



L'IRRESISTIBLE ASCENSION DE LA COMMUNICATION MARKETING INTEGREE (CMI)

(IMC : Integrated Marketing Communication)

**La complémentarité globale
entre les messages
et les supports de communication**

 **union des
annonceurs**



**POURQUOI LE 360°
EVOLUE-T-IL VERS LA CMI ?**

LES PRE-REQUIS A UNE DEMARCHE CMI

**LA METHODE ET LES OBSTACLES
EN PRENDRE EN COMPTE**

**LA CMI BOULEVERSE LES HABITUDES DE TRAVAIL :
COMMENT Y FAIRE FACE ?**

**L'APPROCHE CMI
EST ELLE TOUJOURS JUSTIFIEE ?**

**CONCLUSION : COMMENT DEVELOPPER
DANS L'ENTREPRISE UN «ESPRIT CMI» ?**

**La rédaction de ce document a été confiée à Christian Barluet,
professeur en communication à l'Essec
christian.barluet@gmail.com**

PREAMBULE

Pourquoi l'UDA intervient-elle dans un domaine en apparence aussi technique ?

Comme nous le verrons plus avant, la CMI remet en cause beaucoup d'habitudes et de savoir-faire de la communication. Avec ce document, l'Union des annonceurs ne prétend pas faire le tour d'un sujet aussi dense, mais rendre plus compréhensible une évolution importante de nos métiers.

De plus, l'UDA est convaincue qu'avec la CMI, les annonceurs trouveront une réponse à la question chaque jour plus cruciale de l'efficacité de leurs investissements.

Le groupe de travail

Pendant l'année 2009, l'UDA a rencontré, avec des annonceurs réunis au sein d'un groupe de travail animé par Christian Barluet, professeur à l'Essec et Françoise Renaud, directrice marketing et innovation à l'UDA, les acteurs du marché qui ont adopté la CMI comme méthode de travail : Arnaud de Baynast, Nicolas Bordas (TBWA France), Eric de Rigny (Né Kid), Philippe Ballardur (Coca-Cola), Pierre Gomy (TNS Sofres), Mondher Abdennadher (Deep Blue), Anne Zavan (Beiersdorf), etc.

Le présent document est largement inspiré de ces échanges et nous tenons à les remercier de leur grande disponibilité et de la richesse de leurs apports.

L'édition 2009 du *Publicitor* a été également une source d'information importante.

(Publicitor : communication 360° on line, off line – 7e édition - Jacques Lendrevie, Arnaud de Baynast, Catherine Emprin – Dunod – 2008)

INTRODUCTION

Quelle définition de la CMI ?

De nombreuses définitions existent. Celle que nous avons retenue, inspirée du *Publicitor*, nous paraît très complète et opérationnelle. Elle a surtout l'immense avantage de mettre en avant les objectifs de la communication.

La CMI a pour objectif un meilleur retour sur les dépenses de communication en mettant en œuvre une stratégie fondée sur une architecture de canaux fonctionnant en synergie et véhiculant des messages cohérents. Elle est orientée vers les clients et déterminée principalement par les données chiffrées sur les clients, leur perception et leurs comportements.

POURQUOI LE 360° EVOLUE-T-IL-VERS LA CMI ?

 La notion de 360° valorisait jusqu'alors la cohérence des messages au travers de tous les médias disponibles (grands médias et hors-médias).

La CMI est une nouvelle approche, ambitieuse, qui part d'une connaissance plus « scientifique » du consommateur et va beaucoup plus loin en matière de sélection des canaux, d'attributions budgétaires et de créativité.

1 La fréquentation des médias change rapidement

La consommation des médias de masse perd de sa puissance. Les audiences se fragmentent avec la multiplication des chaînes, la VOD, les réseaux sociaux et le téléphone portable qui devient un véritable ordinateur connecté.

Cela dit, tous les consommateurs ne sont pas sur la toile et il restera toujours une population à toucher via les médias classiques.

2 La distinction « médias/hors-médias » a de moins en moins de sens

Ce classement traditionnel des moyens de communication est de moins en moins capable de caractériser la réalité actuelle des médias, telle qu'elle est vécue par les consommateurs. A titre d'exemple, pour l'entreprise, internet est à la fois un « média » traditionnel lorsqu'elle achète de l'espace sur un site pour y placer une bannière, mais le même internet peut-être qualifié d'outil « hors médias » lorsque l'annonceur, maître de l'espace qu'il alloue à sa communication, crée son site d'information. Et que dire de la création d'un groupe sur Facebook, ou de la création d'une application pour les Smartphones, ou encore de la publication d'une vidéo sur Youtube qui sera vue par des milliers d'internautes ?

Pour le consommateur, cette distinction n'a pas de sens.

Et pour l'annonceur, l'« achat d'espace » n'est plus le seul critère pertinent permettant de classer les techniques de communication.

3 Les marques ne « ré-enchantent plus le monde »

Aujourd'hui, tous les lieux de pouvoir sont questionnés. Cela vaut également pour les marques comme le met en évidence l'étude TNS-Sofres/Australie de 2008. La relation de confiance entre les marques et les consommateurs s'effrite sous les coups des marques de distributeurs, du hard discount et de la crise.

Seules les marques porteuses d'une singularité, d'une fonctionnalité évidente ou de valeur, conservent une forte légitimité. Le rôle traditionnel de la marque, garante de qualité, n'est plus suffisant pour lui assurer sa pérennité.

Dans ce contexte beaucoup plus pragmatique et adulte, la communication des marques doit être plus sincère. Il fut un temps où les marques pouvaient enthousiasmer les consommateurs par la communication, en proposant une nouvelle « vision du monde » ; ce n'est plus le cas aujourd'hui. Les marques doivent mettre le consommateur au centre en répondant à ses attentes et en lui proposant une expérience à laquelle il peut adhérer.

4 Le Web provoque un nouveau rapport à la consommation et à l'échange entre une marque et ses clients

Après l'ère du produit dans les années 70, l'ère de la marque dans les années 80, nous sommes arrivés, avec internet, à partir de 2000, à l'ère de la relation. Il existe une relation, un échange, une conversation sur internet entre les consommateurs et les marques. Cela oblige les marques à ne plus se contenter de la relation « top-down » vers le consommateur, qui prédominait jusqu'alors. Aujourd'hui, existe une situation nouvelle où le consommateur souhaite devenir un partenaire actif et exprimer son opinion sur les produits et les marques, par l'intermédiaire des forums, des sites de comparaison, des blogs etc. Et désormais, grâce aux technologies qui sont mises à sa disposition, il le peut.

Cette nouvelle donnée est un risque pour les marques, car on perçoit les dégâts que peut produire la diffusion d'informations négatives sur la toile. Mais c'est aussi une formidable opportunité, car ces « échanges » peuvent démontrer un réel intérêt, un vrai « engagement » de la part des consommateurs.

Il ne faut pas oublier que, pour une marque donnée, la totalité des messages «spontanés» émis sur internet peut être supérieure au nombre de messages «officiels» émis par la marque dans les médias.

5 L'efficacité est la préoccupation de tous les acteurs

Dans un contexte plus difficile, où les marques doivent justifier leur pertinence, la question de l'efficacité de la communication doit être sans cesse présente à l'esprit de tous les acteurs.

Plus encore, tous les acteurs se posent la question de l'efficacité de la communication en terme de ROI, ce qui est un véritable défi et suppose que l'efficacité de chaque point de contact soit démontrée, quelque soit la nature de l'indicateur retenu : image, vente, engagement...

Synthèse : La communication 360° démontrait la volonté de rechercher une cohérence des messages au travers des différents médias utilisés afin de s'adresser aux consommateurs de manière « univoque ». La CMI consiste à rechercher les messages et les points de contact « coordonnés », les plus efficaces, pour un consommateur devenu plus réticent à la publicité classique, diminuant sa fréquentation des grands médias et pour lequel internet devient un outil global de travail, d'information et de divertissement.

LES PRE-REQUIS A UNE DEMARCHE CMI

1 Une connaissance fine du consommateur

Trouver les points de contact efficaces auprès des consommateurs est beaucoup plus compliqué, mais aussi plus stimulant que de choisir des écrans TV avec un coût au 1000 favorable. Il faut pour cela comprendre de manière précise la façon dont le produit est acheté et utilisé et par qui. Par exemple Findus a observé l'utilisation de ses produits par des familles pendant plusieurs mois pour comprendre comment ses produits étaient utilisés et mieux les adapter aux types de consommation observés. Cette démarche permet de déterminer des points de contact nouveaux ou d'utiliser davantage des points de contact jusque là négligés. De même la marque automobile Dacia qui propose des véhicules low cost a constaté, en observant ses clients, que ses concurrents n'étaient pas les autres marques de véhicules neufs mais les véhicules d'occasion. Elle a donc décidé de mettre l'accent sur un point de contact nouveau pour elle : les sites Web et journaux proposant ce type de voitures.

La CMI ne peut donc se contenter de définir les cibles en termes de critères de CSP, d'âge et de sexe. La CMI suppose d'ajouter à ces critères le mode de consommation, la fréquence d'utilisation des produits (ou des marques), l'attitude et leur degré d'implication des consommateurs, tous les éléments à même de comprendre la nature et la force du lien entre le produit et ses clients (insights consommateurs).

2 Une conscience renforcée des enjeux de marque et de business

La démarche CMI étant basée sur la recherche de l'efficacité et la mesure du ROI, les équipes en charge du projet doivent être motivées et animées par le résultat. Il peut s'agir d'un enjeu de marque (notoriété, image), mais aussi d'un enjeu de business (intention d'achat, ventes).

3 Des équipes sensibles à l'innovation et capables de briser les routines

De la même manière, la mise en place d'une démarche CMI suppose des équipes dotées d'un esprit d'entreprise fort, encouragées par leur management.

Souvent la démarche suppose d'explorer de nouvelles voies, de se remettre en cause, d'inventer. C'est donc avec des individus capables d'innover qu'il faut l'entreprendre, d'autant qu'il leur faudra convaincre leur hiérarchie et les différentes parties prenantes.

4 La CMI offre un champ plus large à la créativité et ne dispense pas d'une « Big Idea »

Le champ de la créativité n'est plus limité à l'expression publicitaire mais s'étend à la sélection de toute une série de points de contact originaux. Par exemple, la partie de football verticale illustrant le « impossible is nothing » d'Adidas.


La démarche CMI ne se fait donc pas au dépend de la créativité qui reste, et heureusement, le moteur de toute stratégie de communication réussie.

Le bébé de « Fight for kisses » de Wilkinson, par exemple, montre que la CMI n'est pas contradictoire avec une créativité forte, bien au contraire ; mais celle-ci s'étend au choix des points de contact avec la présence du bébé sur les packs, en magasin, avec des jeux sur internet, une présence sur des sites communautaires, etc.

Cela dit, l'idée de marque ou le thème de communication, doit être capable de fonctionner dans n'importe quel environnement média.

Synthèse : Il existe des impératifs nécessaires à la démarche CMI qui sont au fond ceux indispensables à toute communication dans notre environnement d'aujourd'hui. Plus que jamais il faut de la part des équipes une très bonne connaissance des clients, un esprit d'entreprise et une curiosité guidée par l'exigence de résultats et toujours la recherche gratifiante de l'idée forte.

LA METHODE ET LES OBSTACLES EN PRENDRE EN COMPTE

 **La CMI suppose une approche méthodique mais qui n'est en fait que du bon sens. Toutes les façons de faire sont bonnes, à condition de couvrir les domaines suivants.**

1 Partir des clients et identifier les cibles stratégiques

La méthode publicitaire traditionnelle consiste, après une analyse des cibles, à répartir le budget entre les disciplines médias et hors-médias avec un brief publicitaire, un brief pour l'achat d'espace et un brief à la web agency ou à l'agence de marketing services pour le marketing opérationnel. A l'inverse, l'approche CMI exige qu'on se concentre d'abord sur les cibles stratégiques de l'entreprise (clients, prospects, interne distribution...), qu'on les décrive de manière précise, qu'on les hiérarchise et leur attribue des objectifs chiffrés.

Par exemple, l'attribution d'objectifs à des cibles de clients peut être faite avec des objectifs quantitatifs, à chaque étape du processus d'achat (Purchase funnel). La décomposition des objectifs en connaissance, considération, achat... et la comparaison avec le « purchase funnel » des concurrents sont riches d'enseignements car elles permettent de mettre en évidence les points de faiblesse d'une marque tout au long du processus d'achat. Est-ce la notoriété (connaissance) ou le passage entre la considération et l'achat qui n'est pas satisfaisant, faut-il en conséquence utiliser les grands médias et accroître la notoriété, ou faut-il investir au plus près du point de vente pour augmenter la conversion entre intention d'achat et achat ?

La ventilation des ressources budgétaires doit à l'évidence être faite en fonction des objectifs, de l'expérience passée et des conditions du marché (compétition, concurrents).

La difficulté et sa solution : pour certains annonceurs et notamment les plus petits, il peut être difficile, voire impossible de réunir tous les éléments d'études nécessaires à une mise en évidence du processus d'achat des produits. Il faut alors essayer d'obtenir ces informations en s'appuyant sur la connaissance des clients en interne, dans l'entreprise, afin de déterminer des familles de clients cohérentes. On peut par exemple constituer un groupe de travail réunissant des personnes du marketing, de la direction de ventes, de la direction financière. Ce groupe aura pour mission de déterminer, sur la base de ses connaissances, les familles de clients les plus stratégiques pour l'entreprise.

2 Trouver un thème de communication global

Cette étape est désormais classique. On l'appellera par exemple et selon les entreprises, «thème de communication», «concept de marque» ou encore «idée de marque». Le plus souvent l'annonceur s'appuiera sur ses partenaires agences, qui pilotent sa communication marketing intégrée, pour définir le concept.

La difficulté et sa solution : Il n'y a pas d'autre difficulté que celle inhérente au positionnement de la marque, à sa raison d'être et au sens qu'elle donne à ses produits. Néanmoins dans la mesure où ce concept doit être source de créativité pour tous les touch points, de la campagne TV à la publicité sur le lieu de vente, ce thème de communication doit être en même temps spécifique et adaptable.

3 Briefer les agences par familles de clients

Dans l'approche traditionnelle, l'annonceur peut avoir à rédiger un brief pour l'agence de publicité, un autre pour la promotion des ventes et enfin un brief pour le marketing direct. L'approche CMI impose de rédiger un brief par familles de clients, délivré à tous les partenaires de communication. Ce brief comporte des objectifs de communication certes, mais aussi des objectifs marketing mettant en avant l'intérêt commercial et financier de chaque cible. L'approche CMI fait passer ses acteurs du métier de communicant à celui d'entrepreneur, car il ne suffit plus de savoir ce qu'apportent les actions de communication aux ventes et à l'image, mais qu'elle est leur contribution au résultat opérationnel.

La difficulté et sa solution : L'approche CMI pose à nouveau la question du bien fondé d'avoir, pour un annonceur, une ou plusieurs agences. Au delà de ce débat, ce qui est essentiel pour le développement de l'«esprit CMI» est d'avoir, soit de manière interne, soit par le biais de son partenaire agence, une personne capable d'animer le pilotage d'un programme de communication CMI, indépendamment du choix des canaux et des techniques de communication.

4 Recommandation des agences par familles de clients

Les recommandations sont présentées sous forme de plans d'action par famille de clients, guidés par la recherche de l'efficacité et de la créativité, tant pour la sélection des canaux que pour le contenu des communications. A l'évidence, la présentation des actions doit permettre de répondre précisément aux analyses du brief : comment pallie-t-on le déficit de notoriété, comment faire pour qu'une bonne intention d'achat se concrétise plus nettement dans les ventes...

La difficulté et sa solution : L'approche CMI doit permettre une prise en compte globale de la problématique image et commerciale de la marque et des produits de celle-ci. Il est donc essentiel que chaque action ait un objectif précis et si possible chiffré pour chacune des cibles choisies.

5 Mesure des performances

L'approche CMI est toute entière orientée vers la recherche d'efficacité. Celle-ci n'aurait aucun sens sans mesure. Rappelons que, pour que la mesure soit pertinente, il faut au préalable avoir fixé des objectifs clairs et chiffrés pour la marque et pour le business qu'elle génère.

Si la communication doit être considérée comme un investissement, alors la seule mesure de son efficacité doit être le calcul du ROI quels que soient les indicateurs retenus (financiers, items d'image, mesure de l'engagement, etc.).

Le principe de la mesure est d'analyser l'effet de chaque programme de communication intégrée sur les cibles stratégiques. Ne sont pas repris ici les pré-tests et post-tests des campagnes de publicité traditionnelles, qui, bien évidemment, font partie de la palette utilisée classiquement par les annonceurs.

Différentes mesures peuvent être mises en œuvre :

- La mesure des performances des actions de communication par cible stratégique : Il s'agit en premier lieu d'analyser **la performance de la marque à chaque étape du processus d'achat** (connaissance (notoriété), considération, intention d'achat, achat, et ré-achat). En second lieu il faut pouvoir suivre **l'effet des actions sur l'image de marque**.
- La mesure du **retour sur investissement** (ROI) des actions de communication intégrées avec, lorsque c'est possible, une mesure sous forme de **tracking** (taux de clic, taux de transformation, retours...), et la mise en place de **panels témoins**. Reconnaissons qu'aujourd'hui encore le ROI n'est pas toujours si simple à mesurer.

Il existe d'ores et déjà, sur le marché des études qui permettent de mesurer **l'efficacité de chaque point de contact** entre une marque et ses consommateurs (Étude MCA/TNS Sofres par exemple). Mais tous les instituts d'études, conscients des attentes des annonceurs, travaillent sur ce sujet.

La difficulté et sa solution : Dans l'approche traditionnelle les entreprises se contentent souvent de vérifier le bon fonctionnement de la campagne de publicité. L'approche CMI suppose d'avoir un véritable tableau de bord, donnant les résultats obtenus sur chaque famille de clients, avec si possible les résultats de la marque à chaque étape du processus d'achat et la mesure de l'évolution de l'image de marque comparée à celle des concurrents.

LA CMI BOULEVERSE LES HABITUDES DE TRAVAIL : COMMENT Y FAIRE FACE ?

1 L'organisation chez l'annonceur

Très peu de grands annonceurs sont aujourd'hui organisés pour piloter au mieux une démarche CMI. La publicité médias, le CRM, l'internet et la communication points de vente ont souvent des centres de décision différents, non coordonnés et des budgets séparés. Tout se passe comme si ces vecteurs de communication étaient destinés à des clients différents. Mais ce sont bien les mêmes consommateurs qui utilisent internet, puis regardent la télévision et lisent le mailing qui leur a été adressé.

La difficulté : Les multiples centres de décision et l'étanchéité des postes budgétaires empêchent souvent la mise en place d'une démarche CMI, qui suppose une stricte neutralité vis-à-vis des techniques de communication recommandées.

La solution : Un pilote de projet, neutre, qui, s'appuie sur les équipes existantes et spécialisées et qui rend ses arbitrages en fonction de la capacité des vecteurs de communication à atteindre les objectifs fixés et ceci dans le cadre d'un budget fixé. Dans la plupart des cas le pilote de projet sera sous l'autorité du Directeur Marketing.

2 L'organisation des agences de communication

Quoiqu'elles en disent, les agences (agences conseils ou agences médias) ne sont pas toutes parfaitement organisées pour proposer à leurs clients des recommandations neutres, quant au choix des points de contact et des techniques de communication. Aussi talentueuse soit-elle, chaque agence est organisée pour produire prioritairement un certain type de contenu, qu'il soit publicitaire, CRM, internet ou autre.

La difficulté : Les agences de communication ne sont pas encore aujourd'hui en mesure de proposer aux annonceurs une architecture de points de contact et de contenus à même d'optimiser l'efficacité sur les publics stratégiques.

Les solutions : Faire appel à une structure conseil neutre, capable, avec l'analyse des cibles de faire cette recommandation d'architecture. Cette structure peut être une société spécialisée, ou une structure ad hoc proposée par l'agence créative ou l'agence médias. Cette prestation doit être rémunérée afin de garantir l'indépendance de la recommandation vis-à-vis des modes et canaux de communication.

La mise en place de cette prestation doit être envisagée, notamment à l'occasion de la remise à plat des conditions de travail entre l'annonceur et ses partenaires agences.

3 La mesure

La difficulté et sa solution : La mise en œuvre d'une approche CMI nécessite que les annonceurs se dotent des moyens (y compris budgétaires) pour leur permettre de mesurer à chacune des étapes le bien fondé des choix adoptés : détermination des familles stratégiques, insights consommateurs, canaux de communication...

4 Les compétences

La difficulté : Le développement de la CMI, pour inéluctable qu'il soit, se heurte néanmoins à un problème de compétences tant pour les agences que pour leur clients. En dehors de la résistance au changement et de la méconnaissance de la CMI, le principal obstacle à son essor est souvent l'absence de compétences transversales. Il existe rarement chez l'annonceur, des personnes capables de mettre en œuvre des programmes de communication utilisant tout le registre offert par l'ensemble des moyens de communication. Le même constat peut être fait pour les agences. Il s'y ajoute une dimension économique car les centres de profit sont le plus souvent organisés par techniques de communication et non transversalement.

La solution : Le modèle d'organisation des agences de communication est actuellement en refonte totale, notamment en raison de l'importance de plus en plus grande du numérique qui par définition « transversalise » la communication.

De leur côté, les annonceurs doivent impérativement former les futurs responsables de programmes de CMI. Ceux-ci doivent être au croisement des compétences marketing-communication et commerciales. Par exemple, les chefs de marchés, connaisseurs des cibles stratégiques de leurs produits, peuvent jouer ce rôle.

L'APPROCHE CMI EST ELLE TOUJOURS JUSTIFIEE ?

1 La CMI ne condamne pas la communication traditionnelle grands médias

Au sein d'une démarche CMI, la communication traditionnelle conserve toute sa place pour plusieurs raisons et notamment parce que certains produits ou services concernent une cible large, qui ne peut être qualifiée précisément. D'autres produits en lancement représentent un tel événement sur leur marché qu'une communication utilisant les médias classiques s'impose pour la marque.

2 Quelles sont les situations où l'approche CMI s'impose ?

- Lorsque la marque ou le produit peut faire l'objet d'un « engagement » du consommateur. Il s'agit souvent de produits impliquants, comme l'automobile, la technologie, etc. Mais aussi de tous les produits qui ont su, par leur spécificité, par leur discours, leur histoire, toucher des attentes particulières de la part des consommateurs.
- Lorsque le marché est très segmenté en différentes catégories de clients ou lorsque le marché est tel que le client est connu individuellement, comme la téléphonie mobile par exemple.
- Lorsqu'une marque recouvre de nombreux produits et qu'un grand nombre de techniques de communication sont mises en œuvre : La communication doit être alors le plus possible intégrée, pour permettre la meilleure optimisation des moyens.

3 Le recours à la CMI est-il fonction de la taille des entreprises ?

Dans la mesure où la CMI est une démarche visant à optimiser la communication par l'utilisation créative des messages et points de contacts capables d'influencer la cible, toutes les entreprises doivent désormais s'intéresser à cette démarche.

Bien sûr, les moyens d'études et d'analyse seront moins développés dans les petites entreprises, néanmoins **la démarche et l'esprit qui préside à celle-ci reste valable.**

CONCLUSION : COMMENT DEVELOPPER DANS L'ENTREPRISE UN «ESPRIT CMI» ?

1 Dans l'environnement changeant qui est le nôtre, ce qui compte avant tout c'est de briser les routines

Comme nous l'avons vu, la baisse tendancielle de la consommation des grands médias, un consommateur de plus en plus informé, déjouant facilement les « pièges » du marketing et une quête impérieuse d'efficacité des plans de communication imposent de nouvelles approches. Pour les annonceurs, dans ce contexte, les « habitudes » doivent être sans cesse questionnées.

Les annonceurs référents dans leur domaine doivent également encourager leurs agences pour qu'elles s'adaptent à la CMI, en faisant notamment évoluer leur modèle économique, sous peine de voir leur échapper le conseil stratégique.

2 Comment contribuer à l'évolution des esprits chez les annonceurs ?

La démarche CMI qui comporte forcément des risques et des opportunités comme toute nouvelle démarche de communication, ne pourra se développer que si le management l'encourage.

De leur côté, les responsables marketing, les chefs de produit, les chefs de marché, qui sont au cœur de ces problématiques d'efficacité, doivent développer un « esprit de curiosité » et de veille, sur les approches CMI. Cela peut notamment être fait par des présentations régulières sur des expériences de marque réussies grâce à cette approche.

3 Ce que consacre avant tout la CMI c'est le retour de la prise en compte du consommateur

Au fond, retenons une seule chose, **le consommateur est redevenu clé** puisqu'il est possible de s'adresser à lui non plus de manière indifférenciée via les grands médias classiques, mais presque individuellement. Pour cela il faut le connaître intimement dans sa psychologie, son comportement, ses habitudes, ses frustrations. C'est d'autant plus important qu'aujourd'hui, vis-à-vis de ce consommateur plus informé, les marques doivent faire davantage la preuve de leur légitimité.

Ces quelques pages marquent une première étape dans une réflexion qui appelle à être poursuivie et enrichie. Notamment, il conviendra de mieux comprendre comment la CMI transforme la relation entre l'annonceur et ses différents conseils, comment peut être améliorée la recherche des insights consommateurs, comment mettre en place une mesure globale de l'efficacité des actions de communication...

L'UDA continuera d'accompagner les annonceurs afin de les aider dans cette évolution majeure de la communication d'entreprise.

Paris, octobre 2009

■ 55, avenue Victor Hugo - 75116 PARIS - Tél. : 01 45 00 79 10 - Fax : 01 45 00 55 79
www.uda.fr - email : infos@uda.fr