne nous attend pas. » (Verbatim inter.7)

En outre, la gestion efficace de plusieurs canaux nécessite des ressources humaines et financières adéquates. Sans ces moyens, la stratégie multicanal peut être contre-productive.

« Il faut être conscient de ses moyens, tant humains que financiers. [...] Si je n'ai pas ces prérequis, cela va plutôt me desservir. Ensuite, il est primordial d'être très au fait de ses cibles. » (Verbatim inter.5)

« Il faut encadrer cette communication. Il faut avoir une ligne éditoriale et s'y tenir, quel que soit le support. » (Verbatim inter.6)

« Si tu ne réajustes pas ta stratégie et que tu t'obstines à faire du multicanal sans discernement, tu risques de disperser ton budget inutilement. » (Verbatim inter.8)

En ce sens, il est important d'adopter une approche stratégique en testant différents canaux pour identifier ceux qui sont les plus efficaces avant de concentrer les efforts sur ces derniers.

« Il faut bien sélectionner les canaux et les réseaux appropriés selon le domaine d'activité. Il est inutile d'être présent là où on ne nous attend pas. » (Verbatim inter.7)

« Dans un premier temps, il est stratégique de commencer par du multicanal pour tester et voir ce qui fonctionne. » (Verbatim inter.8)

« Il faut avoir une ligne éditoriale et s'y tenir, quel que soit le support. Il faut aussi anticiper les problématiques qui pourraient se poser. » (Verbatim inter.6)

En conclusion, bien que l'utilisation de divers canaux de communication puisse être bénéfique, elle doit être réalisée de manière stratégique et réfléchie pour éviter les pièges et maximiser l'impact positif. Le choix des canaux doit être pertinent, les ressources adéquates et la communication cohérente donc bien encadrée.

2.3.1.2 Bilan de l'hypothèse 1

Rappel de l'hypothèse 1 : La multiplication des canaux de communication digitaux permet une gestion plus simple de la communication digitale et offre une meilleure perception des offres/services d'une organisation.

L'analyse des entretiens menés et des résultats précédemment exposés révèle des **conclusions nuancées** concernant l'hypothèse 1.

La diversification des canaux de communication digitaux a introduit des avantages notables, tels qu'un ciblage plus précis des audiences et une diversification des messages. Cependant, elle a également complexifié la gestion des stratégies de communication. Les professionnels doivent désormais maîtriser une variété de plateformes, adapter leurs messages aux spécificités de chaque canal et utiliser des outils de gestion avancés. Cette complexité requiert des ressources et compétences internes dédiées avec un investissement significatif en matière de temps et de ressources humaines. Ainsi, l'idée selon laquelle la multiplication des canaux de communication digitaux simplifie la gestion des communications est **infirmée**.

En revanche, l'impact de la multiplication des canaux sur la perception des offres et services est largement positif. L'utilisation de divers canaux permet d'atteindre un public plus large et diversifié, renforçant ainsi la notoriété et l'image de marque. La flexibilité offerte par ces canaux permet également une réactivité accrue, essentielle en cas de crise. De plus, la répétition des messages sur plusieurs plateformes aide à ancrer ces messages dans l'esprit des consommateurs, améliorant ainsi la perception des offres et services.

Toutefois, cette stratégie multicanal comporte également des défis. Une mauvaise coordination peut entraîner une surcharge d'informations et un manque de sens, nuisant à la cohérence de la marque. De plus, les entreprises restent dépendantes des algorithmes et des règles des plateformes, ce qui peut limiter leur contrôle sur la diffusion des messages. Alors, l'idée selon laquelle cette multiplication améliore la perception des offres et services est **confirmée**, à condition que les entreprises adoptent une approche stratégique et coordonnée.

Nous pouvons donc valider partiellement l'hypothèse 1.

2.3.2 Analyse de l'hypothèse 2

Nous allons dans cette seconde partie analyser les réponses aux cinq questions composant l'hypothèse 2.

Rappel de l'hypothèse 2 : L'adaptation de la ligne éditoriale dans la communication digitale en réponse aux retours et aux comportements des utilisateurs (abonnés, visiteurs, etc.) augmente l'efficacité de la communication et renforce la réputation de la marque.

2.3.2.1 Analyse des réponses terrain

➤ **Rappel de la Q5 : Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?**

Selon les entretiens menés, la mesure des indicateurs de performance et l'utilisation d'outils d'analyse permettant une communication digitale efficace. La collaboration entre les parties prenantes et l'intégration d'indicateurs responsables complètent cette approche stratégique.

Les indicateurs de performance classiques tels que les vues, les interactions et les taux d'engagement sont essentiels pour piloter et évaluer l'efficacité des stratégies de communication digitale. Ces mesures permettent d'ajuster les actions en fonction des objectifs fixés et des réactions du public.

« *Nous mesurons ces données chaque mois et les utilisons comme indicateurs de pilotage. Nous nous sommes fixés des objectifs en termes de fréquence des publications, du nombre de vues, du public touché et du taux d'interaction.* » (Verbatim inter.1)

« *Pour mesurer l'efficacité de ma communication digitale, j'analyse plusieurs indicateurs de performance tels que les vues, les appréciations, et les interactions avec le contenu.* » (Verbatim inter.7)

« *Nous utilisons des indicateurs de performance assez classiques comme l'analyse du nombre d'abonnés, d'interactions, de vues, etc.* » (Verbatim inter.6)

« *Sur les pages LinkedIn, je vais regarder plusieurs indicateurs quantitatifs, comme l'audience des posts, le nombre de vues et le nombre de réactions suscitées.* » (Verbatim inter.5)

« Pour les réseaux sociaux, nous réalisons des statistiques qui nous aident à évaluer nos performances. » (Verbatim inter.2)

L'adoption de divers outils et logiciels d'analyse, tels que Google Analytics, Meta Business Suite, etc. permet de collecter des données précises et de générer des rapports détaillés. Ces technologies facilitent la compréhension des performances et l'optimisation des campagnes de communication.

« Nous exploitons divers logiciels de suivi et de statistiques pour générer des rapports réguliers avec des indicateurs clés. Ces rapports nous permettent de déterminer quels posts fonctionnent le mieux sur les réseaux sociaux, avec des détails comme le taux d'engagement sur certains posts. » (Verbatim inter.2)

« L'utilisation de Google Analytics te donne beaucoup d'informations sur l'impact de tes campagnes. » (Verbatim inter.8)

« Au sein du pôle Web, nous utilisons des plateformes d'analyse open-source comme Matomo, qui nous fournissent des indicateurs. » (Verbatim inter.2)

« Je consulte aussi des rapports mensuels auto-générés, notamment par YouTube Studio pour YouTube et par Meta Business Suite pour Instagram. » (Verbatim inter.7)

La collaboration et le partage d'informations au sein des équipes et avec les parties prenantes assurent une mise en œuvre cohérente et efficace des stratégies de communication. Les réunions régulières et les analyses périodiques renforcent la coordination et l'alignement des actions.

« En termes de méthode, il faut partager la stratégie de communication ou le plan de communication avec tous ceux qui vont être impliqués dans la conception ou la mesure des supports numériques. » (Verbatim inter.4)

« Les réunions du comité éditorial ont lieu tous les mois, où nous partageons ces informations avec les personnes responsables des publications. » (Verbatim inter.1)

« En général, pour les clients, nous faisons cette analyse soit trimestriellement, soit semestriellement. » (Verbatim inter.5)

L'intégration des indicateurs RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) aux mesures de performance traditionnelles démontre une approche de communication responsable. Cela permet de prendre en compte l'impact environnemental et social des actions de communication, alignant ainsi les pratiques avec des valeurs éthiques et durables.

« En termes d'indicateurs : nous faisons de la « communication responsable », donc en plus des indicateurs de performance classiques comme le nombre de visites, le taux de clic, le coût du clic, le temps de lecture, etc., nous ajoutons parfois des indicateurs liés à la RSE. » (Verbatim inter.4)

« Par exemple, même si c'est rare, nous pouvons mesurer l'impact carbone de nos dispositifs de communication digitale. » (Verbatim inter.4)

L'expertise des professionnels et l'analyse qualitative des données, telles que les commentaires et les réactions aux contenus, servent à affiner la compréhension des attentes du public. Une comparaison régulière avec les performances passées et les standards de l'industrie permet d'assurer la cohérence et l'efficacité de la communication.

« Le meilleur indicateur est le professionnel avec qui je travaille : il sait où regarder et comment analyser les données et les informations qui remontent. » (Verbatim inter.8)

« Nous fonctionnons beaucoup à l'instinct. Cela peut paraître étrange, mais en regardant les commentaires et en voyant qu'un post a bien fonctionné, cela nous permet de voir ce qui marche et de surfer sur ce qui fonctionne bien. » (Verbatim inter.6)

« Ce qui est intéressant avec les vidéos, c'est de voir à quel moment elles plaisent le plus, où les gens accélèrent la lecture et où ils sont moins intéressés. Cela permet de mieux comprendre les attentes de mes clients potentiels. » (Verbatim inter.7)

« Nous regardons l'engagement suscité, que ce soit les republications ou les commentaires, en analysant également les commentaires pour comprendre les réactions. » (Verbatim inter.5)

« Ce sont ces KPI qui vont dire si tu marches bien sur chacune des phases et que donc ta communication est cohérente et efficace. Donc, tu es obligé de mettre ça en confrontation avec ce que tu as fait dans le passé. C'est une comparaison avec toi-même, mais aussi par rapport à l'industrie. » (Verbatim inter.3)

En conclusion, l'intégration des indicateurs de performance classiques et RSE est essentielle pour une communication digitale efficace et responsable. L'utilisation de divers outils d'analyse, tels que Google Analytics et Matomo, permet de générer des rapports détaillés, facilitant l'optimisation des campagnes. La collaboration étroite entre les parties prenantes, à travers le partage régulier des stratégies et des résultats, assure une mise en œuvre cohérente. Enfin, l'expertise des professionnels et l'analyse qualitative des données renforcent la compréhension des attentes du public, garantissant ainsi la pertinence et l'impact des actions de communication.

➤ **Rappel de la Q6 : Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?**

Selon les entretiens menés, l'évaluation de l'impact des modifications de la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation est perçue comme un processus complexe et multifactoriel. La diversité des approches et des méthodes mentionnées dans les entretiens montre que l'évaluation nécessite une combinaison d'indicateurs de performance quantitatifs et d'analyses qualitatives.

Les indicateurs de performance clés (KPI) sont largement utilisés pour évaluer les effets des modifications éditoriales.

« Tu analyses déjà par rapport aux indicateurs de performance, pour voir si tu as de meilleurs résultats. Parce que si tu ajustes l'éditorial, c'est parce que tu veux réajuster le tir et obtenir de bons résultats. » (Verbatim inter.3)

« L'évaluation de l'impact des modifications de notre ligne éditoriale se fait principalement à travers l'analyse des statistiques. » (Verbatim inter.2)

« Nous avons pu le constater grâce aux indicateurs de performance comme le nombre de commentaires, d'interactions et de repartages. » (Verbatim inter.6)

« Tu peux très bien faire un questionnaire auprès de ton audience, axé sur la perception de l'image, et le recroiser avec tes KPI comme le taux d'engagement, le taux de commentaires, etc. » (Verbatim inter.4)

L'importance de compléter les données quantitatives par des enquêtes et des retours qualitatifs est soulignée par plusieurs interviewés.

« Pour moi, une des façons d'évaluer cette notion d'image et de réputation est de réaliser des enquêtes qualitatives auprès de la communauté. » (Verbatim inter.5)

« Ce que j'ai pu constater, c'est qu'en apportant quelques modifications, le nombre de vues, la rétention et l'engagement sur mes contenus ont déjà changé. » (Verbatim inter.7)

« Nous pouvons également croiser les données quantitatives avec le calendrier éditorial pour voir s'il y a eu un impact entre avant et après les modifications apportées à la ligne éditoriale. » (Verbatim inter.5)

« D'une part, les indicateurs et d'autre part, ce que te disent ton audience sur les différents réseaux, sur les différents retours que tu peux en avoir. » (Verbatim inter.3)

« Par exemple, nous avons ajusté notre ligne éditoriale en réduisant le nombre d'événements promus, car nous ne sommes pas une agence d'événements. » (Verbatim inter.2)

Les modifications éditoriales sont souvent apportées de manière progressive et évaluées par des tests pour identifier les effets spécifiques de chaque changement.

« Il est essentiel d'apporter des modifications progressivement pour identifier clairement quelle modification a eu le meilleur impact. » (Verbatim inter.2)

« Souvent, je fais beaucoup d'A/B testing, c'est mon côté UX Designer. Généralement, au début, on crée plusieurs messages et formats différents qu'on va dispatcher à différents endroits. » (Verbatim inter.8)

Nous avons pu voir que mesurer l'impact sur la réputation est perçu comme un défi, souvent mesuré indirectement à travers d'autres indicateurs.

« La perception de l'image est compliquée à mesurer. [...] il faut être une grosse marque pour faire ça car il faut faire des grosses campagnes. » (Verbatim inter.4)

« Dire que cela a un impact direct sur la réputation est plus délicat, car la réputation de l'organisation n'est pas seulement liée à la ligne éditoriale. » (Verbatim inter.5)

« L'impact sur la réputation de l'organisation ne se mesure pas immédiatement en termes de chiffre d'affaires, mais plutôt à long terme. » (Verbatim inter.2)

« *Je dirais les indicateurs de performance et ce que dit l'audience sur les réseaux.* »
(Verbatim inter.3)

Il a été remarqué que l'intégration de contenus mettant en avant les individus semble avoir un effet positif sur l'engagement et, potentiellement, sur la perception de l'organisation.

« *Par exemple, nous avons constaté que les posts intégrant du contenu avec de l'humain, en mettant en valeur les visages du personnel, suscitent bien plus d'engouement.* » (Verbatim inter.6)

« *Nous avons remarqué que certains visuels, notamment ceux incluant des humains, semblent améliorer la performance des publications.* » (Verbatim inter.2)

En ce sens, nous pouvons voir que l'accent doit être mis sur l'observation des performances et l'adaptation continue pour maintenir l'efficacité des stratégies éditoriales.

« *Quand on sent que ça s'essouffle, on recommence du A/B testing avant que l'efficacité ne diminue trop. On crée deux messages légèrement différents et on voit lequel marche le mieux.* » (Verbatim inter.8)

En somme, l'évaluation de l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation repose sur une combinaison d'analyses quantitatives et qualitatives. Bien que les indicateurs de performance fournissent des données précieuses, ils sont souvent complétés par des retours qualitatifs pour offrir une vision d'ensemble. L'approche progressive et l'utilisation de tests permettent d'identifier les modifications les plus efficaces, toutefois la mesure précise de la réputation reste un défi complexe.

➤ **Rappel de la Q7 : Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?**

Selon les entretiens menés, les adaptations de la ligne éditoriale se traduisent principalement par des modifications visuelles et des changements de formats, la diversification et la qualité du contenu, l'adaptation du ton et du style de communication, l'utilisation de données et du feedback des utilisateurs, la gestion de la fréquence de publication et la prise en compte des évolutions technologiques et des tendances.

Le choix des visuels et des formats est déterminant pour capter l'attention des utilisateurs. L'utilisation de visuels incluant des humains, les formats dynamiques tels que les stories et les vidéos courtes sont particulièrement efficaces pour engager le public.

« *Nous constatons que ces formats engagent beaucoup plus le public, surtout comparé aux textes longs, qui ne fonctionnent pas du tout.* » (Verbatim inter.6)

« *J'ai commencé à produire des vidéos plus courtes et dynamiques, à mettre davantage en avant mon expertise et le matériel avec lequel je travaille sur mon site web.* » (Verbatim inter.7)

La diversification et la qualité du contenu sont essentielles pour répondre efficacement aux attentes des utilisateurs. Tester différents formats, comme la vidéo, fournir des contenus analytiques soignés et varier les visuels tout en maintenant une cohérence permet de mieux répondre aux attentes du public et d'éviter la lassitude.

« *Il peut y avoir l'idée de tester différents formats, par exemple, tester de la vidéo. Il peut aussi y avoir l'idée de fournir davantage de valeur à nos cibles, en leur donnant des analyses ou des contenus soignés.* » (Verbatim inter.5)

« *Il est nécessaire de varier les visuels utilisés pour ne pas lasser l'audience, tout en conservant une cohérence.* » (Verbatim inter.2)

« *Que ce soit dans la newsletter interne, sur l'intranet, sur le site internet ou sur les réseaux sociaux, nous privilégions des textes très courts et illustrés en première intention.* » (Verbatim inter.6)

De plus, le ton et le style de communication doivent être adaptés en fonction de la cible et des objectifs. Le choix entre un ton institutionnel et un ton plus décontracté, ainsi que la production de contenus plus courts et percutants, sont des éléments clés pour renforcer l'engagement des utilisateurs.

« *Le choix du ton dépend directement de la cible et est une composante fondamentale de notre ligne éditoriale.* » (Verbatim inter.2)

« *Ce qui a évolué dans notre ligne éditoriale, c'est également le raccourcissement des textes.* » (Verbatim inter.6)

Il est essentiel de baser les adaptations sur des études et des retours d'expérience. Poser des questions directement à la communauté permet de mieux comprendre leurs attentes, et prendre en compte les retours de différentes sources permet d'ajuster le contenu en conséquence.

« *Nous redémarrons souvent par des phases d'études des besoins et des attentes de nos cibles.* » (Verbatim inter.4)

« *Je prends en compte ces retours et cela m'a permis de faire plusieurs ajustements.* » (Verbatim inter.7)

La gestion de la fréquence de publication est de mise pour éviter la saturation et maintenir l'engagement du public. Publier moins tout en s'assurant que chaque publication soit de qualité évite alors la surcharge informationnelle.

« *Nous sommes également très vigilants quant au rythme de publication pour ne pas inonder nos utilisateurs d'informations.* » (Verbatim inter.6)

« *Peut-être en publiant moins mais en s'assurant que chaque publication soit de qualité et ait du sens.* » (Verbatim inter.5)

L'adaptation de la ligne éditoriale doit également tenir compte des évolutions technologiques et des tendances actuelles. Cela inclut l'adoption de nouveaux canaux et la suppression de ceux moins performants en fonction des résultats obtenus. L'intégration de contenu de marque, comme l'histoire de l'entreprise et ses valeurs, est devenue plus fréquente avec l'avènement des réseaux sociaux.

« *Ce sont surtout des formats et des mécaniques qui changent.* » (Verbatim inter.3)

« *Nous observons par exemple une forte tendance à intégrer du contenu de marque, comme l'histoire de l'entreprise.* » (Verbatim inter.2)

En conclusion, l'adaptation de la ligne éditoriale nécessite plusieurs ajustements : jouer sur des visuels et des formats dynamiques, diversifier et améliorer la qualité du contenu, adopter le ton et le style aux préférences des utilisateurs, utiliser les feedbacks, optimiser la gestion de la fréquence des publications, et enfin tenir compte des évolutions technologiques et des tendances actuelles. Ces adaptations visent à mieux engager le public et à répondre à ses attentes de manière efficace.

➤ **Rappel de la Q8 : L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?**

Selon les entretiens menés, l'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue globalement à améliorer la communication digitale, bien que cette adaptation doive être menée de manière stratégique pour ne pas compromettre l'identité et la mission de la marque.

Trouver un équilibre entre rester fidèle à l'identité de la marque et répondre aux retours des utilisateurs doit être le fil rouge à suivre. Il ne faut pas se laisser guider uniquement par les préférences des utilisateurs au risque de perdre de vue l'essence même de la marque.

« *Il est essentiel de ne pas perdre de vue notre objectif final, à savoir la raison d'être de l'Agence, sa mission, et comment notre communication peut soutenir cela.* » (Verbatim inter.1)

« *Par contre, baser l'ensemble de ta stratégie là-dessus, non.* » (Verbatim inter.3)

La majorité des intervenants considèrent les retours des utilisateurs comme un outil précieux pour améliorer la communication digitale. Ils soulignent l'importance d'analyser ces retours de manière constructive.

« *Avoir des avis extérieurs est donc très important. Le retour de quelqu'un d'autre peut vraiment offrir une perspective différente.* » (Verbatim inter.7)

« *Prendre en compte ce que pensent les consommateurs ou l'audience de ta marque, c'est important pour faire évoluer l'éditorial ou, en tout cas, la raconter, la distiller différemment.* » (Verbatim inter.3)

« *Si tu cernes bien ces enjeux-là et leurs besoins, il est logique que cela améliore ta communication digitale.* » (Verbatim inter.4)

« *Donc, oui, l'adaptation de la ligne éditoriale en réponse aux retours des utilisateurs contribue toujours à améliorer la communication digitale, à condition de savoir comment analyser et utiliser ces retours de manière constructive.* » (Verbatim inter.2)

« *L'utilisateur est le juge de tout, c'est lui qui va te dire « oui ou non, c'est bien, c'est nul, etc. ». Donc oui, totalement, il faut que tu adapte en fonction de lui et de ses habitudes. »* (Verbatim inter.8)

Cependant, l'adaptation doit être stratégique et non réactive à chaque retour individuel. Une approche trop réactive pourrait rendre la communication incohérente et opportuniste.

« *Il est donc impératif de garder un œil critique et de ne pas se fier uniquement à ce qui pourrait sembler le plus évident au vu des retours de la communauté. Il faut toujours essayer d'avoir un temps d'avance. »* (Verbatim inter.5)

« *Ce qu'il faut faire, c'est de ne pas être une girouette, c'est-à-dire qu'il faut ne pas être opportuniste. Encore une fois, il faut un peu sentir les choses. »* (Verbatim inter.3)

Pour autant, les retours des utilisateurs permettent d'ajuster la communication en réaction à des tendances actuelles ou à des erreurs à corriger, renforçant ainsi la crédibilité et la pertinence de la marque.

« *Quand tu corriges une erreur en faisant un mea culpa par rapport à une réaction, c'est très bien. »* (Verbatim inter.3)

« *Ce sont les retours utilisateurs qui te le diront et te guideront. »* (Verbatim inter.4)

« *La communication est fondamentalement destinée à la cible. »* (Verbatim inter.2)

Les perspectives extérieures, y compris les critiques constructives, sont essentielles pour affiner la communication et garantir qu'elle reste pertinente pour le public cible.

« *Savoir prendre en considération ces avis, surtout lorsqu'ils viennent de personnes qui ne sont pas forcément dans le milieu mais qui ont le regard d'un client potentiel contribue grandement à améliorer la communication digitale. »* (Verbatim inter.7)

En outre, il apparaît qu'une adaptation excessive puisse diluer l'identité de la marque, ainsi la personnalisation doit se concentrer sur des aspects spécifiques et ne pas être trop généralisée.

« *Notre ligne éditoriale est assez pérenne. Nous écoutons bien sûr les retours de nos utilisateurs, mais l'adaptation se fait surtout sur les modalités de publication plutôt que sur le contenu lui-même. »* (Verbatim inter.6)

« Devons-nous communiquer uniquement sur ce qui plaît à notre cible, ou devons-nous rester fidèles à notre identité, notre mission, notre raison d'être et nos services ? Il est essentiel de ne pas perdre de vue notre objectif final. » (Verbatim inter.1)

« Il faut prêter attention aux retours et être attentif. » (Verbatim inter.7)

« Le seul truc qui te fera dire « attention tu dévies », c'est que tu sors de ta plateforme de marque, c'est-à-dire que tu perds les valeurs qui sont dans la plateforme de marque. » (Verbatim inter.8)

L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs est majoritairement perçue comme bénéfique pour améliorer la communication digitale, à la condition qu'elle soit faite de manière stratégique et équilibrée, en restant fidèle à l'identité de la marque. Les retours des utilisateurs sont vus comme des outils précieux, mais leur utilisation doit être judicieuse pour éviter des ajustements opportunistes qui pourraient nuire à la cohérence et à la crédibilité de la marque.

➤ **Rappel de la Q9 : Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?**

Selon les entretiens menés, les défis rencontrés lors de l'adaptation du contenu en fonction des retours des utilisateurs sont variés et complexes. Les acteurs interviewés soulignent plusieurs points.

L'interprétation correcte des données reçues des utilisateurs représente un défi majeur. Il est essentiel de contextualiser ces données pour comprendre les raisons derrière le succès ou l'échec d'un contenu. La difficulté réside également dans le tri des commentaires et la gestion des injonctions contradictoires.

« Il est fréquent de prendre en considération un retour isolé qui n'est pas représentatif. Cela peut nuire au projet, surtout si trop de décisionnaires sont impliqués, chacun ayant son avis. » (Verbatim inter.8)

« Il peut aussi être difficile de trier ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas, et de ne pas prendre tout pour argent comptant tout en faisant attention aux contradictions. » (Verbatim inter.5)

« Parfois, nous observons qu'un certain sujet ou une publication fonctionne très bien, mais nous ne pouvons que supposer les raisons. » (Verbatim inter.1)

Un équilibre doit être trouvé entre écouter la communauté et rester fidèle aux objectifs stratégiques de l'organisation en gardant une certaine neutralité tout en intégrant les retours pertinents.

« On peut prendre en compte les retours des utilisateurs, mais il ne faut pas se fier uniquement à ce qu'on peut voir. » (Verbatim inter.5)

« Il est nécessaire de comprendre que, bien que la communauté soit importante, elle n'est pas toujours au courant de la stratégie de communication sous-jacente. » (Verbatim inter.2)

« En communication, tu ne peux pas plaire à tout le monde : le mieux, c'est de garder une certaine neutralité et c'est un défi en soi. » (Verbatim inter.3)

La communication digitale requiert une grande adaptabilité et réactivité face aux tendances émergentes et aux événements actuels. Cependant, cette adaptabilité ne doit pas compromettre la cohérence et la crédibilité.

« La communication digitale requiert une grande adaptabilité. Les nouvelles tendances émergent presque chaque mois, et il est impossible de les suivre toutes. » (Verbatim inter.2)

« Il faut que tout de suite, les équipes soient prêtes pour produire le contenu et le diffuser. Il y a des fois où tu dois faire ça dans un laps de temps très court. » (Verbatim inter.3)

« La difficulté, c'est que l'adaptation de ton contenu en te basant sur les besoins et envies de ta communauté, des utilisateurs et de ton public cible, peut t'amener à faire des choses que tu faisais moins ou pas du tout, et qu'il va falloir développer. » (Verbatim inter.4)

L'adaptation du contenu peut nécessiter des compétences variées et parfois absentes en interne. La gestion des ressources humaines et techniques est également un défi important.

« Pour beaucoup, les défis consistent à gérer la production de la communication. On a le contenu mais on ne sait pas forcément faire le traitement rédactionnel : c'est un souci de compétence, de savoir-faire. » (Verbatim inter.4)

« Il y a les défis financiers, techniques, temporels, et ceux liés aux ressources humaines. Parfois, les utilisateurs peuvent avoir d'excellentes idées, mais malheureusement, nous ne pouvons pas toujours les mettre en œuvre. » (Verbatim inter.6)

Les limitations techniques et financières peuvent freiner la mise en œuvre des suggestions des utilisateurs. Les coûts élevés des équipements et les contraintes réglementaires ajoutent à ces défis.

« Cela peut être parce que cela coûte trop cher, techniquement ce n'est pas faisable, ou tout simplement parce que nous n'avons pas le temps. » (Verbatim inter.6)

« Je suis limité dans le type de rendu de mes prestations par le matériel que j'utilise. [...] Cela demande un gros investissement personnel et financier. De plus, il y a les contraintes réglementaires qui se sont complexifiées ces dernières années [...] ce qui peut également me limiter dans l'adaptation et la personnalisation du contenu pour les utilisateurs. » (Verbatim inter.7)

Ainsi, pour traiter efficacement les retours, il est nécessaire de les épurer et de les quantifier pour éviter de se perdre dans des détails non représentatifs.

« Si tu as 30 000 commentaires différents, il n'est pas efficace de t'attarder sur chacun d'eux. Il faut épurer et quantifier ces retours pour pouvoir les traiter correctement. » (Verbatim inter.8)

En résumé, les défis liés à l'adaptation du contenu en fonction des retours des utilisateurs incluent la gestion des données, le maintien de la cohérence stratégique, l'adaptabilité aux nouvelles tendances, la mobilisation des ressources et compétences nécessaires, une réponse aux contraintes techniques et financières, ainsi que la prise en considération de l'influence des multiples parties prenantes. Ces aspects nécessitent une approche équilibrée pour être traités efficacement.

2.3.2.2 Bilan de l'hypothèse 2

Rappel de l'hypothèse 2 : L'adaptation de la ligne éditoriale dans la communication digitale en réponse aux retours et aux comportements des utilisateurs (abonnés, visiteurs, etc.) augmente l'efficacité de la communication et renforce la réputation de la marque.

L'analyse des entretiens menés et des résultats précédemment exposés révèle des **conclusions concordantes** concernant l'hypothèse 2.

Tout d'abord, une variété de méthodes sont utilisées pour évaluer l'efficacité des campagnes, principalement des indicateurs quantitatifs (nombre de vues, taux de clics, taux d'engagement) et des mesures qualitatives (commentaires des utilisateurs, enquêtes). Cependant, l'interprétation des données quantitatives manque parfois de profondeur stratégique, limitant les ajustements nécessaires.

L'impact des modifications éditoriales sur la réputation est évalué à travers des indicateurs de performance clés (KPI) et des enquêtes qualitatives, souvent via des techniques progressives comme l'A/B testing. Malgré cela, la mesure précise de la réputation reste complexe. Les adaptations éditoriales incluent des modifications visuelles, des changements de formats, et la diversification du contenu. Tester différents formats et s'appuyer sur des retours d'expérience est important pour maintenir l'engagement du public.

Il apparaît que l'adaptation de la ligne éditoriale en réponse aux retours des utilisateurs améliore la communication digitale. Toutefois, cette adaptation doit être équilibrée pour ne pas compromettre l'identité de la marque. Les retours doivent être utilisés de manière judicieuse pour éviter des ajustements qui pourraient nuire à la cohérence et à la crédibilité de la marque.

Enfin, les principaux défis incluent l'interprétation correcte des données, la gestion des injonctions contradictoires, et le maintien de la cohérence stratégique. Ces défis nécessitent une gestion équilibrée et stratégique.

Nous pouvons donc valider l'hypothèse 2.

2.3.3 Analyse de l'hypothèse de 3

Nous allons dans cette dernière partie analyser les réponses aux trois questions composant l'hypothèse 3.

Rappel de l'hypothèse 3 : La présence (réactivité, fréquence des posts, etc.) excessive sur les canaux de communication peut diminuer la perception de professionnalisme d'une organisation

2.3.3.1 Analyse des réponses terrain

➤ **Rappel de la Q10 : Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?**

Selon les entretiens menés, la fréquence des interactions digitales joue un rôle déterminant dans la perception qu'en a le public. Cette analyse a pour but de comprendre les différents impacts, positifs et négatifs, de cette fréquence sur l'image de l'organisation, en s'appuyant sur des verbatims précis issus des entretiens.

Un point récurrent évoqué est que trop de présence peut donner une impression de superficialité et de manque de profondeur. Une surcharge de contenu peut entraîner une baisse de la qualité éditoriale, ce qui nuit à la perception de professionnalisme et de fiabilité de l'organisation. Publier trop fréquemment peut également être perçu comme une stratégie agressive.

« *Si nous sommes trop présents, il y a un risque de baisse de la qualité éditoriale et des illustrations, car nous n'aurons peut-être pas le temps de les peaufiner.* » (Verbatim inter.1)

« *Cela peut traduire un comportement un peu toxique sur les réseaux.* » (Verbatim inter.7)

« *Au début des réseaux sociaux, il y a une petite dizaine d'années, où il fallait avoir une régularité. C'est moins vrai maintenant parce qu'il y a multiplication des écrans, des données, ce qui peut créer une certaine saturation.* » (Verbatim inter.3)

La saturation d'informations est un problème majeur. Le public, submergé par le flot de contenus, peut réagir négativement, ce qui peut se manifester par des désabonnements.

« Les gens sont vraiment submergés d'informations, donc il faut faire attention à ne pas les submerger davantage. » (Verbatim inter.6)

« Lors de campagnes payantes, par exemple, il faut veiller à ce que les annonces ne soient pas répétées trop fréquemment au point de saturer l'internaute. » (Verbatim inter.2)

« Si l'on se sent obligé de parler sans avoir quelque chose d'impactant à dire (course au contenu et à la fréquence), cela peut dégrader la perception de la marque et se retourner contre soi. » (Verbatim inter.3)

Une fréquence trop élevée peut être perçue comme une tentative agressive de captation de l'attention. Un professionnel a donc souligné qu'il vaut mieux se concentrer sur la qualité plutôt que sur la quantité des publications.

« Cela peut traduire un comportement un peu toxique sur les réseaux. [...] Je pense qu'il vaut mieux faire peu de publications, mais de grande qualité, plutôt que de nombreuses publications de mauvaise qualité. » (Verbatim inter.7)

« Une surabondance de publications peut être perçue négativement. » (Verbatim inter.8)

« Le mieux est l'ennemi du bien ; vaut mieux être plus précis, vaut mieux faire mouche en un coup plutôt qu'essayer de faire mouche en 3 ou 10 coups. » (Verbatim inter.3)

Cependant forte présence digitale peut également être perçue positivement, surtout si elle est bien gérée. Elle montre que l'organisation est active et engagée.

« Cela montre que l'agence est active et présente là où les choses se passent, ce qui est bénéfique. » (Verbatim inter.1)

« La fréquence des interactions digitales signifie aussi que tu es organisé et que tu es une entreprise structurée et efficace. » (Verbatim inter.4)

« La fréquence des interactions digitales a une perception positive car elle renforce l'image de marque et habitue le public à voir l'entreprise régulièrement dans son espace digital. » (Verbatim inter.3)

« Même si certaines idées ne marchent pas, il est important de varier les messages et de continuer à publier sur les réseaux sociaux pour voir ce qui fonctionne le mieux. » (Verbatim inter.8)

Une interaction fréquente peut renforcer la proximité avec le public, montrant que l'organisation est réactive et à l'écoute. Cette proximité est déterminante pour construire une relation de confiance.

« *Plus il y a d'interactions avec le public, plus on peut considérer que l'entreprise ou la marque est proche de son public.* » (Verbatim inter.4)

Il est essentiel de trouver un juste milieu entre la fréquence des publications et leur qualité. Publier des contenus pertinents et bien travaillés est primordial pour maintenir une perception positive.

« *Il faut trouver un équilibre entre être présent régulièrement et ne pas inonder les followers de contenu.* » (Verbatim inter.8)

« *En communication, la répétition est essentielle, mais il est important de trouver un juste milieu.* » (Verbatim inter.2)

« *Je préfère miser sur la qualité et une fréquence basse que sur la quantité et une fréquence élevée.* » (Verbatim inter.7)

En conclusion, la fréquence des interactions digitales a des impacts variés sur la perception d'une organisation par le public. Une présence trop intense peut entraîner une saturation, une baisse de la qualité des contenus et une perception négative. À l'inverse, une fréquence bien dosée et une interaction régulière peuvent renforcer l'engagement et la proximité avec le public. Ainsi, la clé réside dans l'équilibre entre fréquence et qualité, en adaptant la stratégie de communication aux spécificités de l'audience cible. Les organisations doivent donc être attentives à ne pas submerger leur public tout en maintenant une présence active et de qualité.

➤ **Rappel de la Q11 : Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?**

Selon les entretiens menés, plusieurs thèmes majeurs émergent concernant l'ajustement de la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation. Cette analyse critique des réponses met en lumière les meilleures pratiques, les défis et les stratégies adoptées par ces experts.

L'importance d'une planification rigoureuse à travers l'utilisation de calendriers éditoriaux est soulignée. Cette organisation permet une meilleure coordination des messages et une adaptation flexible en fonction des résultats passés et des événements futurs.

« *En travaillant sur des plannings et calendriers éditoriaux. Cela te permet de savoir précisément ce que tu vas communiquer et où. Sur cette base, tu ajustes ton contenu en ajoutant ou retirant des éléments en fonction des résultats précédents et de l'actualité.* » (Verbatim inter.3)

« *Nous nous sommes fixé des objectifs quant au nombre de publications par semaine, et aussi en ce qui concerne la proportion de posts par thématique.* » (Verbatim inter.1).

« *Tout cela se décide au moment de la stratégie digitale, avec des tests et des états des lieux réguliers.* » (Verbatim inter.4)

En ce sens, une compréhension fine des spécificités de chaque canal de communication est attendue pour ajuster la fréquence des publications. Une forte adaptabilité est démontrée en modifiant les stratégies en fonction des normes et attentes propres à chaque plateforme.

« *L'ajustement de la fréquence de publication dépend grandement de la plateforme utilisée. [...] Chaque réseau social a ses propres normes pour la fréquence des posts.* » (Verbatim inter.2)

« *En fonction de la stratégie, on se repose souvent sur l'expérience.* » (Verbatim inter.8).

L'analyse continue des données de performance est indispensable pour affiner la fréquence des publications. Les retours statistiques et les KPI permettent de mesurer l'efficacité des stratégies et de faire des ajustements en temps réel, garantissant ainsi une optimisation continue de la communication.

« *Les retours statistiques nous permettent de savoir si nous devons augmenter ou réduire la fréquence des posts pour le prochain événement ou campagne.* » (Verbatim inter.2).

« *La fréquence de publication doit être ajustée en fonction de ces analyses et des besoins identifiés.* » (Verbatim inter.4)

« *Pendant une semaine, je peux ajuster la fréquence pour voir ce qui fonctionne.* » (Verbatim inter.8)

La flexibilité et la réactivité sont souvent demandés pour ajuster la fréquence des publications en fonction des besoins immédiats et des retours de l'audience. Cette capacité à réagir rapidement aux changements et aux imprévus est essentielle pour maintenir l'engagement et éviter la saturation de l'audience.

« Nous ajustons la fréquence de publication de façon assez spontanée et informelle [...] Nous essayons de publier au moins une fois par semaine. Il ne faut pas sous-publier non plus, sinon les gens nous oublient rapidement. » (Verbatim inter.6)

« Analyser en continu les données de ton site web et de tous les canaux peut devenir épuisant et peu productif. Il est donc important de faire moins, mais de le faire mieux. » (Verbatim inter.4)

La qualité des publications est souvent privilégiée par rapport à la quantité. L'effort de produire du contenu de haute qualité, même si cela implique de publier moins fréquemment, est jugé plus efficace pour maintenir l'intérêt et la confiance de l'audience.

« Dès que j'ai quelque chose de qualitatif, j'essaie de prendre le temps de bien le préparer et de le publier correctement. » (Verbatim inter.7)

« Nous sommes partisans de la « slow communication », c'est-à-dire de ne pas trop en faire. Nous parlons de « sobriété éditoriale » pour éviter de se fixer des fréquences de publication trop élevées. » (Verbatim inter.4)

« Chaque aspect de la fréquence de publication est calibré pour soutenir les objectifs de communication de l'organisation. » (Verbatim inter.3)

Une approche progressive est adoptée, augmentant la fréquence des publications à mesure que l'offre ou le service devient mieux compris par l'audience. Cette stratégie permet de construire une base solide avant d'intensifier la communication, assurant ainsi une meilleure assimilation des messages.

« Petit à petit, après quelques mois, tu peux te permettre de passer à d'autres types de messages plus périphériques. » (Verbatim inter.4)

« Pour cela, nous prenons en compte leurs impératifs et événements, comme l'organisation ou la participation à un événement. » (Verbatim inter.5)

« Après avoir publié trois fois par semaine pendant trois mois, je pourrais essayer quatre publications une semaine pour tester l'impact. » (Verbatim inter.8)

Pour certains projets spécifiques, des stratégies de massification sont utilisées sur une période définie. Cette méthode, souvent accompagnée d'un calendrier détaillé et de divers formats de contenu, vise à maximiser l'impact en concentrant les efforts de communication sur des périodes clés.

« Pour nos clients, nous leur proposons des stratégies de massification sur un temps donné. [...] Nous savons que pour le lancement de l'offre, la fréquence des posts sera beaucoup plus rapprochée. » (Verbatim inter.5)

Ainsi, l'ajustement de la fréquence de publication est une tâche complexe qui nécessite une combinaison de planification, d'adaptabilité, et d'analyse continue des performances. Il est donc recommandé de naviguer entre divers facteurs tels que les spécificités des canaux, la qualité du contenu, et les retours de l'audience pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services. Cette analyse montre que la flexibilité et une approche basée sur les données sont essentielles pour une communication efficace et durable.

➤ **Rappel de la Q12 : Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?**

Selon les entretiens menés, plusieurs thèmes majeurs émergent concernant l'équilibre entre la réactivité sur les canaux digitaux et le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation. Cette analyse critique des réponses met en lumière les meilleures pratiques, les défis et les stratégies adoptées par ces experts.

L'importance d'une gestion précise des campagnes et de l'utilisation d'outils de planification est soulignée pour éviter la sur-sollicitation de l'audience. Une planification attentive permet de gérer les communications de manière équilibrée et de s'assurer que chaque message est pertinent et bien ciblé.

« *Nous utilisons des outils collaboratifs comme Trello pour visualiser et gérer notre planning éditorial, ce qui nous aide à éviter de surcharger notre audience avec des messages répétitifs.* » (Verbatim inter.2)

« *En s'imposant une échelle flexible de fréquence minimale et maximale : il faut trouver un équilibre, ni sous-solliciter ni sur-solliciter son audience.* » (Verbatim inter.6)

« *Ce qui est important pour moi, quoi qu'il puisse se passer, c'est de rester dans les clous en termes de fréquence, en m'imposant un nombre maximum et minimum de posts à faire en fonction de l'actualité.* » (Verbatim inter.7)

Pour éviter la sur-sollicitation, il est important de diversifier les messages et d'adapter la communication en fonction des événements actuels et des réactions de l'audience. Une approche flexible permet de réagir rapidement aux nouvelles informations tout en maintenant une communication cohérente.

« *Il est essentiel de préserver le message initial tout en le diversifiant sous différentes formes pour maintenir l'engagement sans répétition excessive.* » (Verbatim inter.2)

« *Pour ne pas sur-solliciter l'audience, nous jouons aussi sur la variété des messages et du ton employé.* » (Verbatim inter.6)

« *J'adapte la publication de mes messages en fonction de leur importance et de l'actualité.* » (Verbatim inter.7)

La qualité du contenu est souvent privilégiée par rapport à la quantité pour éviter de fatiguer l'audience. L'accent est mis sur la création de contenu pertinent et engageant qui répond aux attentes et intérêts du public, sans être redondant.

« *Quand je parcours mon fil LinkedIn et que je vois le énième post de la même personne ou de la même marque sans contenu pertinent, cela m'agace.* » (Verbatim inter.5)

« *Il est pertinent de produire des contenus plus approfondis. Cela prendra du temps et tes fréquences seront peut-être moins élevées, mais ce n'est pas grave.* » (Verbatim inter.4)

L'analyse continue des retours de l'audience et des performances des messages est essentielle pour ajuster la fréquence de publication. Cette pratique permet de réagir rapidement aux changements dans l'engagement de l'audience et d'adapter la stratégie de communication en conséquence.

« Si tu vois que sur l'engagement, tu as beaucoup moins de retours parce que tu as surchargé d'informations, il faut rééquilibrer. » (Verbatim inter.8)

« L'équilibre entre réactivité et non-sur-sollicitation repose donc sur une bonne connaissance des outils de gestion de contenu, une planification attentive, et une capacité à adapter rapidement la communication. » (Verbatim inter.2)

« En digital, tout va très vite, donc il faut être prêt à s'adapter rapidement, tout en restant fidèle à ton message et à l'image de ton organisation. » (Verbatim inter.3)

Adopter une approche de communication responsable est également mentionné comme une méthode pour éviter la sur-sollicitation tout en préservant l'image de l'organisation. Cela inclut la sobriété, l'accessibilité, l'éthique ou encore la bienveillance dans la création et la diffusion des contenus.

« Nous avons élaboré des checklists pour aider les gens à produire un contenu plus responsable sur les réseaux sociaux, les sites web et les newsletters. Quand je dis responsable, cela inclut la sobriété, l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et l'éthique. » (Verbatim inter.4)

« L'hôpital peut faire peur : il y a des gens qui n'aiment pas y venir, qui trouvent cela compliqué avec beaucoup d'acronymes et de mots complexes. Pouvoir ouvrir une fenêtre sur le quotidien et montrer que nous sommes là pour eux est très important. » (Verbatim inter.6)

En conclusion, l'équilibre entre réactivité et risque de sur-sollicitation sur les canaux digitaux implique une gestion précise des campagnes, une diversification des messages, et une analyse continue des performances. Il faut naviguer entre divers facteurs tels que la qualité du contenu, la flexibilité dans la communication, et l'adoption de pratiques responsables pour préserver le message initial et l'image de l'organisation. Cette analyse révèle que la réactivité et une approche basée sur les données sont déterminantes pour une communication efficace et durable.

2.3.3.2 Bilan de l'hypothèse 3

Rappel de l'hypothèse 3 : La présence (réactivité, fréquence des posts, etc.) excessive sur les canaux de communication peut diminuer la perception de professionnalisme d'une organisation.

L'analyse des entretiens menés et des résultats précédemment exposés révèle des **conclusions convergentes** concernant l'hypothèse 3.

La fréquence des interactions digitales a un impact significatif sur la perception de l'organisation par le public. Une présence excessive peut donner une impression de superficialité et de manque de profondeur, entraînant une baisse de la qualité éditoriale et nuisant à la perception de professionnalisme et de fiabilité de l'organisation. Des publications trop fréquentes sont souvent perçues comme une stratégie agressive, ce qui peut diminuer l'engagement et entraîner des désabonnements.

En revanche, une fréquence de publication bien dosée et gérée montre que l'organisation est active et engagée, renforçant ainsi l'image de marque et la proximité avec le public. Il apparaît nécessaire d'établir une planification rigoureuse et d'utiliser des calendriers éditoriaux pour ajuster la fréquence des publications. Ce mode de gestion permet de mieux coordonner les messages et d'adapter la stratégie en fonction des résultats passés et des événements futurs. L'analyse continue des données de performance est déterminante pour affiner la fréquence des publications et optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation.

Par conséquent, il est clair qu'une présence excessive sur les canaux de communication peut diminuer la perception de professionnalisme d'une organisation. Cependant, une fréquence bien dosée et une interaction régulière peuvent renforcer l'engagement et la proximité avec le public. La clé réside dans l'équilibre entre fréquence et qualité, en adaptant la stratégie de communication aux spécificités de l'audience cible.

Nous pouvons donc valider l'hypothèse 3.

2.4 Limites de l'étude et champ d'extension possible

Dans le cadre de cette étude qualitative plusieurs limites ont été identifiées. L'échantillon final, composé de huit professionnels avec une expérience en communication digitale, a été restreint par plusieurs contraintes. Tout d'abord, mon statut d'alternant en apprentissage a limité le temps disponible pour mener les entretiens de manière exhaustive. Ensuite, la disponibilité des professionnels a également été un facteur déterminant avec des refus de participation, des imprévus et des annulations de dernière minute. Enfin, le temps consacré à la retranscription fidèle de chaque entretien et à l'analyse des réponses a été conséquent, ce qui a restreint malgré moi le nombre de participants inclus dans cette étude.

Les réponses des participants ont pu être influencées par des biais, notamment le biais de désirabilité sociale où les répondants pouvaient donner des réponses socialement acceptables plutôt que leurs opinions réelles, affectant ainsi la fiabilité des données. La taille limitée de l'échantillon restreint la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble de la population cible.

Pour pallier cet échantillon limité, nous recommandons de mener une étude quantitative en complément. Une telle démarche permettrait de conforter les hypothèses établies et d'en établir de nouvelles grâce à l'expérience acquise. Une étude quantitative, comprenant un échantillon plus important, fournirait des résultats précis et représentatifs. Elle permettrait aussi de mener des analyses croisées, offrant la possibilité d'expérimenter des axes d'analyses multiples.

En s'appuyant sur cette première étude qualitative, nous pourrions renforcer la pertinence des recommandations en ce qui concerne les stratégies de communication au sein des organisations et de son optimisation. Cette complémentarité entre les deux études apporterait ainsi de nouvelles conclusions et offrirait de nouvelles perspectives de réflexion.

2.5 Recommandations

La problématique de déséquilibre dans la communication digitale de l'agence AD'OCC, mettant principalement en avant les événements au détriment des autres services, a été clairement identifiée. En effet, environ 75% des thématiques de posts diffusés sur les réseaux sociaux sont axées sur les événements. Il est donc apparu nécessaire de redéfinir la stratégie

pour mieux refléter l'ensemble des activités et services de l'agence. Ces trois recommandations visent à proposer une série d'actions.

2.5.1 Rééquilibrage de la ligne éditoriale avec une nouvelle répartition des thématiques sur les réseaux sociaux

Pour parvenir à un rééquilibrage efficace, il faudrait définir clairement les différentes thématiques pouvant être diffusées sur les réseaux sociaux. Ces thématiques incluraient des informations sur la vision, la mission et les valeurs de l'agence (thématiques corporates), des détails sur les services d'accompagnement, de financement, d'aide à l'exportation, d'implantation et d'innovation offerts par l'agence (services 360°), des informations sur les différentes filières soutenues par l'agence, la présentation des réseaux professionnels impliqués (RésO by AD'OCC), des publications en lien avec l'actualité chaude ou froide de l'agence, et des retours d'expérience des entreprises accompagnées par AD'OCC (témoignages d'entreprises).

Il serait recommandé d'établir des « posts journaliers non événementiels » traitant d'autres thématiques définies pour assurer une diffusion régulière et diversifiée des contenus. Ces posts, diffusés quotidiennement, permettraient de couvrir toutes les thématiques définies de manière équilibrée. Chaque jour, un post serait dédié à une thématique différente parmi celles définies. Par exemple, un jour pourrait être consacré aux services de l'agence, un autre aux témoignages d'entreprises. Pour chaque thématique, des modèles de posts seraient élaborés, incluant des messages clés et des visuels attrayants. Ces modèles faciliteraient la création et la diffusion régulière des contenus. Les « posts journaliers non événementiels » seraient diffusés sur le réseau social X (ex-Twitter), le plus adapté à ce format de publication court et pouvant être répété tous les jours avec une fréquence assez élevée.

À moyen terme, soit au bout d'un mois de mise en œuvre, l'objectif serait que la répartition des thématiques diffusées sur les réseaux sociaux devienne plus homogène. Cette homogénéité devrait permettre de mieux refléter l'ensemble des activités de l'agence. Les résultats attendus incluraient une perception plus équilibrée par les abonnés et visiteurs des réseaux sociaux, qui percevraient AD'OCC sous sa véritable nature : une agence de développement économique et non plus comme une agence événementielle. En diversifiant les contenus, l'image perçue de l'agence correspondrait davantage à l'image souhaitée, celle d'un acteur clé dans le développement économique des entreprises Occitanes.

2.5.2 Comité éditorial et outil collaboratif pour la gestion des pages affiliées sur les réseaux sociaux

La création d'un comité éditorial serait composée des gestionnaires des douze pages affiliées (sur X et LinkedIn), chacun étant responsable de la publication et de la gestion des contenus sur leur propre page. Ce dernier se réunirait régulièrement, chaque mois, pour évaluer les performances de la stratégie de communication. Lors de ces bilans, les membres du comité éditorial analyseraient les indicateurs clés de performance (KPI). Ces analyses permettraient d'ajuster la stratégie de communication en temps réel, en adoptant une approche similaire à l'A/B testing. Les enseignements tirés de ces bilans aideraient à affiner les messages, à identifier les thématiques les plus performantes et à optimiser la répartition des contenus. Les réunions permettraient également de s'assurer que tous les gestionnaires soient alignés sur les objectifs de communication de l'agence et de partager les meilleures pratiques.

Aussi, le déploiement de Microsoft Planner serait central pour la gestion des publications. Cet outil permettrait de visualiser l'ensemble des posts programmés, de déléguer certaines publications et de suivre l'avancement des tâches en temps réel. Chaque gestionnaire pourrait accéder au calendrier éditorial, ajouter des commentaires, et mettre à jour le statut des publications.

La coordination des publications serait essentielle pour éviter les redondances et les incohérences. Le comité éditorial veillerait à ce que chaque thématique soit abordée de manière unique et complémentaire sur les différentes pages. Pour les thématiques événementielles, la diffusion des messages pourrait être déléguée aux pages affiliées correspondant aux thématiques traitées, réduisant ainsi la charge sur le planning de publications des deux pages principales AD'OCC. Cette délégation permettrait à ces dernières de se concentrer sur des contenus plus variés, tels que ceux mentionnés dans la recommandation n°1.

2.5.3 Ouverture d'un poste de « chargé de communication événementielle » pour le nouveau « pôle événementiel »

Ce nouveau poste serait ouvert dans le cadre du futur « pôle événementiel » et aurait pour objectif principal de traiter directement l'ensemble des opérations de communication relatives aux événements sur les médias sociaux. L'externalisation de la création de contenu

communicationnel sous la thématique événementielle à ce nouveau poste permettrait de libérer une part importante du travail actuellement assumé par le service communication.

Étant donné le nombre élevé d'événements organisés par l'agence, cette réorganisation permettrait au « pôle communication » de se concentrer sur la rédaction de contenus diversifiés, couvrant des thématiques telles que l'actualité, la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), les services d'accompagnement, les témoignages d'entreprises, les réseaux et les filières. Ainsi, la communication de l'agence serait plus équilibrée et représentative de l'ensemble de ses activités.

Cette centralisation des tâches au sein du nouveau « pôle événementiel » offrirait une meilleure efficacité dans les échanges et la rédaction des contenus événementiels. Les demandes et les informations nécessaires pour la réalisation d'un événement seraient traitées directement et de manière intégrée, réduisant ainsi le nombre d'étapes et de sous-étapes. Cette simplification des processus se traduirait par une réactivité accrue, permettant de mieux répondre aux besoins et attentes des parties concernées.

La mise en place du poste de « chargé de communication événementielle » apporterait également une plus grande flexibilité dans la gestion des projets, permettant des ajustements et des adaptations plus fluides en fonction des imprévus et des opportunités. Cette flexibilité, associée à une réduction des échelons d'information et des allers-retours pour la collecte des données nécessaires, contribuerait à une gestion plus efficiente des projets en augmentant ainsi la productivité et la qualité des résultats.

SYNTHÈSE

Ce mémoire de recherche avait pour objectif d'étudier l'optimisation de la perception de l'offre d'une entreprise en repensant sa stratégie de communication digitale. Le mémoire est composé de deux grandes parties, la première étant une étude théorique sur la communication digitale nous menant à émettre trois hypothèses de recherche, et la seconde sur l'établissement d'une enquête terrain qualitative en vue de confirmer ou d'infirmer ces hypothèses en nous apportant des éléments de réponse.

Nous avons débuté notre mémoire par une revue de littérature ayant pour objectif de faire une recherche documentaire sur notre sujet d'étude afin d'en délimiter les contours. Nous avons alors mentionné les concepts clés inhérents à la notion de communication digitale. Pour cela, nous avons abordé son histoire, l'évolution de ses pratiques, ses objectifs, les canaux de communication par lesquels elle est établie, ainsi que les outils d'analyse permettant de l'évaluer. Nous avons également abordé la notion d'identité de marque via la communication digitale ainsi que les différentes situations pouvant mener les organisations à revoir leur stratégie de communication digitale.

À travers cette revue de littérature, il ressort que la communication digitale est déterminante pour promouvoir des produits et services de manière interactive et ciblée. Son évolution, depuis l'avènement d'internet jusqu'à l'ère des réseaux sociaux et du web intelligent, a transformé les interactions entre entreprises et consommateurs. Les objectifs principaux, tels que la visibilité, l'engagement, l'acquisition et la fidélisation des clients, doivent être définis avec précision en utilisant des méthodes comme SMART. Les canaux de communication, notamment les sites web, l'e-mailing, la publicité en ligne, les mobiles et les médias sociaux, nécessitent une gestion stratégique. Les modèles POEM et PESO optimisent la présence numérique en répartissant les efforts sur les médias payés, possédés, gagnés et partagés.

Cependant, cette revue théorique a également révélé des défis importants, tels que la complexité de la gestion multicanale, les risques de saturation de l'audience, et la nécessité de maintenir une qualité constante des contenus malgré la fréquence élevée des publications. Un positionnement de marque clair et une stratégie de communication cohérente sont donc essentiels pour gérer l'e-réputation. Enfin, les stratégies doivent être flexibles pour s'adapter aux évolutions technologiques, aux tendances du marché et aux retours des clients, garantissant ainsi leur pertinence et efficacité.

Suite aux apports théoriques de la revue de littérature, nous avons formulé trois hypothèses de recherche que nous avons étudiées lors de notre enquête terrain. Nous avons donc orienté notre enquête vers une étude qualitative ayant pour objectif principal de valider ou de contester les hypothèses formulées concernant les aspects critiques du repositionnement de la stratégie de communication digitale. Cette recherche visait à approfondir notre compréhension et à offrir des réponses aux trois thématiques induites par les hypothèses, à savoir : la gestion et la perception de la communication digitale, l'adaptation de la ligne éditoriale et son impact sur la réputation, ainsi que l'impact de la présence excessive sur les canaux de communication.

Les résultats de cette étude menée auprès de professionnels ayant une expérience dans le secteur de la communication digitale ont révélé les éléments suivants : la multiplication des canaux de communication digitale offre des avantages en termes de portée et de ciblage, elle complexifie cependant la gestion. Les organisations doivent adopter une approche flexible et réactive, s'adaptant continuellement aux évolutions technologiques et aux attentes du public pour maintenir une communication cohérente et efficace. La clé du succès réside dans l'équilibre entre une stratégie globale bien définie et des adaptations spécifiques aux particularités de chaque canal.

L'adaptation de la ligne éditoriale en réponse aux retours des utilisateurs est essentielle pour améliorer l'efficacité de la communication et renforcer la réputation de l'entreprise. Elle doit être stratégique, équilibrée et intégrée dans la plateforme de marque (« ADN »). Pour cela, une approche combinant analyses quantitatives et qualitatives, gestion efficace des ressources, et flexibilité face aux tendances technologiques doit être adoptée. Les retours des utilisateurs doivent être utilisés de manière stratégique, et non opportuniste, pour maintenir la cohérence et la crédibilité.

La présence excessive sur les canaux de communication peut effectivement diminuer la perception de professionnalisme. La gestion de la fréquence des interactions digitales et des publications nécessite un équilibre entre réactivité et risque de sur-sollicitation. Une planification rigoureuse, une adaptation flexible aux spécificités des canaux, une analyse continue des performances et une priorité à la qualité du contenu sont essentielles pour maintenir une perception positive et professionnelle de l'organisation. Les organisations doivent naviguer entre ces divers facteurs pour optimiser leur communication digitale et renforcer leur réputation de manière durable. Il est essentiel de trouver un équilibre entre fréquence et qualité.

D'un point de vue plus personnel, tout en répondant à la problématique de ce mémoire, je retiendrai des huit entretiens menés trois mots clés pour optimiser la stratégie de communication digitale des organisations :

Premièrement, **la fidélité** : rester fidèle à sa marque, à ses valeurs, à son positionnement, à ses relations, à son « ADN ». Rester fidèle est notre guide, nous permettant de ne pas nous perdre dans nos adaptations stratégiques. Ce sera toujours notre référentiel, notre boussole, qui nous fera dire si, oui ou non, cette décision est opportune pour notre marque. Si nous ne la suivons plus, alors nous risquons de nous perdre.

Ensuite, **la cohérence** : la cohérence dans les choix qui sont faits, l'image que l'on renvoie, quel que soit le média social. Il faut une harmonisation de la cohérence. Les orientations stratégiques doivent toujours se faire de façon réfléchie, restant adaptées à nos objectifs propres. Il faut être structuré et surtout ne pas être instable ou inconstant dans la mise en place de sa communication, au risque de perdre toute crédibilité aux yeux du public. La cohérence, c'est aussi avoir de la hauteur de vue et un coup d'avance sur son déploiement stratégique. Il faut donc faire preuve de raison et de logique car, en communication digitale, on est souvent tenté par la sur-accessibilité des plateformes en voulant être présent partout : il est inutile d'être présent là où on ne nous attend pas !

Enfin, **l'adaptabilité** : la communication, qu'elle soit digitale ou non, ainsi que ses métiers, évolue ; elle est vivante, selon les époques, les technologies, les mœurs, les coutumes, les cultures, etc. La communication digitale, du point de vue de sa pratique, n'a pas de règles identiques en termes d'attentes ou d'objectifs, selon le secteur d'activité et le type de structure auquel nous appartenons. La communication sera toujours un terrain d'opportunités à saisir, proportionnelles aux risques que nous prenons.

Pour conclure, ces éléments ouvrent la voie à des perspectives de recherche sur l'impact de nouvelles technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle et la réalité augmentée, sur la stratégie de communication digitale. L'étude de leur intégration dans les pratiques de communication pourrait offrir de nouvelles opportunités pour améliorer l'interactivité, l'immersion des consommateurs au cœur des stratégies de communication et de l'univers des marques. De nouvelles façons d'engager les consommateurs et de créer des expériences plus immersives et personnalisées pourraient émerger, posant de nouveaux défis en termes de gestion et d'éthique. Une exploration plus approfondie de ces technologies pourrait fournir des informations précieuses pour les entreprises cherchant à rester à la pointe de l'innovation dans un paysage digital en constante évolution.

BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE

Ouvrages de référence :

- Adary A., Mas C., Westphalen M. (2020), *Communicator : Toute la communication pour un monde responsable*, Paris, Dunod, p. 342-387.
- Belamich S., Ingarao A. (2021), *Fiches de marketing*, Paris, Ellipses, p. 119-127.
- Belvaux B., Notebaert J. F. (2018), *Crosscanal et omnicanal*, Paris, Dunod, p. 8-44.
- Berger-Rémy F. (2013), « Chapitre 1. L'identité de la marque », Géraldine Michel éd., *Management transversal de la marque. Une exploration au cœur des marques*. Paris, Dunod, 2013, p. 11-30.
- Champeyrol, C. (2022), « Regard : Tendances et Créativité », Julien Fere éd., *Les dessous des tendances. Quand l'éphémère fait avancer le monde*, Paris, Ellipses, p. 223-240.
- Claeyssen Y., Housez B. (2017), *L'e-mail marketing : Créer des messages efficaces dans une stratégie omnicanal*, Paris, Dunod, p. 7-19.
- Decaudin J., Digout J. (2011), *e-Publicité : Les fondamentaux*, Paris, Dunod, p. 135-157.
- Demeure C., Berteloot S. (2015), *Marketing*, Paris, Dunod, p. 11-15.
- Denoix A. (2010), *L'affiliation : Bâtir, administrer et animer un programme*, Paris, Dunod, p. 3-8.
- Dupin A. (2010), *Communiquer sur les réseaux sociaux : guide pratique*, Paris, FYP.
- Englender O., Fernandes S. (2018), *Pro en Gestion de projet. 60 outils et 13 plans d'action*, Paris, Vuibert, p. 36-39.
- Fillias E., Villeneuve A. (2011), *E-réputation : stratégies d'influence sur internet*, Paris, Ellipses, p. 23-26.
- Florès L. (2021), *Mesurer l'efficacité du Marketing digital : Estimer le ROI pour optimiser ses actions*, Paris, Dunod, p. 15-41.
- Gallic C., Marrone R. (2020), *Le grand livre du marketing digital*, Paris, Dunod, p. 109-146.
- Gayet C., Marie X. (2019), *Web marketing et communication digitale*, Paris, Vuibert, p. 40-44.
- Giboin B. (2022), *La boîte à outils de la Stratégie*, Paris, Dunod, p. 78-79.
- Jallat F., Lindon D. (2016), *Le marketing*, Paris, Dunod, p. 355-383.
- Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. (2016), *Marketing 4.0 : Moving from Traditional to Digital*, Hoboken, Wiley.
- Kruger A., Ferrandi J., Ingarao A., Carpentier L., Menaud, X. (2015), *Mini manuel de Marketing*, Paris, Dunod. p. 205-226.

- Lejealle C., Delecolle T. (2017), *Marketing digital*, Paris, Dunod, p. 179-208.
- Lendrevie J., Lévy J., Lindon D. (2006), *Mercator*, Paris, Dunod.
- Michel G. (2017), *Au cœur de la marque : Les clés du management de la marque*, Paris, Dunod, p. 39-58.
- Michel G. (2022), *Au cœur de la marque : Les clés du management des marques*, Paris, Dunod, p. 221-247.
- Neysen N. (2017), *Stratégie des organisations : Fondements et pratiques du management stratégique*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 91-192.
- Oualidi H. (2013), *Les outils de la communication digitale*, Paris, Eyrolles, p. 12-19.
- Rouquette S. (2017), *Site internet : audit et stratégie*, Louvain-la-Neuve, De Boeck Supérieur, p. 5-20.
- Sarboni M. C. (2012), *Réussir ses actions de communication*, Paris, Dunod, p. 69-88.
- Truphème S., Gastaud P. (2020), *La boîte à outils du marketing digital*, Paris, Dunod, p. 18-25.
- de Vaublanc G. (2019), *Image, réputation, influence : Comment construire une stratégie pour vos marques ?*, Paris, Dunod, p. 187-198.

Articles de recherches :

- Belleguic, T., Coutard, J., Doueïhi, M. (2011). Les enjeux de la réputation à l'ère du numérique, *Sécurité et stratégie*, vol. 6, p. 22-27.
- Boistel P., Laroutis D. (2019), E-réputation et réputation : similitudes et différences. Une analyse comparative conceptuelle, *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, Vol. 8, p. 104-120.
- Condamine, L., de La Ville, V-I., Badulescu, C. (2016). Registres de justification des managers face à la polémique de l'huile de palme : transition vers un marketing plus responsable ?, *Revista Română de Jurnalism și Comunicare*, p. 37-44.
- Kaplan A., Haenlein M. (2010), The challenges and opportunities of Social Media, *Business Horizons*, Vol. 53, p. 59-68.
- Mellet, K. (2014), Notes de lecture, *Réseaux*, Vol. 183, p. 247-257.
- Reinsel D., Gantz J., Rydning J. (2018), The digitization of the world, *International Data Corporation*, Vol. 16, p. 1-28.
- Sahut J. M., Hikkerova L. (2011), Les grandes écoles de commerce en France : modèle économique et stratégies, *Management et Avenir*, p. 8-10.
- Zouaïmia N. (2017), L'impact de la communication digitale sur la notoriété des entreprises, *Revue Internationale des Affaires et des Stratégies Economique*, Vol. 6, p. 210-217.

Textes législatifs et règlementaires :

Perrot A., Emmerich M., Jagorel Q. (2020), Publicité en ligne : pour un marché à armes égales, *Rapport gouvernemental, Ministère de la Culture*. Récupéré sur le site de l'Inspection Générale des Finances : <https://www.vie-publique.fr/rapport/277709-publicite-en-ligne-pour-un-marche-armes-egales>

Rogliano C., de Rotalier-Guillou I. (2013), La stratégie de marque pas à pas, *Publication gouvernementale, Ministère de l'Économie et des Finances*. Récupéré sur le site du Ministère de l'Économie et des Finances : <https://www.economie.gouv.fr/apie/marques-publiques-publications/marques-strategie-pas-a-pas>

Articles de presse :

Hollis N. (2011), Starbuck's New Logo : A Risky Move, *Harvard Business Review*. Récupéré sur hbr.org : <https://hbr.org/2011/01/starbucks-new-logo-apple-or-le>

Le Monde. (2017) Kendall Jenner, Black Lives Matter et codes hippies : Pepsi retire sa pub ratée, *Le Monde*. Récupéré sur lemonde.fr : https://www.lemonde.fr/big-browser/article/2017/04/06/accuses-de-racisme-pepsi-et-nivea-retirent-leurs-campagnes-publicitaires_5106612_4832693.html

Sources web :

Bathelot B. (2019), *POEM*. Récupéré sur definitions-marketing.com : <https://www.definitions-marketing.com/definition/poem/>

Cavazza F. (2015), *Panorama des médias sociaux 2015*. Récupéré sur fredcavazza.net : <https://fredcavazza.net/2015/05/29/panorama-des-medias-sociaux-2015/>

Cavazza F. (2023), *Panorama des médias sociaux 2023*. Récupéré sur fredcavazza.net : <https://fredcavazza.net/2023/06/28/panorama-des-medias-sociaux-2023/>

Garcia C. (2022), *Exemple de plateforme de marque : 5 marques qui ont réussi*. Récupéré sur jpm-partner.com : <https://jpm-partner.com/tribunes/exemple-plateforme-de-marque-5-marques-qui-ont-reussit/>

Gerard P. (2014), *Qu'est-ce que la communication digitale ?*. Récupéré sur cegos.fr : <https://www.cegos.fr/ressources/mag/marketing-communication/communication-2/quest-ce-que-la-communication-digitale>

Gué V. (2023), *Marketing mix : définition et étapes pour le créer [4P ou 7P]*. Récupéré sur hubspot.fr : <https://blog.hubspot.fr/marketing/marketing-mix>

Javitch-Hadgé L. (2022), *Qu'est-ce que la communication digitale ?*. Récupéré sur fdvconseil.com : <https://fdvconseil.com/quest-ce-que-la-communication-digitale/>

Waterschoot, C. (2012), *Du web 1.0 au web 4.0*. Récupéré sur c-marketing.eu : <https://c-marketing.eu/du-web-1-0-au-web-4-0/>

TABLE DES MATIÈRES

GLOSSAIRE.....	2
INTRODUCTION.....	3
1 ANALYSE THEORIQUE : LA COMMUNICATION DIGITALE.....	5
1.1 DEFINITION ET PRINCIPES	5
1.1.1 Histoire et évolution de l'usage de la communication digitale.....	7
1.1.1.1 <i>La révolution digitale</i>	7
1.1.1.2 <i>L'émergence de la communication digitale</i>	8
1.1.1.3 <i>L'ère de l'e-commerce</i>	9
1.1.1.4 <i>La transformation de la communication à l'ère des réseaux sociaux</i>	9
1.1.1.5 <i>Du web 3.0 au web 4.0</i>	10
1.1.1.6 <i>Conclusion</i>	11
1.1.1.7 <i>L'évolution du web depuis 1990</i>	12
1.1.2 Les objectifs de la communication digitale.....	13
1.1.2.1 <i>Les piliers de la communication digitale</i>	13
1.1.2.2 <i>Définir les objectifs : la méthode SMART</i>	15
1.1.3 Les canaux de communication digitaux.....	17
1.1.3.1 <i>Les sites web</i>	17
1.1.3.2 <i>L'e-mail (via de l'e-mailing)</i>	20
1.1.3.3 <i>Les espaces publicitaires en ligne</i>	22
1.1.3.4 <i>Le mobile</i>	23
1.1.3.5 <i>Les médias sociaux</i>	24
1.1.4 Les outils d'analyse de la communication digitale : la matrice POEM et le modèle PESO.....	28
1.2 L'IDENTITE DE MARQUE VIA SA COMMUNICATION DIGITALE	32
1.2.1 Le positionnement de marque : le modèle de l'horloge stratégique	32
1.2.2 La stratégie marketing et le mix marketing.....	35
1.2.3 La stratégie de communication digitale.....	36
1.2.4 L'image de marque.....	38
1.2.4.1 <i>Outil : le triangle des écarts</i>	38
1.2.4.2 <i>L'image voulue (liée à l'identité propre)</i>	39
1.2.4.3 <i>L'image transmise (via les actions menées)</i>	39
1.2.4.4 <i>L'image perçue (liée à la réputation)</i>	39
1.2.4.5 <i>L'adéquation entre l'image voulue et perçue</i>	40
1.2.5 L'e-réputation.....	40
1.3 L'ADAPTATION DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION DIGITALE	41

1.3.1	Les facteurs externes	42
1.3.1.1	<i>Environnement technologique</i>	42
1.3.1.2	<i>Tendances du marché</i>	43
1.3.1.3	<i>Légal, réglementaire et juridique</i>	43
1.3.2	Les facteurs internes.....	44
1.3.2.1	<i>Changements stratégiques et repositionnement de l'identité</i>	44
1.3.2.2	<i>Crises au sein de l'organisation</i>	45
1.3.2.3	<i>E-réputation : feedback et retours d'expérience clients</i>	47
1.3.2.4	<i>Révision suite à des stratégies de communication inadéquates</i>	48
2	DE LA THEORIE A LA PRATIQUE : ETUDE EMPIRIQUE.....	49
2.1	CONTEXTE DE L'ETUDE.....	49
2.1.1	L'agence AD'OCC.....	49
2.1.1.1	<i>Présentation globale</i>	49
2.1.1.2	<i>Analyse du prisme d'identité de AD'OCC</i>	54
2.1.1.3	<i>La communication chez AD'OCC</i>	57
2.1.2	Les difficultés de communication digitale rencontrés chez AD'OCC.....	58
2.1.2.1	<i>La problématique</i>	58
2.1.2.2	<i>Formulation des hypothèses</i>	59
2.2	METHODOLOGIE DE L'ETUDE.....	59
2.2.1	Choix de l'étude : qualitative	60
2.2.2	Objectifs	60
2.2.3	Mise en œuvre	61
2.2.3.1	<i>Cadre de l'étude</i>	61
2.2.3.2	<i>Typologie des interviewés et de leurs entreprises</i>	62
2.3	PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS	63
2.3.1	Analyse de l'hypothèse 1	63
2.3.1.1	<i>Analyse des réponses terrain</i>	64
2.3.1.2	<i>Bilan de l'hypothèse 1</i>	76
2.3.2	Analyse de l'hypothèse 2	77
2.3.2.1	<i>Analyse des réponses terrain</i>	77
2.3.2.2	<i>Bilan de l'hypothèse 2</i>	90
2.3.3	Analyse de l'hypothèse de 3.....	91
2.3.3.1	<i>Analyse des réponses terrain</i>	91
2.3.3.2	<i>Bilan de l'hypothèse 3</i>	99
2.4	LIMITES DE L'ETUDE ET CHAMP D'EXTENSION POSSIBLE.....	100
2.5	RECOMMANDATIONS.....	100

2.5.1	Rééquilibrage de la ligne éditoriale avec une nouvelle répartition des thématiques sur les réseaux sociaux	101
2.5.2	Comité éditorial et outil collaboratif pour la gestion des pages affiliées sur les réseaux sociaux	102
2.5.3	Ouverture d'un poste de « chargé de communication événementielle » pour le nouveau « pôle événementiel »	102
SYNTHÈSE.....		104
BIBLIOGRAPHIE / WEBOGRAPHIE.....		107
TABLE DES MATIÈRES		110
TABLE DES TABLEAUX		113
TABLE DES FIGURES.....		114
TABLE DES ANNEXES		115

TABLE DES TABLEAUX

TABLEAU 1 : L'ÉVOLUTION DU WEB DEPUIS 1990	12
TABLEAU 2 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES SITES WEB	19
TABLEAU 3 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DE L'E-MAIL	21
TABLEAU 4 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES ESPACES PUBLICITAIRES EN LIGNE	22-23
TABLEAU 5 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DU MOBILE	24
TABLEAU 6 : AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MEDIAS SOCIAUX	27-28
TABLEAU 7 : LES COMPOSANTES DE LA STRATEGIE DE COMMUNICATION	37
TABLEAU 8 : LES CHIFFRES CLÉS DE L'AGENCE AD'OCC EN 2023	54
TABLEAU 9 : TYPOLOGIE DES INTERVIEWÉS	62
TABLEAU 10 : TYPOLOGIE DES ENTREPRISES DES INTERVIEWÉS	63

TABLE DES FIGURES

FIGURE 1 : SCHEMA REPRÉSENTANT LA COMMUNICATION DIGITALE	6
FIGURE 2 : LES PILIERS DE LA COMMUNICATION DIGITALE	13
FIGURE 3 : LE MODÈLE SMART	16
FIGURE 4 : PANORAMA DES MEDIAS SOCIAUX EN 2023	26
FIGURE 5 : LE MODELE POEM ILLUSTRÉ PAR JUST AMAZING	29
FIGURE 6 : LA VISION DU MODÈLE PESO SELON L'AGENCE SPIN SUCKS	31
FIGURE 7 : L'HORLOGE STRATÉGIQUE D'APRES DAVID FAULKNER ET CLIFF BOWMAN	33
FIGURE 8 : LE MIX MARKETING : LES 4P	35
FIGURE 9 : LE TRIANGLE DES ÉCARTS	38
FIGURE 10 : LE PRISME D'IDENTITÉ DE LAVAZZA	55
FIGURE 11 : LE PRISME D'IDENTITÉ DE L'AGENCE AD'OCC	56

TABLE DES ANNEXES

ANNEXE 1 : EXEMPLES DE SUPPORTS DE COMMUNICATION « PHYSIQUES » .	117
ANNEXE 2 : EXEMPLES DE SUPPORTS DE COMMUNICATION « DIGITAUX »	118
ANNEXE 3 : GUIDE D'ENTRETIEN	121
ANNEXE 4 : FICHE ENTRETIEN N°1	123
ANNEXE 5 : FICHE ENTRETIEN N°2	128
ANNEXE 6 : FICHE ENTRETIEN N°3	133
ANNEXE 7 : FICHE ENTRETIEN N°4	138
ANNEXE 8 : FICHE ENTRETIEN N°5	143
ANNEXE 9 : FICHE ENTRETIEN N°6	148
ANNEXE 10 : FICHE ENTRETIEN N°7	153
ANNEXE 11 : FICHE ENTRETIEN N°8	157

Conservatoire National des Arts et Métiers

Équipe Pédagogique Nationale Stratégies

Institut des Cadres Supérieurs de la Vente

Mémoire

Master droit, économie et gestion Mention marketing, vente
Parcours marketing intégré dans un monde digitalisé - 2^{ème} année

Auditeur : M. François DESRUES
Le 12 juillet 2024

Annexes

L'OPTIMISATION DE LA PERCEPTION DE L'OFFRE D'UNE ENTREPRISE EN
REPENSANT SA STRATÉGIE DE COMMUNICATION DIGITALE

Comment optimiser la stratégie de communication digitale ? Le cas de l'agence AD'OCC

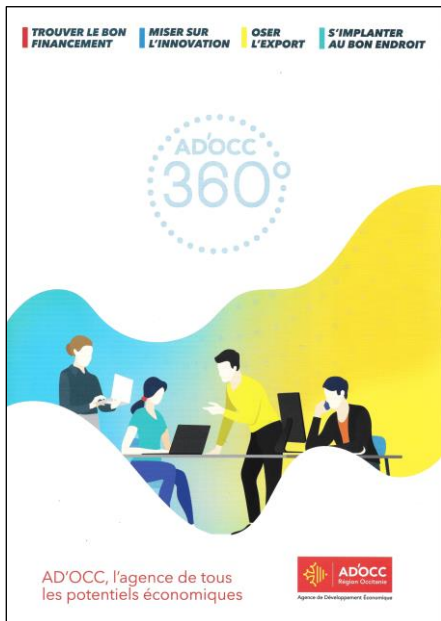
Jury 1 :

M. Jérôme LARTIGAU, Président du Jury, Maître de Conférences au Cnam-Paris
M. Olivier CUSSAC, Formateur-consultant à l'IPST-Cnam Toulouse
Mme. Marie-Pierre GENAILLE, Responsable filière à l'IPST-Cnam Toulouse

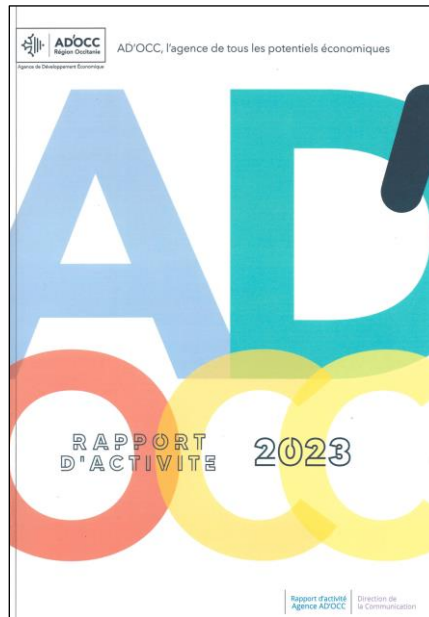
Tuteur de Projet :

Mme. Marie-Pierre GENAILLE, Responsable filière à l'IPST-Cnam Toulouse

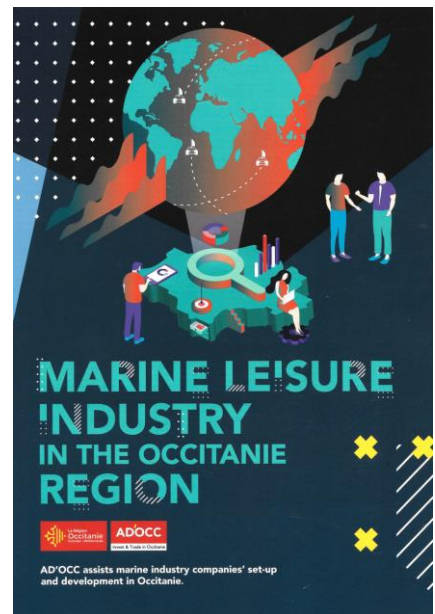
Annexe 1 : Exemples de supports de communication « physiques »



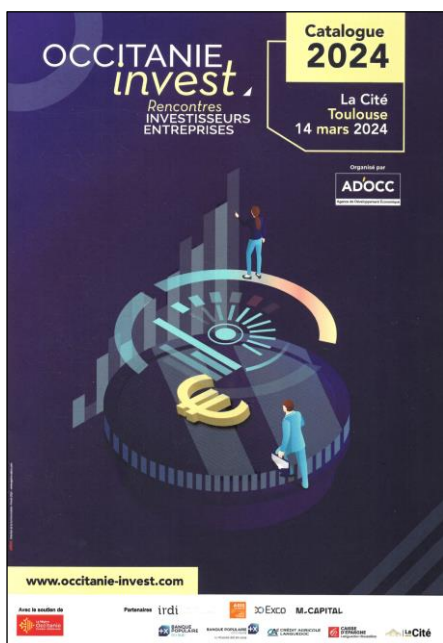
Plaquette deux volets :
« Services AD'OCC 360° »



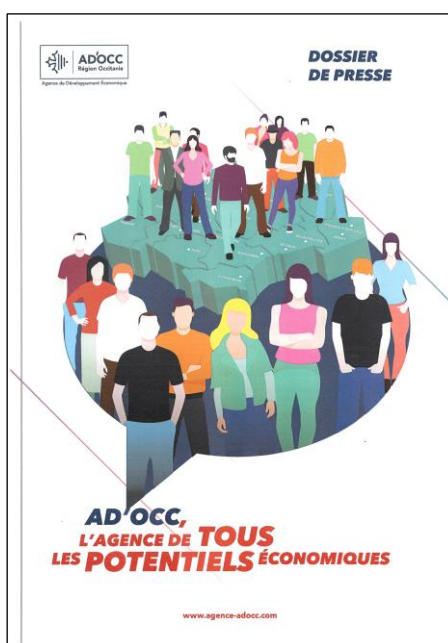
Catalogue : « Rapport
d'activité annuel »



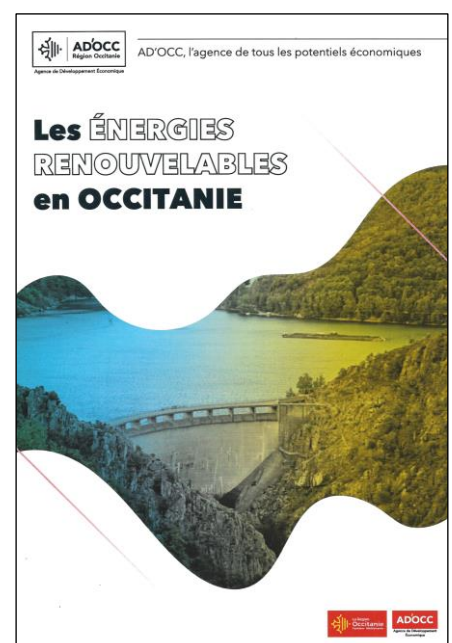
Plaquette trois volets :
« Industrie des loisirs
maritimes en région
Occitanie »



Brochure :
« Événement Occitanie
Invest »



Brochure : « Dossier de
presse AD'OCC »



Plaquette trois volets : « Les
énergies renouvelables en
Occitanie »

Annexe 2 : Exemples de supports de communication « digitaux »

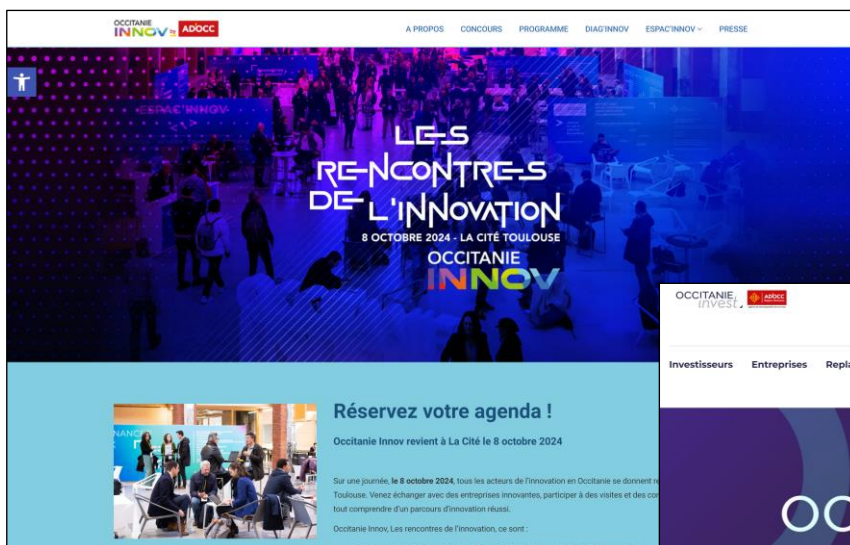
- Sites web AD'OCC principal et autres sites affiliés



Site web principal AD'OCC



Site web Invest in Occitanie



Site web Occitanie Innov



Site web Occitanie Invest

- « Newsletter de l'Agence » AD'OCC



La lettre d'information AD'OCC - Mai 2024



Agence de Développement Économique
Présidente : Carole Delga



AD'OCC, l'agence de tous
les potentiels économiques

VivaTech : l'innovation d'Occitanie à Paris

Les entreprises de la Région Occitanie se déplacent en nombre Porte de Versailles à Paris pour participer à VivaTechnology, le plus grand salon de la tech en Europe. Une dynamique régionale orchestrée par l'agence AD'OCC qui, pour cette 8^e édition sera visible sur le pavillon H22.

[Lire la suite](#)



MAY 22-25
2024 PARIS

TECHNOLOGY

ACTUALITÉS AD'OCC



[Lire la suite](#)

L'écosystème de la santé à SantExpo

La Région Occitanie et l'agence AD'OCC participent pour la 2^{ème} fois au salon SANTEXPO Paris Porte de Versailles (stand J16). Découvrez les 11 entreprises régionales et partenaires présents sur le pavillon régional...



[Lire la suite](#)

Cap sur l'Asie pour la viticulture régionale

30 entreprises viticoles régionales, accompagnées par l'agence AD'OCC, seront présentes en Asie, au travers de deux événements : la mission de prospection Asie du Nord-Est et le salon Vinexpo Asia Hong-Kong.

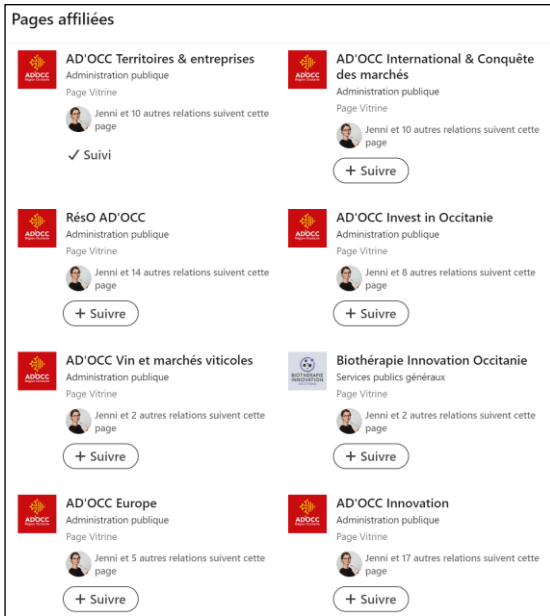


[Candidater !](#)

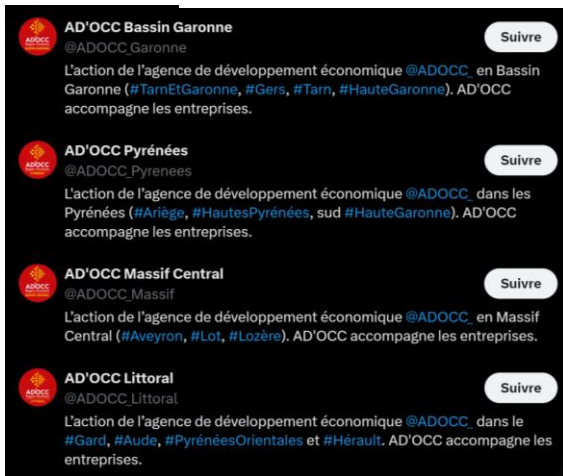
Les concours « les Innovations »

Candidatez jusqu'au 22 mai au concours régional les innovations qui récompense les projets porteurs d'innovation ! Les cinq catégories 2024 sont : l'innovation et l'international, l'innovation dans les territoires, le produit ou service du futur, ...

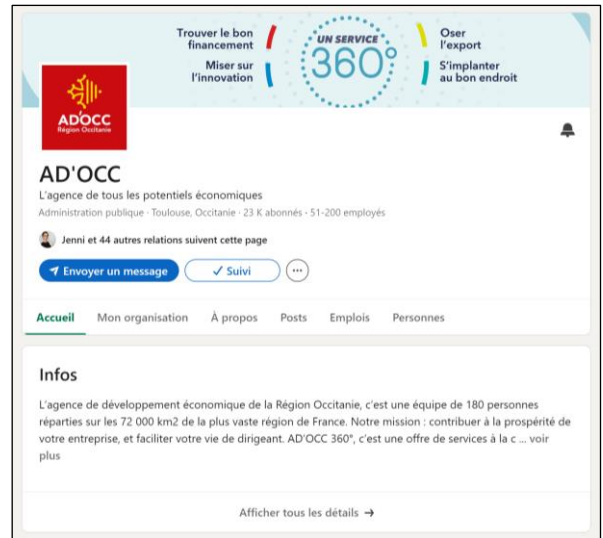
- Les réseaux sociaux AD'OCC



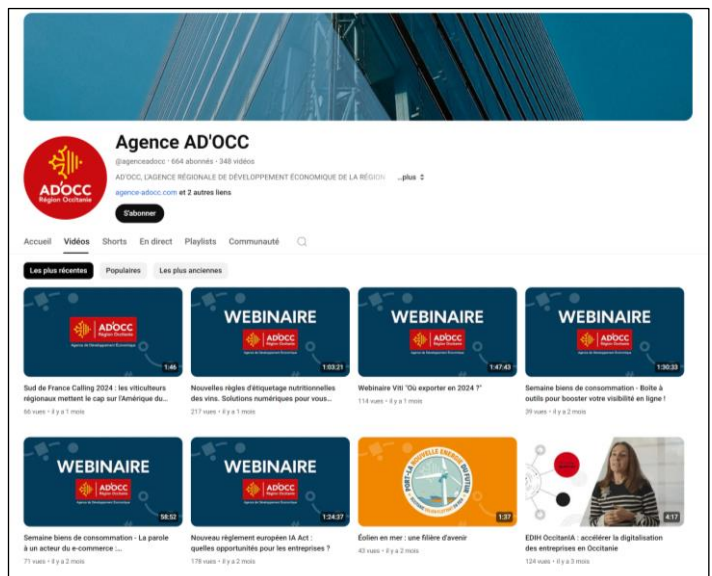
X AD'OCC (ex-Twitter) et ses pages affiliées



YouTube AD'OCC



LinkedIn AD'OCC et ses pages affiliées



Annexe 3 : Guide d'entretien

Contexte :

Cet entretien vise à étudier le repositionnement des stratégies de communication digitale et ses impacts sur la compréhension de l'offre des organisations par le public.

L'entretien, d'une durée prévue de 50 minutes environ, comportera 12 questions ouvertes réparties en trois thèmes principaux.

Demander l'accord de l'interviewé pour l'enregistrement de l'entretien et l'informer que ses propos et son identité pourront faire l'objet de mesures de confidentialité (s'il le juge nécessaire).

Objectif :

L'objectif principal est de relier les recherches sur notre sujet d'étude, telles qu'elles sont documentées dans la revue de littérature, à leurs impacts observables. Les entretiens, menés après l'identification des hypothèses théoriques, visent alors à les confirmer ou à les infirmer. Ce processus permettra ainsi de comparer la réalité sur le terrain avec les hypothèses issues de l'analyse théorique.

Déroulé de l'entretien (50 minutes environ) :

1. Introduction et mise en contexte (5 minutes)

- Explication du but de l'entretien, de comment il s'inscrit dans la recherche et de son déroulé (durée, nombre et types de questions, thématiques abordées, etc.).
- Présentation du participant et remplissage de la « grille d'information du participant ».

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	
Tranche d'âge	
Entreprise/Association	
Secteurs d'activités	
Intitulé des postes occupés	
Ancienneté dans le domaine étudié	

2. Discussion principale : questions, échanges et remplissage de la « grille d'entretien » (40 minutes)

- Partie 1 : Gestion et perception de la communication digitale
- Partie 2 : Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation
- Partie 3 : Impact de la présence excessive sur les canaux de communication

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le XX/XX/XX – Durée : XX minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?	
Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?	
Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?	
Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation	
Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?	
Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?	
Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?	
L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?	
Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?	
Impact de la présence excessive sur les canaux de communication	
Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?	
Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?	
Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?	

3. Conclusion et revue des points clés (5 minutes)

- Conclusion transitoire
- Résumé des points importants abordés

Fin de l'entretien :

Pour conclure cet entretien, l'interviewé est remercié pour sa participation. Il est invité à ajouter ou préciser ses réponses avec des questions ouvertes telles que : « Y a-t-il des points que vous aimeriez ajouter ou approfondir ? ». Si ce n'est pas le cas, l'entretien se termine.

Annexe 4 : Fiche entretien n°1

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	Jenni SVÄRD
Tranche d'Âge	40 - 50 ans
Entreprise	AD'OCC - Agence régionale
Secteur d'activité	Développement économique en Occitanie
Intitulé du poste occupé	Directrice adjointe de la communication
Ancienneté dans le domaine étudié	20 ans environ

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le 13/05/24 – Durée : 45 minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	<p>J'ai effectivement vécu la transition depuis une époque où la communication digitale n'était pas encore très présente sur les réseaux sociaux. À cette époque, il fallait élaborer une stratégie de Cross Media, où les contenus en ligne devaient être promus sur d'autres supports, comme la signalétique.</p> <p>Il était aussi souvent question de l'utilisation du fichier de contacts pour faire du push mailing ou envoyer des newsletters. À ce moment-là, tout ce qui relevait de la communication descendante était très important. Concernant l'impact des plateformes, elles ont peut-être rendu le public cible plus large et plus spécialisé. Auparavant, nous étions contraints de nous adresser à un public très général, sans pouvoir nous spécialiser.</p> <p>Aujourd'hui, il est possible de cibler des communications spécifiques avec des hashtags et des thèmes pour atteindre des communautés vraiment spécialisées autour d'un sujet unique. Cela a un impact positif car, quel que soit le sujet, il existe une communauté intéressée par celui-ci, pour le meilleur ou pour le pire. Ainsi, nous pouvons adopter un discours éditorial plus spécialisé. Cependant, il y a aussi des défis, comme le morcellement des messages qui deviennent une sorte de mosaïque de nombreux micro-messages. Il est alors nécessaire de garantir leur cohérence.</p> <p>C'est différent, c'est tout. Le temps où le même message était adressé à tout le monde est révolu. Désormais, il y a une exigence éditoriale sur ce que l'on dit aux gens, car lorsqu'on cherche à atteindre une communauté spécifique, cette communauté est vraiment intéressée par ses centres d'intérêt. On ne peut pas lui parler n'importe comment. Par exemple, si je prends l'exemple des événements que nous organisons, il est plus facile aujourd'hui de communiquer avec des personnes intéressées par des thèmes d'innovation ou par une technologie spécifique. Il est peut-être plus facile de les atteindre qu'avant, notamment lors de journées que nous organisons autour de thématiques spécifiques telles que les éoliennes flottantes ou l'hydrogène. Par exemple, la journée de l'hydrogène traite de sujets assez pointus. Nous arrivons à attirer physiquement un public venu de zones assez larges, y compris de Paris, car la communauté aborde ces sujets à l'échelle nationale et internationale.</p>
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une	Rencontrons-nous des difficultés à assurer cette cohérence ? Oui, en raison de la multiplication des communautés, des sujets, des canaux et des profils. Quelle est

<p>cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?</p>	<p>notre stratégie alors ? C'est essentiellement une méthode de comité éditorial, avec un suivi macro de différentes thématiques. Nous nous demandons constamment si nous parlons des événements, de l'accompagnement, ou d'autres sujets. Nous tentons d'avoir une vision d'ensemble, que ce soit hebdomadaire ou mensuelle, de ce que communique l'agence. Là où je pense que nous pourrions être plus forts, c'est dans l'utilisation consistante du champ lexical que l'agence devrait employer sur tous les réseaux, ce qui n'est pas le cas actuellement. J'avais rédigé une sorte de charte éditoriale sur le langage à utiliser, les éléments à éviter, et comment s'exprimer. Mais clairement, il serait professionnel de créer des champs lexicaux éditoriaux spécifiques pour chaque sujet, notamment sur la mission principale de l'agence, comment présenter et parler de notre accompagnement, quels mots, chiffres ou synonymes utiliser.</p> <p>Actuellement, je trouve que cela est fait de manière un peu intuitive. Par exemple, dans nos posts je ne veux pas d'un discours trop marketing, je préfère insister sur les faits : je veux éviter l'auto-congratulation, mais nous pourrions pousser cette approche beaucoup plus loin. Ce que nous utilisons aujourd'hui, c'est la méthodologie du comité éditorial qui implique à la fois un suivi et une planification, et tout cela est partagé avec les équipes qui gèrent le community management. Une des difficultés de la cohérence est que le community management est effectué de manière collaborative, et même si nous avons les ressources pour embaucher quelqu'un à temps plein uniquement pour cela, nous maintiendrions une approche collaborative car personne ne peut être spécialiste de tous ces micro-sujets. Actuellement, ce sont des chargés de marketing, chacun spécialisé dans un domaine comme l'aéronautique ou le vin, qui tendent à bien gérer ces actes éditoriaux.</p>
<p>Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?</p>	<p>Concernant l'image perçue par le public, je ne peux que supposer, car nous n'avons pas de données fiables ; nous n'avons pas réalisé d'enquête spécifique à ce sujet. Cependant, il est intéressant de noter que nous discutons souvent de l'image de l'Agence, mais en réalité, nous ne savons pas exactement quelle est cette image. Les retours que nous recevons sont souvent biaisés.</p> <p>L'avantage d'utiliser plusieurs canaux digitaux, pour AD'OCC par exemple, est de pouvoir démontrer notre expertise dans différents secteurs et notre proximité territoriale. Cela nous permet de montrer constamment, dans des régions comme les Hautes-Pyrénées, que nous sommes proches du public, même si ce dernier n'est pas exclusivement local. Sur LinkedIn, par exemple, nous utilisons notre page dédiée à l'innovation pour mettre en avant notre expertise sectorielle.</p> <p>L'inconvénient, cependant, est la grande quantité de contenu à gérer, ce qui peut compromettre la qualité de nos publications. Il y a toujours un risque d'erreurs, et bien que nous n'ayons jamais eu de gros problèmes, plus il y a de canaux, plus le risque d'erreurs est élevé. Un autre risque est celui de la cacophonie : différents profils parlant simultanément mais pas nécessairement de la même chose. Nous essayons de remédier à cela avec un planning éditorial aussi rigoureux que possible.</p>
<p>Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?</p>	<p>Non, clairement pas toujours. Il est crucial de savoir quels canaux sont suivis par le public qui nous intéresse. C'est la raison pour laquelle AD'OCC a choisi LinkedIn et a déplacé ses efforts de X (ex-Twitter) vers LinkedIn. Nous avons remarqué que notre cible utilise ces réseaux pour discuter des sujets relatifs à l'Agence.</p> <p>Ils sont peut-être aussi sur Facebook et Instagram, mais ils utilisent ces plateformes pour le plaisir, pour le loisir. Je pense que lorsqu'ils ouvrent Instagram, ils n'ont pas envie de voir des publications sur l'hydrogène. Ils ne sont pas là pour ça. Donc, je pense qu'il y a une différence entre être simplement visible</p>

	<p>partout et projeter une image pertinente et cohérente. Je préfère une image pertinente à une ultra visibilité. Surtout que nous ne sommes pas une agence grand public ; je dirais peut-être autre chose si nous étions McDonald's.</p>
<p>Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation</p>	
<p>Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?</p>	<p>Notre approche est assez quantitative. Nous suivons le volume des publications et leur impact, notamment en termes de taux d'interaction, car cela révèle un véritable intérêt. Ce n'est pas seulement une question de vues, mais d'interaction, car cela signifie que les gens ne se contentent pas de voir nos publications ; ils agissent avec ce que nous proposons.</p> <p>Nous mesurons ces données chaque mois et les utilisons comme indicateurs de pilotage. Nous nous sommes fixés des objectifs en termes de fréquence des publications, du nombre de vues, du public touché et du taux d'interaction. L'idée est de garder les chiffres ouverts et, lorsque les résultats ne sont pas à la hauteur, d'essayer de comprendre pourquoi certains types de publications performant mieux que d'autres.</p> <p>Ensuite, il y a l'aspect humain. Les réunions du comité éditorial ont lieu tous les mois, où nous partageons ces informations avec les personnes responsables des publications. Mesurer est une chose, mais si nous ne faisons rien de ces mesures, elles n'ont qu'un intérêt intellectuel.</p> <p>Il y a également des méthodes qui permettent de prendre la température de manière plus qualitative. Par exemple, le concours « Les Inn'Ovations » en cours de candidature, dont toute la communication est digitale, se fait exclusivement sur les réseaux sociaux, via une newsletter et un peu d'email marketing, sans aucun coût supplémentaire. Nous suivons le nombre de personnes qui ouvrent leurs dossiers de candidature, ce qui nous donne une courbe que nous comparons aux données des cinq dernières années. La semaine dernière, par exemple, nous avons constaté que la forme de la courbe était similaire à celle de l'année précédente, ce qui montre que nos canaux continuent de toucher le bon public et de les inciter à agir.</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?</p>	<p>C'est compliqué, car je ne dispose pas de données spécifiques sur la réputation de l'Agence. Toutefois, je pense qu'il serait intéressant d'évaluer cet impact. Nous avons l'objectif de rectifier notre ligne éditoriale, passant d'une agence événementielle à une agence reconnue comme experte en développement économique. Évaluer cette transition serait bénéfique pour comprendre comment ces changements influencent notre réputation.</p>
<p>Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?</p>	<p>Oui, nous adaptons notre ligne éditoriale, car nous avons remarqué que certains visuels, notamment ceux incluant des humains, semblent améliorer la performance des publications. Cela nous a particulièrement frappé avec les posts sur les sponsors d'« Occitanie Invest ». Nous essayons donc de reproduire cette approche dans d'autres dossiers. Quant à savoir si la ligne éditoriale doit toujours évoluer en réponse aux comportements des utilisateurs, c'est une question presque philosophique : doit-on répondre exactement à ce que veut l'utilisateur, ou plutôt lui offrir ce dont nous pensons qu'il a besoin ?</p> <p>Bien que nous ne soyons pas des médecins, dans l'accompagnement des entreprises, il y a un peu de cela. Nos entreprises cherchent principalement des financements, et elles sont moins enclines à se prononcer sur d'autres sujets comme la qualité ou la transition écologique, bien que ce soient des sujets d'actualité que nous leur proposons. Parfois, nous relient ces sujets, comme la compétitivité d'une entreprise qui pourrait être liée à la responsabilité sociale des entreprises (RSE), en associant un hashtag populaire ou recherché par notre cible avec un autre qui est important pour nous éditorialement.</p>

<p>L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?</p>	<p>Cela peut contribuer, mais il faut faire attention. Devons-nous communiquer uniquement sur ce qui plaît à notre cible, ou devons-nous rester fidèles à notre identité, notre mission, notre raison d'être et nos services ? Il est essentiel de ne pas perdre de vue notre objectif final, à savoir la raison d'être de l'Agence, sa mission, et comment notre communication peut soutenir cela. Toutefois, ignorer complètement les retours des utilisateurs, cesser de consulter les statistiques, ou considérer cela comme inimportant, reviendrait à parler devant un mur blanc. Cela n'aurait aucun intérêt. Trouver le bon équilibre est donc essentiel.</p>
<p>Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?</p>	<p>Le principal défi est l'interprétation des données que nous recevons. Parfois, nous observons qu'un certain sujet ou une publication fonctionne très bien, mais nous ne pouvons que supposer les raisons. De nombreux facteurs entrent en jeu, comme le moment de la publication, l'utilisation d'un hashtag pertinent, la qualité du visuel, ou même le fonctionnement des algorithmes de LinkedIn qui peuvent rendre un poste soudainement plus visible. Parfois, il se peut aussi qu'un Community Manager influent dans la région ou dans un réseau spécifique voie notre publication par chance et décide de la partager. Ces éléments peuvent relever du hasard.</p> <p>Le véritable défi est donc de maintenir le cap tout en prenant en compte ces signaux. Il est important de ne pas devenir un navire qui change constamment de direction. Ces retours et ces données sont là pour aider à ajuster notre stratégie, mais ils ne doivent pas décider de la direction à prendre.</p>
<p>Impact de la présence excessive sur les canaux de communication</p>	
<p>Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?</p>	<p>Une présence excessive peut être perçue négativement, risquant de donner l'impression que nous parlons de tout sans vraiment rien connaître. Pour l'agence, le risque spécifique est de projeter l'image d'une organisation principalement orientée vers l'organisation d'événements, ce qui pourrait occulter nos autres missions fondamentales telles que l'accompagnement et le conseil, qui se prêtent moins à la rédaction de posts. Une fréquence élevée de publications peut aussi donner l'impression que l'organisation est politisée ou institutionnelle, surtout si les posts montrent fréquemment notre présence à des événements avec des élus.</p> <p>Cependant, il y a aussi un aspect positif à une forte présence : cela montre que l'agence est active et présente là où les choses se passent, ce qui est bénéfique. Néanmoins, si nous sommes trop présents, il y a un risque de baisse de la qualité éditoriale et des illustrations, car nous n'aurons peut-être pas le temps de les peaufiner. Cela pourrait alors soulever des questions sur notre fiabilité et notre professionnalisme.</p>
<p>Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?</p>	<p>Nous nous sommes fixé des objectifs quant au nombre de publications par semaine, et aussi en ce qui concerne la proportion de posts par thématique. Principalement, c'est cela notre approche. Pour l'événementiel, où il y a souvent plus de sujets que de possibilités de poster, la priorisation devient essentielle. Nous nous concentrons sur les événements phares et les activités importantes pour l'Agence, comme les événements BtoB ou les conventions que nous organisons.</p> <p>Nous avons également classifié nos différents canaux de communication. Les profils véritablement corporatifs sont ceux où la ligne éditoriale doit être la plus rigoureusement surveillée. Parfois, nous sommes sous pression pour publier sur certains sujets qui ne sont pas idéalement alignés avec la stratégie de l'Agence. Cependant, il est difficile de dire non à certaines personnes ou partenaires. Dans de tels cas, nous pouvons choisir de publier via un profil secondaire pour maintenir notre stratégie principale intacte.</p>

<p>Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?</p>	<p>Je ne pense pas que nous courions un énorme risque de sur-sollicitation car nous faisons peu de publicité commerciale et de sponsoring. À mon avis, quand les gens sont sur les réseaux sociaux, ils font défiler les contenus. S'ils ne sont pas intéressés par un poste à un moment donné, ou s'ils cherchent autre chose, ils passent simplement à autre chose. Cependant, je suis plus préoccupé par les mailings. Par exemple, le push mailing, ce n'est pas sur les réseaux sociaux, mais quand on regarde les statistiques, c'est impressionnant : environ 700 mailings par an, plus ou moins ciblés. Et là, je m'inquiète parce que c'est plus invasif de recevoir quelque chose directement dans sa boîte mail.</p> <p>Recevoir des emails non désirés peut être nuisible car cela requiert du travail pour maintenir sa boîte mail en ordre. Les gens finissent par effacer des emails AD'OCC qui ne sont pas bien ciblés et ne les concernent pas, ce qui peut les agacer. Ils pourraient finir par se désabonner, et là, nous perdons vraiment quelque chose. Donc, selon le type de messages, notamment lorsqu'il s'agit de push mailing, il faut être beaucoup plus prudent. En effet, il y a un risque que la personne se désabonne et perde ainsi l'intérêt initial pour lequel elle s'était inscrite. Cela représente un enjeu bien différent de celui d'une simple publication sur les réseaux sociaux.</p>
--	---

Annexe 5 : Fiche entretien n°2

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	Julie MYC RACHEDI
Tranche d'âge	40 - 50 ans
Entreprise	AD'OCC - Agence régionale
Secteur d'activité	Développement économique en Occitanie
Intitulé du poste occupé	Chargée de communication, événementiel et relations presse
Ancienneté dans le domaine étudié	15 ans environ

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le 14/05/24 – Durée : 50 minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	<p>Je dirais que lorsque cela a été mis en place, c'était complexe car cela a entraîné la création de nouveaux métiers qui n'existaient pas auparavant, nécessitant une montée en compétences de certaines personnes. Initialement, gérer la multiplication n'a pas été facile. Cependant, je pense que finalement, c'est très bénéfique d'avoir plusieurs canaux de communication. Cela permet de diversifier la communication, les cibles et les messages. Tu peux désormais adresser un message spécifiquement conçu pour une cible précise, ce qui rend la communication beaucoup plus spécifique.</p> <p>Mais gérer cette montée en complexité a été compliqué pour les équipes au début, s'adapter à ces nouveaux défis a demandé un effort considérable. Actuellement, les métiers de la communication sont très fractionnés. Chez AD'OCC, nous n'avons pas autant de métiers spécialisés, mais dans d'autres entreprises où j'ai travaillé, il y avait vraiment un métier spécifique par canal de communication. Cela dépend vraiment des ressources disponibles de l'entreprise. Je dirais que la gestion est devenue plus compliquée en raison du nombre de canaux, mais en termes de communication et d'atteinte des objectifs, c'est devenu beaucoup plus simple parce que tu peux être très ciblé et précis sur les personnes que tu souhaites atteindre. Connaître le canal de communication facilite grandement les choses et a conduit à la spécialisation des métiers dans la communication, qui étaient auparavant très généralistes.</p>
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?	<p>Pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux, il faut adapter notre plan de communication selon les spécificités de chaque plateforme. Les objectifs ne sont pas les mêmes sur un site internet ou sur les réseaux sociaux, car nous n'adressons pas les mêmes internautes.</p> <p>Nous utilisons une stratégie par canal, tout en intégrant des approches de cross-media pour atteindre un objectif global. Je pense qu'il est nécessaire d'avoir plusieurs stratégies adaptées à chaque canal digital.</p> <p>Nous utilisons également des outils participatifs et des comités éditoriaux, qui sont cruciaux pour la coordination. Par exemple, dans une expérience précédente, nous nous réunissions tous les lundis matin en grand groupe pour discuter des projets. En fonction de l'intérêt pour chaque projet, nous utilisons un outil collaboratif comme Trello pour assigner les tâches. Cela permet d'avoir le bon interlocuteur pour chaque tâche.</p>

	<p>Concernant les difficultés, l'une des principales est la dichotomie entre le désir de communiquer et ce qui est réalisable opérationnellement. Assurer la cohérence est complexe car nous devons être cohérents pour chaque événement à travers chaque canal. Le message peut différer dans la forme mais pas dans le fond, ou très peu. Pour y parvenir, il est essentiel de beaucoup communiquer au sein du service de communication. Les réunions régulières et l'utilisation d'outils collaboratifs comme SharePoint sont décisives pour développer des plans d'action bien structurés et maintenir cette cohérence.</p>
<p>Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?</p>	<p>Les avantages sont significatifs : cela nous permet d'être présents partout à la fois, d'atteindre un maximum de personnes, y compris celles qui ne seraient pas initialement notre cible principale mais qui peuvent devenir des prescripteurs. Utiliser de nombreux canaux nous donne l'avantage d'avoir une portée plus globale et de toucher plus largement. Cela offre également la flexibilité de passer différents messages et de faire des mises à jour, contrairement aux supports imprimés où toute erreur nécessite une correction coûteuse et laborieuse.</p> <p>L'inconvénient principal de l'utilisation de multiples canaux est que cela peut entraîner une surcharge d'informations. Une mauvaise information peut être amplifiée rapidement ou mal comprise par le public, particulièrement si le ciblage n'est pas suffisamment précis. Aussi, votre message peut se perdre dans un océan de contenus, car tout le monde utilise de nombreux canaux, rendant votre message juste un parmi des milliards d'autres qui apparaissent constamment.</p> <p>En plus, l'utilisation de plusieurs canaux permet une réactivité en cas de bad buzz, permettant une réponse rapide et efficace, ce qui n'était pas possible avant. Toutefois, cela exige de rester constamment vigilant, car l'instantanéité de l'information peut autant être un avantage qu'un inconvénient. Un événement peut être communiqué en direct, ce qui est excellent, mais en même temps, une mauvaise nouvelle peut se répandre globalement en quelques secondes, ce qui peut s'avérer problématique.</p>
<p>Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?</p>	<p>Non, pas toujours, car l'utilisation des bons canaux est vitale, surtout lorsque vous avez une cible très spécifique. L'un des défis majeurs de la communication actuelle est de trouver le canal approprié pour le message adéquat. Si vous choisissez un mauvais canal pour une cible donnée, ou si vous pensez que votre cible est sur ce canal alors qu'elle ne l'est pas, cela peut non seulement ne pas améliorer, mais aussi potentiellement détériorer l'image perçue par votre public.</p> <p>C'est donc à double tranchant : une erreur de canal peut conduire à une mauvaise interprétation de votre message, tandis que sur un autre canal, la même cible pourrait parfaitement comprendre et apprécier le message. Donc, je dirais que c'est bénéfique, mais avec prudence, car ce n'est pas toujours le cas.</p>
<p>Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation</p>	
<p>Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?</p>	<p>Au sein du pôle Web, nous utilisons des plateformes d'analyse open-source comme Matomo, qui nous fournissent des indicateurs. Pour les réseaux sociaux, nous réalisons des statistiques qui nous aident à évaluer nos performances. De plus, nos revues de presse et communiqués de presse sont désormais diffusés en digital, et nous utilisons des logiciels qui nous indiquent combien de journalistes ont ouvert ces communications.</p> <p>Nous exploitons divers logiciels de suivi et de statistiques pour générer des rapports réguliers avec des indicateurs clés. Ces rapports nous permettent de déterminer quels posts fonctionnent le mieux sur les réseaux sociaux, avec des détails comme le taux d'engagement sur certains posts. C'est très utile, mais je pense que nous pourrions mieux exploiter ou utiliser ces données pour en tirer davantage</p>

	<p>d'enseignements.</p> <p>Donc pour les méthodes je dirais que les logiciels de statistiques sont essentiels, tout comme la capacité à interpréter ces données pour formuler des recommandations stratégiques. Je pense qu'il est nécessaire de renforcer l'analyse et l'exploitation des données disponibles pour optimiser notre communication digitale.</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?</p>	<p>L'évaluation de l'impact des modifications de notre ligne éditoriale se fait principalement à travers l'analyse des statistiques. Même si en communication nous ne nous focalisons pas principalement sur les chiffres, ceux-ci restent cruciaux, surtout pour les campagnes payantes. Cependant, l'impact sur la réputation de l'organisation ne se mesure pas immédiatement en termes de chiffre d'affaires, mais plutôt à long terme.</p> <p>Je pense qu'il est essentiel d'apporter des modifications progressivement pour identifier clairement quelle modification a eu le meilleur impact. Par exemple, nous avons ajusté notre ligne éditoriale en réduisant le nombre d'événements promus, car nous ne sommes pas une agence d'événements. Nous avons plutôt mis l'accent sur la promotion de nos services. Nous allons analyser les statistiques cet été pour voir si ces changements ont augmenté notre trafic ou amélioré notre présence sur LinkedIn et d'autres plateformes.</p> <p>Mon approche consiste à faire une modification à la fois et à l'évaluer avant de passer à la suivante. Cela permet de ne pas se perdre dans les changements et de maintenir un cap clair. Si un changement ne fonctionne pas, il est important de pouvoir l'arrêter. L'information circule très rapidement dans le digital, et nous pouvons rapidement déterminer si une stratégie est efficace ou non. Donc, après l'analyse et l'exploitation des statistiques, nous formulons des conclusions et des recommandations. Si quelque chose ne fonctionne pas, il est possible de retenter à une autre période, mais toujours avec prudence, compte tenu de la rapidité du digital et de son fort impact.</p>
<p>Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?</p>	<p>Sur les réseaux sociaux, il est fondamental de cibler quatre piliers principaux : croissance de la communauté, engagement, clics ciblés, et retargeting. L'idée est de ne pas se concentrer uniquement sur un objectif à la fois, mais d'essayer de les développer tous simultanément, tout en mettant l'accent sur un pilier en particulier si nécessaire. Nous observons par exemple une forte tendance à intégrer du contenu de marque, comme l'histoire de l'entreprise, surtout si elle est familiale, ses valeurs, et tout ce qui peut enrichir la notoriété et l'image de l'entreprise. C'est une adaptation notable avec l'avènement des réseaux sociaux et du digital, où auparavant, ce type de contenu était moins fréquent.</p> <p>En termes d'adaptations, le ton utilisé est déterminant. La question est de savoir si nous voulons un ton institutionnel ou un ton plus décontracté, où l'on tutoie l'internaute pour renforcer l'engagement. Le choix du ton dépend directement de la cible et est une composante fondamentale de notre ligne éditoriale.</p> <p>Le visuel est aussi important. Il est nécessaire de varier les visuels utilisés pour ne pas lasser l'audience, tout en conservant une cohérence. Quant au contenu, il doit être diversifié : il ne s'agit pas seulement de parler de ce que l'entreprise fait, mais aussi de fournir des informations générales, des dates importantes, ou d'organiser des jeux concours pour dynamiser l'engagement. Ainsi, la diversification du contenu et la façon dont il est présenté sont essentielles pour répondre efficacement aux comportements des utilisateurs.</p>

<p>L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?</p>	<p>Absolument, un grand oui. La communication est fondamentalement destinée à la cible. On ne communique pas juste pour le plaisir de communiquer, mais pour engager et informer l'utilisateur final, qui est le plus concerné. Les retours des utilisateurs sont donc extrêmement importants, qu'ils proviennent de commentaires sur les réseaux sociaux ou d'autres canaux, qu'ils soient positifs ou négatifs. Tous les retours sont précieux et doivent être analysés.</p> <p>Il est vrai que certains commentaires peuvent ne pas être pertinents parce qu'ils proviennent de personnes qui ne sont pas notre cible principale, mais ces retours nous permettent de comprendre si notre communication a été mal ciblée ou si le message lui-même était inadéquat. Savoir distinguer ces nuances est important. Donc, oui, l'adaptation de la ligne éditoriale en réponse aux retours des utilisateurs contribue toujours à améliorer la communication digitale, à condition de savoir comment analyser et utiliser ces retours de manière constructive.</p>
<p>Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?</p>	<p>L'un des principaux défis est de trouver un équilibre entre écouter la communauté et ne pas perdre de vue les objectifs stratégiques de l'organisation. Il est nécessaire de comprendre que, bien que la communauté soit importante, elle n'est pas toujours au courant de la stratégie de communication sous-jacente. Les utilisateurs peuvent ne connaître qu'un ou deux canaux et ne pas voir l'ensemble de la présence digitale de la marque.</p> <p>Pour adapter efficacement le contenu, il faut de tester de nouvelles approches. Par exemple, adopter un nouveau ton ou essayer une nouvelle plateforme basée sur les suggestions de la communauté. Il serait judicieux de se donner une période d'essai, disons six mois, pour évaluer l'efficacité de ces changements grâce à des statistiques précises. À l'issue de cette période, il est possible de décider de continuer ou d'arrêter en fonction des résultats.</p> <p>La communication digitale requiert une grande adaptabilité. Les nouvelles tendances émergent presque chaque mois, et il est impossible de les suivre toutes. Cependant, il est primordial d'être informé et prêt à expérimenter celles qui semblent alignées avec la stratégie éditoriale de l'organisation, sans s'écarter complètement de celle-ci.</p> <p>Les défis incluent donc l'adaptabilité, la capacité à suivre les tendances et à les intégrer judicieusement dans la stratégie de communication. Même si une tendance particulière ne semble pas immédiatement applicable, être conscient de son existence peut aider à rester réactif et à l'adapter rapidement si elle devient pertinente.</p>
<p>Impact de la présence excessive sur les canaux de communication</p>	
<p>Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?</p>	<p>L'impact de la fréquence des interactions digitales varie considérablement en fonction du public ciblé. Je différencierais rapidement deux groupes principaux : les jeunes, qui sont nés avec le téléphone portable, et les autres. Pour les générations Y et Z, qui sont pleinement digitalisées, une présence jugée « excessive » peut être bénéfique car ces générations consomment l'information majoritairement en ligne et consultent plusieurs sources simultanément. Ainsi, voir fréquemment des communications d'une marque peut ne pas les déranger.</p> <p>Par contre, pour un public plus âgé, l'effet pourrait ne pas être le même. En communication, la répétition est essentielle, mais il est important de trouver un juste milieu, surtout sur les réseaux sociaux. Lors de campagnes payantes, par exemple, il faut veiller à ce que les annonces ne soient pas répétées trop fréquemment au point de saturer l'internaute.</p>

	<p>Si une publicité est vue trop souvent, les gens commencent à l'ignorer. Après la deuxième ou troisième exposition, ils comprennent le message et toute répétition supplémentaire peut devenir irritante plutôt qu'impactante. Sur les réseaux sociaux, il pourrait être tentant de pousser la fréquence un peu plus pour les jeunes, car ils sont généralement moins affectés par la répétition que les générations plus âgées, pour qui la surabondance de publicités peut devenir rédhibitoire.</p>
<p>Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?</p>	<p>L'ajustement de la fréquence de publication dépend grandement de la plateforme utilisée. Par exemple, sur X (ex-Twitter), nous publions un post éditorial de service et d'accompagnement une fois par jour car l'information y est éphémère ; elle disparaît après quelques minutes. Sur LinkedIn, en revanche, nous optons pour un post éditorial et un événement chaque semaine car le contenu y persiste plus longtemps.</p> <p>Il est essentiel de comprendre les spécificités de chaque canal pour ajuster la fréquence de publication. Chaque réseau social a ses propres normes pour la fréquence des posts. Connaître ces normes permet de les utiliser de manière optimale.</p> <p>L'analyse des statistiques joue un rôle important dans l'ajustement de notre fréquence de publication. Parfois, vous pouvez penser que vous publiez suffisamment, mais les statistiques peuvent révéler que vos événements passent inaperçus ou que votre fréquence de publication est trop élevée, saturant ainsi votre audience. Les retours statistiques nous permettent de savoir si nous devons augmenter ou réduire la fréquence des posts pour le prochain événement ou campagne.</p> <p>Il s'agit donc de trouver un équilibre en fonction du canal de communication et de la réaction de l'audience, guidé par une analyse des données de performance. La fréquence de publication doit être ajustée non seulement selon les recommandations algorithmiques mais aussi en fonction des retours concrets sur votre communication.</p>
<p>Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?</p>	<p>Équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux sans sur-solliciter l'audience nécessite une gestion prudente de nos communications. Il est important de prendre du recul et d'analyser avant de lancer des campagnes pour éviter des réactions impétueuses. Lancer des défis est important, car sans initiatives, on n'aboutit à rien. Cependant, il est aussi essentiel de définir des limites pour éviter de lancer des messages à tort et à travers.</p> <p>Nous utilisons des outils collaboratifs comme Trello pour visualiser et gérer notre planning éditorial, ce qui nous aide à éviter de surcharger notre audience avec des messages répétitifs. Il est important de connaître le rythme du secteur en question et d'adapter la communication en fonction de la saisonnalité pour toucher le public au moment le plus pertinent.</p> <p>Il est essentiel de préserver le message initial tout en le diversifiant sous différentes formes pour maintenir l'engagement sans répétition excessive. Aujourd'hui il faut être réactif, adaptable et flexible, surtout lorsqu'une actualité importante émerge et doit être communiquée immédiatement. Cela demande une veille constante et la capacité à réagir rapidement sans compromettre la ligne éditoriale établie.</p> <p>L'équilibre entre réactivité et non-sur-sollicitation repose donc sur une bonne connaissance des outils de gestion de contenu, une planification attentive, et une capacité à adapter rapidement la communication en fonction des événements actuels et des réactions de l'audience.</p>

Annexe 6 : Fiche entretien n°3

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	Thomas CANU
Tranche d'âge	30 - 40 ans
Entreprise	MINDSET - Agence de communication
Secteur d'activité	Communication digitale sur les médias sociaux et en contenu de marque
Intitulé du poste occupé	Creative Strategist
Ancienneté dans le domaine étudié	13 ans environ

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le 14/05/24 – Durée : 55 minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	<p>L'impact a été, je pense, positif car cela a permis de démultiplier le discours. Dans une stratégie omnicanale, par exemple, où l'on utilise à la fois des sites et des réseaux sociaux, cette multiplication des points de contact avec le consommateur permet d'atteindre plus de personnes. Chacun n'est pas présent sur tous les canaux. Cela ajoute néanmoins de la complexité : dans ta stratégie, tu es obligé de tenir compte des canaux sur lesquels tes consommateurs sont présents, et tu dois adapter ta communication en fonction. Par exemple, la communication n'est pas la même sur Instagram que sur X (ex-Twitter), ou sur un site internet. Chaque support a sa spécificité.</p> <p>Avec la multiplication des canaux, cela multiplie les spécificités. En tant que stratège, cela complique ta réflexion. Cela te donne plus d'outils, mais tu dois aussi prendre plus de recul pour adapter ton discours de manière spécifique à chaque canal.</p> <p>Je dirais que cela ajoute à la fois complexité et facilité à la gestion de la communication digitale. La complexité est évidente : plus tu as de canaux, plus il est difficile de tout couvrir, surtout avec des budgets limités. Tu dois faire des choix et cela complexifie donc tes réflexions. Mais cela peut aussi faciliter ta communication digitale. Par exemple, maintenant, même si certains canaux ne fonctionneront pas, tu sais ceux qui seront efficaces. Cela facilite la sélection de tes canaux de communication et de tes cibles. Avant, avec seulement la télévision, la radio et l'imprimé, on supposait que les audiences étaient partout. Aujourd'hui, tu peux choisir de cibler plus spécifiquement, par exemple, plus sur Instagram que sur X, ce qui simplifie en quelque sorte tes choix en fonction de l'audience ciblée.</p>
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?	<p>Je pense que c'est vraiment le nerf de la guerre. Depuis l'émancipation des moyens de communication digitaux, notamment après 2008 avec l'explosion des réseaux sociaux et maintenant avec le web 4.0, il devient compliqué de maintenir une cohérence lorsque tu gères plusieurs canaux.</p> <p>La stratégie pour assurer cette cohérence est multiple. Il faut prendre en compte la performance sur l'ensemble des canaux. Chaque canal a ses indicateurs de performance clés (KPI), donc tu mesures et tu vois où ça fonctionne le mieux et moins bien. Ensuite, c'est une question de rapport à la communauté, les retours que tu reçois, ce qui plaît ou moins. Selon ces retours, tu ajustes ta stratégie, peut-être un peu à gauche ou un peu à droite.</p>

	<p>Ce qu'il faut toujours garder en tête, c'est que la stratégie de marque, ou stratégie éditoriale, doit toujours refléter l'ADN de la marque, ses valeurs, et son positionnement sur le marché. Peu importe les retours des consommateurs ou les premiers résultats de performance, c'est sur cette base que tu définis ta ligne éditoriale pour qu'elle soit cohérente sur tous les points de contact. Une ligne éditoriale est vivante, elle évolue avec le temps selon les performances, les retours de l'audience et l'évolution de l'entreprise. Elle peut s'améliorer ou se détériorer, influençant ainsi la stratégie de communication. Généralement, la stratégie éditoriale évolue annuellement car elle est dynamique.</p> <p>Pour revenir sur ta question, il est capital de bien définir ta ligne éditoriale dès le départ, en accord avec tes valeurs et ton positionnement sur le marché. Il faut ensuite analyser les performances et savoir précisément ce que tu souhaites mesurer. Il est important de bien comprendre les retours de l'audience pour ajuster la stratégie en conséquence.</p> <p>Concernant les difficultés, elles existent bien sûr car il n'est pas toujours facile de garder une cohérence absolue. Cela demande de l'expérience, une bonne connaissance des canaux et une analyse précise des performances pour prendre des décisions stratégiques éclairées.</p>
<p>Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?</p>	<p>Les avantages sont nombreux. Être présent sur de multiples canaux permet une présence totale et renforce le filet de ta communication, ce qui minimise les chances de laisser passer des clients potentiels. Par exemple, quelqu'un peut découvrir une marque en boutique, puis la retrouver sur Instagram, Twitter, son site web, ou même dans un magazine qu'il apprécie. Si cette personne a une interaction avec le support client, cela contribue aussi à l'image qu'elle se fait de la marque. En général, une présence multicanale peut donner l'impression que la marque est puissante, solide, maîtrisant bien son discours et connaissant son ADN et ses valeurs. Prenons l'exemple de marques de sport comme Nike ou Adidas : lorsqu'elles lancent un nouveau produit, elles savent être présentes sur tous les canaux en respectant leurs spécificités, ce qui renforce leur crédibilité.</p> <p>L'inconvénient, cependant, est que si cette présence n'est pas cohérente, elle peut être contre-productive. Le mieux est souvent l'ennemi du bien : vouloir être partout peut se révéler nuisible si ce n'est pas bien exécuté. Même si le message est cohérent, ne pas considérer le contexte peut avoir des conséquences négatives sur la perception du consommateur. Donc, être sur plusieurs canaux peut parfois nuire à la cohérence et à la légitimité de la marque. C'est un couteau à double tranchant : tu ne peux pas tout contrôler, et bien que les données soient essentielles aujourd'hui, maîtriser entièrement l'image sur tous les fronts est un défi.</p>
<p>Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?</p>	<p>Je pense que oui, car utiliser divers canaux permet de ne pas toujours dire la même chose. En tant que consommateur, si tu assembles les informations recueillies à partir de différents canaux, comme Pinterest, Facebook, Meta, le site web de l'entreprise, et les magazines, tu obtiens les pièces du puzzle pour former une vue d'ensemble. Donc, diversifier les canaux de communication peut être très bénéfique.</p> <p>Chaque canal permet de communiquer dans un format spécifique. Par exemple, Instagram permet des publications visuellement attrayantes tandis que Facebook peut être utilisé pour des discussions plus engageantes. Chaque format a son rôle, ajoutant un aspect divertissant à la communication. Cette diversité rend l'expérience plus agréable et engageante pour les consommateurs. La diversification des canaux de communication enrichit la perception des offres et des services d'une marque ou d'une organisation : elle permet non seulement d'informer mais aussi de divertir.</p>

Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation

<p>Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?</p>	<p>Là, c'est clair et net, ce sont les KPI, les indicateurs de performance que tu utilises, qui vont donner des chiffres, des pourcentages, des quantités, etc. Ces indicateurs vont permettre de dire si tu vas ou non dans la bonne direction. Tu peux en avoir 15 000, mais l'intérêt est d'en sélectionner un certain nombre, pas trop non plus, pour dire que ce sont ces indicateurs-là qui vont permettre de donner les réponses que tu veux pour avancer dans la bonne direction.</p> <p>Ces stratégies de diffusion, c'est ce qu'on appelle un « tunnel » qui s'organise en trois parties : en haut, c'est la partie notoriété, avec certains KPI; au milieu, tu as la partie considération avec d'autres KPI; et à la fin, la partie conversion avec encore d'autres KPI. Ce sont ces KPI qui vont dire si tu marches bien sur chacune des phases et que donc ta communication est cohérente et efficace.</p> <p>Donc, tu es obligé de mettre ça en confrontation avec ce que tu as fait dans le passé. C'est une comparaison avec toi-même, mais aussi par rapport à l'industrie. Tu peux trouver des indicateurs qui sont parfois payants pour obtenir ces données. Sur les méthodes ou indicateurs à utiliser, je dirais les indicateurs de performance tout simplement, qui permettent de mesurer l'efficacité d'une communication digitale, surtout d'une ligne éditoriale.</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?</p>	<p>Tu analyses déjà par rapport aux indicateurs de performance, pour voir si tu as de meilleurs résultats. Parce que si tu ajustes l'éditorial, c'est parce que tu veux réajuster le tir et obtenir de bons résultats. Donc, d'une part, les indicateurs et d'autre part, ce que te disent ton audience sur les différents réseaux, sur les différents retours que tu peux en avoir.</p> <p>Après, par extrapolation le bouche à oreille, mais ça, ça ne se mesure pas. L'influence peut être parfois dans les boutiques, en fonction de ce que tu dis sur les réseaux ou sur le site web, mais surtout, je dirais les indicateurs de performance et ce que dit l'audience sur les réseaux.</p>
<p>Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?</p>	<p>Concrètement, tu vas par exemple ajuster, disons que dans ta ligne éditoriale, tu as différents piliers où tu vas parler de l'expertise et actualité de la marque, de sa partie partenariat, etc. Donc concrètement, c'est des adaptations de format, de mécanique et d'investissements aussi, parce que forcément, si tu adaptes, tu vas investir différemment en média, par exemple sur tel ou tel canal ou canaux.</p> <p>Ça se traduit aussi par des suppressions : peut-être que dans ton écosystème omnicanal de touchpoints, ça va être changé aussi. Par exemple, tu vas garder les réseaux sociaux et les blogs et la presse papier, mais tu vas supprimer la radio et la télé. Donc, forcément tes investissements évoluent. Ce sont surtout des formats et des mécaniques qui changent.</p> <p>Quand je dis « mécaniques », c'est par exemple de dire, « on va faire ça sur les réseaux, puis ça comme ça sur le site web pendant x temps, parce qu'en parallèle on a le lancement de tels produits. Puis ensuite, on va avoir tel événement, donc on va faire ça, etc. ». Toute cette mécanique, elle évolue aussi : les plannings ils ne vont plus ressembler à la même chose, tu ne vas pas produire les mêmes types de contenus, tu vas peut-être même adapter le rendu de certains contenus.</p>
<p>L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?</p>	<p>Ça, c'est un peu touchy parce que la stratégie de communication éditoriale, est forcément de base liée à ton ADN, tes valeurs et ton positionnement. Elle n'est pas liée à ce que pensent les consommateurs de ta marque. Par contre, prendre en compte ce que pensent les consommateurs ou l'audience de ta marque, c'est important pour faire évoluer l'éditorial ou, en tout cas, la raconter, la distiller différemment.</p>

	<p>Je pense que par exemple, quand tu corriges une erreur en faisant un mea culpa par rapport à une réaction, c'est très bien. Donc ça contribue à améliorer la communication digitale quand tu t'adaptes au retour des utilisateurs.</p> <p>Il y avait une marque de streetwear new-yorkaise, Noah. Son créateur a choisi la transparence sur la production des vêtements dans sa ligne éditoriale pour justifier les prix élevés. Cette approche a renforcé sa crédibilité et fidélisé sa clientèle, en cultivant la confiance et un sentiment d'appartenance.</p> <p>Donc, je pense que quand tu adaptes l'éditorial sur des choses bien précises par rapport à ce que peuvent dire ou penser la communauté, ou en réaction à quelque chose, par exemple quand tu réagis à une tendance ou une trend, c'est bien. Par contre, baser l'ensemble de ta stratégie là-dessus, non.</p> <p>C'est un peu de la cuisine : disons que tu n'es jamais tout seul à décider, tu as toujours une équipe de communication avec certainement même la direction. Ce qu'il faut faire, c'est de ne pas être une girouette, c'est-à-dire qu'il faut ne pas être opportuniste. Encore une fois, il faut un peu sentir les choses, c'est ça aussi qui est délicat, et c'est pour ça que souvent les gens restent dans le même secteur d'activité, ils connaissent les rouages, la culture, les mots de la marque et ils savent comment sentir cette tendance et ajuster en fonction, chaque secteur ayant sa culture.</p>
<p>Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?</p>	<p>La cohérence, c'est le premier défi, c'est sûr. Il faut toujours garder la cohérence, être crédible, ne pas perdre en crédibilité, ne pas paraître opportuniste.</p> <p>Il y a des défis très concrets où tu dois réagir à quelque chose qui vient d'arriver. Il faut que tout de suite, les équipes soient prêtes pour produire le contenu et le diffuser. Il y a des fois où tu dois faire ça dans un laps de temps très court. Ça, c'est lié à l'actualité, à ce qui se passe, être hyper réactif (notamment le secteur du sport), mais ce n'est pas vraiment lié aux retours des utilisateurs.</p> <p>Mais il y a des situations où les retours des utilisateurs doivent être pris en considération, par exemple, disons que Nike sponsorise Mbappé : pour beaucoup de Parisiens, ils vont dire « oui, mais non, parce qu'il part à Madrid, parce que ceci, parce que cela, etc ». Donc d'un côté, ils sont obligés de réagir, mais d'un autre côté, ils doivent faire attention aux retours pour ajuster un peu leur fenêtre de tir, toujours dans cette idée d'être cohérent par rapport à la culture dans laquelle tu évolues. En communication, tu ne peux pas plaire à tout le monde : le mieux, c'est de garder une certaine neutralité et c'est un défi en soi.</p>
Impact de la présence excessive sur les canaux de communication	
<p>Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?</p>	<p>La fréquence, c'est souvent ce qu'on disait à l'époque, au début des réseaux sociaux, il y a une petite dizaine d'années, où il fallait avoir une régularité. C'est moins vrai maintenant parce qu'il y a multiplication des écrans, des données, ce qui peut créer une certaine saturation. Donc encore une fois, ici, le mieux est l'ennemi du bien ; vaut mieux être plus précis, vaut mieux faire mouche en un coup plutôt qu'essayer de faire mouche en 3 ou 10 coups.</p> <p>Je pense que, de base, la fréquence des interactions digitales a une perception positive car elle renforce l'image de marque et habitue le public à voir l'entreprise régulièrement dans son espace digital. Mais cette fréquence est à double tranchant : elle peut soutenir une image cohérente de l'entreprise alignée avec sa culture et son environnement, mais si elle pousse à publier du contenu de mauvaise qualité faute de temps ou d'inspiration, cela devient contre-productif. Si l'on se sent obligé de parler sans avoir quelque chose d'impactant à dire (course au</p>

	<p>contenu et à la fréquence), cela peut dégrader la perception de la marque et se retourner contre soi.</p> <p>Il y a le côté perception du consommateur, c'est une image solide, mécanique, etc. et puis il y a le côté très algorithmique, où là, tu en as besoin pour être visible sur ces plateformes qui sont saturées de contenu.</p>
<p>Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?</p>	<p>En travaillant sur des plannings et calendriers éditoriaux. Cela te permet de savoir précisément ce que tu vas communiquer et où. Sur cette base, tu ajustes ton contenu en ajoutant ou retirant des éléments en fonction des résultats précédents et de l'actualité. Par exemple, avec un planning business qui inclut le lancement de produits en mars et en mai, et des événements en avril, tu adaptes ta communication en conséquence.</p> <p>L'optimisation de la compréhension de l'offre ne dépend pas seulement de la fréquence des publications, mais surtout de la manière dont les informations sont présentées. Par exemple, un concept peut être introduit dans une vidéo de 30 secondes au format 16:9. Si cette approche ne fonctionne pas, tu peux opter pour un article détaillé sur le site avec des posts complémentaires. Ces ajustements sont basés sur les KPI de performance et les retours de ton audience, ainsi que sur l'évolution de la marque et ses nouveaux produits ou services.</p> <p>En pratique, tu gères tes plannings éditoriaux et de communication comme un écosystème dynamique, où des ajustements sont régulièrement effectués pour aligner les messages avec la stratégie globale. Concernant le budget, tu l'adaptes également en fonction de l'impact souhaité. Chaque aspect de la fréquence de publication est calibré pour soutenir les objectifs de communication de l'organisation.</p>
<p>Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?</p>	<p>Ça c'est une question à un million d'euros : être toujours cohérent, équilibré et divertissant, tout en sollicitant une audience qui engage avec un message hyper clair, c'est l'équation magique ! Clairement, sur les réseaux sociaux, tu cherches des contenus stimulants; il s'agit donc de toujours chercher le divertissement en fonction des retours de ton audience. Tu ajustes la réactivité en jouant sur ce qui fonctionne et en surveillant ce qui plaît ou non à ton audience.</p> <p>Concernant la sur-sollicitation, c'est une question de fréquence. Le mieux est l'ennemi du bien : parfois, un contenu de qualité vaut mieux que trois contenus précipités. Ton message doit être hyper clair pour faciliter cette gestion. Pour avoir un message clair dès le départ, il faut pouvoir résumer l'activité de ta marque en une phrase. « Ce que l'on conçoit bien s'énonce clairement » : garde ton discours simple pour éviter de complexifier inutilement. Une fois ta ligne éditoriale et tes valeurs bien définies, tu sais comment orchestrer ta communication.</p> <p>C'est toujours un équilibre entre ton discours clair, ton budget média, et la fréquence de tes interventions. Tu n'es pas obligé de suivre tes concurrents sur tous les réseaux, il faut avoir aussi un écosystème qui est cohérent : choisis ceux qui sont en adéquation avec ta stratégie. Le site internet reste la base en digital, car c'est là que se trouve ton offre/service e-commerce.</p> <p>C'est un jeu d'équilibriste entre maintenir un contenu cohérent et réagir rapidement aux évolutions du marché et aux retours de l'audience. En digital, tout va très vite, donc il faut être prêt à s'adapter rapidement, tout en restant fidèle à ton message et à l'image de ton organisation. C'est une équation en perpétuel mouvement que les professionnels de la communication recherchent à résoudre de la façon la plus simple et claire possible.</p>

Annexe 7 : Fiche entretien n°4

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	Marie GAILLARD
Tranche d'âge	40 - 50 ans
Entreprise	ROSE PRIMAIRE - Agence de communication
Secteur d'activité	Communication et numérique responsable
Intitulé du poste occupé	Conseillère en communication responsable - Co-fondatrice de ROSE PRIMAIRE
Ancienneté dans le domaine étudié	24 ans environ

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le 21/05/24 – Durée : 1 heure 05 minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	<p>La communication digitale est apparue en même temps que je suis entrée dans le domaine de la communication, il y a déjà 20 ans. Dès l'apparition des services numériques avec internet, la publicité digitale a vu le jour.</p> <p>Au départ, nous avons les médias traditionnels. Il y a deux aspects : d'une part, les stratégies de communication, incluant les campagnes et dispositifs de communication, et d'autre part, l'usage pratique du numérique dans notre métier. Initialement, nous utilisons principalement les médias traditionnels. Avec l'arrivée d'internet, ce dernier était perçu comme un ajout distinct. Cependant, au fil du temps, les choses ont changé. Aujourd'hui, les campagnes et dispositifs de communication sont principalement axés sur le numérique, les autres médias étant relégués en périphérie.</p> <p>L'évolution a conduit à un passage des stratégies « transmédia » (ou « multimédia ») vers le « cross-media ». Désormais, nous pensons d'abord digital puis nous adaptons les messages aux autres médias. Le numérique est au cœur des stratégies de communication.</p> <p>Cette évolution a facilité le ciblage et la mesure de la performance des dispositifs grâce à des outils spécifiques, ce qui est moins le cas pour d'autres types de médias. Donc, en termes de ciblage et de retour sur investissement, cela a été bénéfique.</p> <p>Cela a-t-il complexifié les choses ? Pas réellement. Peut-être un peu, mais les mécaniques de construction des messages restent similaires. Ce qui a changé, c'est que l'attention des cibles est plus courte et saturée de messages. Il faut donc se démarquer immédiatement, être impactant dès les premières secondes. Mais cela a toujours été un défi dans la publicité. La multiplication des plateformes a peut-être raccourci le temps d'attention et rendu l'émergence plus difficile. Toutefois, avec une bonne création de contenu et de messages, on peut toujours se démarquer.</p>
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?	<p>Je dirais que quand on est structuré, organisé, qu'on travaille en équipe et qu'on arrive à anticiper, il n'y a pas forcément de problèmes de cohérence de messages sur les différents canaux.</p> <p>Si, par contre, tu fais un peu au jour le jour, que tu traites seulement l'actualité chaude ou des contenus chauds, évidemment, sans prendre de recul, tu ne sauras pas tellement ce que tu as dit, quand tu l'as dit, comment tu l'as dit, et le nombre de fois</p>

	<p>que tu l'as dit. Donc, pour moi, c'est vraiment de la gestion de projet et de l'organisation d'équipe, surtout si les équipes sont nombreuses.</p> <p>Il faut faire du partage d'information, avoir une ligne éditoriale, des outils. En soi, ça se gère. Le tout, c'est d'être organisé, d'avoir une ligne éditoriale bien définie, un planning éditorial bien structuré et organisé, une équipe qui communique bien et qui est opérationnelle.</p>
<p>Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?</p>	<p>Les avantages, c'est d'avoir une présence digitale pertinente pour qu'on te trouve et que tu puisses faire du « push » et du « pull » marketing de manière suffisante. L'inconvénient, c'est la gestion de tous ces services ou supports, car cela demande beaucoup de travail. Il faut vraiment savoir si tout est efficace et ne pas tomber dans le piège de vouloir absolument être partout ou de publier tous les deux jours.</p> <p>Ces injonctions ont été créées par les agences de marketing digital et par les plateformes, car c'est leur business. Les algorithmes font que si tu ne pousses pas régulièrement du contenu, tu seras moins visible. Le plus gros inconvénient, c'est d'être totalement dépendant de ces plateformes et d'être coincé dans un système où, si tu as réussi à créer une communauté, tu dois l'alimenter à tout prix. De plus, tu n'es pas maître de tes contenus, tu n'en es pas complètement propriétaire. Il faut savoir que ces plateformes ne sont pas terribles en termes de protection des données.</p> <p>L'image n'est pas un problème de canaux, c'est un problème de message que tu développes et du positionnement que tu prends, qui peut ne pas être adapté. Les canaux sont au service du message.</p> <p>La présence sur un canal spécifique est liée à l'image que l'on souhaite projeter. Si tu n'es pas sur une certaine plateforme, cela peut être remarqué. De nos jours, toutes les marques et entreprises sont présentes sur tous les canaux. Il y a vingt ans, être sur Instagram signifiait être à la pointe de la modernité. Aujourd'hui, être sur TikTok ou non à moins d'importance, sauf pour certaines marques « très jeunes ».</p> <p>Les sites web, par contre, c'est sûr que si tu n'en as pas un, on pourrait se poser la question inverse : pourquoi tu n'en as pas ? Les gens utilisent les réseaux sociaux comme un moteur de recherche, donc il faut au moins avoir une présence, même si tu ne fais pas un gros travail de création de communauté.</p>
<p>Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?</p>	<p>Je dirais que oui, si tu tiens compte de la diversité des canaux. Par exemple, si tu n'es que sur de la communication digitale, tu n'as pas une diversité de canaux très large. Par contre, si tu as une hotline, un point de vente ou un point d'accueil, que tu organises des réunions physiques, que tu fais une lettre d'information papier, etc., et que tu diversifies tes canaux, tu permets aux gens d'obtenir l'information selon leurs pratiques et usages de communication. Dans ce cas, c'est toujours bénéfique.</p> <p>Cela dépend aussi de ta cible. Si tu as une cible très profilée, par exemple les jeunes de 15 à 18 ans, la diversité des canaux se résumera principalement à différents canaux de communication digitale, qui sont tous concentrés au même endroit. Inversement, si tu as des cibles de plusieurs tranches d'âge et de divers environnements, il te faut des canaux de communication diversifiés.</p> <p>Cela permet une amélioration dans la perception, à condition que tu sois organisé pour traiter les demandes, remarques ou commentaires. En théorie, si tout est bien structuré pour le recueil des informations, oui, c'est sûr.</p>

Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation

<p>Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?</p>	<p>En termes de méthode, il faut partager la stratégie de communication ou le plan de communication avec tous ceux qui vont être impliqués dans la conception ou la mesure des supports numériques. Cela permet à chacun d'intégrer les outils de mesure, les tags, etc. En termes de méthodologie, il faut s'aligner sur ce qu'on attend et comment on peut le faire avant de tout lancer.</p> <p>En termes d'indicateurs : nous faisons de la « communication responsable », donc en plus des indicateurs de performance classiques comme le nombre de visites, le taux de clics, le coût du clic, le temps de lecture, etc., nous ajoutons parfois des indicateurs liés à la RSE. Par exemple, même si c'est rare, nous pouvons mesurer l'impact carbone de nos dispositifs de communication digitale.</p> <p>Pour ce qui est de l'efficacité : il ne faut pas se fier uniquement aux indicateurs quantitatifs, il faut aussi avoir des indicateurs qualitatifs. Bien sûr, selon le secteur d'activité, les indicateurs peuvent varier.</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?</p>	<p>Franchement, à part faire des études d'image par des cabinets spécialisés, la perception de l'image est compliquée à mesurer. Tu peux faire des petits sondages auprès de ta communauté à des temps définis. Par exemple, tous les 2-3 ans, tu fais des études d'image et de représentation en prenant des « groupes test » représentatifs et tu analyses ce que tu as mis en place durant ces années-là. Par contre, il faut être une grosse marque pour faire ça car il faut faire des grosses campagnes.</p> <p>Il faut faire attention dans l'analyse, ce n'est pas parce que les gens s'engagent plus que cela modifie la perception de l'image. Ce sont des subtilités. Tu peux très bien faire un questionnaire auprès de ton audience, axé sur la perception de l'image, et le recroiser avec tes KPI comme le taux d'engagement, le taux de commentaires, etc., mais ce n'est pas tout à fait la même chose. La perception de l'image par rapport à la réaction des gens à ta nouvelle ligne éditoriale peut se croiser, mais ce n'est pas tout à fait la même chose.</p> <p>La réputation de l'organisation, c'est quelque chose que tu travailles à long terme. Tu peux améliorer ton taux d'engagement sur les réseaux sociaux de manière assez facile, mais peut-être de façon un peu artificielle. Par exemple, en utilisant des techniques comme des sondages ou des activités interactives, tu peux y arriver, mais cela ne signifie pas que les gens trouveront que ton image est meilleure.</p>
<p>Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?</p>	<p>La première chose à considérer, c'est que si tes réseaux sociaux ne fonctionnent pas bien, c'est peut-être que la marque n'a pas vraiment besoin d'être sur ce canal. Soit ta ligne éditoriale n'est pas adaptée, et dans ce cas, il s'agit de poser la question aux concernés, c'est-à-dire à la communauté. Nous redémarrons souvent par des phases d'études des besoins et des attentes de nos cibles. Tu peux faire un questionnaire ou poser de petites questions de temps en temps pour savoir quels contenus ils aimeraient voir. Il est important de savoir où ils nous attendent, car parfois, ce n'est pas là où nous voulons aller. Il est donc nécessaire d'interroger les audiences.</p> <p>Pour ce qui est des adaptations de la ligne éditoriale, il faut savoir pourquoi tu fais ces changements. Il ne suffit pas de suivre ce que font les autres ou de se conformer à la mode actuelle, car cela peut être artificiel. Je suis vraiment d'avis de poser la question au public cible pour comprendre leurs attentes.</p>
<p>L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?</p>	<p>Si ça ne marche pas, c'est que tu ne t'es pas bien positionné ou que tu n'as pas posé les bonnes questions, que ton questionnaire, moment d'étude ou de collecte d'infos n'était pas assez pertinent pour te donner les bonnes réponses sur l'adaptation de la ligne éditoriale. En principe, la réponse est oui, forcément, il faut que cela contribue à améliorer la communication digitale.</p>

	<p>Il n'y a pas que la ligne éditoriale. La ligne éditoriale, c'est le contenu. Mais si les gens en ont marre d'avoir des milliards de contenus et qu'ils te demandent d'en avoir moins mais de meilleure qualité, cela va être une question de fréquence, de ton, d'outil. Après, tu vas regarder ce qui fonctionne en termes de traduction créative ou d'utilisation de format. Cela va au-delà de la ligne éditoriale en elle-même : c'est une révision plus large de la stratégie de communication (canaux utilisés, fréquence choisie, etc.).</p> <p>Il faut aussi voir ce que l'on appelle une « ligne éditoriale », parce que si c'est faire que du divertissement, de l'humour comme certaines marques comme Oasis, ça fonctionne car c'est ce que les gens attendent et c'est comme ça qu'ils ont émergé. Par contre, pour d'autres marques, tu n'appliqueras pas la même recette : ta ligne éditoriale doit être propre à chaque marque et doit pouvoir s'adapter. Ce sont les retours utilisateurs qui te le diront et te guideront. Si tu cernes bien ces enjeux-là et leurs besoins, il est logique que cela améliore ta communication digitale.</p>
<p>Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?</p>	<p>La difficulté, c'est que l'adaptation de ton contenu en te basant sur les besoins et envies de ta communauté, des utilisateurs et de ton public cible, peut t'amener à faire des choses que tu faisais moins ou pas du tout, et qu'il va falloir développer. Cela peut faire changer beaucoup de choses parce que ce n'est pas la même chose de faire des posts humoristiques que de faire des études, des critiques littéraires, des critiques d'articles, ou encore du contenu à valeur ajoutée. Ce ne sont pas du tout les mêmes compétences et le même travail qu'il y a derrière, donc cela peut changer beaucoup de choses. Si tu dois adapter tes contenus en fonction des retours utilisateurs qui demandent plus de valeur ajoutée, ou au contraire si tu fais des contenus que personne ne lit et qu'ils te disent qu'il faut mieux vulgariser, que ce n'est pas ton fort, il va falloir que tu adaptes complètement ton traitement de contenu.</p> <p>Pour beaucoup, les défis consistent à gérer la production de la communication. On a le contenu mais on ne sait pas forcément faire le traitement rédactionnel : c'est un souci de compétence, de savoir-faire. Il peut donc y avoir ce problème de savoir si on internalise ou externalise ces compétences de rédaction web. Parce qu'en fait, soit tu externalises ces compétences et dans ce cas-là, la personne n'a pas forcément le contenu, il faut alors que tu lui donnes et elle s'occupe du traitement de contenu, mais cela veut dire qu'elle ne peut pas être réactive au jour le jour. Soit, au contraire, c'est internalisé, tu as le contenu, mais il faut avoir un traitement créatif et rédactionnel suffisamment différenciant et qualitatif, le tout sans se répéter ni tourner en rond, ce qui n'est pas évident.</p>
Impact de la présence excessive sur les canaux de communication	
<p>Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?</p>	<p>Plus il y a d'interactions avec le public, plus on peut considérer que l'entreprise ou la marque est proche de son public, qu'elle est à son service. Cela montre une certaine proximité. Il n'y a rien de plus frustrant que de poser une question ou de faire une demande et de ne jamais recevoir de réponse.</p> <p>La fréquence des interactions digitales signifie aussi que tu es organisé et que tu es une entreprise structurée et efficace. Aujourd'hui, certaines entreprises sont ultra performantes dans tout ce qui est parcours utilisateur, mettant les bonnes réponses au bon endroit, etc. Quand tu es sur un concurrent ou sur d'autres marques qui ne le sont pas du tout, cela se remarque assez vite et crée de la frustration. Le parcours utilisateur a un vrai impact sur la perception d'une entreprise bien rodée et bien staffée versus une entreprise où tu envoies une demande et tu ne sais pas si elle sera traitée.</p> <p>Ce n'est pas tant la fréquence, mais la réactivité qui est importante. La</p>

	<p>fréquence des interactions dépend de ton audience et de ton secteur d'activité. En plus, tu peux organiser les interactions digitales entre utilisateurs, ce n'est pas obligé que ce soit uniquement de la marque aux utilisateurs : ils peuvent interagir entre eux avec des avis, retours ou questionnements.</p> <p>Dans tous les cas, plus il y a d'interactions digitales, plus il y a d'intérêt pour la marque. Si tu arrives à bien gérer ces interactions digitales, cela montre que tu es efficace et organisé.</p>
<p>Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?</p>	<p>Alors, c'est lors d'une réunion de départ sur la stratégie digitale que nous définissons nos objectifs, nos cibles et nos canaux. À partir de là, nous évaluons les moyens disponibles et nous définissons une fréquence de publication qui peut aller de une fois par semaine à trois ou quatre fois par semaine, grand maximum. Nous sommes partisans de la « slow communication », c'est-à-dire de ne pas trop en faire. Nous parlons de « sobriété éditoriale » pour éviter de se fixer des fréquences de publication trop élevées. Cela permet d'éviter de mettre une pression excessive et de développer des comportements stressants chez les professionnels de la communication.</p> <p>Analyser en continu les données de ton site web et de tous les canaux peut devenir épuisant et peu productif. Il est donc important de faire moins, mais de le faire mieux. Au départ, si ton offre est nouvelle, il faut passer du temps à l'expliquer. Petit à petit, après quelques mois, tu peux te permettre de passer à d'autres types de messages plus périphériques. En fait, tu construis ta ligne éditoriale progressivement.</p> <p>C'est la même chose que dans la communication en général : il faut annoncer les choses, construire petit à petit l'image et la promotion. Tu montes en puissance et, après un certain temps, tu peux te permettre de faire davantage de promotion.</p> <p>Tout cela se décide au moment de la stratégie digitale, avec des tests et des états des lieux réguliers. Cela fait partie d'un cycle continu : tu fais une étude de la situation, tu réajustes ta stratégie, tu déploies, etc. La fréquence de publication doit être ajustée en fonction de ces analyses et des besoins identifiés.</p>
<p>Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?</p>	<p>Tout dépend de ce que tu as à dire. Si tu es juste dans des annonces d'événements, on va te percevoir comme un simple agenda. Cela dépend aussi de ton positionnement de marque. Si tu as un positionnement d'expert dans un domaine, il faut que tu montres ton expertise. Dans ce cas, il est pertinent de produire des contenus plus approfondis. Cela prendra du temps et tes fréquences seront peut-être moins élevées, mais ce n'est pas grave. Ce type de contenu peut devenir du contenu « froid », c'est-à-dire qu'il peut rester pertinent pendant plusieurs années et être publié sur ton site web ou ton blog.</p> <p>Il est aussi important d'adopter une approche plus « responsable ». Par exemple, nous avons élaboré des checklists pour aider les gens à produire un contenu plus responsable sur les réseaux sociaux, les sites web et les newsletters. Quand je dis responsable, cela inclut la sobriété, l'accessibilité pour les personnes en situation de handicap et l'éthique. Il faut placer la communication digitale d'une marque dans ce contexte. La communication digitale peut alimenter l'addiction aux écrans, la surconsommation, et avoir des impacts sur la santé mentale des gens, sans parler de l'impact carbone et des impacts environnementaux du numérique.</p> <p>Par exemple, dans nos checklists pour produire du contenu responsable, nous abordons diverses pratiques et astuces, comme la gestion de la durée de vie des publications. Tes publications n'ont pas toujours besoin d'exister indéfiniment. Ce genre de pratique peut complètement changer ta manière de communiquer.</p>

Annexe 8 : Fiche entretien n°5

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	Hélène SANSEAU
Tranche d'âge	40 - 50 ans
Entreprises	- FORMO STUDIO - Studio de communication - SUITE126 - Cabinet de services et conseils
Secteurs d'activités	- Stratégies de marques/rebranding et outils/supports de communication - Conseil et formation aux fonctions supports des entreprises (RH, management)
Intitulés des postes occupés	- Consultante et formatrice en stratégie de communication et de marque - Co-dirigeante de SUITE126
Ancienneté dans le domaine étudié	21 ans environ

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le 22/05/24 – Durée : 50 minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	<p>Pour moi, la vraie révolution, le vrai changement, ça a été l'arrivée des réseaux sociaux parce qu'on a changé la façon d'interagir avec les cibles. Le site web, quant à lui, a été inclus dans les canaux de communication de la même manière que le print pour les entreprises. C'est-à-dire que nous avons digitalisé notre plaquette de présentation, en gros.</p> <p>Nous restions donc sur le même mode d'interaction avec les cibles, c'est-à-dire une communication descendante où la marque délivre son message. L'arrivée des réseaux sociaux a obligé les marques à entrer dans le conversationnel et ça a vraiment changé la donne. Les marques ont dû descendre de leur piédestal et accepter de potentiellement se faire interpeller et interagir pratiquement d'égal à égal avec les utilisateurs, en jouant le jeu des réseaux sociaux.</p> <p>Cela a vraiment changé les choses. Dans la gestion des stratégies de communication, cela oblige aussi à plus de réactivité. À partir du moment où la marque est d'accord pour jouer le jeu des réseaux sociaux, elle doit pouvoir répondre de manière réactive à un commentaire, une demande, une suggestion.</p> <p>Cela a rajouté une complexité, mais en même temps, cela a enrichi et mieux ciblé la communication. L'obligation de réactivité n'est pas la même en BtoB et en BtoC. Je travaille pratiquement exclusivement en BtoB, et dans ce cas il est acceptable de ne pas répondre dans la minute ou la demi-heure qui suit, et de ne pas répondre forcément pendant le weekend. Il y a des conventions qui font que l'acceptabilité est plus grande que vis-à-vis du grand public.</p>
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?	<p>Pour moi, la stratégie que je conçois pour mes clients est globale, elle ne se limite pas au digital. Nous nous assurons qu'il y ait une continuité et une cohérence dans les prises de parole, que ce soit à l'oral, sur des supports écrits, qu'ils soient print ou digitaux.</p> <p>Les garde-fous pour cette cohérence incluent le travail avec une plateforme de marque. Ce document socle permet de garantir le cadre et les fondations. Une fois que nous avons cette plateforme de marque, nous utilisons des outils comme une plateforme de message. Cela permet d'avoir une granularité plus fine et de</p>

	<p>définir tous les messages que nous voulons faire passer et la manière de les adapter selon les canaux utilisés.</p> <p>Pour le digital spécifiquement, nous mettons en place une charte éditoriale et un calendrier éditorial. Cela permet de définir le ton et la façon dont nous nous adressons à nos publics en fonction de la plateforme, ainsi que les différents types de sujets et comment les implémenter dans le temps.</p> <p>Nous avons donc à la fois une stratégie globale et, une fois qu'elle est posée, des outils plus opérationnels pour garantir que la stratégie soit déclinée de manière cohérente. Les outils que nous utilisons incluent la charte éditoriale et le calendrier éditorial.</p>
<p>Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?</p>	<p>L'avantage est de pouvoir avoir plus d'opportunités pour toucher nos cibles et d'avoir également plus de récurrence. Si nos cibles voient notre message à travers différents canaux, le message va davantage s'imprimer dans leur esprit et elles vont mieux le retenir.</p> <p>Les inconvénients pourraient être la saturation si c'est fait de façon trop agressive. Cela peut aussi donner une impression de répétition si le message est trop copié-collé d'un canal à l'autre. Forcément, quand on s'expose de manière inappropriée, l'image perçue par le public sur la marque ou l'entreprise peut être impactée négativement.</p>
<p>Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?</p>	<p>Oui, mais la nuance à apporter est qu'il faut être conscient de ses moyens, tant humains que financiers. Est-ce que j'ai le budget et les ressources humaines pour multiplier mes prises de parole sur plusieurs réseaux sociaux et le faire correctement, en respectant les codes et dans les bonnes conditions ?</p> <p>Si je n'ai pas ces prérequis, cela va plutôt me desservir. Ensuite, il est primordial d'être très au fait de ses cibles. Par exemple, si ma cible n'est pas sur TikTok, je n'ai aucun intérêt à y aller. Pour moi et les clients que j'accompagne, surtout en BtoB, nous nous concentrons sur soigner la page LinkedIn, les profils personnels et avoir des ambassadeurs. Déjà, si cela est bien fait et avec de l'aide, ce sera déjà top.</p> <p>Donc en soi, utiliser divers canaux peut permettre une amélioration, mais à condition que cela soit fait de manière professionnelle et cohérente, sans saturer l'audience. Sinon, à part cette nuance, en théorie, bien sûr que cela permettrait une amélioration. Mais quand on s'expose davantage via plusieurs canaux, on accepte de se mettre potentiellement et logiquement plus en danger, car il y a toujours un risque que cela ne produise pas l'effet attendu.</p>
<p>Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation</p>	
<p>Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?</p>	<p>Sur les pages LinkedIn, je vais regarder plusieurs indicateurs quantitatifs, comme l'audience des posts, le nombre de vues et le nombre de réactions suscitées.</p> <p>Je vais aussi analyser de manière plus fine les sujets. En général, pour les clients, nous faisons cette analyse soit trimestriellement, soit semestriellement. Il s'agit d'identifier les posts qui ont le mieux marché et de comprendre pourquoi ils ont été plus viraux. Cela permet de voir les sujets ou thématiques qui plaisent et qui devraient être poussés.</p> <p>Nous regardons l'engagement suscité, que ce soit les republications ou les commentaires, en analysant également les commentaires pour comprendre les réactions. C'est une analyse à la fois quantitative et qualitative. L'idée est d'examiner les deux aspects.</p>

	<p>Pour la partie site internet, où j'ai plutôt la casquette SEO pour certains de mes clients, nous effectuons des analyses SEO régulières des sites en utilisant un plugin pour vérifier si l'optimisation est au correcte. Parfois, nous faisons appel à des partenaires spécialisés dans l'analyse SEO pour effectuer un monitoring des sites et identifier les points à améliorer.</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?</p>	<p>Pour cela, nous pouvons obtenir des données et des métriques sur le nombre d'abonnés, la croissance de la communauté ou l'augmentation de l'engagement. Cependant, dire que cela a un impact direct sur la réputation est plus délicat, car la réputation de l'organisation n'est pas seulement liée à la ligne éditoriale.</p> <p>L'analyse quantitative permet d'avoir une idée de la notoriété, car cela reste factuel : par exemple, on a gagné X abonnés, on a eu un taux d'engagement Y, donc mécaniquement, on est plus connu. Mais dire que nous avons une meilleure image est plus complexe.</p> <p>Pour moi, une des façons d'évaluer cette notion d'image et de réputation est de réaliser des enquêtes qualitatives auprès de la communauté. Cependant, toutes les entreprises ne peuvent pas se le permettre. Les grandes marques en BtoC font souvent appel à des prestataires spécialisés qui sont capables de lever les biais pour obtenir des réponses exploitables.</p> <p>Nous pouvons également croiser les données quantitatives avec le calendrier éditorial pour voir s'il y a eu un impact entre avant et après les modifications apportées à la ligne éditoriale. Cependant, cela n'analyse pas complètement la situation sous tous les angles et peut donner des réponses peu pertinentes et donc peu exploitables. D'où l'importance, si possible, de mettre en place une enquête qualitative auprès de la communauté.</p>
<p>Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?</p>	<p>Il peut y avoir l'idée de tester différents formats, par exemple, tester de la vidéo. Il peut aussi y avoir l'idée de fournir davantage de valeur à nos cibles, en leur donnant des analyses ou des contenus soignés, de manière à ce qu'ils se disent : « Ah oui, j'ai bien fait de prendre trois minutes pour m'attarder sur ce post ou pour aller voir cette page, car c'est un contenu qui me sert en tant que professionnel ».</p> <p>Retravailler et optimiser le contenu de la ligne éditoriale est essentiel. En 2024, produire du contenu est facile, mais nous faisons face à des phénomènes d'infobésité et de saturation des plateformes. Donc, en prenant le contrepied de cela, peut-être en publiant moins mais en s'assurant que chaque publication soit de qualité et ait du sens, la cible sera reconnaissante : merci de ne pas contribuer à la saturation de leur charge mentale, mais plutôt d'apporter de la clarté et de l'intelligence.</p> <p>Produire du contenu pertinent et bien travaillé permet de mieux répondre aux besoins et attentes des utilisateurs, ce qui se traduit par une meilleure appréciation et une fidélisation de l'audience.</p>
<p>L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?</p>	<p>Oui, évidemment, mais il faut être vigilant. Il ne faut pas tout prendre pour argent comptant : parfois, c'est notre boulot de communicant de devancer les attentes et de proposer des formats et des contenus innovants, et d'aller là où on ne nous attend pas.</p> <p>Il est donc impératif de garder un œil critique et de ne pas se fier uniquement à ce qui pourrait sembler le plus évident au vu des retours de la communauté. Il faut toujours essayer d'avoir un temps d'avance.</p>
<p>Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?</p>	<p>Ça peut être la difficulté à comprendre les besoins des utilisateurs. Il peut aussi être difficile de trier ce qui est pertinent de ce qui ne l'est pas, et de ne pas prendre tout pour argent comptant tout en faisant attention aux contradictions. En s'attardant sur tous les retours, on peut se retrouver avec des injonctions</p>

	<p>contradictaires : certains utilisateurs peuvent dire une chose et son contraire. Il peut également y avoir des phénomènes de trolls, de haters et des interventions de concurrents.</p> <p>Il y a plusieurs défis en soi. L'important est de garder un œil sur ce qu'on a décidé de faire à l'origine et vers quoi on se dirige. On peut prendre en compte les retours des utilisateurs, mais il ne faut pas se fier uniquement à ce qu'on peut voir. C'est pour cela qu'un outil comme la plateforme de marque est hyper important. Il faut s'y référer de temps à autre, la relire pour rester dans les rails et ne pas dévier afin de garder le cap et respecter notre ADN de marque.</p>
Impact de la présence excessive sur les canaux de communication	
<p>Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?</p>	<p>Je ne saurais pas dire l'impact exact que cela a sur leur perception. J'ai observé différents cas de figure. Par exemple, pour FORMO STUDIO, nous sommes plutôt mauvais pour notre propre stratégie de communication parce que c'est toujours le dossier le moins urgent, les clients passent en premier. Nous avons un site internet en chantier depuis des années et nous n'arrivons pas à être vraiment actifs sur notre Instagram, notre page LinkedIn et le reste, mais pour autant, je n'ai pas l'impression que cela ait un impact négatif sur la perception qu'on peut avoir de notre studio.</p> <p>Comment l'expliquer ? C'est peut-être lié au marché BtoB ou bien au fait que la rencontre d'un nouveau client se fait principalement par le bouche-à-oreille. Parfois, je me demande même si ce manque de présence et de structuration de notre communication digitale n'a finalement pas un effet involontairement bénéfique sur la perception du public, en se disant peut-être : « Ah bah ouais, en fait, eux, ils bossent beaucoup, donc ils n'ont pas le temps de parler d'eux-mêmes ». Au final, cela nous amène à nous poser des questions sur l'interprétation de ce qu'ils pensent vraiment de nous.</p>
<p>Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?</p>	<p>Pour nos clients, nous leur proposons des stratégies de massification sur un temps donné. Par exemple, pour une association de professionnels de santé avec laquelle nous travaillons, ils lancent un « Serious Game ». Nous leur avons préparé une campagne qui accompagne la commercialisation de l'offre. Ils savent donc que pendant un mois, ils auront une série de posts, avec un calendrier, des messages, des vignettes, différents formats vidéo, etc. Nous savons que pour le lancement de l'offre, la fréquence des posts sera beaucoup plus rapprochée, puis il y aura des rappels dans les mois suivants. Nous adaptons des schémas classiques du monde de la publicité aux logiques digitales.</p> <p>Pour cela, nous prenons en compte leurs impératifs et événements, comme l'organisation ou la participation à un événement ou le lancement d'une nouvelle offre. Ce sont les grands jalons qui nous permettent de définir la fréquence de publication de contenu digital.</p> <p>Un autre exemple, nous avons un client dans le domaine du vélo. Avec les « Pro-Days 2024 - le salon professionnel du vélo » fin juin, nous savons que cette période sera une fenêtre de tir importante pour eux. Ils auront une présence sur le salon et, par effet rebond, une présence massive sur les réseaux à ce moment-là.</p> <p>Nous nous mettons à leur place, et c'est notre rôle de conseil de leur dire qu'ils ne peuvent pas être visibles toute l'année avec la même intensité. Il y aura des périodes plus intenses que d'autres, et nous choisissons ces moments pour que ce soit stratégique pour eux, à des périodes qui leur conviennent.</p>

<p>Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?</p>	<p>Les garde-fous incluent la gestion de la fréquence de publication, ce qui est un aspect très factuel. Je fais attention à ce que je publie, à ce que je republie, etc. Ensuite, il y a le côté plus intuitif, basé sur mon propre ressenti par rapport à ma pratique des réseaux sociaux et ce qui m'ennuie.</p> <p>Je me dis que je ne veux pas que les internautes ou les followers des clients que je conseille aient ce ressenti négatif. Cela m'incite à être vigilant. Par exemple, quand je parcours mon fil LinkedIn et que je vois le énième post de la même personne ou de la même marque sans contenu pertinent, cela m'agace. Je considère cela comme contre-productif.</p> <p>En me demandant pourquoi cela m'ennuie, je regarde le nombre de publications et les types de prises de parole. Si c'est pour dire des choses creuses et inutiles, cela me rappelle de ne pas faire la même erreur pour mes clients. Je veux éviter que leur audience ressente cette frustration, en veillant à la qualité et à la pertinence des messages partagés.</p>
--	---

Annexe 9 : Fiche entretien n°6

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	Sandrine BARBIER-BODEAU
Tranche d'âge	40 - 50 ans
Entreprise	HÔPITAUX PARIS EST VAL-DE-MARNE - Établissement public de santé
Secteur d'activité	Soins médicaux et de réadaptation en neurologie, locomoteur et gériatrie
Intitulé du poste occupé	Responsable du service communication
Ancienneté dans le domaine étudié	25 ans environ

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le 30/05/24 – Durée : 1 heure 10 minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	<p>Effectivement, il y a eu de grosses adaptations. Quand je suis arrivée dans cette structure, il n'y avait pas de site internet, et on ne parlait même pas encore des réseaux sociaux à l'époque. Tout cela est finalement assez récent. Même si c'est une évidence aujourd'hui, ça ne l'était pas il y a encore quelques années. Je suis arrivée dans cet établissement il y a 18 ans. À cette époque, on parlait déjà de sites internet, mais cet établissement n'en avait pas encore.</p> <p>Nous avons progressivement intégré des médias digitaux à notre stratégie de communication. Cela a commencé par la création d'un site internet, puis d'un intranet. Ensuite, nous nous sommes mis aux réseaux sociaux : Facebook et YouTube en 2013, Twitter en 2015, LinkedIn en 2016, et enfin Instagram en 2023.</p> <p>Tout cela s'est développé progressivement, en fonction de l'intérêt que nous y voyions pour la communication auprès de nos différentes cibles. Cela a fortement impacté notre stratégie, car nous avons dû nous adapter à cette évolution. Nous avons trouvé que c'était une bonne idée d'utiliser ce type de canaux, mais nous avons également été contraints de le faire, car c'est l'évolution de la société et il faut suivre la manière dont les personnes s'informent.</p> <p>Peut-on dire que cela a facilité notre travail ? Je dirais un peu les deux. D'une part, oui, car grâce aux réseaux sociaux, nous touchons une audience plus large que celle que nous pouvions toucher avec des médias plus traditionnels comme l'organisation d'événements. Cependant, c'est aussi extrêmement chronophage. Nous passons beaucoup de temps à décliner nos messages et à publier la même information sur différentes plateformes, car nous n'avons pas d'outils permettant de multi-publier en une seule fois.</p> <p>Donc, cela a en partie facilité notre travail, car nous avons un meilleur ciblage, une audience plus large et un impact plus grand auprès du public. Mais cela a aussi rendu la gestion de la communication plus complexe, car plus de canaux signifie plus de messages à diffuser, ce qui demande du temps et des ressources spécifiques.</p>
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ?	La cohérence est vraiment la base de nos publications. Nous faisons peu d'aménagements entre les différents médias : nous utilisons quasiment toujours la même base. Parfois, nous modifions l'image ou très légèrement le texte, mais l'information reste la même. La seule chose que nous modifions peut-être est

<p>Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?</p>	<p>l'utilisation de certains canaux et pas d'autres en fonction de la cible de l'information. En termes de cohérence, nous essayons d'être le plus cohérents possible, quel que soit le type de supports utilisés, qu'ils soient digitaux ou autres, pour diffuser nos informations. Nous travaillons à 360°, c'est-à-dire qu'à partir d'une même information, nous la déclinons sur l'ensemble de nos supports, s'il y a un intérêt pour le public qui le reçoit.</p> <p>Nous faisons quelques adaptations à la marge : une photo différente, une phrase tournée différemment pour éviter que le public ait l'impression de voir deux fois la même chose. Nous avons trouvé des canaux suffisamment complémentaires, c'est pourquoi nous ne sommes pas partout. Nous nous basons donc sur cette cohérence de message d'un canal à l'autre. Pour le type d'information que nous publions, il n'y a pas de problématique particulière à assurer une cohérence des messages.</p> <p>Au niveau de la stratégie et de l'organisation interne pour la gestion de notre communication au quotidien, nous aimerions que ce soit plus formalisé, mais ce n'est pas le cas, car l'organisation se fait à l'épreuve du quotidien et le service communication est petit. Le service est composé de trois personnes : moi-même, responsable, m'occupant des événements, de la coordination, des relations avec la presse et des relations publiques ; une infographiste qui gère toute la mise en page de notre communication écrite ; et une référente qui s'occupe de tous nos médias digitaux (internet, intranet et réseaux sociaux).</p> <p>Nous nous coordonnons ensemble pour décliner les messages et tout organiser. Notre communication tourne énormément autour des informations transmises par les services de soins (mettre en valeur une nouvelle technique, des nouveaux matériels, l'obtention d'un appel à projet, etc.) ou autour de l'événementiel (notre établissement organise plus de 300 événements par an).</p> <p>Nous ne faisons pas de battage autour d'une même information en la déclinant dix fois de manière différente pour remplir l'espace : nous avons suffisamment de matière pour publier très régulièrement des nouvelles informations sans nous répéter. Tout cela se fait par l'intermédiaire d'un outil de gestion de projet, Asana, que nous utilisons pour l'ensemble de nos projets de communication physique et digitale. Cela permet à toute l'équipe de voir les projets en cours, sur quoi chacun travaille, et ce que chacun doit faire.</p>
<p>Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?</p>	<p>Pour ce qui est des avantages, l'utilisation de plusieurs canaux permet un bon ciblage et une complémentarité des actions. C'est très intéressant de pouvoir cumuler plusieurs canaux parce que chacun a sa propre manière de s'informer, et les personnes que vous allez toucher sur un canal ne sont pas forcément les mêmes que sur un autre. La question de cumuler plusieurs canaux est essentielle pour éviter de passer à côté d'une partie de notre public qui ne serait pas suffisamment informée. Trouver et avoir cette complémentarité de canaux en fonction de nos cibles est très important.</p> <p>Par exemple, sur LinkedIn, nous avons beaucoup de nos personnels que nous ne toucherons peut-être pas via l'intranet, l' emailing ou la newsletter, car certains préfèrent s'informer sur les réseaux sociaux plutôt qu'avec les médias institutionnels. De plus, une partie de nos professionnels ne touchent pas un ordinateur de la journée (spécificité liée au secteur), alors ils s'informent via leur smartphone à d'autres moments. Pour certains, les réseaux sociaux sont plus accessibles, ce qui nous permet d'avoir cette complémentarité. Un autre avantage spécifique à LinkedIn est la possibilité de publier des offres d'emploi, ce qui est un plus, même si cela peut aussi représenter un inconvénient.</p>

	<p>En ce qui concerne nos patients, par exemple sur Facebook, bien que ce réseau soit un peu dépassé pour la jeune génération, nous avons beaucoup de femmes dans les tranches d'âge des futures mamans et de patientes de la maternité qui fréquentent notre page Facebook. Lorsque nous publions des informations sur la maternité ou des informations très pratiques sur Facebook, cela fonctionne bien. À l'inverse, sur Instagram, nous touchons un public un peu plus jeune, composé de jeunes professionnels et patients.</p> <p>Pour les inconvénients, je pense particulièrement au cas du recrutement. Sur LinkedIn, on pourrait imaginer publier toutes nos annonces d'emploi, en pensant que c'est le réseau idéal pour cela. Cependant, nous avons tellement de postes ouverts (en raison des problématiques de recrutement comme dans tous les hôpitaux publics) que si nous publions trop souvent, cela pourrait donner une image négative de la situation. Cela pourrait donner l'impression que notre hôpital est déserté, que les gens n'aiment pas y travailler, ou qu'il y a un turnover trop élevé. Nous restons donc très vigilants sur ce point, car cela pourrait être contre-productif et décourager les gens de postuler.</p>
<p>Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?</p>	<p>Pour moi, oui, c'est même un passage obligé. Pour un établissement de santé, cela permet, avec les réseaux sociaux, d'ouvrir une fenêtre sur ce qui se passe au quotidien. Cela permet de créer des liens avec un public extérieur, ce qui est extrêmement positif. Cela peut donner envie à des gens de postuler chez nous et contribue à l'information des familles et des visiteurs.</p> <p>Je trouve que c'est plutôt une amélioration et une bonne chose. Cependant, il faut encadrer cette communication. Il faut avoir une ligne éditoriale et s'y tenir, quel que soit le support. Il faut aussi anticiper les problématiques qui pourraient se poser. Par exemple, quand nous avons débuté sur Facebook, c'était la première fois que nous ouvrons un compte sur un réseau social dans un établissement hospitalier comme le nôtre. Cela a pu être perçu avec un peu de peur par certains décideurs, car ils s'imaginaient que nous allions potentiellement nous exposer à des critiques.</p> <p>Évidemment, ce n'est pas que cela. Nous avons pu en tirer beaucoup de bénéfices en termes de communication, mais il peut aussi arriver que nous recevions des commentaires négatifs qu'il faut savoir gérer. Pour cela, nous avons anticipé des problématiques potentielles en créant un « arbre de réponse ». Cela permet à la personne qui gère les réseaux sociaux d'avoir des réponses types ou des débuts de réponses pour chaque situation. Tout cela a été anticipé et travaillé.</p> <p>De la même manière, nous pouvons aussi être victimes d'une crise médiatique, ce qui est tout à fait possible pour un établissement de santé. Il faut anticiper et se préparer à ce type de situation, car la crise médiatique prend rapidement de l'ampleur sur les médias digitaux. Savoir se préparer et gérer ces situations fait désormais partie de notre travail, même si ce genre d'événement peut être un frein.</p>
Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation	
<p>Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?</p>	<p>Nous utilisons des indicateurs de performance assez classiques comme l'analyse du nombre d'abonnés, d'interactions, de vues, etc. Mais honnêtement, nous ne sommes pas constamment dessus. Nous faisons un petit récapitulatif une fois par an, mais nous ne vérifions pas tous les jours si nos posts ont bien marché. Nous fonctionnons beaucoup à l'instinct. Cela peut paraître étrange, mais en regardant les commentaires et en voyant qu'un post a bien fonctionné, cela nous permet de voir ce qui marche et de surfer sur ce qui fonctionne bien.</p> <p>Par exemple, au fil des années, nous avons constaté que tout ce qui est vidéo et photos montrant certains de nos professionnels de santé avec leur visage</p>

	<p>fonctionne très bien. Cela nous permet de réorienter nos contenus, de mieux choisir les images, etc. Nous sommes attentifs à ce qui marche.</p> <p>Nous sommes plus dans l'analyse et l'interprétation du qualitatif que du quantitatif. Nous ne faisons pas de bilans mensuels, car nous ne sommes pas en train de vendre : nous n'avons pas de contraintes marketing. Notre objectif n'est pas de générer des ventes, mais de construire une image à long terme, de montrer comment nous fonctionnons et de créer un lien de confiance avec nos utilisateurs. Tout cela se construit très progressivement.</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?</p>	<p>La ligne éditoriale a été définie et travaillée, et c'est quelque chose qui évolue à la marge : nous ne la révolutionnons pas régulièrement, donc il n'y a pas énormément de modifications apportées, hormis celles que nous ajustons instinctivement en fonction de ce qui fonctionne ou non.</p> <p>Par exemple, nous avons constaté que les posts intégrant du contenu avec de l'humain, en mettant en valeur les visages du personnel, suscitent bien plus d'engouement. Nous avons pu le constater grâce aux indicateurs de performance comme le nombre de commentaires, d'interactions et de repartages.</p>
<p>Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?</p>	<p>Au niveau des adaptations, nous avons ajusté les formats en utilisant de plus en plus de stories, de reels et de petites vidéos. Nous constatons que ces formats engagent beaucoup plus le public, surtout comparé aux textes longs, qui ne fonctionnent pas du tout.</p> <p>Ce qui a évolué dans notre ligne éditoriale, c'est également le raccourcissement des textes : nous essayons maintenant de produire des contenus plus courts et plus percutants. Que ce soit dans la newsletter interne, sur l'intranet, sur le site internet ou sur les réseaux sociaux, nous privilégions des textes très courts et illustrés en première intention. C'est ce qui attire l'attention et fonctionne le mieux. Ensuite, nous pouvons publier des contenus plus longs pour ceux qui souhaitent approfondir.</p> <p>Nous sommes également très vigilants quant au rythme de publication pour ne pas inonder nos utilisateurs d'informations. Que ce soit sur les réseaux sociaux ou dans nos médias digitaux internes, nous évitons de surcharger.</p> <p>Il appartient donc au service communication de s'assurer que les messages aient de l'impact, de trier les informations importantes et de savoir à quel moment les publier. Cela permet d'éviter la saturation et de maintenir l'engagement du public.</p>
<p>L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?</p>	<p>Notre ligne éditoriale est assez pérenne. Nous écoutons bien sûr les retours de nos utilisateurs, mais l'adaptation se fait surtout sur les modalités de publication plutôt que sur le contenu lui-même. Le contenu est important pour nous, car il montre ce que fait notre institution, et cela reste donc constant.</p> <p>Là où nous prenons davantage en compte les avis de nos utilisateurs, c'est en interne. Nous menons des enquêtes qui permettent d'adapter les outils aux besoins des professionnels. Cela nous aide à améliorer la communication interne en répondant aux attentes et en optimisant les outils et les modalités de diffusion de l'information.</p>
<p>Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?</p>	<p>Il y a les défis financiers, techniques, temporels, et ceux liés aux ressources humaines. Parfois, les utilisateurs peuvent avoir d'excellentes idées, mais malheureusement, nous ne pouvons pas toujours les mettre en œuvre. Cela peut être parce que cela coûte trop cher, techniquement ce n'est pas faisable, ou tout simplement parce que nous n'avons pas le temps pour alimenter une rubrique d'information ou mettre à jour un outil régulièrement.</p> <p>Il ne s'agit pas seulement de la publication, mais aussi de l'intervention humaine</p>

	<p>régulière sur un outil précis. Nous aimerions pouvoir tout prévoir, planifier, programmer et faire en sorte que tout fonctionne parfaitement, mais nous n'avons pas assez de ressources humaines pour cela. Nous sommes donc souvent à flux tendu. Dès qu'il y a une nouvelle information, nous la publions, mais nous faisons très attention à ne pas publier dix informations le même jour. Nous veillons à répartir les différentes publications sur plusieurs jours ou semaines.</p>
Impact de la présence excessive sur les canaux de communication	
Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?	<p>Les gens sont vraiment submergés d'informations, donc il faut faire attention à ne pas les submerger davantage et à ne pas sur-publier. Que ce soit en communication interne ou externe, c'est la même problématique. Dès que nous constatons des désabonnements, par exemple, c'est un mauvais signe. Il faut être très attentif à cela.</p>
Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?	<p>Nous ajustons la fréquence de publication de façon assez spontanée et informelle, en nous consultant entre nous, car nous sommes une petite équipe et cela nous permet de le faire facilement. C'est important de le faire pour ne pas dissuader notre communauté ou leur donner envie de partir parce que nous les aurions trop sollicités.</p> <p>Nous essayons de publier au moins une fois par semaine. Il ne faut pas sous-publier non plus, sinon les gens nous oublient rapidement, mais il ne faut pas sur-publier. Par exemple, en période creuse, comme le mois d'août, nous avons moins de choses à publier car les gens sont moins disponibles pour transmettre des informations. Dans ces périodes, une publication par semaine sur chacun de nos canaux est déjà bien. Le reste de l'année, nous arrivons à faire trois à quatre publications par semaine, voire plusieurs par jour à certains moments, mais toujours en essayant de les espacer et de ne pas publier en continu.</p>
Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?	<p>En s'imposant une échelle flexible de fréquence minimale et maximale : il faut trouver un équilibre, ni sous-solliciter ni sur-solliciter son audience, publier des choses intéressantes et les répartir sur l'année sans avoir de moments trop creux.</p> <p>Nous discutons entre nous et pesons le pour et le contre. Cela dépend de l'urgence et de l'intérêt de l'information pour nous et pour le public cible. Il nous arrive régulièrement de différer la publication d'une information si nous considérons que nous avons déjà trop diffusé récemment un type de message et que le public ne serait pas réceptif. D'où l'importance de bien connaître le milieu en question pour savoir ce qui est nécessaire de publier rapidement si le sujet est « chaud » ou, au contraire, attendre si le sujet est « froid ».</p> <p>Pour ne pas sur-solliciter l'audience, nous jouons aussi sur la variété des messages et du ton employé. Nous essayons d'utiliser un ton convivial : le but, sur les réseaux sociaux, est de ne pas être trop formel, même si nous devons l'être un peu car nous sommes une institution publique et nous devons garder une certaine image. Il est aussi important d'avoir une forme de proximité avec nos usagers, de pouvoir répondre rapidement à leurs commentaires.</p> <p>De temps en temps, nous publions des choses un peu plus ludiques, mais ce n'est pas notre quotidien. Par exemple, pour Noël, nous organisons « le concours du pull de Noël », ce n'est pas tous les jours, mais cela donne un côté très humain à notre communication. L'hôpital peut faire peur : il y a des gens qui n'aiment pas y venir, qui trouvent cela compliqué avec beaucoup d'acronymes et de mots complexes. Pouvoir ouvrir une fenêtre sur le quotidien et montrer que nous sommes là pour eux est très important.</p>

Annexe 10 : Fiche entretien n°7

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	Gauthier COURET-LABÈDE
Tranche d'âge	20 - 30 ans
Entreprise	DRONE GCL - Studio de prises de vues aériennes
Secteur d'activité	Photographie et vidéographie aériennes par drone (BtoB et BtoC)
Intitulé du poste occupé	Dirigeant fondateur - Micro-entrepreneur/Indépendant (Entreprise Individuelle)
Ancienneté dans le domaine étudié	5 ans environ

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le 31/05/24 – Durée : 45 minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	<p>Déjà, ça augmente la visibilité et ça permet de prédéfinir les gens que tu souhaites cibler. Par exemple, si je veux faire de l'inspection de toiture sur une maison, je ne vais pas chercher des locataires, mais plutôt des propriétaires. Avec Facebook et des outils similaires, je peux cibler et trouver des propriétaires assez facilement.</p> <p>Pour l'instant, j'ai créé un compte Instagram que j'ai déjà un peu alimenté. J'ai aussi posté quelques vidéos sur YouTube pour montrer mes réalisations. Je réfléchis à utiliser Facebook pour trouver un public qualifié, LinkedIn pour créer ma page professionnelle, et peut-être Pinterest. Je ne pense pas aller plus loin, mais je ne ferme pas complètement la porte.</p> <p>Aujourd'hui, avoir un site web qu'il soit marchand ou vitrine, c'est devenu la norme, surtout pour les indépendants comme moi qui se lancent. En ce qui me concerne, j'ai un site vitrine où je présente mon matériel, qui je suis, quelques exemples de travaux réalisés chez des clients et mes prestations, mais je n'ai pas mis les prix. Pour cela, ils doivent me contacter.</p> <p>Je pense que c'est un mal pour un bien parce qu'il faut prendre plus de temps. Au lieu de communiquer sur une seule plateforme, tu es obligé de communiquer sur plusieurs en même temps, ce qui demande plus de moyens. Il y a des codes différents pour chaque réseau social. Sur Instagram, tu ne t'attends pas à la même chose que sur Facebook, où la communication peut être plus ou moins formelle. Il faut adapter sa manière de communiquer au réseau social que tu utilises. Donc, aujourd'hui, c'est plus chronophage qu'avant parce que tu dois communiquer sur toujours plus de canaux. Mais d'une certaine manière, ça te permet de mieux cibler tes clients potentiels. C'est un peu des deux.</p>
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?	<p>J'adapte un peu selon la plateforme sur laquelle je poste. Par exemple, sur Instagram, je mets des photos impressionnantes, des images jolies qui donnent envie aux gens de s'intéresser. Sur YouTube, c'est plus du contenu visuel, donc il y a moins cette notion de ligne éditoriale à respecter que sur Instagram ou Facebook.</p> <p>Je fais attention à la qualité des photos sur Instagram, et peut-être un jour sur Pinterest, car ce qui compte pour les gens, c'est l'apparence et le rendu final. Ma proposition de valeur repose sur mes prises de vues aériennes, que ce soit des rendus photo ou vidéo montés de A à Z.</p>

	<p>Je ne vais pas dire « Moi j'ai tel type de drones qui font ça, c'est génial ! », car les gens ne s'intéressent pas vraiment à ça. Sur mon site internet, ils peuvent trouver ces informations s'ils veulent en savoir plus. Mais sur Instagram, je montre du concret : « Regardez ce que je fais. » Si ça leur plaît, ils peuvent me contacter par la suite.</p> <p>Pour résumer, j'adapte légèrement le contenu sur chaque canal. Pour assurer la cohérence du message, j'ai défini mes objectifs et ma façon de faire, tout en restant ouvert à des évolutions. Ce n'est pas forcément difficile, mais c'est toujours chronophage. Le problème des réseaux sociaux, c'est que ça demande énormément de temps. Il faut s'investir et faire quelque chose de soigné, surtout dans mon domaine. Il faut des visuels qui parlent et qui inspirent les gens.</p> <p>Si je mets juste une photo de drone d'une maison mal cadrée et sans retouche, ça n'attirera personne. Mon objectif, c'est de marquer les esprits dès le premier regard avec quelque chose de spectaculaire. Cela demande beaucoup de travail de post-production pour retoucher les images et les rendre agréables à regarder.</p>
<p>Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?</p>	<p>En avantage, il y a la multiplication de l'audience. On peut toucher beaucoup plus de monde avec les canaux appropriés, par exemple Facebook pour les personnes un peu plus âgées, et Instagram pour les plus jeunes. Si je n'avais qu'un seul canal, ce ne serait pas possible.</p> <p>Cependant, l'utilisation de plusieurs canaux implique aussi une augmentation du travail nécessaire. Au lieu de passer 30 minutes pour faire un post, je vais devoir faire quatre posts différents, ce qui prendra deux heures. Donc, c'est encore une fois beaucoup plus chronophage.</p>
<p>Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?</p>	<p>Je pense qu'avoir plusieurs canaux de communication donne une image plus professionnelle. Par exemple, si une personne n'a qu'un Facebook et pas de site internet, elle peut sembler moins professionnelle. Dans mon cas, avoir un joli Instagram, un site internet optimisé, et une chaîne YouTube active parle beaucoup plus et donne l'impression de professionnalisme.</p> <p>Avoir quelques canaux bien choisis rend effectivement professionnel. Cependant, être présent sur toutes les plateformes n'est pas forcément intéressant ou approprié. Personnellement, je sais qu'il y a certaines plateformes où je n'irai jamais. Si j'y allais, cela ferait un peu hypocrite et donnerait l'impression que je cherche des clients de manière désespérée, ce qui pourrait nuire à mon image et me rendre moins crédible.</p> <p>Je pense qu'il faut bien sélectionner les canaux et les réseaux appropriés selon le domaine d'activité. Il est inutile d'être présent là où on ne nous attend pas. Si l'utilisation de divers canaux est bien construite et exécutée, alors oui, cela peut améliorer la perception des gens. Cela montre que tu as passé du temps sur ta communication, surtout dans une activité liée à la photographie et à la vidéographie. Cela traduit du sérieux et de la crédibilité. Pour moi, le regard des gens ne sera pas le même pour un indépendant que pour une grande structure. En tant que micro-entrepreneur, j'ai cette vision-là.</p>
<p>Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation</p>	
<p>Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?</p>	<p>Pour mesurer l'efficacité de ma communication digitale, j'analyse plusieurs indicateurs de performance tels que les vues, les appréciations, et les interactions avec le contenu, comme les commentaires, les likes et les partages.</p> <p>Par exemple, sur Instagram, je regarde le profil type des personnes qui regardent les stories, l'évolution du contenu, de l'activité et de l'audience. Sur YouTube, j'analyse</p>

	<p>chaque début ou fin de mois le nombre de vues, de likes et de commentaires que mon contenu a générés. Ce qui est intéressant avec les vidéos, c'est de voir à quel moment elles plaisent le plus, où les gens accélèrent la lecture et où ils sont moins intéressés. Cela permet de mieux comprendre les attentes de mes clients potentiels.</p> <p>Je consulte aussi des rapports mensuels auto-générés, notamment par YouTube Studio pour YouTube et par Meta Business Suite pour Instagram. Ces outils me permettent d'avoir facilement accès à des données pertinentes et exploitables via des tableaux de bord avec les chiffres clés, des tableaux synthétiques et des graphiques montrant les évolutions sur les périodes de temps souhaitées.</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?</p>	<p>À ce stade, je n'ai pas encore analysé en profondeur le lien entre mes modifications et la réputation que le public en a. J'ai construit la forme et le fond de mes différentes publications au fil du temps, en m'inspirant de ce que faisaient les concurrents au début, puis en personnalisant davantage sur ce que je voulais que l'on retienne de mes services, en tenant compte également des avis extérieurs.</p> <p>Ce que j'ai pu constater, c'est qu'en apportant quelques modifications, le nombre de vues, la rétention et l'engagement sur mes contenus ont déjà changé. C'est très important pour moi car, étant donné mon cœur de métier (les prises de vue par drone), il est très important que le contenu soit d'abord vu par les gens. Je vends quelque chose de très concret : ce que l'on peut voir, et c'est ce qui me définit.</p> <p>Donc, c'était évolutif et progressif. Cependant, je ne peux pas dire quel a été l'impact précis des modifications sur la réputation. Pour cela, il faudrait que je sonde mon auditoire après avoir effectué des changements et que j'analyse mes indicateurs clés dans les rapports mensuels suivants pour voir s'il y a eu un effet ou non. C'est vrai qu'il faudrait que je me penche davantage sur cet aspect.</p>
<p>Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?</p>	<p>Par exemple, je reçois des retours de différentes sources : clients, partenaires, personnes de la communauté des dronistes sur des blogs et des groupes sur les réseaux sociaux, ainsi que mon entourage. Le pilotage est pour moi un plaisir et un loisir, il ne faut pas l'oublier !</p> <p>Je prends en compte ces retours et cela m'a permis de faire plusieurs ajustements. J'ai commencé à produire des vidéos plus courtes et dynamiques, à mettre davantage en avant mon expertise et le matériel avec lequel je travaille sur mon site web, et à présenter le contenu avec des photos bien travaillées en post-production. Ces éléments évoluent petit à petit, et j'essaie de rester en phase avec mes objectifs initiaux pour ne pas me perdre.</p>
<p>L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?</p>	<p>Oui, bien sûr. Il faut prêter attention aux retours et être attentif, car lorsque je suis plongé dans ma manière de communiquer ou dans un montage, je suis complètement concentré sur ce que je fais et je n'ai pas de point de vue extérieur. Sur le moment, je peux penser que ce que je fais est génial, mais si je revois la vidéo deux jours plus tard, je peux me rendre compte que ce n'est pas aussi bien que je le pensais.</p> <p>Avoir des avis extérieurs est donc très important. Le retour de quelqu'un d'autre peut vraiment offrir une perspective différente. Savoir prendre en considération ces avis, surtout lorsqu'ils viennent de personnes qui ne sont pas forcément dans le milieu mais qui ont le regard d'un client potentiel contribue grandement à améliorer la communication digitale.</p>
<p>Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?</p>	<p>Le plus gros défi est souvent que certains retours, demandes ou suggestions de clients ou d'utilisateurs sur les réseaux sociaux posent un défi technique. Je suis limité dans le type de rendu de mes prestations par le matériel que j'utilise. Par exemple, plusieurs fois j'ai été bloqué parce que mon matériel ne pouvait pas répondre à certaines demandes. Je suis limité par la vitesse du drone, les conditions</p>

	<p>climatiques, la qualité de la caméra, la stabilité, la distance de pilotage, etc. Cela demande un gros investissement personnel et financier car ces équipements coûtent cher et les prix montent rapidement dès qu'on veut monter en gamme ou acheter des accessoires complémentaires pour des rendus plus diversifiés, qualitatifs et aboutis.</p> <p>De plus, il y a les contraintes réglementaires qui se sont complexifiées ces dernières années, avec les zones à survoler, les attestations, etc., ce qui peut également me limiter dans l'adaptation et la personnalisation du contenu pour les utilisateurs.</p> <p>Un autre défi mais sur les réseaux sociaux est celui des « haters ». Heureusement, je n'ai pas encore eu à en faire face, mais il est important de savoir les ignorer, de faire le tri et de ne pas prendre en considération leurs paroles car elles ne sont pas pertinentes. Il faut donc être capable de distinguer ceux qui veulent notre bien, nous donner des conseils ou critiquer constructivement, de ceux qui cherchent à nuire.</p>
Impact de la présence excessive sur les canaux de communication	
<p>Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?</p>	<p>Si je fais beaucoup de publications, voire si je reposte toujours les mêmes choses ou essaie de maximiser l'audience de manière excessive, cela peut traduire un comportement un peu toxique sur les réseaux. Cela a un impact négatif sur l'entreprise. Par exemple, si on commence à dépasser une publication par canal par jour, cela peut être perçu négativement. C'est également mon ressenti lorsque je parcours les réseaux sociaux et que je vois les fils d'actualités de certaines structures.</p> <p>Je pense qu'il vaut mieux faire peu de publications, mais de grande qualité, plutôt que de nombreuses publications de mauvaise qualité. Je préfère miser sur la qualité et une fréquence basse que sur la quantité et une fréquence élevée.</p>
<p>Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?</p>	<p>Je n'ai pas défini un nombre strict de publications à respecter. Dès que j'ai quelque chose de qualitatif, j'essaie de prendre le temps de bien le préparer et de le publier correctement, plutôt que de le faire rapidement et de me dire que je vais en faire cinq pour les trois prochaines semaines. Je travaille sur chaque publication une par une, sans en gérer plusieurs en parallèle.</p> <p>Je n'ai pas toujours la disponibilité pour me donner des contraintes strictes concernant le temps consacré à mon planning éditorial. Cela se fait alors en fonction de mes disponibilités, ainsi que de mon envie et de ma motivation, car elle impacte directement la qualité du travail derrière.</p>
<p>Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?</p>	<p>Je fais attention au nombre de publications hebdomadaires ou mensuelles que je fais. Ce qui est important pour moi, quoi qu'il puisse se passer, c'est de rester dans les clous en termes de fréquence, en m'imposant un nombre maximum et minimum de posts à faire en fonction de l'actualité. Je m'autorise une certaine flexibilité, l'idée étant de laisser une marge de manœuvre pour naviguer dans mon calendrier éditorial tout en restant sur ma route pour ne pas sur-solliciter ni sous-solliciter mon audience.</p> <p>J'adapte la publication de mes messages en fonction de leur importance et de l'actualité. Par exemple, pour une actualité qui n'est pas urgente, je peux la partager une semaine ou deux plus tard. Inversement, pour une actualité qui est urgente, comme une nouvelle prestation ou un nouveau partenariat, je la publie immédiatement car elle nécessite une communication rapide.</p>

Annexe 11 : Fiche entretien n°8

GRILLE D'INFORMATIONS DU PARTICIPANT	
Prénom et Nom	Julien BONZOM
Tranche d'âge	30 - 40 ans
Entreprise/Association	- APPSTUD - Agence de conception et de développement - CLUB DE LA COM - Association de professionnels en Occitanie
Secteurs d'activités	- Logiciels et applications mobiles sur iOS, Android et Web - Communication et Marketing
Intitulé des postes occupés	- Responsable du Design chez APPSUD - Vice-président du CLUB DE LA COM
Ancienneté dans le domaine étudié	10 ans environ

GRILLE D'ENTRETIEN	
<i>Entretien mené le 04/06/24 – Durée : 50 minutes</i>	
Questions	Commentaires
Gestion et perception de la communication digitale	
De quelle manière la multiplication des plateformes de communication digitale a-t-elle impacté votre gestion des stratégies de communication ? Peut-on dire qu'elle l'a facilitée ?	<p>Je vais commencer par le positif. La diversification des canaux de communication permet de choisir plus facilement son canal d'acquisition. Cela te donne la possibilité de cibler des audiences spécifiques sur chaque plateforme. Par exemple, avec plusieurs canaux, tu peux diviser ton audience en niches, atteignant des segments qui seront vraiment réceptifs via le canal qu'ils utilisent. Cela permet de toucher moins de personnes d'un coup, mais potentiellement plus de personnes intéressées et réceptives à ton message.</p> <p>Cependant, il y a un côté négatif. Avec trop de choix, tu peux te perdre rapidement, surtout si tu n'es pas accompagné par un professionnel. Il faut être constamment à l'écoute de ce qui sort et se fait, ce qui nécessite une veille quotidienne.</p> <p>En ce qui concerne la facilitation de la gestion, je dirais que cela ne la facilite plus. Autant avant cela a pu la faciliter, autant maintenant, avec tous ces canaux, on ne sait plus vraiment vers quoi se tourner immédiatement. Il faut mener beaucoup d'études et de recherches pour savoir lequel sera le plus performant. Donc, je pense que cela n'a pas forcément facilité les choses. Cela a légèrement complexifié la gestion des stratégies de communication : au début, cela l'a facilité, mais maintenant, c'est devenu plus critique.</p>
Quelles stratégies employez-vous pour assurer une cohérence de message à travers les différents canaux digitaux ? Rencontrez-vous des difficultés à assurer cette cohérence ?	<p>La stratégie est assez simple : il s'agit de se baser sur la plateforme de marque et sur la stratégie éditoriale que l'on définit pour ses messages. À titre personnel, j'essaie toujours d'établir une stratégie multicanale et d'adapter et optimiser le temps consacré à chaque canal.</p> <p>On pense souvent aux stratégies, mais pas assez aux rendements que cela peut avoir. Une des difficultés est de rendre chaque action rentable. Il ne faut pas hésiter à dupliquer du contenu, mais en l'adaptant et le déclinant de manière appropriée. La difficulté réside dans le maintien de la cohérence tout en évitant que le contenu ne semble trop « pré-mâché ».</p> <p>Il n'y a pas de grande difficulté à condition de bien se structurer, s'organiser et définir quel message mettre sur chaque canal. Mais, cela peut être une difficulté</p>

	<p>pour certaines entreprises qui n'ont pas les moyens humains ou financiers de se pencher sur la question. La rentabilité est souvent un enjeu. Souvent, sans budget, elles n'ont personne pour rédiger. Si on incite à rédiger beaucoup de contenus, d'articles, etc., cela peut être difficile s'il n'y a pas de rédacteur technique au sein de l'équipe du client. Cela peut leur coûter plus cher.</p>
<p>Quels sont les avantages et inconvénients de l'utilisation de plusieurs canaux digitaux sur l'image perçue par le public ?</p>	<p>Un avantage important est que, lorsque tu vois la même entreprise ou le même message sur plusieurs canaux différents, cela donne l'impression de quelque chose de sérieux et bien établi. Le fait de marteler ton message sur différents canaux renforce cette perception de sérieux et de professionnalisme, même si ce n'est pas forcément le cas en réalité.</p> <p>Cependant, l'inconvénient est que si tu veux faire du multicanal, il faut vraiment bien organiser ta stratégie en amont. Si tu te lances sans une bonne organisation, cela peut renvoyer l'image d'une entreprise désorganisée et incohérente. Par exemple, j'ai une cliente qui faisait des corbeilles en cuir végétal et les distribuait à la fois en BtoC et BtoB. Nous avons dû élaborer une stratégie multicanale. Si nous avons diffusé le même contenu sur Pinterest, qui est plus destiné au BtoC, et sur LinkedIn, qui est orienté BtoB, nous aurions risqué de perdre l'un ou l'autre segment. Nous avons donc dû adapter notre stratégie pour chaque cible et chaque canal.</p>
<p>Selon vous, utiliser divers canaux de communication permet-il toujours une amélioration dans la perception des offres/services d'une organisation ?</p>	<p>Un marketeur te dira souvent « ça dépend », et c'est vrai que cela varie selon la situation. Je pencherais plus pour la nuance. Parfois, si tu as un message à faire passer et que ta cible se trouve clairement sur Instagram, par exemple une femme trentenaire active, il vaut mieux concentrer tes efforts sur Instagram parce que tu les atteindras difficilement ailleurs.</p> <p>Donc, dire que cela améliore toujours la perception, non. Il y a une nuance à apporter en fonction du produit et du message que tu veux transmettre. Tu te rends compte de l'efficacité uniquement en testant, car il y a tellement de paramètres différents : le produit, le message, le canal, etc. Si tu ne réajustes pas ta stratégie et que tu t'obstines à faire du multicanal sans discernement, tu risques de disperser ton budget inutilement. Souvent, tu constateras que certains canaux fonctionnent mieux que d'autres. Tu finiras peut-être par te concentrer sur un seul canal qui s'avère plus rentable.</p> <p>Je mettrais donc une nuance sur le « toujours ». Dans un premier temps, il est stratégique de commencer par du multicanal pour tester et voir ce qui fonctionne. Ensuite, avec le reporting et les statistiques, tu pourras identifier ce qui marche et ajuster en conséquence, en concentrant tes efforts sur les canaux les plus efficaces.</p>
<p>Adaptation de la ligne éditoriale et impact sur la réputation</p>	
<p>Quelles méthodes ou indicateurs utilisez-vous pour mesurer l'efficacité de votre communication digitale ?</p>	<p>L'utilisation de Google Analytics te donne beaucoup d'informations sur l'impact de tes campagnes. À chaque fois que tu mets un pixel sur une campagne ou un site web, tu peux voir les résultats dans la Search Console. Google fournit vraiment de nombreux outils pour gérer cela.</p> <p>Cependant, j'aurais presque envie de dire que le meilleur indicateur est le professionnel avec qui je travaille : il sait où regarder et comment analyser les données et les informations qui remontent. Sur un tableau de bord Google Analytics, je peux immédiatement voir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas.</p>
<p>Comment évaluez-vous l'impact des modifications apportées à la ligne éditoriale sur la réputation de l'organisation ?</p>	<p>Souvent, je fais beaucoup d'A/B testing, c'est mon côté UX Designer. Généralement, au début, on crée plusieurs messages et formats différents qu'on va dispatcher à différents endroits. On observe ensuite lequel fonctionne le mieux via les indicateurs de performance, grâce aux professionnels avec qui je travaille. Ils me disent, par exemple, « celle-là a beaucoup mieux marché, on a un</p>

	<p>taux de conversion et un taux de clics beaucoup plus élevés, donc on va continuer dans cette direction ». À chaque fois, on pousse sur la piste qui a été choisie et on continue à faire des campagnes avec ce type de message pendant quelques mois.</p> <p>Quand on sent que ça s'essouffle, on recommence du A/B testing avant que l'efficacité ne diminue trop. On crée deux messages légèrement différents et on voit lequel marche le mieux. Si le nouveau message ne fonctionne pas, on en essaie un autre. Si cela permet de relancer un peu la machine, on repart sur ce courant-là et ainsi de suite.</p> <p>Il est important de ne pas rester trop longtemps sur le même message, car les gens peuvent s'en lasser. Pour évaluer l'impact, on compare le succès des messages et des campagnes. Au début, on crée plusieurs messages totalement différents, puis on se resserre sur une ou deux versions qui fonctionnent bien. Ensuite, on continue à travailler sur ces versions en les relançant au bout d'un moment avec un message légèrement déviant, tout en gardant le même fond mais en changeant le visuel ou en ajustant le message. Si c'est une campagne promotionnelle, on peut aussi adapter le message en fonction du temps pour maintenir l'intérêt.</p>
<p>Comment se traduisent concrètement les adaptations de la ligne éditoriale en réponse aux comportements des utilisateurs ?</p>	<p>Les adaptations de la ligne éditoriale peuvent se traduire de différentes manières. Cela peut concerner le visuel, en modifiant les images ou les vidéos utilisées, le texte et la façon de transmettre le message sont également très importants. On peut ajuster le texte pour mieux correspondre aux attentes et aux comportements des utilisateurs.</p> <p>En termes de ligne éditoriale, cela peut être le fond (le message lui-même) ou la forme (la présentation visuelle). En plus du visuel et du texte, on peut également jouer sur l'interface, par exemple en ajoutant ou modifiant des boutons d'appel à l'action.</p>
<p>L'adaptation de la ligne éditoriale face aux retours des utilisateurs contribue-t-elle à améliorer la communication digitale ?</p>	<p>À 100%, là je serai catégorique. L'utilisateur est le juge de tout, c'est lui qui va te dire « oui ou non, c'est bien, c'est nul, etc. ». Donc oui, totalement, il faut que tu adaptes en fonction de lui et de ses habitudes.</p> <p>Le périmètre est donné par ta plateforme de marque. Pour schématiser très rapidement, ta marque est la base de toute communication. Si elle est mal construite, tout ce que tu construis par-dessus va s'écrouler. Une fois que tu as ta plateforme de marque avec tes visuels, ta charte graphique et tout ce qui représente vraiment la marque, ton ADN, si c'est cohérent, tu peux construire n'importe quel support.</p> <p>Quand tu as consolidé chaque étape, tu vas pouvoir faire des canaux solides qui vont reposer sur une marque et un ADN fort. Le seul truc qui te fera dire « attention tu dévies », c'est que tu sors de ta plateforme de marque, c'est-à-dire que tu perds les valeurs qui sont dans la plateforme de marque.</p>
<p>Quels défis sont fréquemment rencontrés lors de l'adaptation du contenu basé sur les retours des utilisateurs ?</p>	<p>Les premiers défis consistent à analyser correctement les retours des utilisateurs. Si tu as 30 000 commentaires différents, il n'est pas efficace de t'attarder sur chacun d'eux. Il faut épurer et quantifier ces retours pour pouvoir les traiter correctement. Cela te donne une bonne base pour savoir dans quelle direction aller.</p> <p>Le prochain défi est de réfléchir à comment adapter ton contenu, ce qui n'est pas facile. Cela concerne aussi bien le fond que la forme. Ensuite, tu dois décider si tu rediffuses le contenu au même endroit ou ailleurs. Il est important de ne pas hésiter à remettre en question tes stratégies en fonction des retours que tu reçois. Il ne faut pas continuer tête baissée sans écouter l'utilisateur, car cela pourrait conduire à l'échec.</p>

	<p>Aussi, la compréhension des retours des utilisateurs est un défi en soi. Il est fréquent de prendre en considération un retour isolé qui n'est pas représentatif. Cela peut nuire au projet, surtout si trop de décisionnaires sont impliqués, chacun ayant son avis. Il faut pouvoir extraire l'essence des retours des utilisateurs, en se basant à la fois sur les commentaires et sur les données quantitatives.</p>
<p>Impact de la présence excessive sur les canaux de communication</p>	
<p>Quels impacts la fréquence des interactions digitales a-t-elle sur la perception de votre organisation par le public ?</p>	<p>Avoir des rendez-vous réguliers permet de rester en contact avec ton audience de manière constante. Tu n'es jamais à l'abri de sortir l'idée du siècle qui déclenche beaucoup d'engagement. Même si certaines idées ne marchent pas, il est important de varier les messages et de continuer à publier sur les réseaux sociaux pour voir ce qui fonctionne le mieux.</p> <p>Cependant, il faut maintenir une fréquence régulière sans surcharger l'audience. Une surabondance de publications peut être perçue négativement. Il faut trouver un équilibre entre être présent régulièrement et ne pas inonder les followers de contenu, pour maintenir une perception positive de l'organisation.</p>
<p>Comment ajustez-vous la fréquence de publication pour optimiser la compréhension de l'offre ou des services d'une organisation ?</p>	<p>En fonction de la stratégie, on se repose souvent sur l'expérience. Si on fait appel à toi, c'est que tu es un expert et que tu sais, par expérience, ce qui fonctionne. Par exemple, tu sais que trois publications par semaine sur un certain réseau social sont suffisantes en moyenne.</p> <p>C'est là que l'expertise est importante. Un expert peut te dire, par exemple, que publier tous les jours n'est pas nécessaire. Il pourrait recommander trois publications par semaine avec des formats spécifiques. Ensuite, on teste ces théories.</p> <p>Je commence par tester mes théories sur les réseaux sociaux. Je regarde les rapports, les taux de clics, les vues, et toutes les statistiques disponibles. Pendant une semaine, je peux ajuster la fréquence pour voir ce qui fonctionne. Par exemple, après avoir publié trois fois par semaine pendant trois mois, je pourrais essayer quatre publications une semaine pour tester l'impact. Si je constate une baisse de performance à quatre publications, je reviens à trois. Je peux aussi essayer de réduire à deux pour voir les effets. Il s'agit donc de tester et d'ajuster continuellement, en laissant l'utilisateur seul juge de ce qui fonctionne le mieux.</p>
<p>Comment peut-on équilibrer la réactivité sur les canaux digitaux avec le risque de sur-solliciter l'audience tout en préservant le message initial et l'image de l'organisation ?</p>	<p>Si tu vois que sur l'engagement, tu as beaucoup moins de retours parce que tu as surchargé d'informations, il faut rééquilibrer. Tu peux aussi, sur une période de l'année, surcharger et marteler ton message parce que tu as quelque chose d'important à dire. Ce n'est pas très grave de surcharger pendant cette courte période, mais il ne faut pas être en surcharge constante.</p> <p>Par exemple, si tu vends un produit destiné aux particuliers, pour le BtoC, tu sais que la grosse période est Noël. À partir d'octobre, tu vas commencer à marteler tes messages et augmenter la fréquence de publication parce que tu as un gros message à faire passer. Il faut, bien sûr, analyser constamment les retours et être réactif.</p>

<p>Abstract</p> <p>This thesis addresses the strategic repositioning of digital communication within organizations, a sometimes imperative approach to remedy the discrepancy between the desired image and public perception.</p> <p>This study focuses on cases where an organization's public image is distorted, whether due to an initially inappropriate communication strategy or a change in the organization's positioning. It aims to identify effective methods, through research hypotheses, to realign an organization's perceived image with its true identity and the scope of its services.</p> <p>In this regard, the AD'OCC Agency, a key player in economic development in the Occitanie region, serves as a case study. Indeed, facing an erroneous perception of its identity on social networks, the agency had to reorient its digital communication strategy.</p>	<p>Résumé</p> <p>Ce mémoire traite du repositionnement stratégique de la communication digitale au sein des organisations, une démarche parfois impérative pour remédier à la discordance entre l'image souhaitée et la perception publique.</p> <p>Cette étude aborde les cas où l'image publique d'une organisation est faussée, que ce soit par une stratégie de communication initialement inadaptée ou un changement dans le positionnement de l'organisation elle-même. Elle cherche donc à identifier à travers des hypothèses de recherche, des méthodes efficaces pour réajuster l'image perçue d'une organisation avec son identité propre et l'étendue de ses services.</p> <p>À cet égard, l'Agence AD'OCC, acteur du développement économique sur la région Occitanie, sert de cas d'étude. En effet, cette dernière, face à une perception erronée de son identité sur les réseaux sociaux, a dû réorienter sa stratégie de communication digitale.</p>
<p>Key-words</p> <p>Digital communication Communication strategy Social media Repositioning Brand identity Brand image Public perception Targets Service/product offering</p>	<p>Mots-clés</p> <p>Communication digitale Stratégie de communication Médias sociaux Repositionnement Identité de marque Image de marque Perception publique Cibles Offre de services/produits</p>