

Le digital a-t-il changé le métier de Directeur de la Communication ?

Il est souligné que ce qu'a changé le digital, c'est que 2/3 des contenus relatifs aux entreprises sont produits par des personnes extérieures à celles-ci et, ce qui aurait pu être perçu comme une perte de pouvoir par les directeurs de la communication, renforce leur rôle au final.

Pour **Louise Beveridge**, le digital n'est pas à l'origine de l'évolution du métier qui est la résultante d'une ouverture plus grande, d'un dialogue renforcé de l'entreprise avec ses clients et les autres parties prenantes. Le digital permet d'enrichir considérablement le contenu de ce dialogue, et si la question des 'contents' est posée c'est bien parce que le rôle de la communication est de trouver l'équilibre entre ce qu'on

peut publier et ce qu'on ne doit pas publier. En effet, on est passé d'une économie de 'shareholder' à une économie de 'stakeholder' ; ceci signifie qu'il n'est plus possible de communiquer seulement sur la performance financière de l'entreprise, encore faut-il que celle-ci s'appuie sur le succès dans d'autres domaines tels que le social, le culturel, l'environnement, etc. Dans ce contexte, le directeur de la communication a un rôle de garant du sens et de chef d'orchestre auprès de toutes les parties concernées, et ceci a renforcé son pouvoir. Louise Beveridge utilise la métaphore sportive pour dire que le directeur de la communication est un milieu de terrain qui peut à la fois être offensif et défensif, mais qui dans tous les cas est celui qui passe les ballons.



Quid des structures ?

Pour Béatrice Mandine, le digital a fait exploser les silos, il a fait prendre conscience de la nécessité de changer les organisations. Pour ce qui concerne Orange, la direction digitale a été abandonnée au profit de deux unités définies en fonction de la dimension temps qui leur est attachée :

- Le temps 'chaud', celui de l'immédiateté, typiquement celui des relations presse, le service gère aussi tout ce qui relève des médias sociaux
- Le temps 'tiède' ou 'froid', temps plus long, qui gère l'image, le site web, etc....

Kering a également constitué deux pôles de façon assez similaire :

- Information : presse, journalistes, réseaux sociaux de type LinkedIn, Twitter
- Image : la marque, l'évènementiel, le site web, les réseaux sociaux 'image' (Facebook, Instagram,...)

Louise Beveridge insiste sur le fait que si la structure est verticale, l'intelligence se joue de façon horizontale, et que les équipes se retrouvent sur des projets qu'elles gèrent en commun.

Elisabeth Coutureau ajoute que toutes les sociétés n'ont pas encore réglé ces questions d'organisation et que beaucoup de silos demeurent.

La gestion de l'image du CEO

Pour Louise Beveridge, François-Henri Pinault est le porte-parole, le porte-drapeau du groupe Kering. La question qui est posée pour évaluer la pertinence d'une intervention (médias, conférence, ...) est celle de l'utilité dans le contexte d'une ressource en temps qui est limitée. Il s'agit donc de la gestion de la rareté, une notion très en phase avec le luxe...



Laurent Sacchi, pour Danone, évoque lui aussi la question du dosage. Avec trois dirigeants en 50 ans le groupe fait preuve d'une belle stabilité, et l'image de son dirigeant se construit à long terme. Il s'agit donc pour lui d'évaluer le contexte de la prise de parole, ce qui pourra être dit, et le choix est de ne parler que lorsque le dirigeant peut éviter toute langue de bois (sauf qu'il avoue

qu'il est parfois nécessaire de s'exprimer même si l'on doit rester dans un cadre contraint).

Enfin chez Orange, il n'a échappé à personne que Stéphane Richard est une personnalité médiatique, il faut donc gérer le positif de cette personnalité comme ce qui l'est moins. Mais la politique de l'entreprise est aussi d'éviter trop de personnalisation en mettant régulièrement d'autres exécutifs en avant afin de promouvoir la notion de collectif à laquelle elle est attachée.

La mesure de la performance

Laurent Sacchi se déclare d'emblée fortement hostile à l'obsession du ROI. Il s'en explique, la communication a pour but ultime de faire changer des attitudes et des comportements et ces changements ne sont pas instantanés, donc le succès des actions menées ne peut pas se mesurer à court terme, mais dans le temps.

Béatrice Mandine est plus nuancée. Pour elle, les KPI ont pour vertu de factueliser le débat sur les actions menées qui peut, autrement, laisser place à l'irrationnel. Louise Beveridge est effectivement dubitative sur l'utilité des KPI, mais souligne que les réseaux sociaux permettent de juger en temps réel de la pertinence d'une action. Elisabeth Coutureau évoque les indicateurs traditionnels (notamment la valorisation de l'espace occupé) complètement dépassés dans le contexte digital ; il existe pour elle des indicateurs à garder, notamment ceux qui mesurent l'engagement, mais se poser la question des indicateurs c'est avant tout se poser celle des objectifs assignés à la communication et on ne peut donc faire l'économie de ce débat au sein des entreprises.

Catherine Jubin

Juillet 2015