

Depuis plusieurs années, le souci de la mesure ne cesse de prendre de l'ampleur dans les entreprises. Cette croissance de la culture du chiffre est due à plusieurs facteurs : contraintes légales (du point de vue des normes financières, sociales ou environnementales, par exemple, lesquelles demandent toujours plus de certifications), mais aussi un besoin légitime de maîtriser les coûts et d'optimiser l'efficacité. « *Le point de vue de celui qui prétendrait être exonéré de toute mesure de performance, sous prétexte de la spécificité de son activité, devient de moins en moins défendable* », constate Bernard Gumb dans une récente contribution sur le sujet<sup>1</sup>.

Comme toutes les autres fonctions de l'entreprise, la communication interne peut et doit donc se doter de tableaux de bord. Car mesurer, c'est vérifier la portée des démarches engagées et se donner les moyens de recentrer les efforts sur les manques restant à combler. À cet effet, plusieurs indicateurs d'impact peuvent être mis en place : sondages, enquêtes, mesures d'audience... Autant d'outils auxquels on peut recourir pour jauger d'un événement, vérifier la bonne réception des informations ou confirmer la pertinence éditoriale d'un intranet, par exemple. Des audits peuvent également évaluer l'efficacité (le rapport coût/efficacité) d'une action de communication. Enfin, des indicateurs de processus – s'apparentant à de la gestion de projets : suivi du planning, des engagements budgétaires, suivi de la qualité des processus – offrent la possibilité de vérifier le bon déroulement des opérations de communication.

Reste qu'il est parfois malaisé de calculer le retour sur investissement de certaines activités d'un service, en particulier lorsque celles-ci touchent indirectement à des domaines aussi impalpables que l'ambiance, la satisfaction, le plaisir... En effet, si ces derniers peuvent éventuellement être quantifiés, comment calculer le rôle joué par un journal interne, par exemple ? On peut chiffrer le temps passé à sa rédaction ainsi que les coûts de fabrication et d'expédition. Mais comment estimer ce que « rapporte » une publication réussie,

---

1. Bernard Gumb, « Le sens de la mesure », *Les Cahiers de la communication interne*, n° 27, décembre 2010, éd. Afcj.

en termes d'implication des salariés, de connaissance et de motivation ?

On sait toujours combien coûte la communication interne. Comment déterminer ce qu'elle rapporte ? Mission impossible ! À moins, comme le suggère Bernard Gumb, qu'on ne la considère comme un outil de réduction des risques. « *Si l'on se rappelle que toute firme capitaliste a pour but de maximiser la valeur en réduisant les risques, la contribution sera toute trouvée... Mais là encore, difficile à monétariser. Enfin, une autre voie possible serait de considérer la fonction en question en tant qu'actif stratégique – lié au bien-être personnel, par exemple – à protéger coûte que coûte... Mais cela est alors un choix stratégique qui va bien au-delà d'un débat sur les chiffres.* »<sup>2</sup>

Ce qui s'avère primordial pour l'individu, voire vital pour une organisation, peut rester réfractaire à toute quantification : l'essentiel des relations humaines ne se codifie pas dans un tableau de bord et reste même bien éloigné de toute équivalence financière. C'est également le cas par exemple de la confiance, de l'enthousiasme, de l'intelligence, de l'humour, du savoir-vivre.

D'ailleurs, à propos du traditionnel retour sur investissement, comment calculer ce que rapporte le scintillement féerique de la Tour Eiffel qui, toutes les heures et pendant cinq minutes, fait l'admiration des touristes du monde entier ? Alors même que les kW/h consommés peuvent être décomptés à l'unité près, aucun expert ne pourra estimer ce que le spectacle déclenche chez ceux qui y assistent. Quand ce qui se partage, loin de se réduire, se multiplie, on atteint les limites de l'arithmétique ; et face à ce paradoxe mathématique, il est sage d'annoncer que tout ne se mesure pas.

Les manuels de management regorgent de citations et d'adages pour célébrer la mesure : le célèbre « *you can't improve what you don't measure* »<sup>3</sup> du statisticien William Edwards Deming, ou le non-moins illustre « *if you don't measure it, you won't manage it* »<sup>4</sup>, gravé dans le marbre des bureaux d'un grand nombre de chefs d'entreprises. Sans nier la pertinence de ces éclairages, il est

---

2. Bernard Gumb, op. cit.

3. « *Vous ne pouvez pas améliorer ce que vous ne mesurez pas.* »

4. « *Si vous ne le mesurez pas, vous ne pourrez pas le gérer.* »

donc urgent de les relativiser avec cette autre citation, d'Albert Einstein cette fois: « *not everything that can be counted counts, and not everything that counts can be counted* »: « *on ne peut pas compter tout ce qui compte et tout ce qui peut être compté ne compte pas forcément* ».

