

# management

## évaluation

# Dircom à la performance

Selon une étude de DII, la notion de retour sur investissement appliquée aux services de communication gagne du terrain. Une petite révolution.

**Q**uelque 83 % des directeurs de la communication «évaluent déjà la performance de leur direction» ou «vont s'y mettre», selon une enquête réalisée par la société de formation Development institute international (DII), qui vient d'être publiée (\*). Une lame de fond, selon Stéphane Baudouin, directeur général de DII: «Il y a encore cinq ans, très peu de ces directions disposaient de tels indicateurs.» Pourquoi les dircoms sont-ils pris de «mesurite» aigüe? Et surtout quels indicateurs mettent-ils en place?

«Ce n'était pas tellement dans la culture des directeurs de la communication de mesurer leur performance, note Stéphane Baudouin. La crise pousse depuis 2007 ces professionnels à mettre en place des indicateurs pour montrer leur contribution à l'activité de l'entreprise.» Une bonne façon de légitimer leur rôle dans l'organisation et d'affirmer leur existence. Selon Robert Zarader, président de l'agence Equancy & Co, «les communicants ont suivi un mouvement assez ancien, lancé d'abord par les directions marketing, et qui a gagné tous les départements des grands groupes, à la fois en raison des restrictions budgétaires et de la montée en puissance du poids des acheteurs dans ces structures».

En tout cas, la conversion au ROI (retour sur investissement) des communicants est en bonne voie: 53 % des 127 managers interrogés ont mis en place des indicateurs et 30 % d'entre eux ont un projet en cours.



Si le retour sur investissement des actions de communication est par essence difficilement mesurable, ces responsables de département ont néanmoins su trouver des indicateurs clés de performance (KPI) qualitatifs et quantitatifs. Parmi les ratios retenus par ces managers: d'abord les retombées presse (70 %) et le nombre de pages vues («J'aime» sur le Web (69 %), puis le taux de fidélisation des clients et le budget consacré aux prestataires.

### Noter la pertinence des outils

«Nous avons de plus en plus le réflexe de mesurer tout ce que l'on fait, constate Valérie Perruchot-Garcia, directrice des affaires publiques et de la communication des laboratoires Janssen. Nous avons mis en place une grande enquête annuelle sur l'engagement des collaborateurs, mais il peut aussi s'agir d'un questionnaire pour évaluer la satisfaction des participants à une convention interne.»

D'ailleurs, les dircoms optent pour des indicateurs quantitatifs plutôt que qualitatifs. «Nous n'avons pas toujours les moyens d'aller sur du qualitatif, cela coûte plus cher, reconnaît Valérie Perruchot-Garcia. Pourtant, un nombre important de pages vues ne peut pas être interprété comme une communication performante. Du reste, en matière d'e-réputation, nous misons plutôt sur un pilotage qui repose sur du qualitatif.»

La mission est encore plus délicate quand il s'agit de mettre en place ces outils de mesure de la communication interne: «Nous militons pour une évaluation de la performance économique et sociale de nos actions, dit Guillaume Aper, président de l'Association française de communication interne (AFCI). Ce qui est encore plus difficile à juger: Il y a bien les baromètres de climat social qui se multiplient depuis une dizaine d'années et dans lesquels les communicants glissent des questions sur

l'intranet ou le journal interne. D'ailleurs, je trouve sain de demander aux salariés de noter la pertinence des outils. Mais pour aller plus loin et mener des études qualitatives, il faudrait disposer de davantage de moyens, de temps et de quelques bases méthodologiques en sociologie, par exemple sur la bonne façon de mener des entretiens. Après une réunion générale, nous pourrions appeler dix participants au hasard pour leur demander un retour.»

Enfin, si les dircoms se convertissent à la mesure de la performance ce n'est pas uniquement pour être plus efficaces dans leur travail: 38 % d'entre eux affirment que le fait de disposer d'indicateurs «permet une meilleure reconnaissance de la valeur ajoutée de leurs actions par la direction générale».

Gilles Wybo

(\*) Enquête menée par la société DII auprès de 127 directeurs communication d'entreprises françaises et internationales, en avril et mai 2013.