

Echo à notre première manifestation de l'année, mais dans un cadre non spécifique au luxe, Sciences-Po organisait le 2 Juillet 2015 une table-ronde sur le thème : 'Directeur de la communication quel avenir ?'. Compte tenu du succès rencontré par notre réunion de février, il m'a paru intéressant de proposer un bref résumé de la discussion.

Participants

La table ronde réunissait :

Louise Beveridge, Directrice de la Communication de Kering et membre du comité exécutif du Groupe, **Elisabeth Coutureau** (CRH 00), Présidente de la Délégation Corporate de l'AACC et Co-Présidente de CLAI, **Béatrice Mandine**, Directrice exécutive en charge de la communication et de la marque du groupe Orange **Laurent Sacchi** (SP 87), Directeur délégué à la présidence, en charge de la communication, des affaires publiques et de la gestion de crise de Danone.

L'Observatoire BCG - Sciences-Po-Stratégies

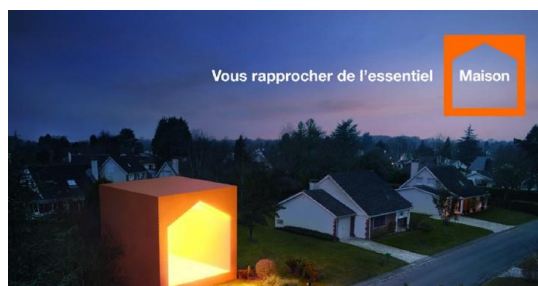
Le débat a été ouvert par une courte intervention d'**Olivier Abtan** – partner au Boston Consulting Group qui a présenté les résultats d'un baromètre conduit par le BCG pour Sciences-Po, en partenariat avec Stratégies (base : interviews de 400 directeurs de la communication).

Cette étude souligne l'importance stratégique de la fonction avec 70% des personnes interrogées qui font partie du Comex. Si cette importance stratégique de la fonction semble être essentielle et appelée à se développer, elle ne signifie pas que l'opérationnel est absent. Bien au contraire, les priorités des directeurs de la communication telles qu'ils les décrivent sont très opérationnelles (pilotage des actions de communication, conception des supports arrivent en tête), et l'équilibre entre ces deux pôles semble être difficile à atteindre. Par ailleurs, ils sont en première ligne sur les questions digitales, avec ceci de spécifique pour la génération actuelle : ils ne sont pour la plupart, pas 'digital natives', et s'appuient donc sur la compétence de leurs collaborateurs ou bien, dans beaucoup de cas, sur des compétences externes. Le digital est d'ailleurs le seul budget en augmentation, même si la majorité des directeurs de la communication ont des doutes sur l'efficacité de leur stratégie avec une note moyenne de 6/10.

Cette transformation digitale change le tempo du métier qui s'accélère, posant trois défis majeurs à ses acteurs : la nécessité d'être toujours très informé des dernières technologies, innovations, supports, etc..., celle de s'adjoindre les bonnes compétences, et enfin se donner les moyens de mesurer l'efficacité de ces actions dans un contexte évolutif.

La tension stratégie /opérationnel

Le débat a d'abord porté sur la tension entre stratégie et opérationnel et les trois intervenantes se sont accordées sur le fait qu'il n'y a pas nécessairement de conflit entre la vision stratégique et l'opérationnel. La stratégie fixe le cap (on est donc dans une vision de moyen/long terme), ensuite il s'agit de gérer le temps court, l'actualité. Le fait d'avoir un cap, permet parfois d'être opportuniste sur l'actualité.



Pour **Béatrice Mandine** qui a eu récemment à gérer la communication de crise d'Orange, les directeurs de communication doivent aimer l'imprévu, cela fait partie de leur métier : il faut donc qu'ils puissent suivre la feuille de route tout en s'adaptant aux circonstances exceptionnelles. En détaillant la crise récente avec Israël, elle a bien montré combien le challenge est difficile quand l'information qui se répand très rapidement aujourd'hui n'est pas conforme à la réalité

de la situation et du message émis à l'origine. Visiblement ce défi n'est pas pour lui déplaire !



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