

Pratiques des entreprises en matière de communication managériale

*Etude Afci - Andrh – Inergie
Mardi 14 décembre 2010*

Contact Inergie - pôle opinion :

Luc Vidal – Directeur associé
lvidal@inergie.com
01 41 09 05 45

15 avenue Victor Hugo – F 92170 Vanves
Tel. : +33 (0)1 41 09 05 05 – Fax : +33 (0)1 41 09 05 07
www.inergie.com

1. Objectifs et mise en place de l'étude

Objectifs de l'étude

- Dresser un panorama des pratiques des entreprises en matière de communication managériale, afin de :
 - cerner les objectifs et les moyens mis en œuvre
 - identifier les leviers et les freins à la communication managériale, perçus par les professionnels de la fonction RH ou Communication
 - préciser les axes d'amélioration prioritaires
- Dans un 2^{ème} temps (janvier-mars 2011), cette étude sera complétée par un questionnaire administré auprès de l'ensemble de la communauté managériale au sein d'entreprises volontaires, afin de :
 - cerner la part de la communication dans les missions des managers
 - identifier les leviers et freins à l'appropriation de la stratégie par les managers
 - identifier les apports des fonctions RH et COM
 - mesurer l'évolution de l'opinion depuis les précédentes éditions (démarche identique menée en 2006 et 2008)

La communication managériale

- **Communication de proximité portée par le manager** pour favoriser **l'appropriation par ses équipes** de la **stratégie de l'entreprise** et pour contribuer à sa mise en œuvre :
 - La communication managériale suppose **l'implication de l'ensemble des managers** qui s'adressent à leurs équipes
 - Elle s'inscrit **en complémentarité des actions de communication interne** qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs

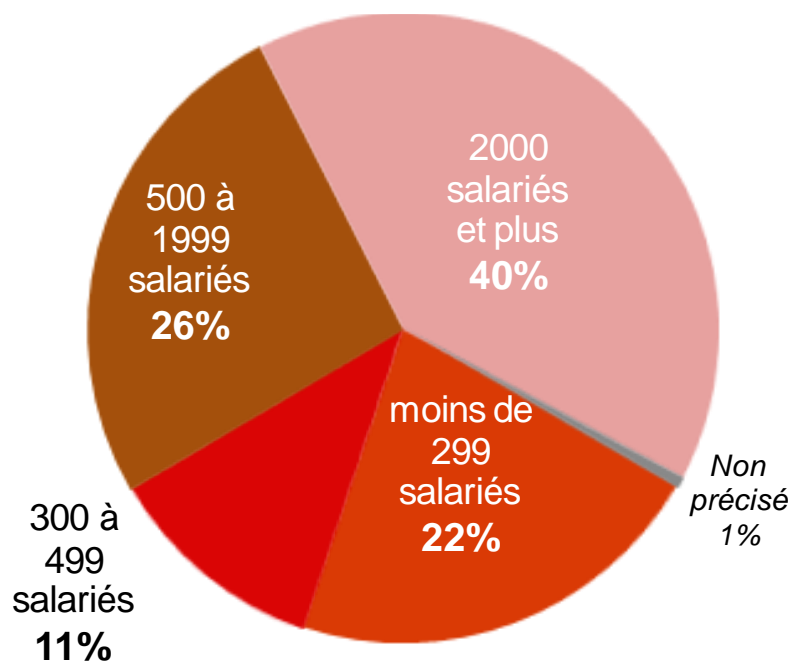
Fiche technique de l'étude

- Date d'administration → Du 20 octobre au 17 novembre 2010
- Mode d'administration → Questionnaire en ligne sur le site d'Inergie relayé par l'Afci et l'Andrh
- Population interrogée → Professionnels de la fonction RH ou Communication
- Périmètre → France
- Echantillon → 316 répondants

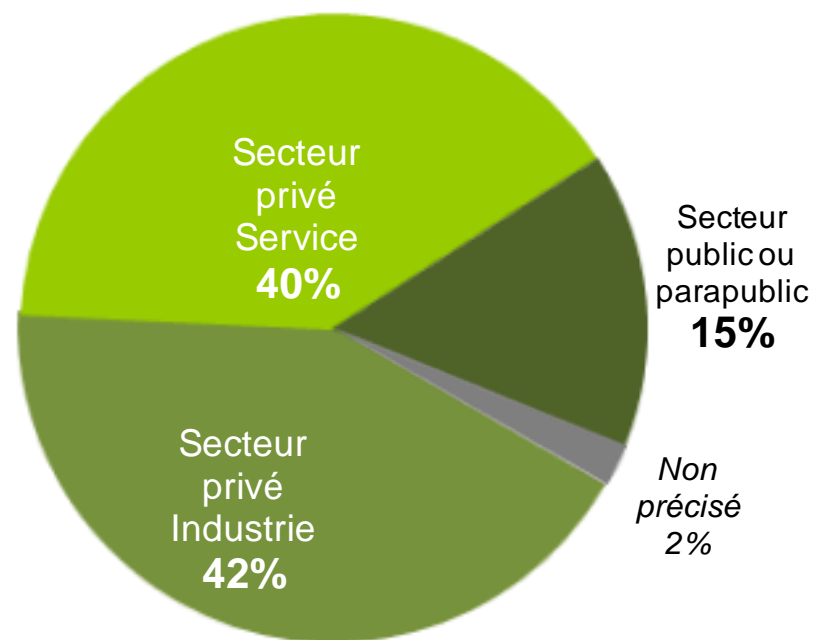
2. Profil des répondants

Structure de l'échantillon répondant

Taille de l'entreprise

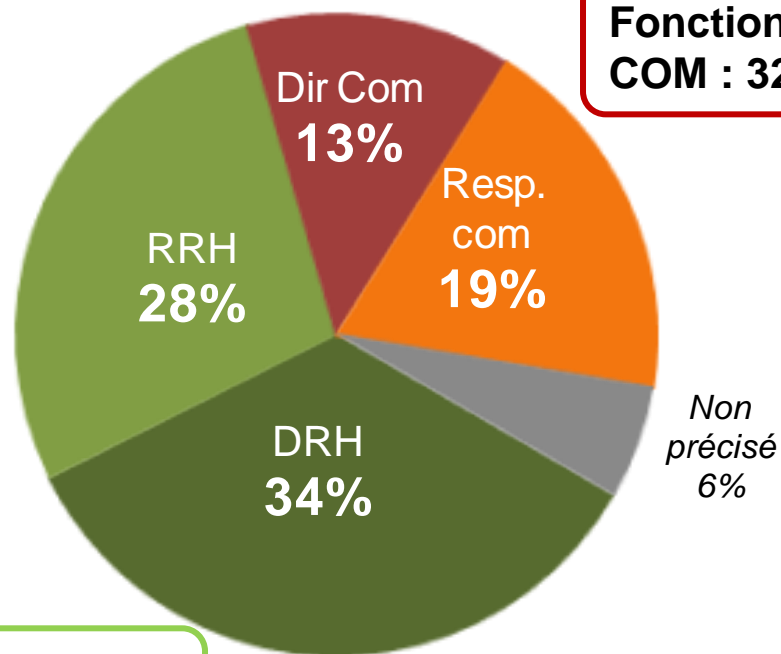


Secteur



Structure de l'échantillon répondant

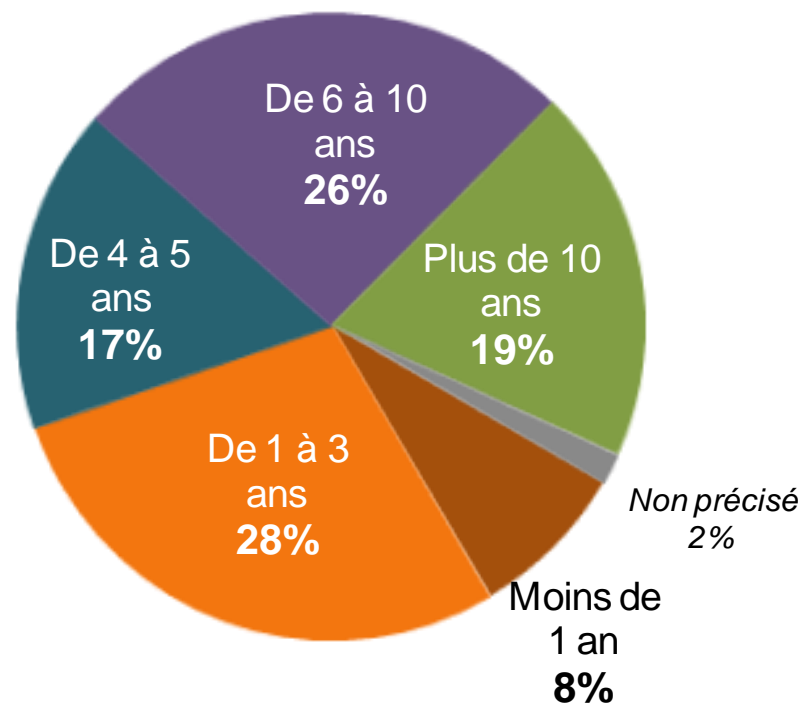
Fonction



**Fonction
COM : 32%**

**Fonction
RH : 62%**

Ancienneté dans le poste



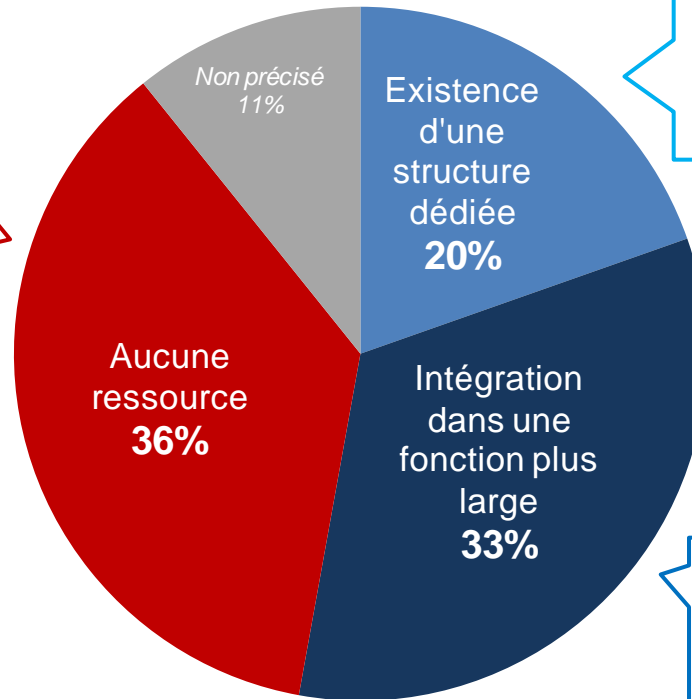
3. Les résultats

3.1. La fonction et les chantiers prioritaires

La communication managériale : une mission nouvelle mais déjà intégrée dans plus d'une entreprise sur deux

Structure dédiée ou intégrée dans une mission élargie à l'amélioration des pratiques managériales

Peu de projets de création d'une fonction dédiée spécifiquement à la communication managériale (3%), ni même élargie (28%)



Une fonction jeune (moins de 2 ans dans 44% des entreprises)

Plus fréquente dans les grandes entreprises (> 2 000 salariés : 34% vs. 20% au global)

Plus souvent rattachée à la Direction de la Communication (48% vs. 37% DRH)

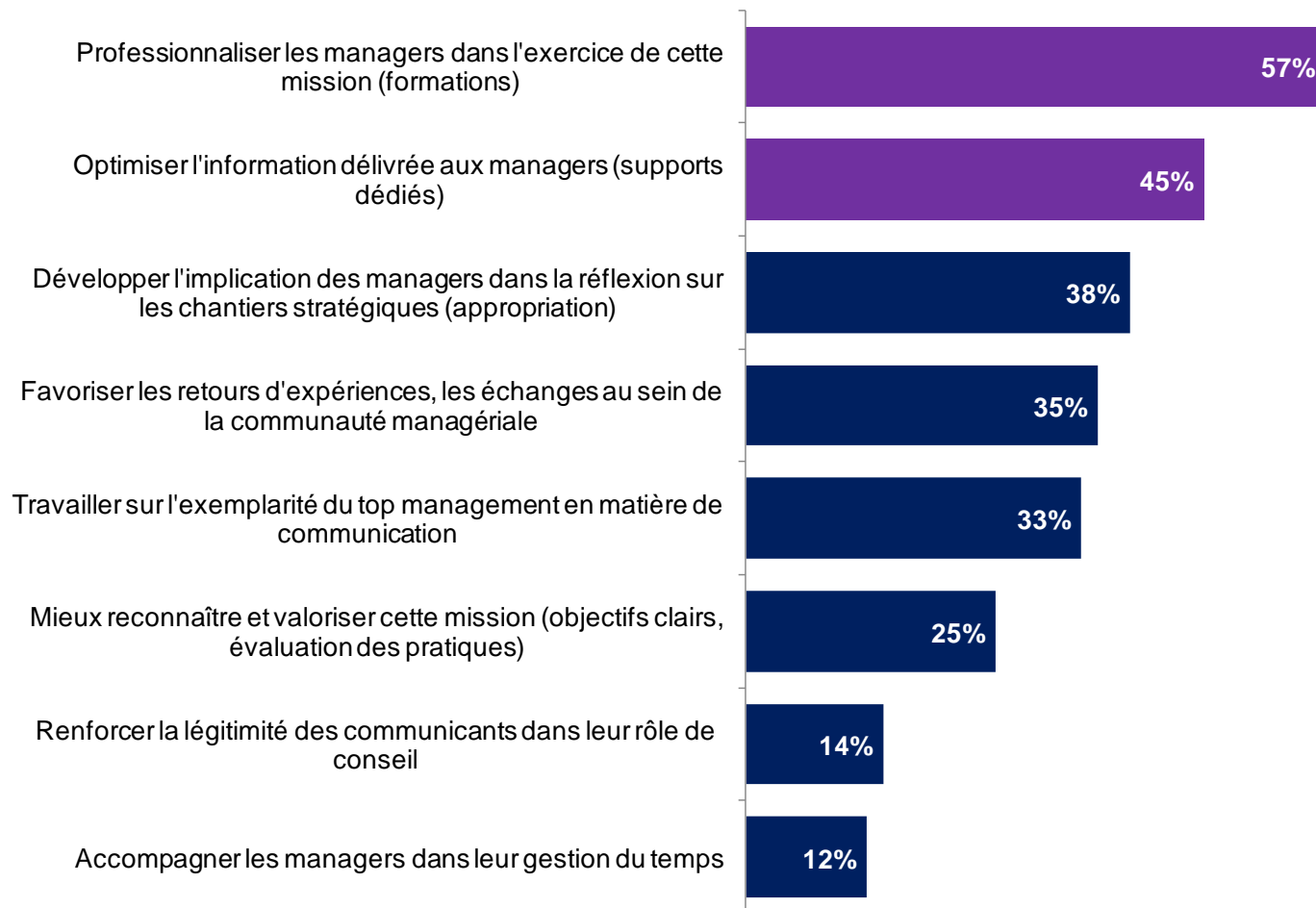
Une fonction également jeune (moins de 2 ans dans 40% des entreprises)

Généralement rattachée à la DRH (69%)

Deux chantiers de mobilisation majeurs

Développement des compétences managériales et optimisation des vecteurs de communication spécifiques aux managers

Quels sont les 3 objectifs prioritaires sur lesquels travaille votre entreprise / organisation pour améliorer la communication managériale ? (3 réponses maximum)

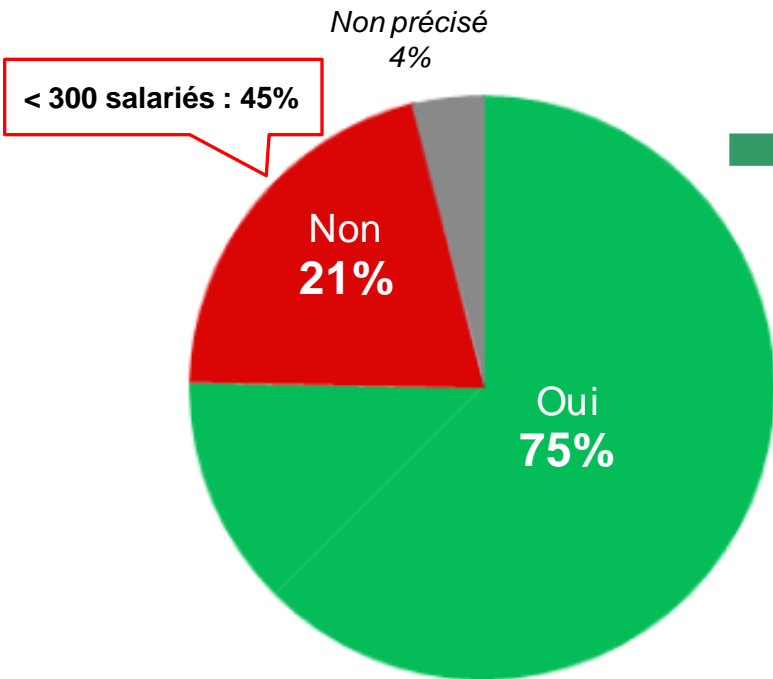


3.2. Les moyens mis en œuvre

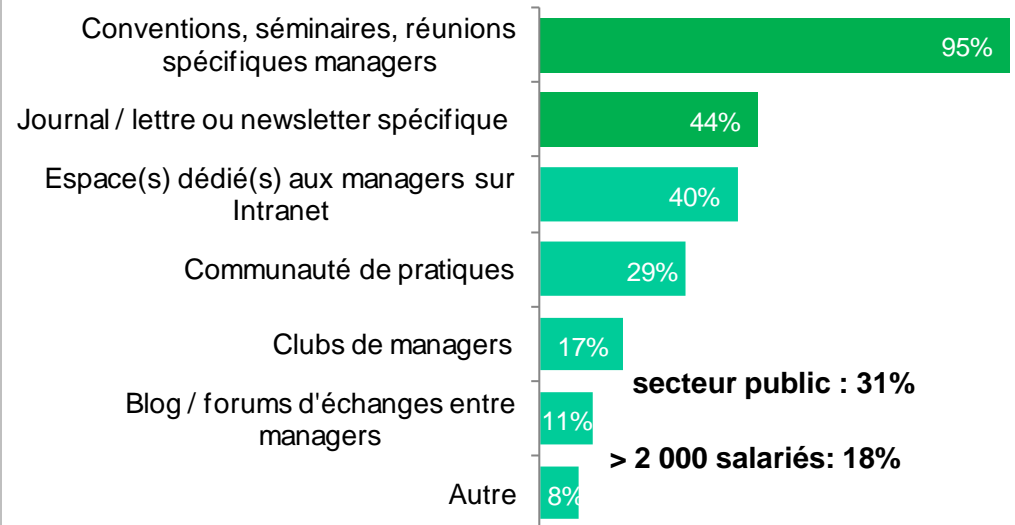
La généralisation des vecteurs d'information spécifiques aux managers dans 3 entreprises sur 4

Majoritairement sous la forme de conventions/séminaires

Votre entreprise a-t-elle mis en place des supports / vecteurs d'information dédiés spécifiquement aux managers ?



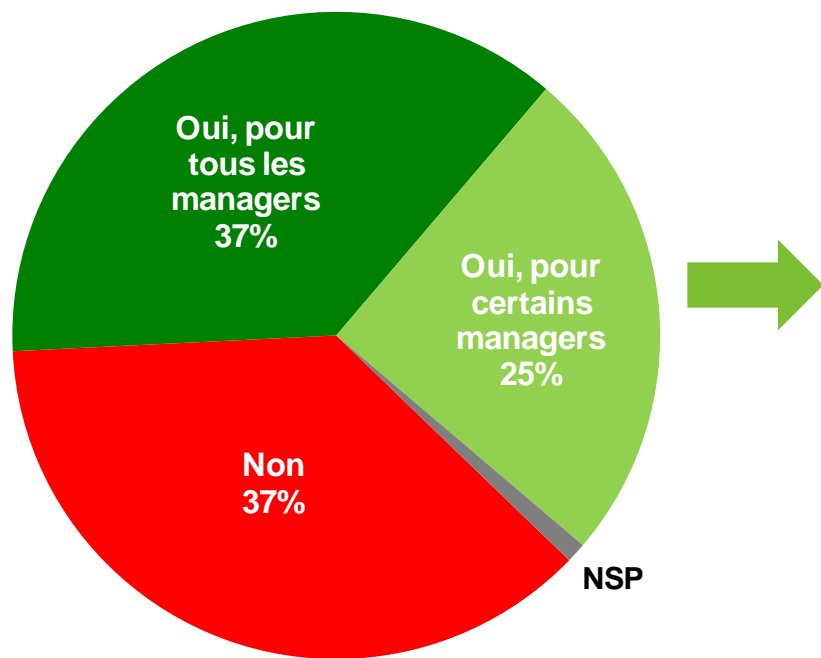
Si oui, lesquels ?



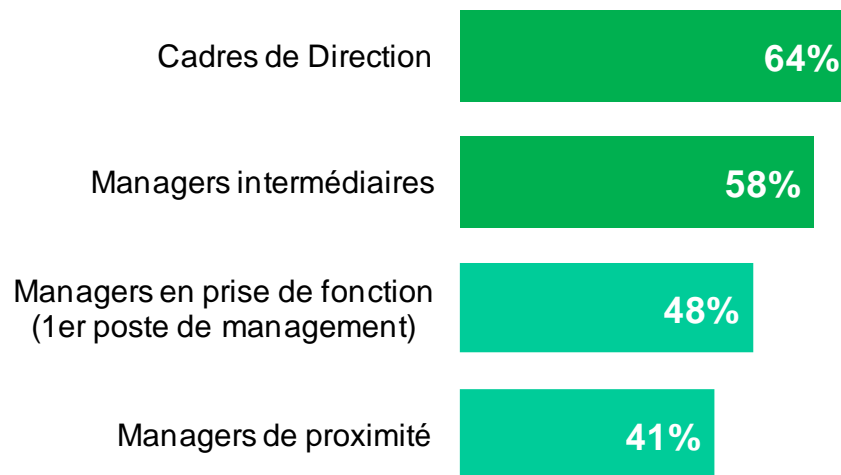
Base : 238 répondants

Des sensibilisations aux pratiques de communication destinées essentiellement au « top » et « middle » management

Existe-t-il dans votre entreprise un processus de formation / sensibilisation des managers sur leur rôle et pratiques de communication ?



A quels types de managers ces formations s'adressent-elles ?

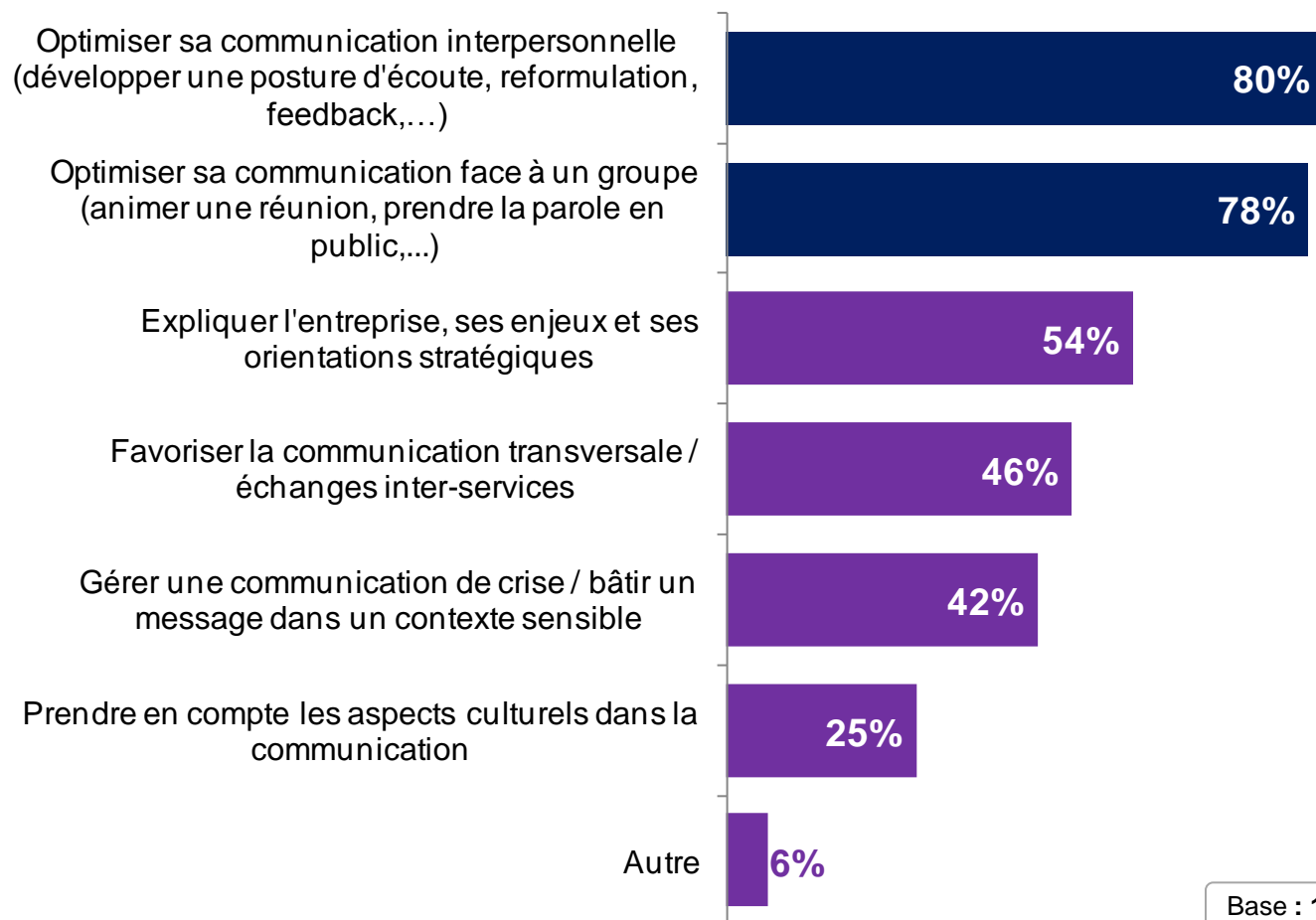


Base : 80 répondants

Des formations principalement orientées sur le développement des compétences relationnelles

Communication interpersonnelle et face à un groupe

Les actions de formation / sensibilisation des managers portent sur ...



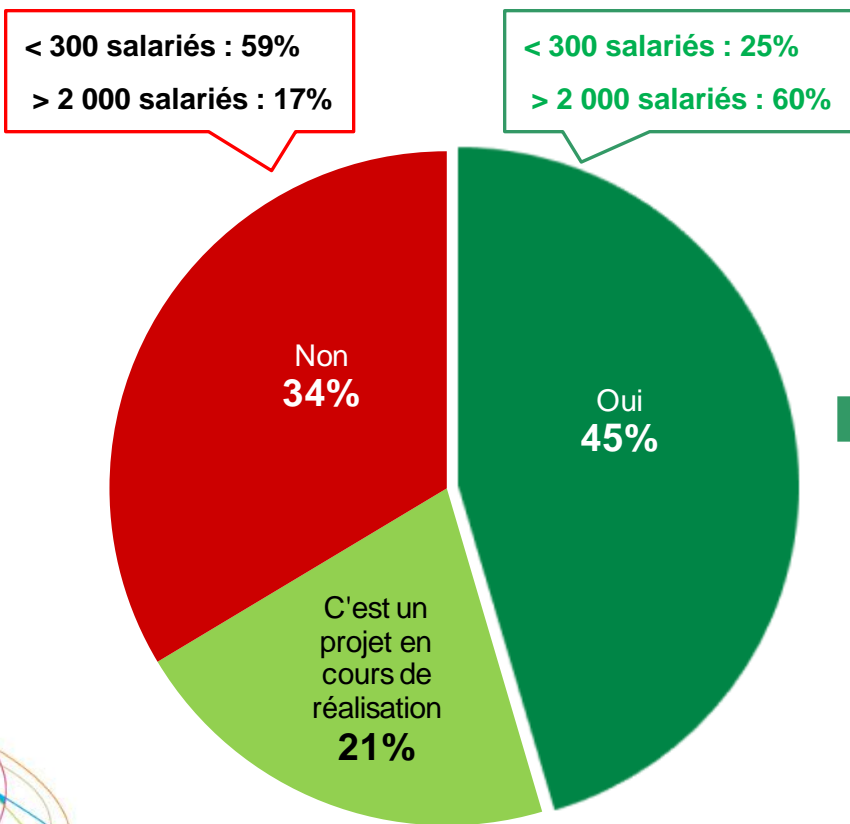
Base : 197 répondants

3.3. Les référentiels et l'évaluation

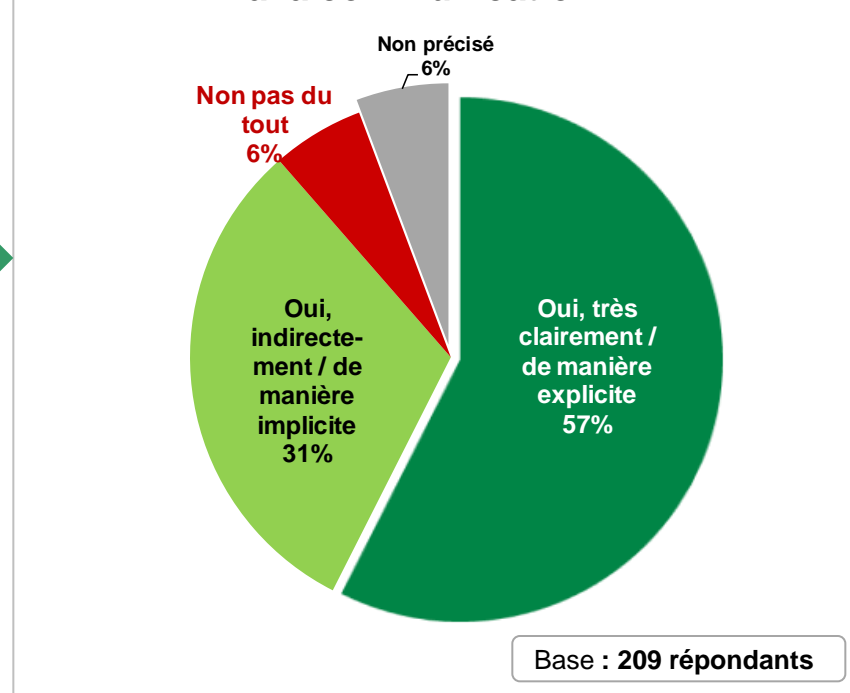
La formalisation des pratiques managériales au sein de « référentiels » pour près de la moitié des entreprises

(en cours pour 1 sur 5) - Une intégration large de la dimension communication

Votre entreprise a-t-elle défini un "référentiel" des pratiques managériales* ?



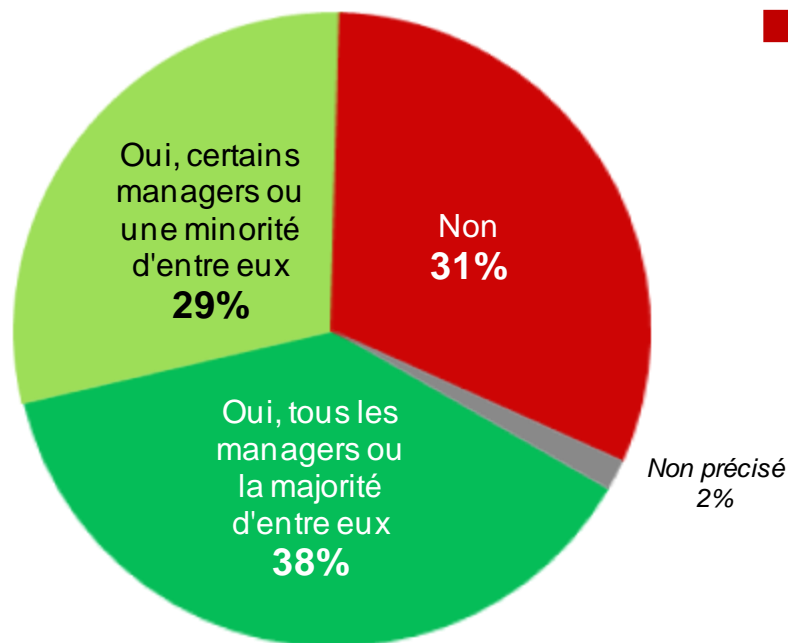
Si oui, ce "référentiel" intègre-t-il (ou va-t-il intégrer) une dimension relative à la communication ?



* ie : formalisation des missions et/ou des comportements attendus des managers au sein de votre entreprise / organisation

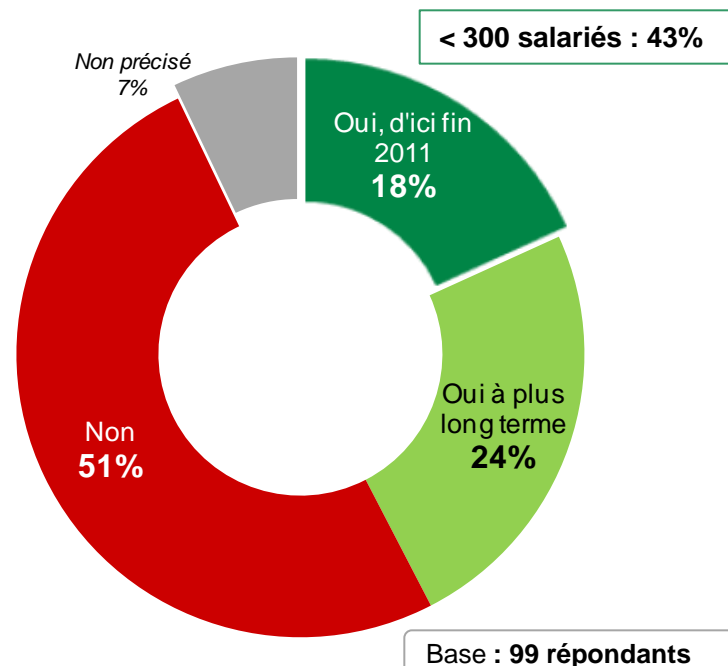
Une intégration progressive de la mission « communication » dans l'Entretien Annuel des managers

La mission de communication des managers fait-elle partie intégrante des éléments évalués lors de l'Entretien Annuel ?



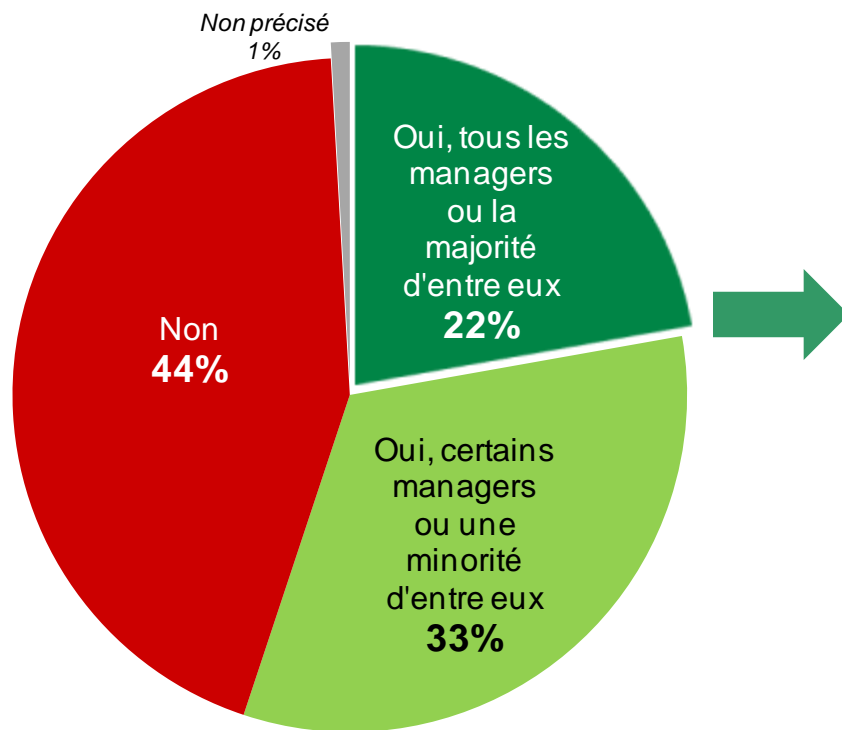
Si non :

Votre entreprise a-t-elle prévu d'intégrer cette dimension dans l'Entretien Annuel des managers ?



Une mission qui reste toutefois encore peu objectivée dans près de la moitié des entreprises

Au sein de votre entreprise, les managers ont-ils des objectifs liés à leurs pratiques de communication ?



Si oui, ces objectifs portent sur ...

La communication descendante* 94%

La communication transversale*** 68%

La communication ascendante** 66%

Base : 174 répondants

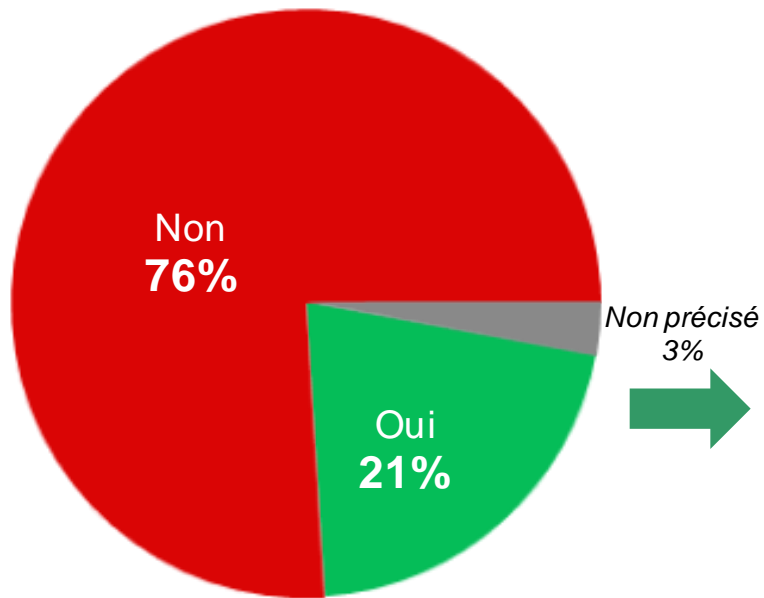
*expliquer l'entreprise, ses enjeux et ses orientations stratégiques

**favoriser les échanges interservices / directions pour contribuer au décloisonnement de l'entreprise

***prendre en compte et faire remonter les remarques de son équipe

L'absence d'indicateurs de suivi dans 4 entreprises sur 5

Avez-vous mis en place des indicateurs de suivi / mesure de la communication managériale au sein de votre entreprise / organisation ?



Si oui, quels types d'indicateurs suivez-vous ?

Des indicateurs factuels

70%

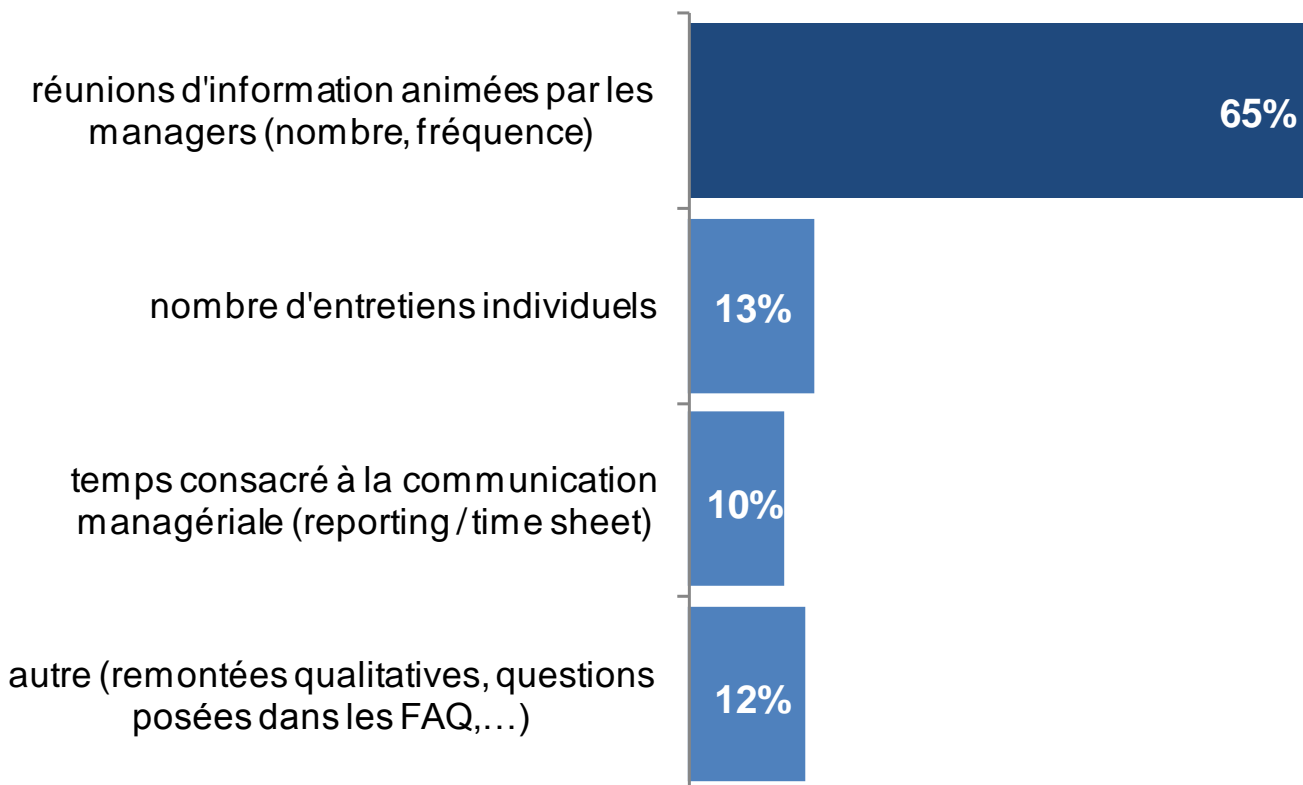
Des indicateurs de perception

84%

Base : 67 répondants

La difficulté à identifier des indicateurs « factuels » autres que le nombre de réunions d'information

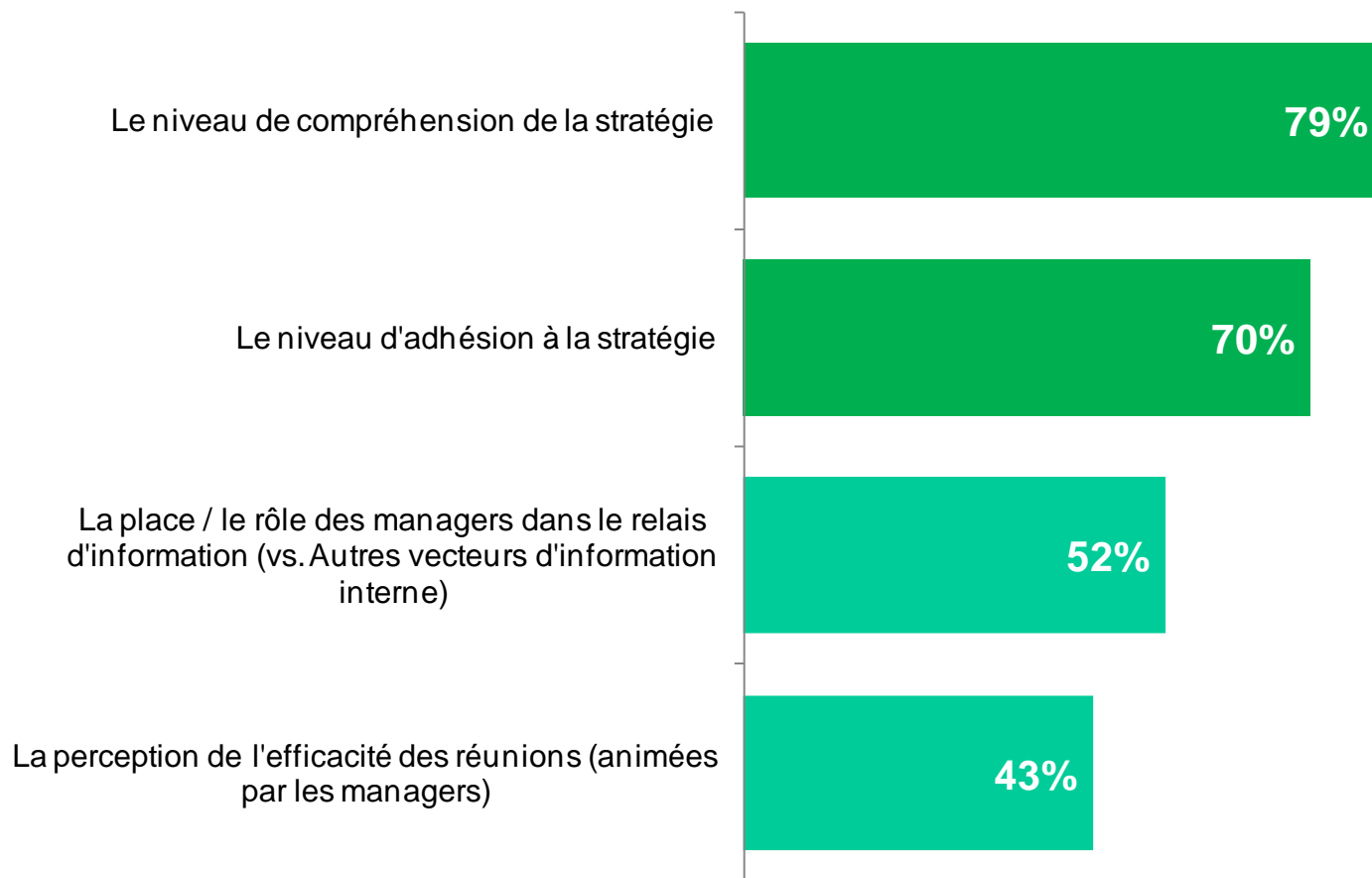
Précisez le type d'indicateurs factuels suivis pour mesurer l'efficacité de la communication managériale :



Base : 46 répondants

Des indicateurs de perception qui semblent nettement plus appropriés

Quels types d'indicateurs de perception suivez-vous pour mesurer l'efficacité de la communication managériale ?

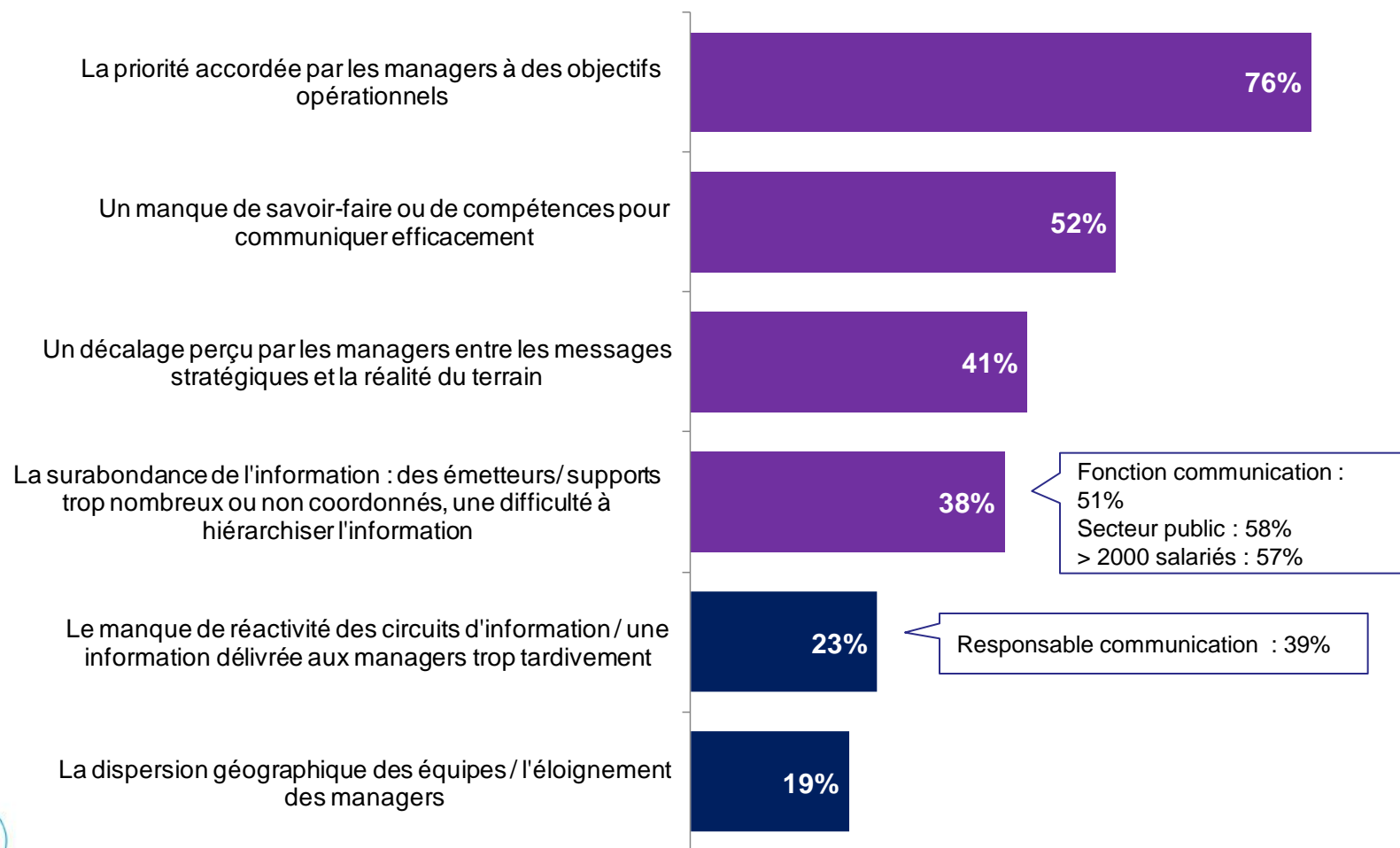


Base : 56 répondants

3.4. Les freins et les enjeux

Des freins liés majoritairement à la prépondérance des objectifs opérationnels, et en partie au manque de savoir-faire

Selon vous, quelles sont les principales difficultés que rencontrent les managers de votre entreprise dans la communication auprès de leurs équipes ? (4 réponses maximum)



Quels enjeux ?

- Comment positionner la communication managériale comme levier d'efficacité dans l'atteinte des objectifs opérationnels ?
- Comment aider les managers à décrypter les messages stratégiques et les traduire de manière opérationnelle pour leurs équipes ?
- Comment valider l'efficacité des supports spécifiques dédiés aux managers et favoriser les échanges au sein de la communauté managériale ?
- Au-delà des formations aux techniques de communication, comment améliorer le soutien aux managers pour assumer le risque lié à une prise de parole ?

4. Principaux enseignements

1. La fonction et les chantiers prioritaires (1/4)

- **La communication managériale : une mission nouvelle mais déjà intégrée dans plus d'une entreprise sur deux**
 - La communication managériale représente aujourd'hui un enjeu majeur auquel plus d'une entreprise sur deux (53%) alloue des ressources spécifiques, sous la forme d'une structure dédiée (20%) ou au sein d'une mission élargie à l'amélioration des pratiques managériales (33%).
 - C'est une fonction nouvelle, qui traduit une prise de conscience récente : en développement depuis ces deux dernières années pour plus de 40% des entreprises.

1. La fonction et les chantiers prioritaires (2/4)

- **Une structure dédiée plus souvent rattachée à la Communication qu'aux Ressources Humaines**

Même si elle est loin d'être généralisée, l'existence d'une **fonction dédiée à la communication managériale** dans 20% des entreprises répondantes traduit une prise de conscience claire des enjeux liés à cette mission, notamment au sein des grandes entreprises (34% pour les entreprises de plus de 2 000 salariés) ; une fonction alors plus souvent rattachée à la Direction de la Communication (48% COM vs. 37% DRH)

- **L'intégration dans une mission plus large, généralement au sein des Ressources Humaines**

En l'absence d'une structure dédiée, on constate que 33% des entreprises intègrent cette mission dans le cadre d'une **fonction plus large dédiée à l'amélioration et à l'évolution des pratiques managériales** : une fonction alors généralement rattachée à la Direction des Ressources Humaines (69%)

- **Peu de projets de création de fonction communication managériale**

Lorsque que cette mission n'existe pas, seules 28% des entreprises songent à créer une fonction intégrée dans une mission plus large et quasiment aucune dans une structure dédiée

1. La fonction et les chantiers prioritaires (3/4)

- **Deux chantiers majeurs de mobilisation : le développement des compétences managériales (57%) et l'optimisation des vecteurs de communication dédiés spécifiquement aux managers (45%)**
 - Premières pistes d'amélioration de la communication managériale pour une fonction positionnée à la croisée des missions RH et Communication : la professionnalisation des managers via des programmes d'accompagnement et de formation (57% des citations), ainsi que la création ou l'amélioration de vecteurs de communication dédiés à la communauté managériale (45% des citations).

1. La fonction et les chantiers prioritaires (4/4)

- **D'autres chantiers sont également évoqués :**
 - La participation et l'intégration plus forte des managers à la réflexion sur la stratégie pour favoriser une meilleure appropriation (38% des citations)
[Un objectif qui semble en effet primordial, dans la mesure où l'on sait par ailleurs que les managers sont d'autant plus « en phase » avec la stratégie qu'ils ont été intégrés au processus d'élaboration et de déclinaison opérationnelle ; avec un impact quasi « automatique » sur le sentiment qu'ils aient un rôle à jouer en matière de communication et de transmission de l'information]*
 - Le développement des échanges et partages d'expériences au sein de la communauté managériale (35% des citations)
 - Le travail sur l'exemplarité du top management en matière de communication.
[En effet à peine plus d'un manager sur deux (55%) considère que les dirigeants de son entreprise sont de bons communicants]*

*Les commentaires entre crochets [...] font référence à des données issues de la deuxième édition de l'étude AfcI Andrh Inergie sur la communication managériale **menée auprès des managers** en 2008

2. Les moyens mis en œuvre (1/3)

- **La généralisation des vecteurs d'information spécifiques aux managers dans 3 entreprises sur 4**

75% des entreprises répondantes ont mis en place des supports et actions de communication spécifiquement dédiés à la communauté managériale : les conventions ou séminaires managers sont ainsi devenus des rendez-vous habituels, mais on retrouve aussi souvent des supports écrits, tels que les newsletters ou les espaces managers sur intranet.

- **Des outils sans doute nécessaires...**

La mise en place de ce type d'outils peut en effet contribuer à lever l'une des principales difficultés évoquées par les managers : le sentiment de n'avoir aucune valeur ajoutée à apporter en tant que relai d'une information déjà largement délivrée dans le même temps à l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise.

Il s'agit en effet de considérer les managers d'abord comme une cible spécifique, avant d'être des relais.

- **... mais qui restent insuffisants**

2. Les moyens mis en œuvre (2/3)

- **Deux pistes d'amélioration des dispositifs mis en œuvre :**
 - la rationalisation de l'information (ciblage et hiérarchisation) de l'information qui leur est délivrée
 - un accompagnement, qui passe nécessairement par davantage d'interactivité pour une meilleure appropriation des messages : au-delà de la simple diffusion de l'information aux managers en avant-première, il s'agit de clarifier ce que l'on attend d'eux pour les aider à s'approprier et transmettre les messages
- Certaines entreprises, moins nombreuses, commencent ainsi à développer des supports et actions plus transverses, voire communautaires : forums, communautés de pratiques, clubs de managers...

2. Les moyens mis en œuvre (3/3)

- **Des sensibilisations aux pratiques de communication destinées essentiellement au « top » et « middle » management**
 - Seules 37% des entreprises ont mis en place un processus de formation ou sensibilisation sur les pratiques de communication auprès de l'ensemble de la communauté managériale.
 - Dans 25% des entreprises, ce type d'accompagnement reste réservé à un nombre limité de managers : elles visent alors en priorité les cadres de direction et les managers intermédiaires (dans un souci d'exemplarité ?)... et beaucoup moins les managers de proximité, alors qu'ils sont pourtant en interface avec la grande majorité des collaborateurs.
- **Des formations principalement orientées sur le développement des compétences relationnelles**
 - Le contenu des formations proposées aux managers portent avant tout sur l'optimisation de leur communication interpersonnelle (dans 80% des cas), ou de leur communication face à un groupe (78%), davantage que sur leur capacité à expliquer l'entreprise et ses orientations stratégiques (54%) ou à favoriser les échanges transverses (46%).

3. Les référentiels et l'évaluation (1/4)

- **La formalisation des pratiques managériales au sein de « référentiels » pour près de la moitié des entreprises** (en cours pour 1 sur 5)

Si les « référentiels managériaux » tendent à se généraliser et intègrent largement la dimension communication, l'évaluation et le choix des indicateurs restent le talon d'Achille de la communication managériale

- Près d'une entreprise sur deux (45%) a défini un référentiel de pratiques managériales afin de formaliser les missions et les comportements attendus des managers (et jusqu'à 60% parmi les entreprises de plus de 2 000 salariés) ; cette réflexion est également en cours au sein de 21% des entreprises répondantes.
- Ces référentiels intègrent généralement une dimension relative à la communication, le plus souvent de manière explicite (57%) ou au moins implicitement (31%).

3. Les référentiels et l'évaluation (2/4)

- **Une intégration progressive de la mission « communication » dans l'Entretien Annuel des managers**
 - Si cette mission de communication est systématiquement évaluée dans l'entretien annuel des managers pour 38% des entreprises, pour 29% elle n'en concerne encore qu'une partie. Quand elles n'ont rien formalisé, 42% des entreprises comptent cependant intégrer cette dimension à plus ou moins long terme dans l'entretien annuel.
[De fait, cette fonction est de mieux en mieux comprise et intégrée par les managers aujourd'hui (97% des managers considèrent que « la communication fait bien partie intégrante de leurs missions » (vs. 89% en 2006)]*
- **Une mission qui reste toutefois encore peu objectivée dans près de la moitié des entreprises**
 - Pour autant, seules 22% des entreprises ont fixé des objectifs liés aux pratiques de communication pour la majorité de leurs managers, et 33% pour certains managers ou une minorité d'entre eux uniquement : près d'un manager sur deux (44%) n'a donc aucun objectif spécifique lié à ses pratiques de communication. Des résultats qui reflètent le constat des managers sur ce point [52% des managers déclarent avoir des objectifs en matière de communication ou transmission de l'information]*
 - Par ailleurs, lorsqu'ils existent, ces objectifs portent essentiellement sur la « cascade » d'information descendante, plus rarement sur le fait de favoriser la remontée d'information ou les échanges transverses.

*Les commentaires entre crochets [.../...] font référence à des données issues de la deuxième édition de l'étude AfcI Andrh Inergie sur la communication managériale **menée auprès des managers** en 2008

3. Les référentiels et l'évaluation (3/4)

- **Une absence d'indicateurs de suivi dans 4 entreprises sur 5**

La grande majorité des entreprises (76%) n'a aujourd'hui défini aucun indicateur de suivi pour mesurer l'efficacité de la communication managériale. Au sein des 21% des entreprises qui les ont formalisés, 70% s'appuient sur des indicateurs factuels, 84% sur des indicateurs de perception



3. Les référentiels et l'évaluation (4/4)

- **Une difficulté à identifier des indicateurs « factuels »** autres que le nombre de réunions d'information
 - On constate la difficulté à définir des indicateurs « factuels » réellement pertinents qui se résument le plus souvent au nombre ou à la fréquence des réunions animées par les managers, ce qui ne suffit évidemment pas à garantir la bonne diffusion et la bonne compréhension des messages ; seules une minorité d'entreprises tentent de mesurer le temps consacré à la communication par les managers.
- **Des indicateurs de perception qui semblent nettement plus appropriés**
 - En matière de communication, les indicateurs de perception des collaborateurs recueillis par le biais des enquêtes d'opinion interne semblent les plus efficaces. Quels que soient les moyens utilisés par l'« émetteur », c'est bien le point de vue du « récepteur » qui compte : qu'il s'agisse du niveau de compréhension ou l'adhésion des collaborateurs à la stratégie (critères les plus fréquemment évalués), de la place des managers comme « source » d'information ou de la perception de l'efficacité de leurs réunions.
- *On observe que le niveau de compréhension de la stratégie par l'ensemble des collaborateurs a bien progressé au cours des dix dernières années, grâce à un effort de clarification et une information plus fournie développée par les entreprises : 69% des salariés considèrent en effet que la stratégie de leur entreprise est claire (Source base de données Inergie Opinion 2010 : 275 entreprises / 480 000 collaborateurs)*
- *De même, on constate le rôle croissant des managers dans le relais d'information aux collaborateurs : le manager est cité désormais en 1^{ère} position parmi les sources d'information des collaborateurs, devant l'intranet, les collègues (alors qu'ils apparaissaient encore comme la 1^{ère} source d'information en 2008), le journal interne... ou les représentants du personnel.*

4. Les freins et les enjeux (1/3)

- **Des freins liés majoritairement à la prépondérance des objectifs opérationnels et en partie au manque de savoir-faire**
 - La priorité accordée par les managers à leurs objectifs opérationnels reste, selon une majorité de professionnels de la fonction RH et Communication (76%), le principal frein à l'implication des managers dans la communication auprès de leurs équipes
[C'est d'ailleurs l'un des premiers freins évoqués également par les managers eux-mêmes, avec le manque de temps...]*
 - Vient ensuite le développement des savoir faire managériaux sur lequel les entreprises se sont en partie mobilisées
[Un sujet où les managers n'« avouent » que très peu d'attentes et qui arrive en dernière position des freins évoqués...]*

*Les commentaires entre crochets [...] font référence à des données issues de la deuxième édition de l'étude AfcI Andrh Inergie sur la communication managériale **menée auprès des managers** en 2008

4. Les freins et les enjeux (2/3)

- **Des freins également liés aux points suivants :**

- Le décalage entre les messages stratégiques et la réalité de terrain vécue par les managers ; avec à la clé la capacité des entreprises à favoriser le bottom up dans le processus stratégique, de même que les échanges au sein des communautés de pratiques et avec le top management
- La surabondance de l'information qui leur est dédiée (avec l'attente d'une meilleure coordination des émetteurs et hiérarchisation de l'information), évoquée notamment par les directeurs et responsables de communication, de même que la réactivité des circuits d'information.

[Deux points qui arrivent également en tête des priorités évoquées par les managers pour leur permettre de mieux communiquer avec leurs équipes...]*

- Les écueils liés à l'éloignement géographique (notamment dans le cas des organisations matricielles ou du fonctionnement en équipes projet)

*Les commentaires entre crochets [.../...] font référence à des données issues de la deuxième édition de l'étude AfcI Andrh Inergie sur la communication managériale **menée auprès des managers** en 2008

4. Les freins et les enjeux (3/3)

Quels enjeux ?

- **L'un des principaux enjeux est certainement :**
 - **de montrer en quoi la communication managériale peut être un levier d'efficacité pour atteindre les objectifs opérationnels**, notamment par son impact sur l'engagement des collaborateurs.
[Selon les managers « impliqués » dans la communication, cela permet de donner du sens à leur action (32%), **d'améliorer l'efficacité de l'équipe** (23%), de rester à l'écoute (19%)]*
 - **de développer le rôle conseil des équipes dédiées à la communication managériale** dans le soutien apporté aux managers pour :
 - décrypter les messages stratégiques et les traduire de manière opérationnelle pour leurs équipes
 - les préparer à assumer le risque lié à toute prise de parole
- **Avec une réflexion à porter sur l'efficacité des supports spécifiques dédiés aux managers** (taux de connexion, lecture, utilisation...) et le développement de **communautés de pratiques** (ou clubs de managers) favorisant les échanges entre pairs.

*Les commentaires entre crochets [.../...] font référence à des données issues de la deuxième édition de l'étude AfcI Andrh Inergie sur la communication managériale **menée auprès des managers** en 2008

5. Partenaires de l'étude

- Créée en 1947, l'ANDRH est une association loi 1901 au service des professionnels des ressources humaines, représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales.
- Avec plus de 5 000 membres, rassemblés en 80 groupes locaux, l'ANDRH est aujourd'hui la communauté de référence dans le débat RH.
- Elle a pour mission d'échanger les bonnes pratiques et développer le professionnalisme de ses adhérents, promouvoir la contribution de la fonction RH à l'amélioration des performances des organisations publiques et privées et représenter les DRH auprès des pouvoirs publics, des médias et des partenaires sociaux.

www.andrh.fr

- Depuis sa création en 1989, l'**Association française de communication interne (AfcI)** contribue à renforcer la place de la communication dans les organisations et à faire évoluer la fonction.
- L'association compte plus de **400 membres**, professionnels de la communication interne exerçant dans des organisations publiques et privées, qui partagent une même vision, ambitieuse, de leur métier.
- **L'AfcI porte une certaine idée de la communication** : la performance d'une organisation est profondément liée à la qualité des relations qui s'établissent en son sein avec ses partenaires et ses parties prenantes. Une communication cherchant à favoriser des relations de coopération équilibrées permet aux salariés, aux dirigeants et à l'ensemble des acteurs de l'environnement d'une organisation, de partager durablement des objectifs communs

www.afci.asso.fr

- Inergie est une société de conseil indépendante dont la vocation est de développer l'intelligence relationnelle des organisations. Elle est organisée autour de trois domaines d'activités : évaluer & anticiper, développer les talents, engager dans les transformations.
- Inergie dispose d'une équipe spécialisée dans les démarches d'écoute au sein des entreprises, qui met en œuvre des études qualitatives et quantitatives sur le climat interne, la communication interne, les relations interservices, le bien-être au travail...
- Une base de données comparative de 275 entreprises représentant plus de 480 000 collaborateurs en France et à l'International permet d'établir un « benchmark » avec d'autres organisations.

www.inergie.com