



Edito

## La mesure du R.O.I.\* , une réflexion globale et structurante



Quatre Vents accompagne ses clients – DRH, Directions du Marketing ou de la Communication de grands groupes et de PME – dans la définition de leurs objectifs de communication et la recherche de solutions sur mesure pour améliorer leurs dispositifs marketing et RH. Deux missions qui impliquent donc une culture de la mesure. Mais s'il peut sembler facile de mesurer les retombées d'une action de marketing direct, peut-on parler de R.O.I. pour une opération de communication interne ?

Quatre Vents se fait fort de mettre à la disposition des managers les indicateurs et les outils qui permettent de mieux piloter les dispositifs de marketing et communication. L'analyse du R.O.I. est un réel outil d'aide à la décision ; il assure une évaluation corrective des actions de marketing et de communication et permet d'adapter ou d'affiner la stratégie menée par l'entreprise. Cette lettre d'information dédiée à cette thématique nous ouvre nombre de perspectives, tant en termes d'attentes des entreprises et institutions que de pistes de travail à travers des projets mis en œuvre avec Logica et VEDIORBIS.

Je vous souhaite une très agréable lecture.

**Mathieu Gabai** - Directeur associé

Tél. : 01 55 50 04 04 - [www.quatrevents.fr](http://www.quatrevents.fr)

\*R.O.I. : Return On Investment - retour sur investissement

### Une conférence-débat organisée avec le concours de :

- Stéphane Truchi, Président du Directoire de l'Ifop
- Amaury Houdart, Directeur des Ressources Humaines de Logica
- François Blanchet, Responsable Marketing et Communication de VEDIORBIS



Pour podcaster la conférence : [www.quatrevents.fr/podcast](http://www.quatrevents.fr/podcast)

## Mesurer la rentabilité des actions de Marketing et Communication

La dernière conférence Quatre Vents a abordé la question de la mesure de la rentabilité des actions de Marketing et Communication devant un parterre de plus de 300 invités. Retour sur une matinée riche d'enseignements. Au cours de ce moment d'échanges, les invités ont pu découvrir les meilleures pratiques en matière de mesure du R.O.I. à travers des témoignages concrets. Amaury Houdart, DRH de Logica et François Blanchet, Responsable Marketing et Communication de VEDIORBIS ont, à tour de rôle, livré leur sens de la mesure ainsi que de nombreuses clés pour construire une stratégie encore plus efficace.

« La moitié de mes dépenses publicitaires ne sert à rien mais comme je ne sais pas quelle moitié, je ne change rien ». L'auteur de cette affirmation centenaire, John Wanamaker, homme d'affaires américain, père de la publicité moderne serait sans nul doute revenu sur ses positions à l'issue de la dernière conférence-débat organisée par Quatre



Vents dans les salons d'Eurosites, avenue George V. Dans l'audience, plus de 300 invités, DRH, Directeurs de la Communication, Marketing et Commerciaux convaincus que si la finalité du marketing est de vendre mieux ou plus, il est impératif d'en mesurer l'impact.

« La logique du R.O.I. est en marche », a souligné d'emblée Mathieu Gabai, Directeur Associé du cabinet Quatre Vents, hôte de l'événement. Il est vrai que préoccupées par la rationalisation et la rentabilité de leurs investissements en marketing et en communication, de plus en plus d'entreprises se donnent les moyens de mesurer leur R.O.I.. Mais si la mesure du R.O.I. en

marketing et communication est un thème cher aux décideurs, combien de sociétés réussissent en réalité à quantifier précisément les retours de leurs campagnes ?

Comme le montre l'étude Quatre Vents/IFOP sur la mesure de la rentabilité des actions de marketing et de communication présentée en avant-première le 26 mars 2008, la réponse à cette question n'est pas simple. Mesurer les retombées d'un plan de marketing direct peut s'envisager sereinement mais évaluer les gains apportés par un intranet avant tout destiné à améliorer la communication interne n'est pas chose aisée...



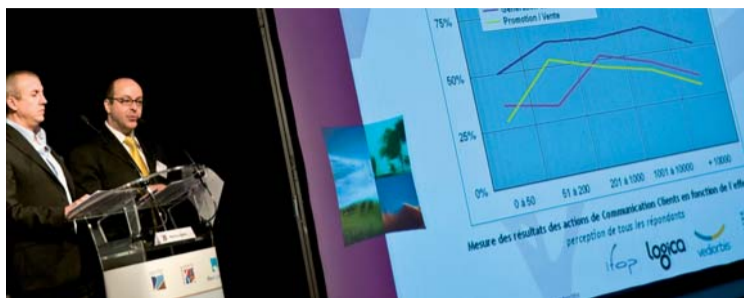
# De plus en plus de mesures, et les coûts internes ?

**Zoom sur les grands enseignements de l'étude Quatre Vents/IFOP menée auprès de 10 000 décideurs sur le R.O.I. dans les dispositifs marketing et communication.**

Premier constat, la mesure de la rentabilité est un sujet d'actualité. « De plus en plus de mesures sont opérées dans les entreprises et ce trend va croissant ; c'est le sentiment des deux tiers des décideurs sondés », explique Stéphane Truchi, président du Directoire de l'IFOP. Un constat partagé quel que soit le secteur d'activité et la taille de l'entreprise. La réalité tempère toutefois cette perception d'un R.O.I. pleinement entré dans les mœurs des entreprises. L'étude montre en effet des taux déclarés d'analyse de R.O.I. assez bas et inégaux selon les actions menées.

Deuxième trait saillant souligné par Stéphane Truchi, la forte incidence de la taille de l'entreprise sur le recours aux indicateurs RH (image employeur, communication interne et recrutement). La pratique de ces indicateurs est intensive dans les grandes entreprises employant plus de 10 000 salariés. Un effet de taille qui ne se retrouve toutefois pas sur les actions de marketing clients, un domaine où la culture de la mesure est largement partagée quelle que soit la taille de l'entreprise.

En matière de marketing RH, le recours aux indicateurs de recrutement est monnaie courante, en particulier les mesures quantitatives. En revanche, les évaluations qualitatives sont moins répandues même si l'effet de taille joue ici en sens contraire : les entreprises de

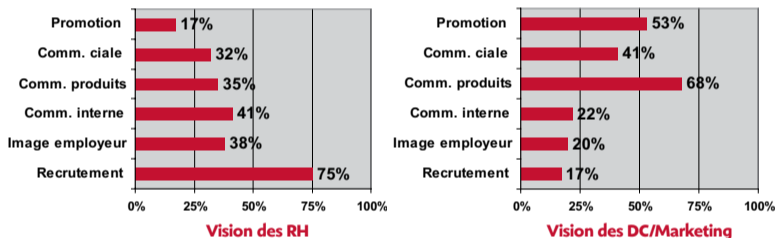


moins de 50 salariés mettent en effet plus de soin dans l'appréciation qualitative de leur recrutement. « Un recrutement dans une PME n'est jamais anodin, c'est un événement », souligne Eric Matarasso, Directeur Associé de Quatre Vents. En revanche, les baromètres mesurant l'image employeur sont davantage l'apanage des grandes entreprises tout comme ceux liés à la politique de communication interne. Les secteurs de la banque et de l'assurance sont en pointe sur ces mesures, la grande distribution un peu moins, qui jusqu'à présent investissait peu dans des actions de communication autour de son image d'employeur. Si les

indicateurs « produits » sont plus usités en BtoC qu'en BtoB, les indicateurs « commerce » sont largement et équitablement pratiqués. Une différence notable, les secteurs de la banque et de l'assurance privilégient le nombre de contrats au chiffre d'affaires et à la marge brute.

En conclusion, Stéphane Truchi a souligné chez les dirigeants interrogés « cette conscience très forte qu'il faut mesurer ». Mais la mesure des résultats reste un exercice difficile ; en témoignent deux domaines encore délaissés : les analyses qualitatives et la mesure des coûts internes.

**Enseignements de l'étude Quatre Vents / Ifop sur le R.O.I.**  
Typologies d'opérations sur lesquelles des indicateurs de résultats sont utilisés



## Marketing RH : indicateurs et suivi dans la durée pour Logica

**« La mesure du R.O.I. apporte un effet correctif au quotidien sur nos actions RH même s'il n'est jamais facile d'identifier les multiples raisons d'une candidature ou les raisons de la fidélité d'un collaborateur ». Amaury Houdart, invité expert de cette matinée revient sur les indicateurs de performance utilisés autour de la marque employeur Logica.**

Avec 2 100 embauches en 2007, le capital humain est le premier actif du groupe Logica, acteur international majeur des services informatiques. « Recruter et fidéliser, c'est notre défi », estime Amaury Houdart. Pour bien prendre la mesure de l'importance de ce défi, un chiffre : 27 638 diplômés d'écoles d'ingénieurs ont été recrutés en 2006 ; or, en 2008, les grands groupes prévoient d'en embaucher 26 000. Autre constat : les meilleurs employeurs génèrent un écart de 6 % de rendement annuel par action sur 10 ans. En d'autres termes, les entreprises qui investissent le plus dans la gestion des talents surperforment. Les viviers s'épuisent tandis que le rapport que les jeunes entretiennent avec l'entreprise n'a plus grand-chose à voir avec le comportement de leurs aînés. La fidélité n'est plus de

mise, 60 % des jeunes embauchés pensent quitter leur premier employeur dans les deux premières années.

Les indicateurs utilisés par Logica pour adapter la stratégie RH recouvrent un large spectre : turn-over, taux d'attractivité, indice d'adhésion, taux de promotion, de mobilité, effort de formation... Secret de fabrication

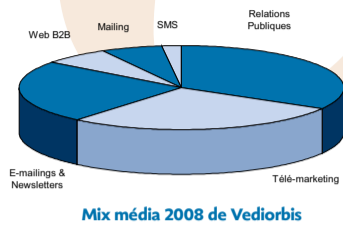
dévoilé par Amaury Houdart : la mesure du R.O.I. part de l'interne vers l'externe. En d'autres termes, il s'agit de mesurer la satisfaction interne (points forts, axes de progrès) avant de déployer les actions de recrutement vers les cibles désignées. Une satisfaction interne très précisément mesurée par un baromètre annuel sous la forme d'un sondage dans l'entreprise. Autre mesure – extérieure celle-là – l'étude de l'image de Logica en tant qu'employeur. Elle repose sur une enquête menée chaque année auprès de 3 500 cibles. Notoriété, image, impact des actions auprès des écoles, cette analyse de fond s'accompagne de mesures au quotidien (suivi mensuel du sourcing, analyse du traitement des dossiers, adéquations aux besoins de chaque entité du groupe).

**Annnonce presse pour une séance de cool recruiting**

# Nouveaux clients, fidélisation, les secrets d'un marketing opérationnel efficace chez Vedioorbis

La multiplication des segments, ou encore des canaux, a rendu plus complexe la gestion des campagnes marketing. L'un des enjeux actuels d'efficacité consiste à obtenir une cohérence globale de l'ensemble des opérations. Exemple avec la stratégie de marketing opérationnel BtoB de Vedioorbis, troisième groupe de travail temporaire en France.

« Avec deux cibles et sept réseaux métiers, Vedioorbis ne peut que faire le choix d'un marketing opérationnel ciblé », explique François Blanchet, Responsable Marketing et Communication du groupe. Cette stratégie sectorielle s'appuie sur une déclinaison multi-canaux (télé-marketing, e-mailing, web, SMS, relations publiques) où les moyens sont priorisés en fonction de critères qualitatifs et quantitatifs. « L'enjeu fondamental d'une approche marketing efficace est d'optimiser les processus », commente François Blanchet avant d'ajouter : « optimiser a pour conséquence d'augmenter le R.O.I. des campagnes en définissant une



meilleure stratégie sur les différents segments de clients et les différents canaux ». Mais ces opérations ont été rendues plus difficiles avec la multiplication des segments de clients, des offres et des canaux, notamment avec le développement d'Internet. D'où la nécessité d'une mesure pointue. Chez

Vedioorbis, le pilotage mensuel des actions marketing comprend un reporting par opération, un suivi de performance sur chaque canal et des tableaux de bord comparatifs permettant la réallocation des moyens. Toute opération s'accompagne d'un bilan comportemental à j+15 et d'un bilan R.O.I. à m+4. « Cette approche a fait ses preuves sur plusieurs de nos opérations », indique François Blanchet. « Lors d'un récent plan de support à la prospection, nous avons pu générer 400 contacts efficaces. Nous avons du reste enregistré là notre meilleur R.O.I. de l'année : un euro investi a rapporté huit euros de résultat net », ajoute-t-il.



Un dispositif mixant e-marketing et MD avec personnalisation, pour un résultat optimal

## Des opérations mesurées, un retour sur investissement piloté

Fer de lance de la politique de recrutement du groupe, le Trophée Logica est un des grands rendez-vous de la saison étudiante. L'événement rassemble chaque année plus de 1 500 étudiants d'écoles d'ingénieurs et de commerce pour un tournoi de football au stade Charléty à Paris. Et tandis que les jeunes footballeurs se dépensent sur la pelouse, en coulisses, un espace de cool-recruiting accueille 250 candidats triés sur le volet. « La démarche de Quatre Vents a été d'isoler plusieurs cibles de l'opération et de concevoir pour chacune d'elles un discours, des outils, un plan de communication spécifique afin de tendre vers l'objectif fixé par Logica, l'optimisation de l'impact recrutement », explique Mathieu Gabai. Sites internet dédiés, newsletters électroniques, street marketing, insertion presse et web, Quatre Vents a conduit une opération de mix marketing à 360° avec ses dispositifs médias, mailing, événementiel et relations presse. « Ce type d'opération suscite toujours l'admiration des professionnels du marketing. Du moins jusqu'à ce qu'il faille en mesurer... l'efficacité », explique Mathieu Gabai. C'est à ce serpent de mer que les consultants de Quatre Vents ont décidé

de s'attaquer lors du Trophée 2007 en développant des indicateurs de suivi quantitatifs et qualitatifs, en valorisant des R.O.I. direct et indirect, et en segmentant les bases de données issues de l'opération. Et Amaury Houdart de conclure : « En fiabilisant les données et les outils de mesure, il sera possible cette année d'affiner encore plus le pilotage de nos opérations pour chaque cible. »



Le site du Trophée Logica 2008

### La stratégie RH de Logica : les indicateurs clés

INDICATEURS	PRÉCISIONS
Turn-over	Taux de Turnover par Pôle, BU/BD, Populations 6 et 12 months rolling voluntary natural attrition
Taux Attractivité	Taux d'attractivité (% recrutements sur dossiers transmis)
Indice Adhésion	Facteurs d'engagement mesurés via la Survey Balanced scorecard, note sur 5

INDICATEURS	PRÉCISIONS
Indice Satisfaction	Sondage des clients internes sur satisfaction des fonctions RH centrale et locales
Taux de mobilité	Taux par Pôle, BD, Filières métiers % Nb mobilité / effectif
Effort formation	Investissement par Pôle, BD, métiers % Nb jours formation / jours production
Taux Promotions	Volume de promotions par Pôle, BD, métiers, Coeff % Nb promotions annuelles / effectif

# En direct de la conférence



**Bruno de Monplanet,**  
**Directeur Gestion des Ressources Humaines et Formation du groupe Pernod Ricard**

« L'un de nos principaux enjeux RH, sinon le principal, est de trouver et d'attirer les talents. Communiquer et travailler notre image employeur est indispensable. Internet, participation à des forums écoles, publicité dans la presse étudiante, Pernod Ricard utilise l'ensemble des outils disponibles. Ainsi, nous avons lancé un site dédié aux diplômés et intitulé "what will you do with your talents ?" La difficulté majeure dans ce type d'action est de traduire la culture d'une entreprise et la qualité de son environnement professionnel. Il faut éviter de tomber dans le discours lénifiant habituel servi aux jeunes diplômés. La mesure de nos actions est d'abord factuelle : arrivons-nous à attirer les talents et à les garder ? Mais la mesure la plus intéressante consiste à connaître la perception qu'a cette cible du groupe Pernod Ricard. Une mesure dont les résultats nous permettent d'adapter notre stratégie. Mais cette analyse est encore à ses débuts. Elle est en outre rendue plus compliquée par la structure fortement décentralisée du groupe. Fort heureusement, nos actions de communication RH sont portées par nos produits qui facilitent la transmission de notre message et le contact. C'est une chance même si l'impact en est là-aussi difficilement mesurable. »



**Jean-Charles Pignot,**  
**Directeur de la communication de Sagem Défense Sécurité**

« Nos grosses opérations – relations presse, salons, lancements de nouveaux produits – font l'objet d'un suivi et d'actions de mesure d'impact. Nous sommes à l'affût de tout ce qui peut se faire en la matière afin de mesurer avec plus de précision la pertinence de nos dépenses. Notre communication est très spécifique et s'adresse à des clients spécialisés. Mais les problématiques de mesure sont les mêmes pour toutes les entreprises : nous avons besoin de

connaître au plus juste notre R.O.I. Nous savons toujours ce que nous coûtent nos actions, mais plus rarement ce qu'elles rapportent à Sagem. »



**Cédric Jacquault,**  
**Directeur de département au sein de Viveris, pôle ingénierie industrielle**

« B2i est une entreprise relativement jeune dans le monde de la communication événementielle et du marketing opérationnel. Nous commençons à mesurer les retours sur investissement des opérations d'e-mailing et de développement commercial qui se traduisent par exemple par le nombre de réponses, le nombre de rendez-vous obtenus, jusqu'au nombre de contrats générés par ce type d'opérations. Les mesures sont avant tout représentatives pour nous de l'efficacité de l'opération. Cependant, nous n'avons pas encore atteint la maturité permettant la mise en place d'actions correctives, c'est-à-dire des actions qui nous permettraient d'améliorer des ciblage spécifiques par rapport à cela. Cette conférence m'a donc apporté de nombreuses pistes de réflexion sur la méthodologie à mener pour suivre plus efficacement le retour sur investissement de ces actions. »



**Gabriel Rizkallah,**  
**Directeur Export pour Daniel Hechter**

« Daniel Hechter Lingerie développe actuellement sa marque à l'international et notamment en Europe, en Asie et au Moyen-Orient. Dans le cadre de ce développement, les stratégies marketing nationales et internationales évoluent : nos actions media BtoB et BtoC se multiplient, nous avons également créé récemment un site Internet plus éloquent et notre participation à différents salons s'intensifie. C'est pourquoi nous avons besoin de mesurer avec exactitude le retour sur investissement de nos actions marketing. Cette conférence m'a permis d'appréhender avec plus de précision les effets de nos investissements et l'aide que Quatre Vents pourrait apporter à une entreprise telle que la nôtre. Je suis séduit par leur approche. »



**Laurent Saincet,**  
**Direction de la Communication, Gaz de France**

« Je travaille plus particulièrement sur les services d'édition technique et réglementaire. Pour promouvoir mes ouvrages, je cherche des outils de communication adaptés. Cette promotion se fait, entre autres, par notre site Internet et par l'intermédiaire d'un plan média qui se traduit par des insertions presse dans les magazines professionnels. Nous organisons par ailleurs des réunions thématiques à Paris ainsi qu'en région. Nous sommes également présents sur les salons professionnels que la filière connaît, tels que Batimat ou Interclima en région parisienne et dans le reste de la France. Nous sommes donc représentés sur les salons organisés par les associations d'engineering notamment, et par les structures que peuvent développer le bâtiment et la filière bâtiment. Aujourd'hui, nous mesurons le résultat global mais effectivement très peu l'efficacité ponctuelle de chaque action. Nous savons fort heureusement combien nous dépensons en globalité dans ces actions mais nous mesurons peu au coup par coup l'efficacité du retour opérationnel par investissement de telle action de communication. Je suis donc venu chercher quelques idées pour mieux analyser cette mesure. La conférence de Quatre Vents m'a notamment aidé à mieux appréhender le suivi, le pilotage et les indicateurs de suivi à prendre en compte dans notre communication. »

**Pour podcaster la conférence et les interviews complètes :**  
[www.quatrevents.fr/podcast](http://www.quatrevents.fr/podcast)

## Tout connaître sur Quatre Vents

### ■ Nos savoir-faire :

- Business développement
- Communication institutionnelle
- Marketing RH

### ■ Nos expertises techniques :

- Achat d'espace
- Conseil stratégique
- Édition
- Événementiel
- Formation & Coaching
- Web

## Votre contact

**Quatre Vents**  
Emma Delatour  
edelatour@quatrevents.fr  
Tél. : 01 55 50 04 04  
22, rue de Maubeuge  
75009 Paris