

# Baromètre Inergie-Afci 2012 de la fonction Communication Interne

## Contact Afci

Aurélien Renard  
Déléguée Générale de l'Afci  
[arenard@afci.asso.fr](mailto:arenard@afci.asso.fr)

## Contacts Inergie

Luc Vidal – DGA  
Directeur associé pôle Opinion  
[lvidal@inergie.com](mailto:lvidal@inergie.com)  
01 41 09 05 45

Catherine Broyez  
Directrice d'études  
[cbroyez@inergie.com](mailto:cbroyez@inergie.com)

# Fiche technique

• **Date d'administration**

➔ 23 janvier au 13 février 2012

• **Mode d'administration**

➔ Un questionnaire en ligne sur le site d'Inergie

• **Population cible**

➔ Communicants internes, Dircom  
(contacts Inergie et AFCI)

• **Périmètre**

➔ France

• **Echantillon**

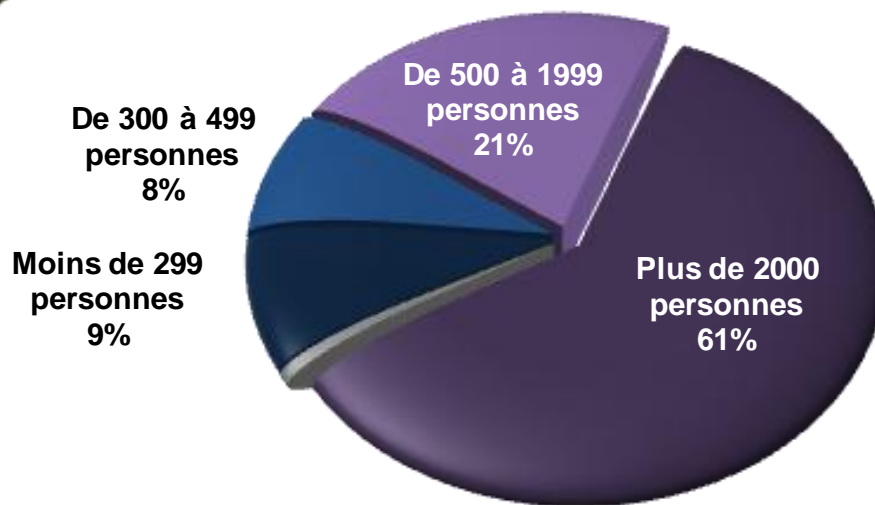
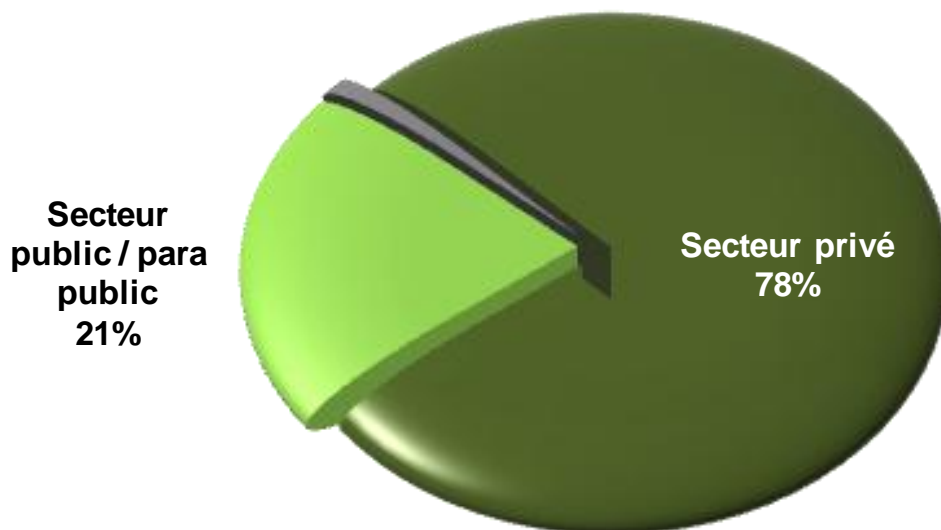
➔ 254 répondants

# Objectifs du Baromètre

- Dresser un état des lieux de la fonction communication interne :
  - profil du responsable
  - positionnement et objectifs
  - structure
  - moyens
  - résultats
  - attentes
- Mesurer les évolutions (depuis 2009), notamment l'arrivée des réseaux sociaux
- Repérer les impacts de la crise sur la fonction
- Permettre aux communicants internes de se situer dans leur profession

# Taille et secteur des entreprises représentées

Un échantillon stable par rapport à 2009



*Des analyse segmentées  
pertinentes par secteur  
et taille d'entreprises*

# Nos champs d'observation de la fonction

1. Le métier de communicant interne

2. L'action : méthodes et moyens

3. L'efficacité de la communication interne

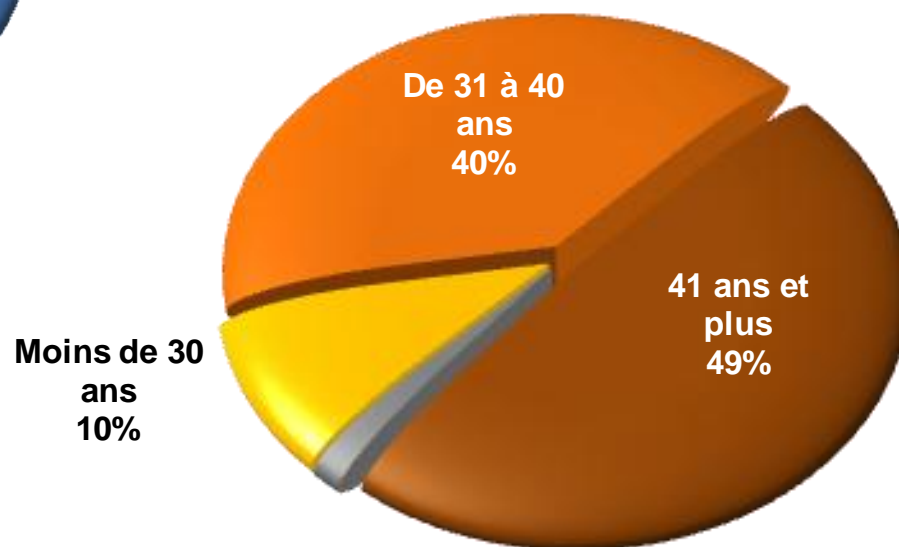
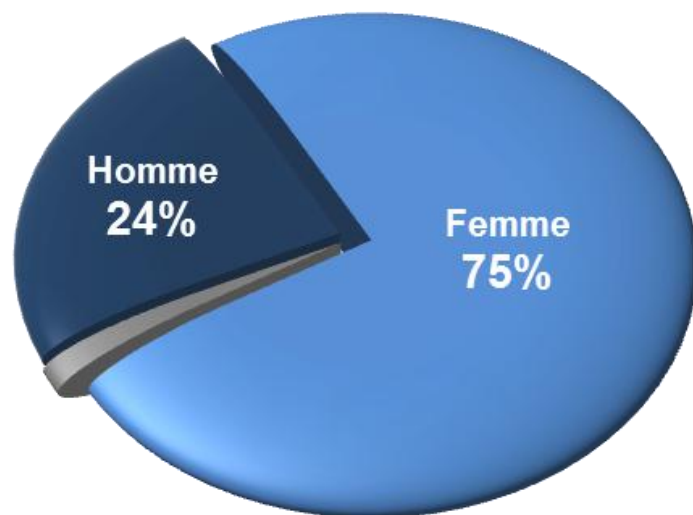
4. Les évolution et l'avenir de la communication interne

# 1. Le métier de communicant interne



# Profil des répondants selon le sexe et l'âge

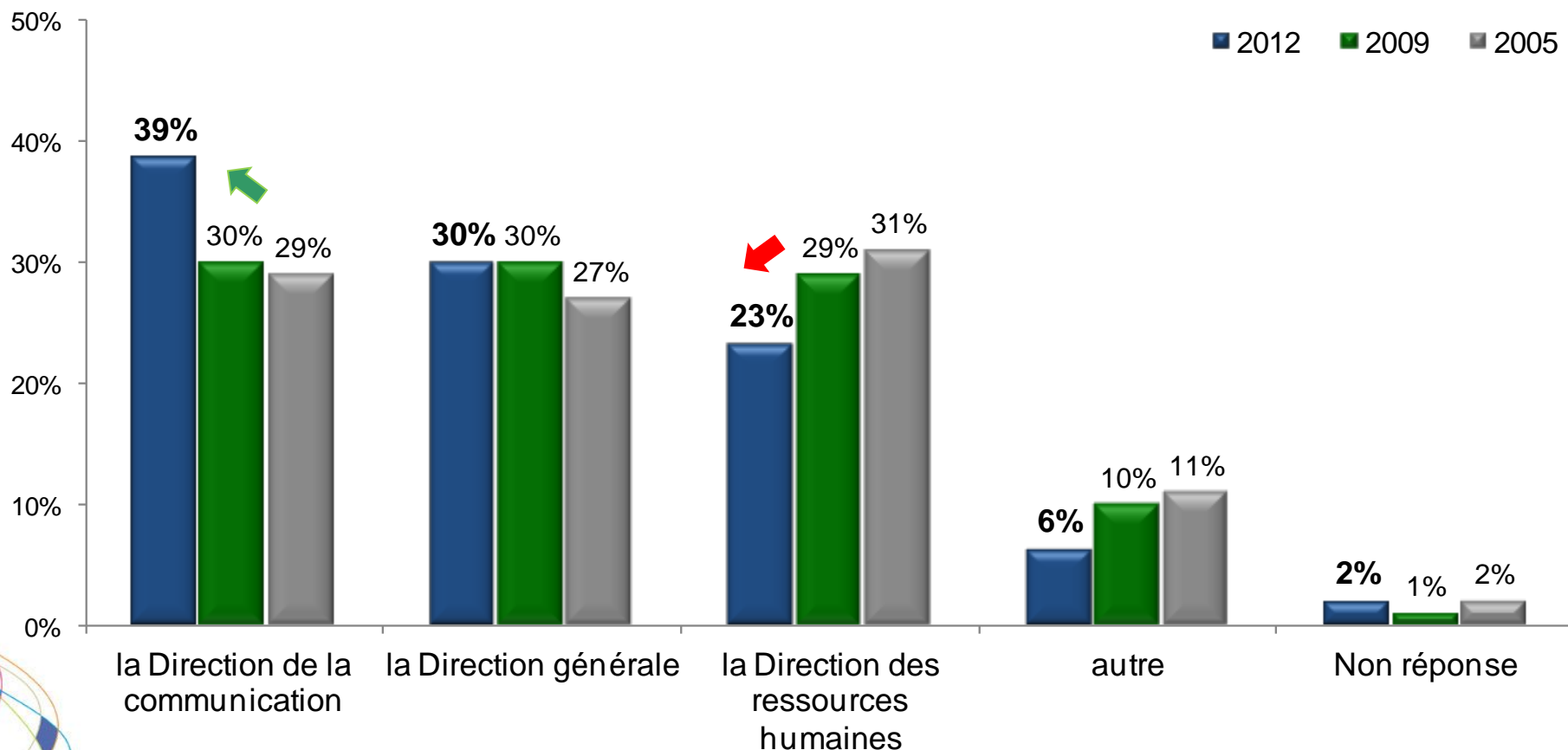
Une fonction toujours majoritairement féminine



**Profil type du communicant interne : une femme (75%) de plus de 40 ans (49%)**

# Le rattachement

Une fonction de plus en plus souvent rattachée à la Dircom et moins à la DRH

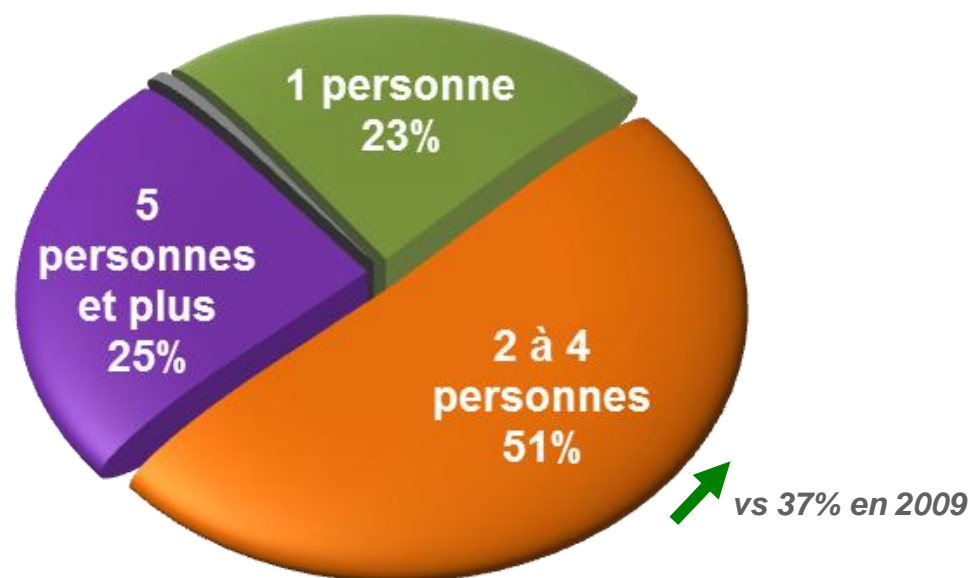




# L'équipe de communication interne

Des équipes légèrement resserrées depuis 2009 :

2 à 4 personnes dans la moitié des entreprises



**58% des répondants encadrent une équipe**

# Le périmètre de la fonction communication interne

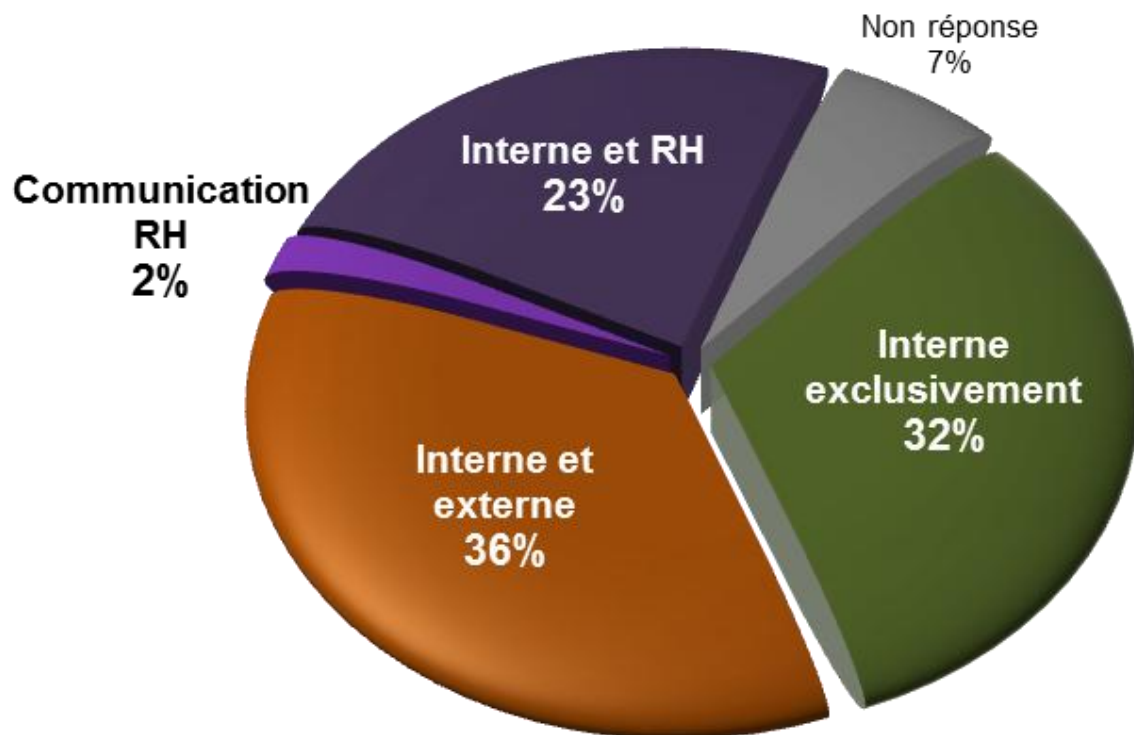
Une fonction majoritairement centralisée au sein de Groupes

60% des répondants sont en charge d'un périmètre Groupe



# Les champs d'action

Une fonction souvent partagée : seul 1/3 des répondants se consacre exclusivement à la CI



**Un lien entre la taille de la structure et l'organisation de la communication interne :**

- **plus exclusivement dédié à l'interne dans les grands Groupes**
- **cumul interne / externe au sein des plus petites structures**

# Communication interne et externe : similaires ou spécifiques ?

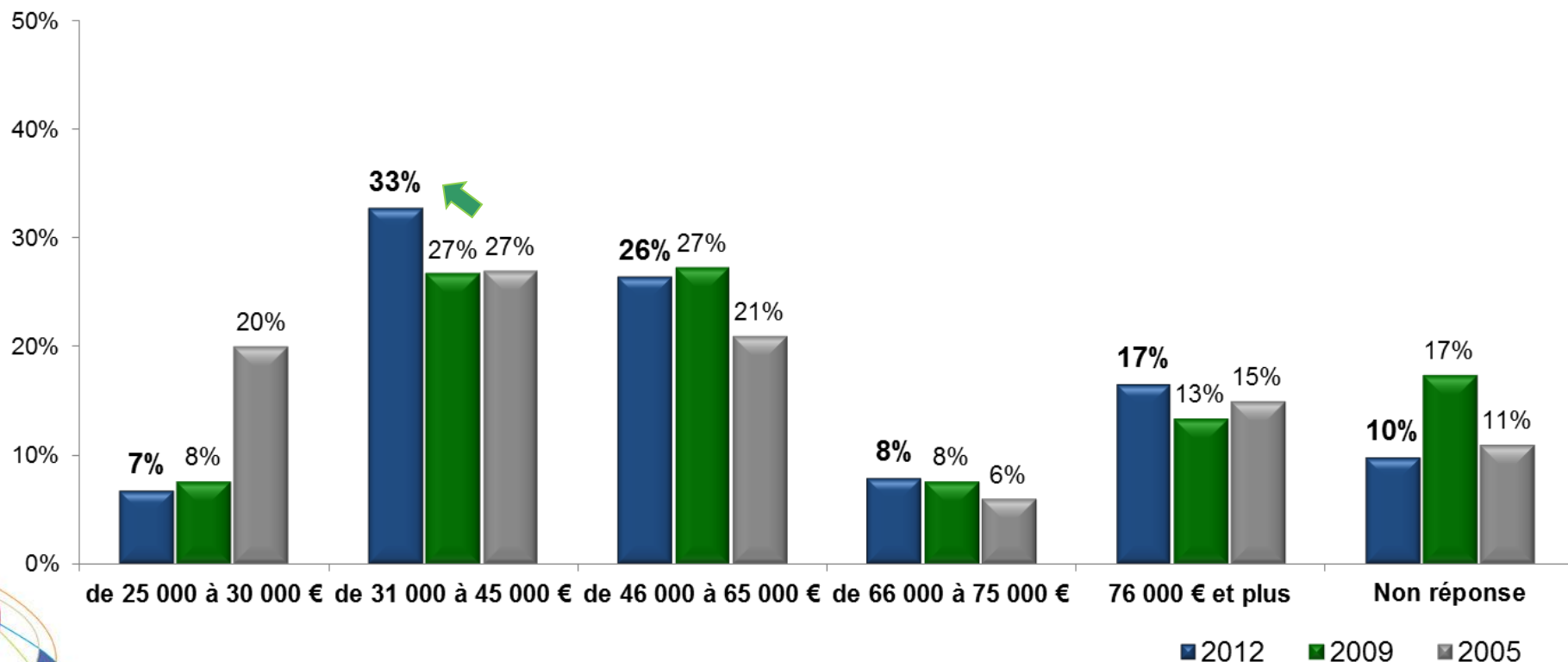
Des opinions partagées



# La rémunération brute annuelle

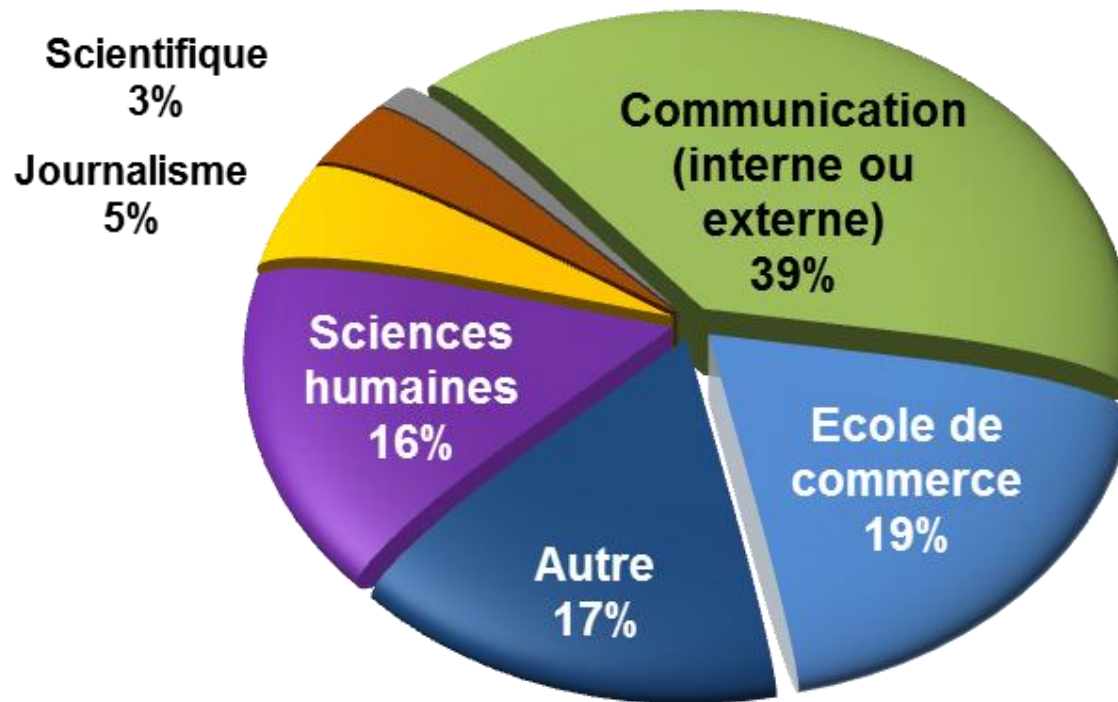
Peu d'évolution depuis 2009

40% des communicants internes gagnent moins de 45 000 €/an



# La formation initiale

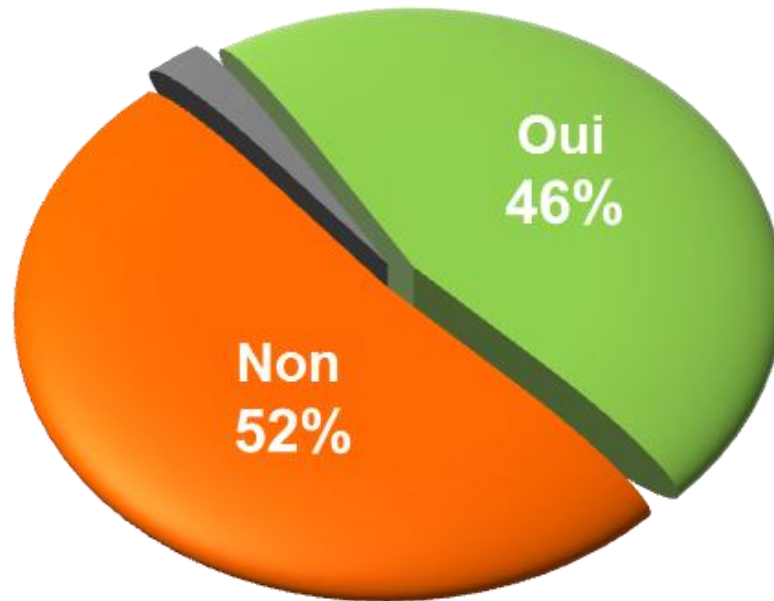
Moins de la moitié des communicants internes est issue de formations spécifiques à la communication



# La « vie » avant la communication

Près de la moitié des communicants a exercé d'autres fonctions dans l'entreprise

*Avant votre poste actuel, avez-vous exercé une fonction différente de la communication dans votre entreprise ?*



**Lien entre la taille de la structure et les fonctions exercées auparavant :**

- **les communicants internes ont plus souvent exercé d'autres fonction dans les grandes entreprises**

# L'emploi du temps du communicant interne

Toujours trop de temps consacré aux outils au détriment du conseil aux managers



**Aspiration des communicants internes à une répartition plus équilibrée entre les activités**

**réel = souhaité**

Manager son équipe et piloter la fonction (planification, évaluation des actions, animation du réseau)

**réel < souhaité**

Ecouter et comprendre le corps social

**réel > souhaité**

Elaborer et faire circuler l'information : collecte et mise en forme, production des supports

— Temps consacré

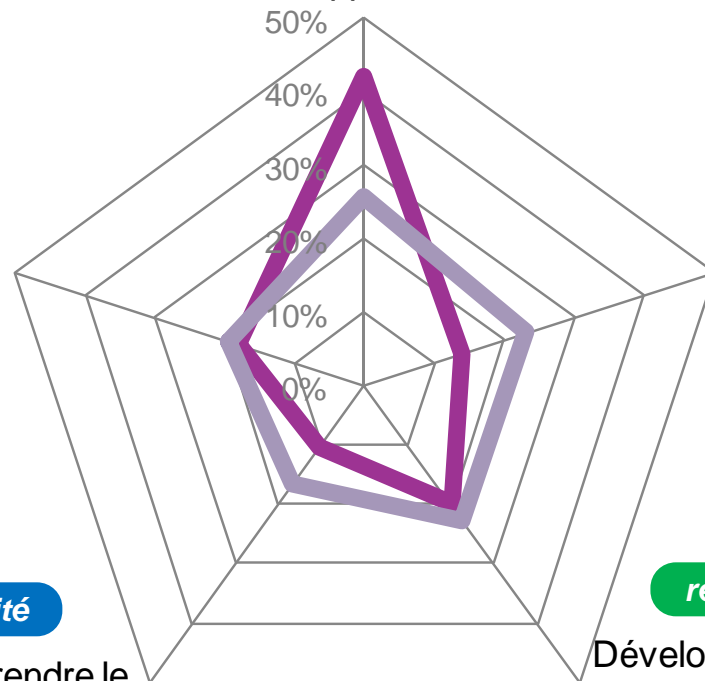
— Temps souhaité

**réel < souhaité**

Conseiller le management

**réel = souhaité**

Développer la dynamique collective (événementiels, réseau social...)



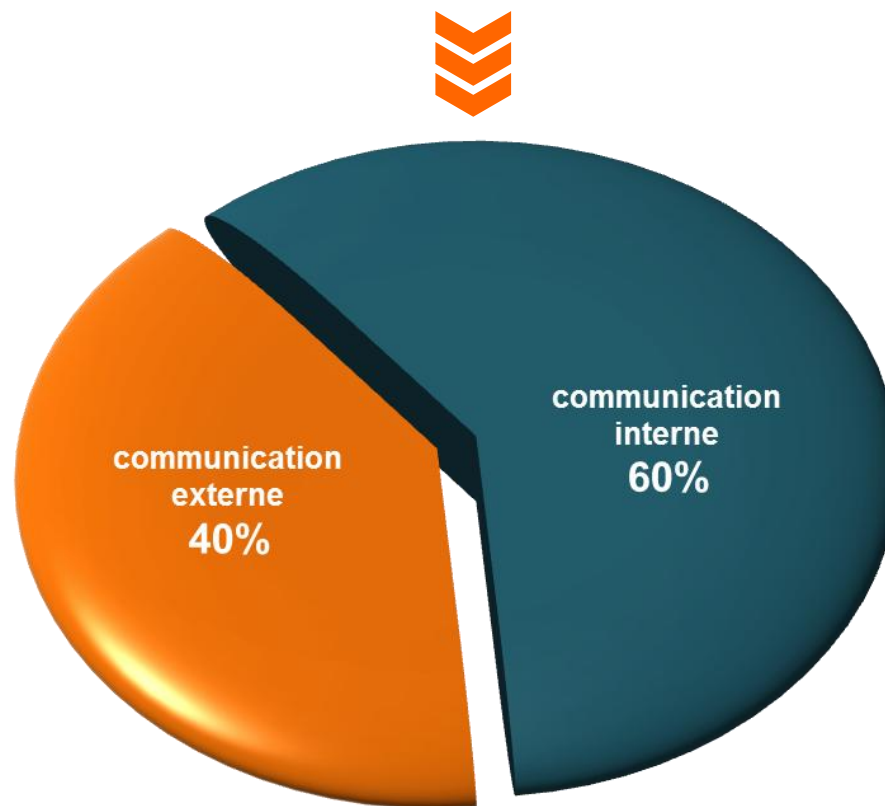


# Le temps pour l'interne, le temps pour l'externe

Le temps consacré à l'interne est prédominant pour ceux qui assurent la double mission

**Pour les 36% des répondants assurant la double mission**

*Répartition de leur temps*



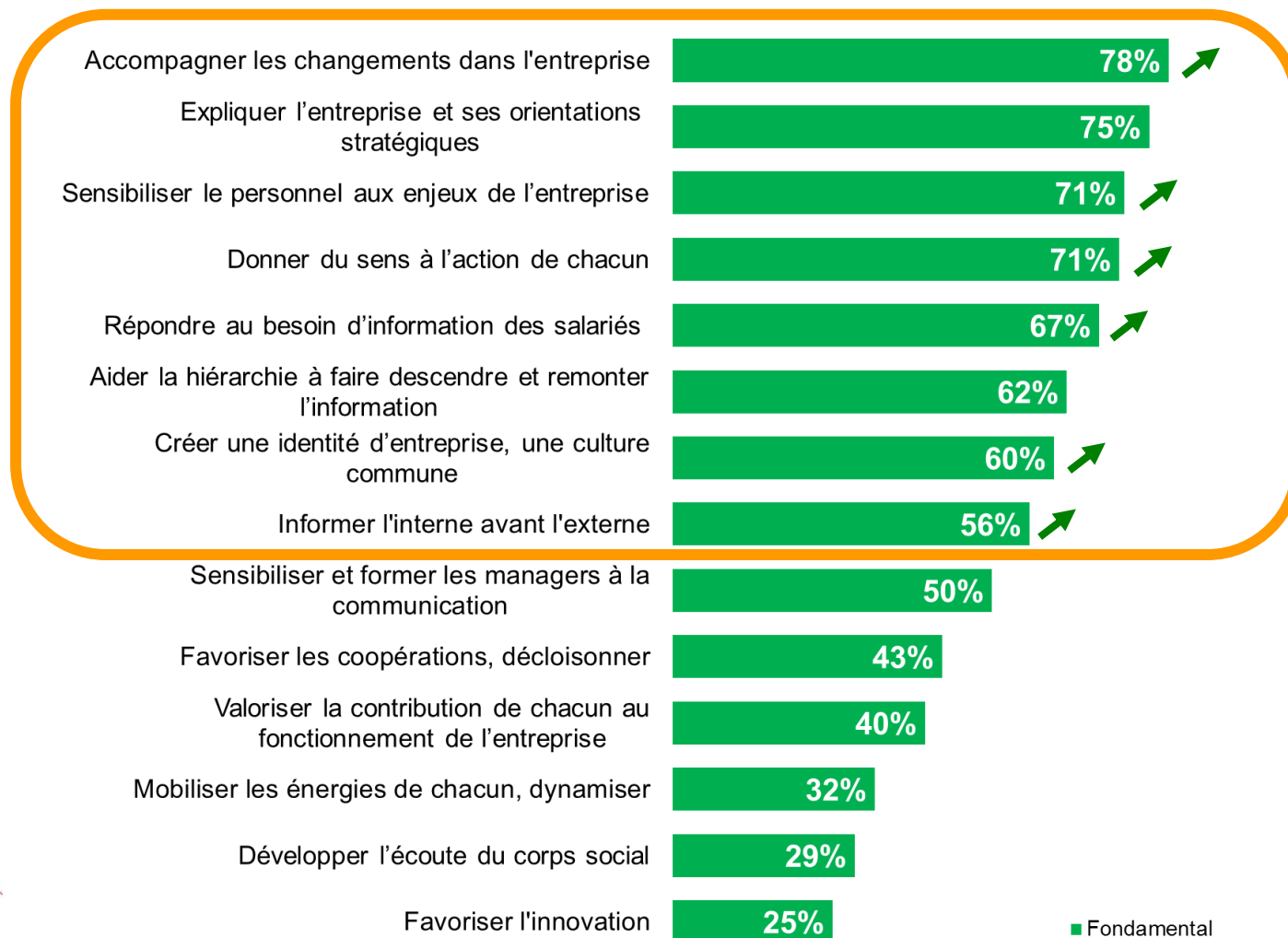
## 2. L'action et les moyens



# Les objectifs assignés à la communication interne

## L'accompagnement du changement est devenu un objectif prioritaire

Objectifs déclarés « fondamentaux »

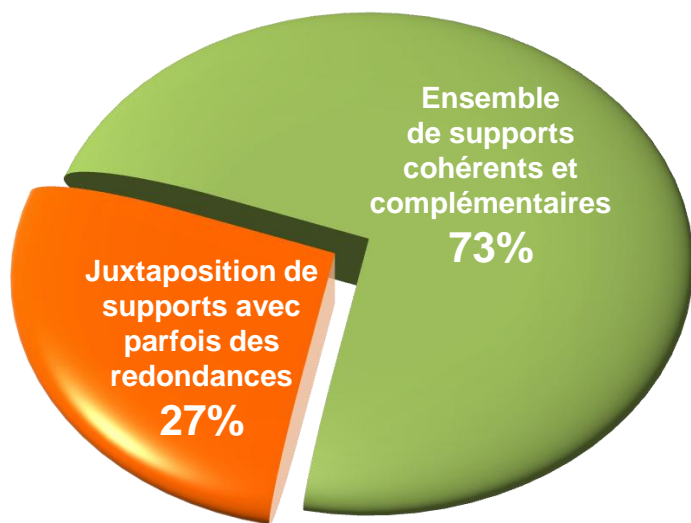


# Les supports

Complémentaires, très léger recul du papier

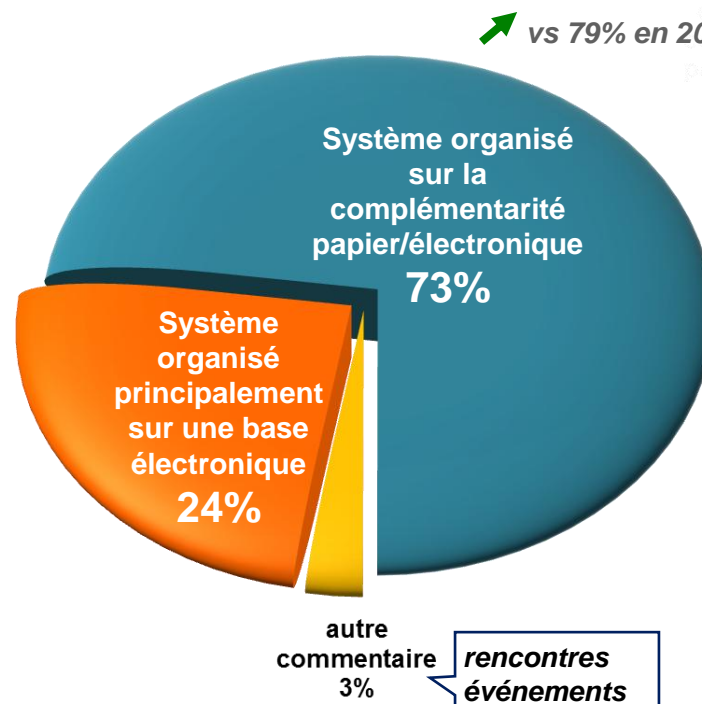
En ce qui concerne les outils de communication utilisés, de quelle(s) configuration(s) se rapproche le plus votre dispositif de communication interne ?

## Systèmes de supports



Répartition identique à celle de 2009

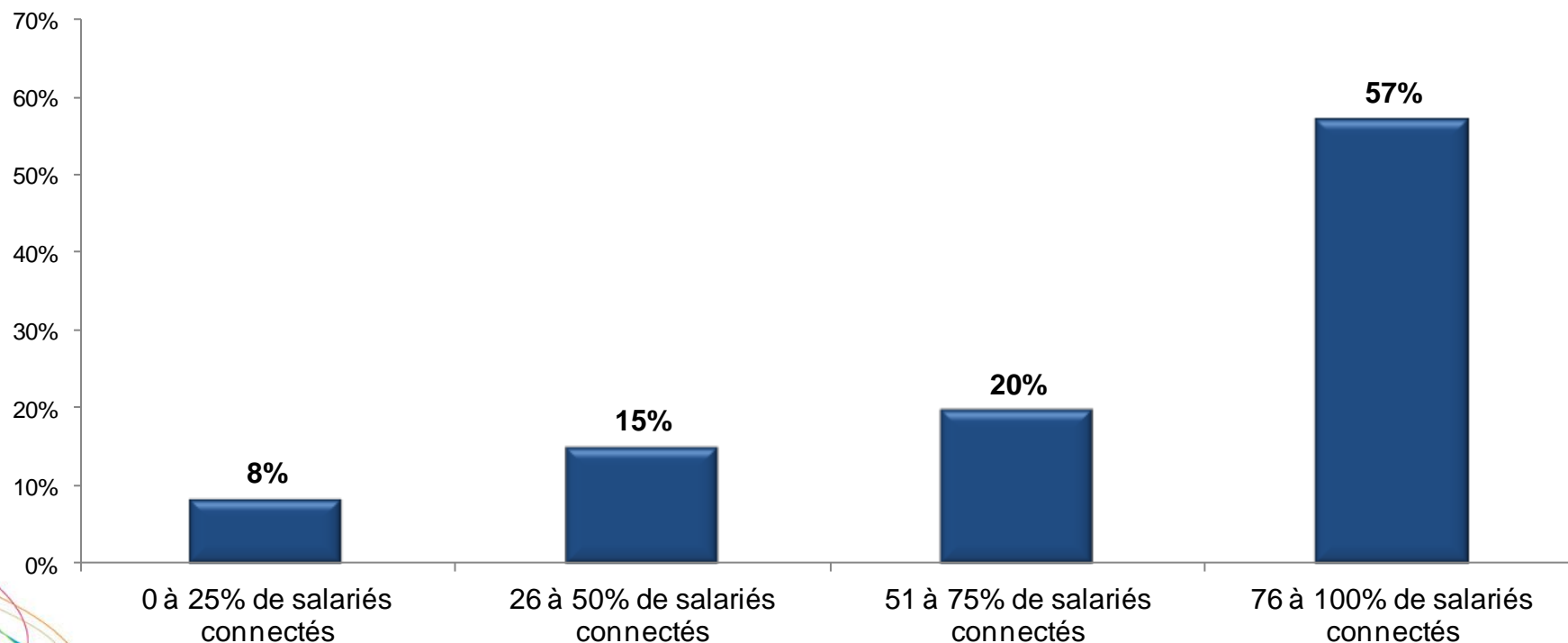
## Types de média



# Le sort des salariés non connectés

Dans 1/4 des entreprises, moins de 50% des salariés sont connectés à l'intranet

Quel pourcentage de collaborateurs dispose d'un accès personnel à l'intranet ?

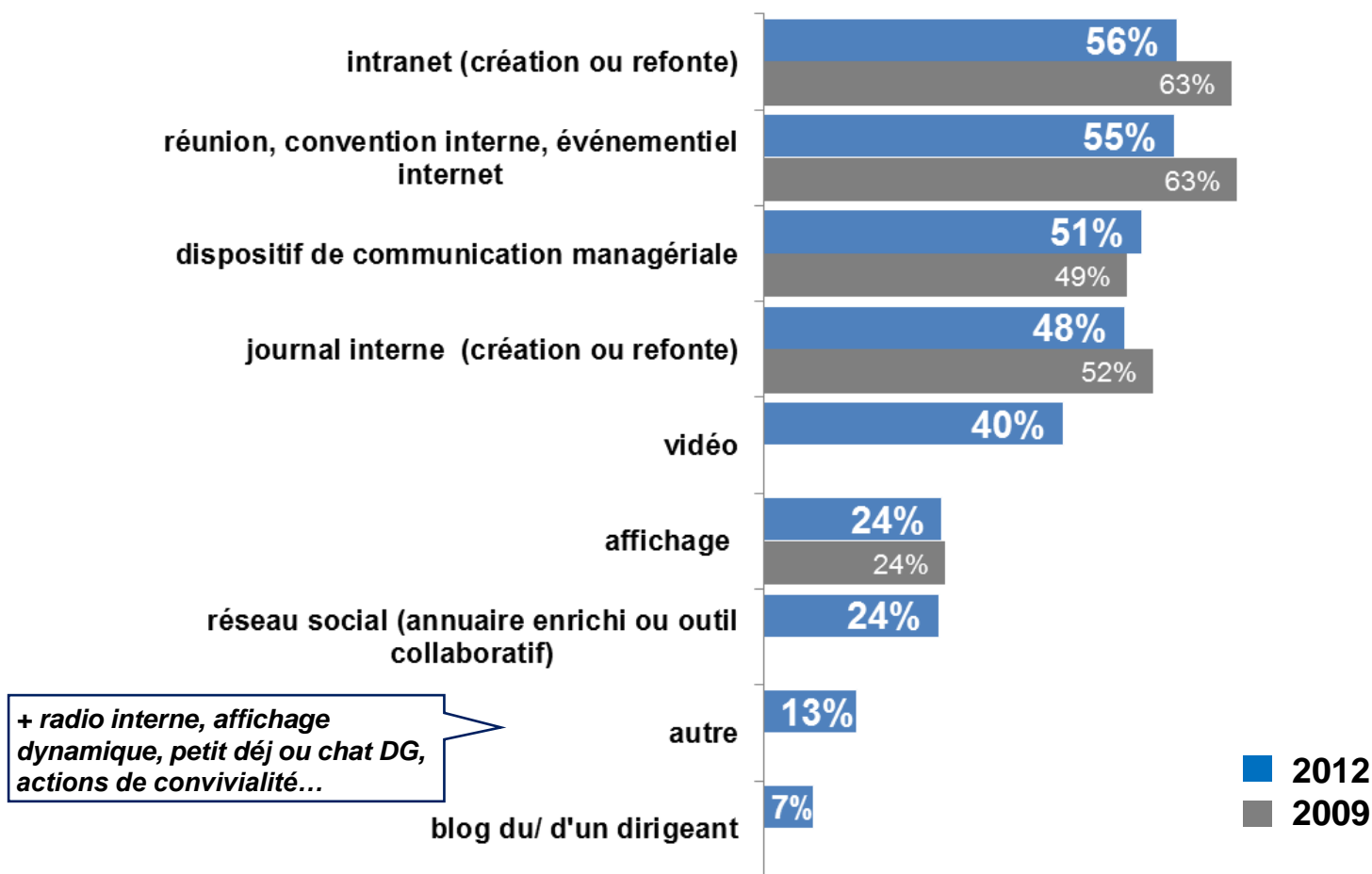


*Mais des supports spécifiques sont destinés aux « non connectés » dans 93% des entreprises*

# Les nouveaux outils ou dispositifs

Un peu moins d'intranet ou d'événementiel, développement des réseaux sociaux

**91% des répondants ont déclaré avoir créé un nouveau dispositif au cours des trois dernières années**

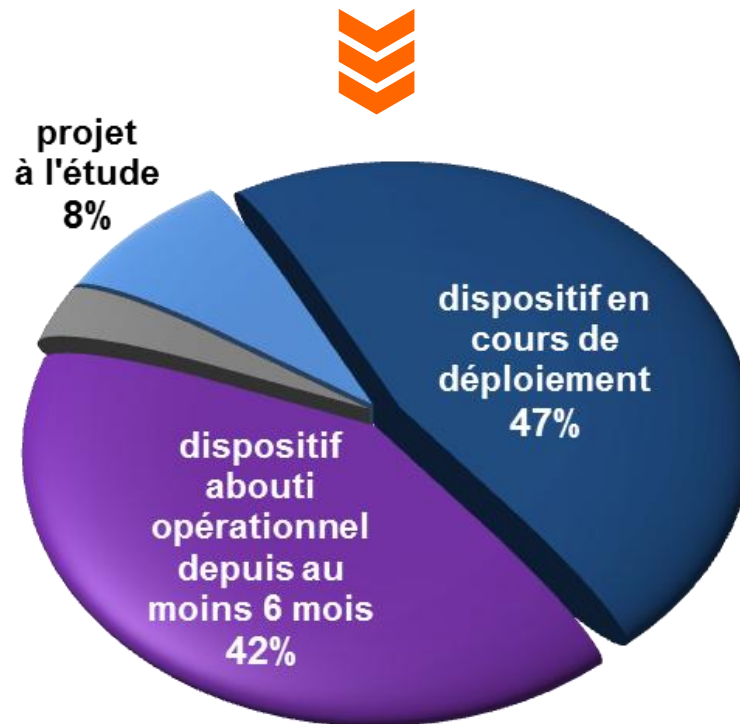


Résultats calculés sur l'ensemble des répondants. Trois réponses possibles, le total est supérieur à 100%

# Les réseaux sociaux

Des outils émergents, dont la moitié est en cours de déploiement, que le communicant interne est chargé de promouvoir

Pour les 24% des répondants ayant créé un réseau social ces dernières années

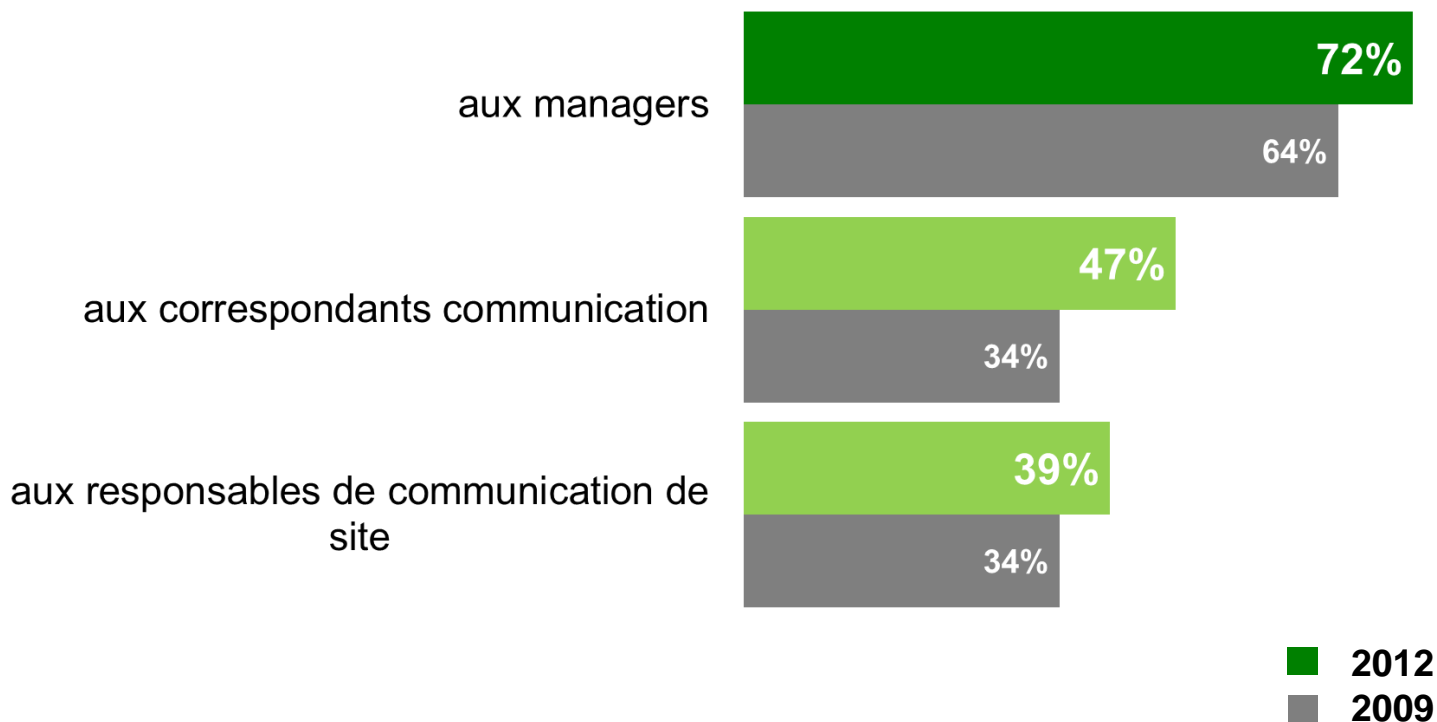


***Un communicant interne plus impliqué dans la promotion du réseau social, que dans son animation et sa gestion***

# La formation à la communication

## Les managers sont toujours les premiers bénéficiaires

*Existe-t-il dans votre entreprise un processus de formation/sensibilisation destiné...*





# Les connaissances théoriques mobilisées

22% des communicants internes disent utiliser des connaissances théoriques

Synthèse des réponses à la question ouverte (56 réponses)

- Sociologie, sociologie des organisations
- Sémiologie
- Psychologie
- CNV (communication non violente)
  
- Matrices, SWOT
- Conduite du changement
- Intervention d'experts sur des sujets spécifiques
- Benchmark
- Coaching
- Techniques de storytelling

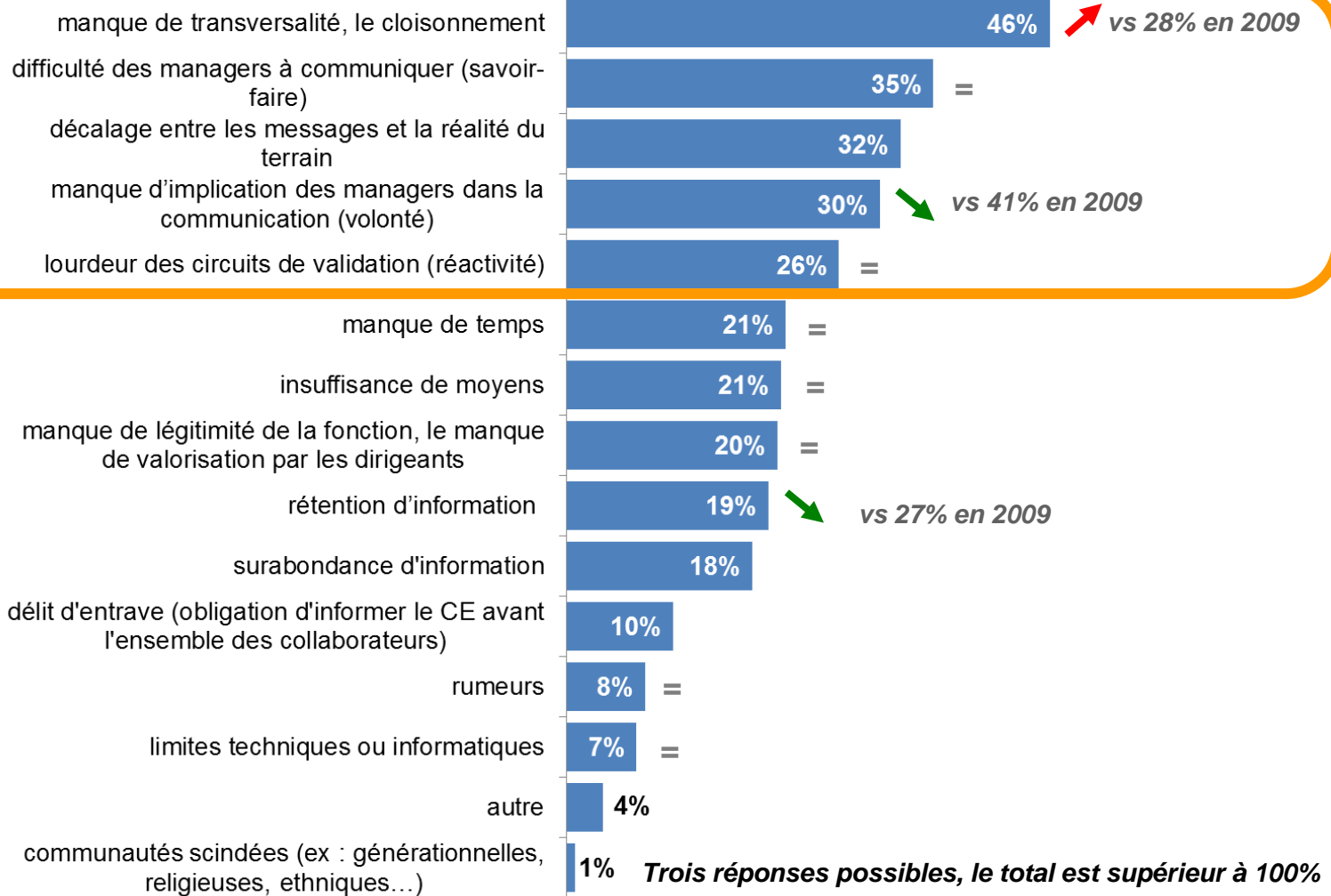
### **3. L'efficacité de la communication interne**



# Les freins à l'efficacité de la communication interne

Un cloisonnement de plus en plus fort et un manque de savoir-faire des managers, même s'ils sont plus impliqués

Quels sont les principaux freins qui nuisent selon vous à la communication interne de votre entreprise ?

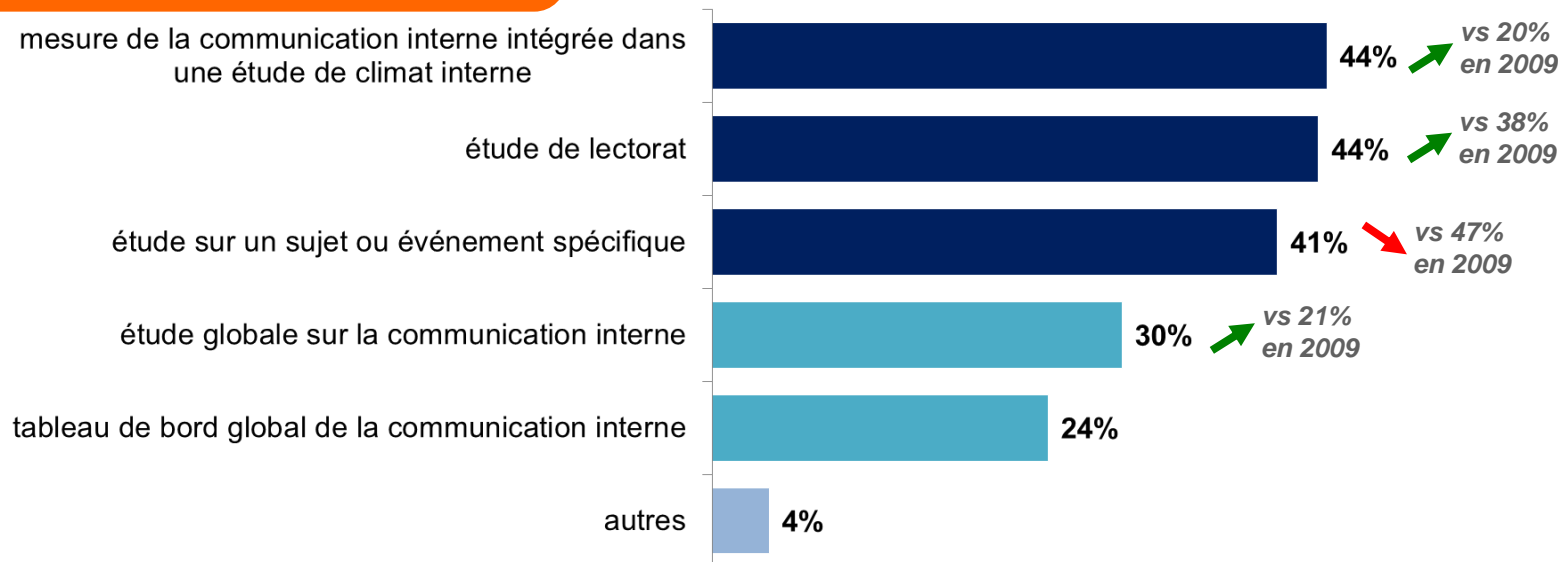


# L'évaluation de la communication interne

Une pratique qui continue à progresser : 2 entreprises sur 3 ont mesuré l'efficacité de leur communication interne au cours de ces dernières années



## Les dispositifs d'évaluation



Calculé sur l'ensemble des répondants

# Une grande diversité d'autres indicateurs

- **Satisfaction** : enquêtes diverses qui mesurent la satisfaction des salariés : globale ou sur les supports, diagnostics RPS, capteurs par cible...
- **Production** :
  - nombre de publications, actions pour des cibles spécifiques (ex : nouveaux arrivants)
  - coût des opérations
- **Participation** des salariés :
  - outils collaboratifs : taux de participation par cible
  - événements : nombre de participants
- **Temps passé** dans les échanges, interviews, réunions...
- Communication **managériale** : reporting, réunions d'info
- Qualité des relations avec les **partenaires sociaux**

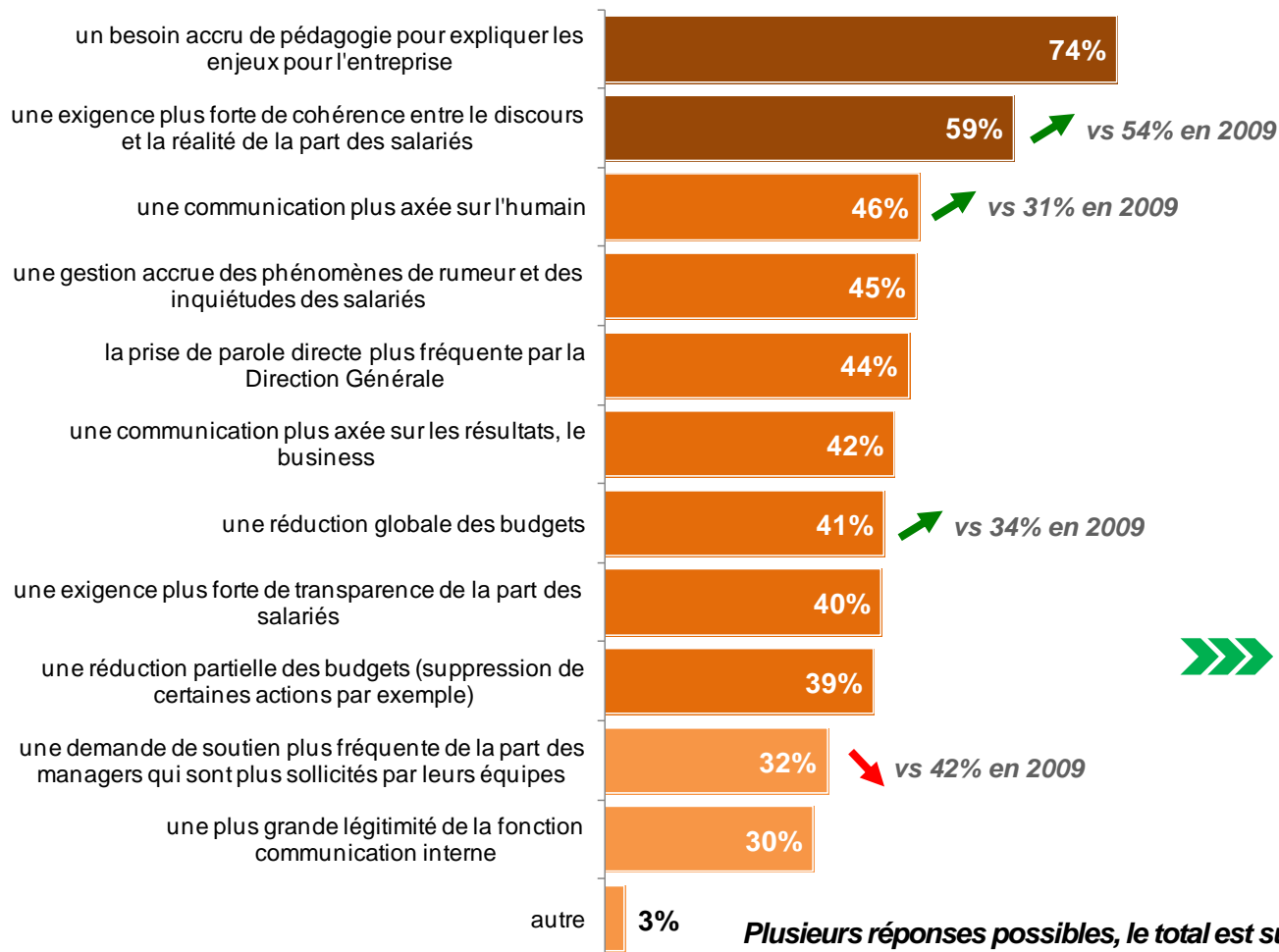
## 4. Les évolutions et l'avenir de la communication interne



# L'impact de la crise sur la communication interne

Pédagogie, exigence de cohérence et de vérité, place de l'humain...  
et coupes budgétaires plus sévères qu'en 2009

Quels sont selon vous les impacts de la crise sur la fonction communication interne ?



**7 entreprises sur 10 ont réduit leur budget**

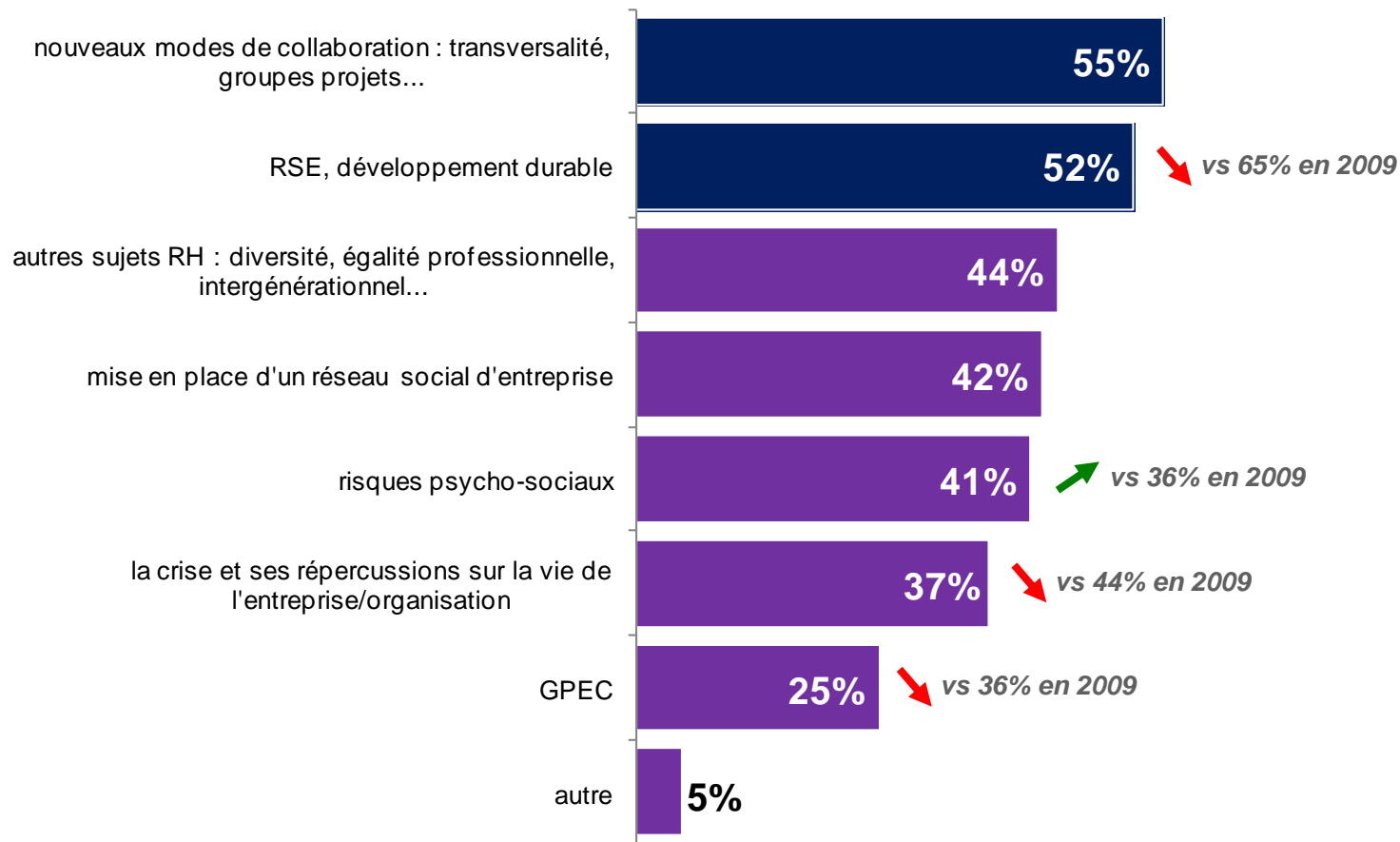
Plusieurs réponses possibles, le total est supérieur à 100%

# Les nouveaux sujets de la communication interne

Toujours une priorité sur la transversalité et la RSE (mais moins qu'en 2009)

Crise et GPEC ne sont plus des nouveaux sujets

Quels sont les nouveaux sujets que vous traitez depuis peu ou que vous aurez à traiter dans les années à venir ?



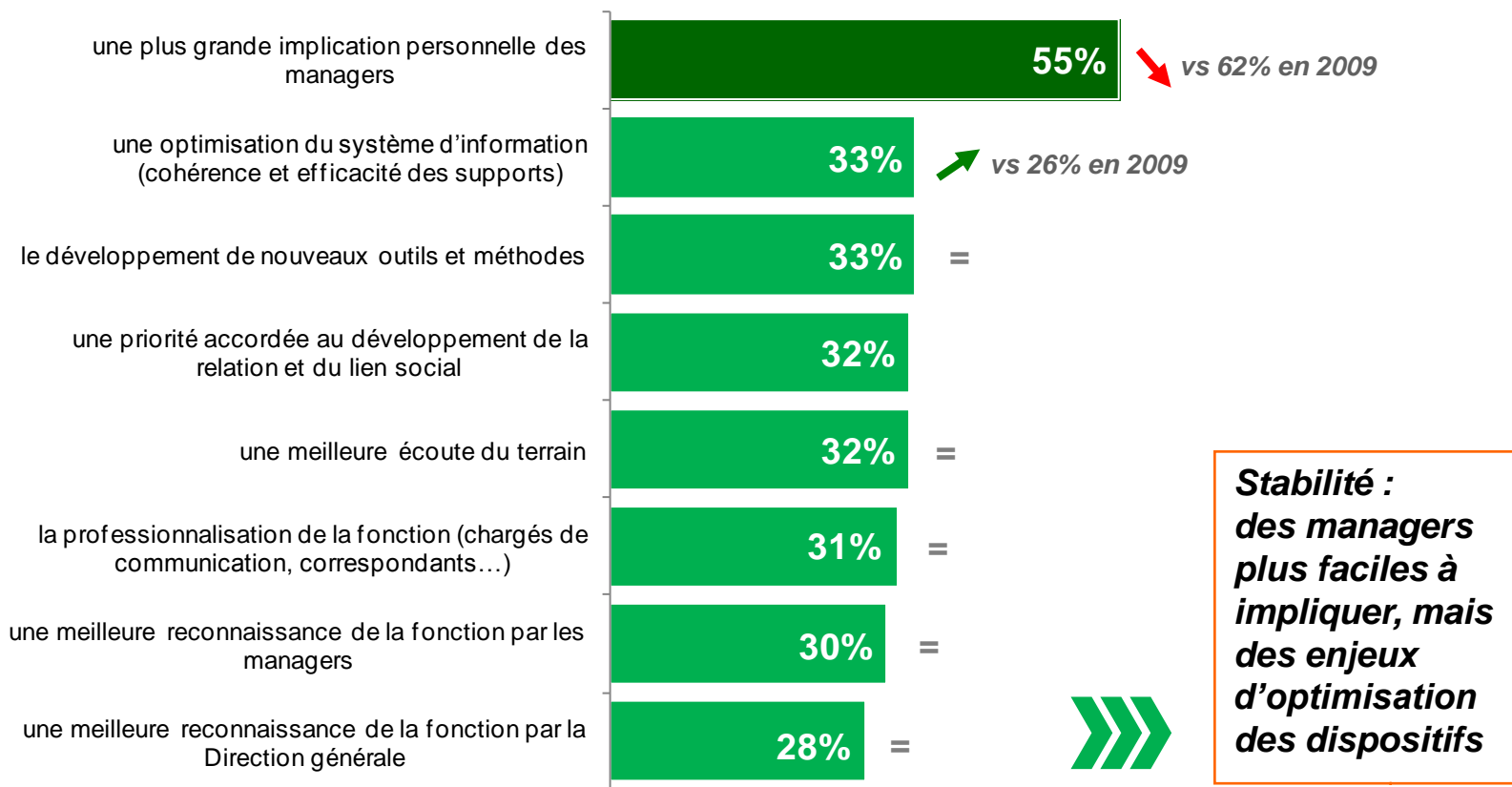
Trois réponses possibles, le total est supérieur à 100%



# Les évolutions souhaitées par les communicants internes

Toujours l'implication des managers (mais moins qu'en 2009) et des attentes nouvelles d'optimisation du système d'information

Quelles sont les principales évolutions que vous souhaiteriez pour la communication interne de votre entreprise/institution dans les années à venir ?



Trois réponses possibles, le total est supérieur à 100%

# Quel est d'après vous l'avenir de la fonction ?

## Synthèse des verbatim

- **Existence** : confiance car la fonction est « incontournable, essentielle, indispensable », les DG ont pris conscience de ses apports
  - d'autres souhaiteraient encore renforcer sa légitimité : « éviter que la CI soit une variable d'ajustement en période de crise »,
  - impliquer plus la DG en amont
- **Rôle** : moins producteur d'outils et plus animateur de réseau, conseil, accompagnement du changement
  - « médiateur », mise en relation, lien social, confiance, restaurer l'humain
  - écouter
  - donner du sens, cohésion, cohérence, motivation, implication
  - « influenceur »
  - ... ce qui suppose plus de liberté, de marges de manœuvre
- **Cibles** : meilleur ciblage, personnalisation
- **Managers** : professionnaliser encore les managers

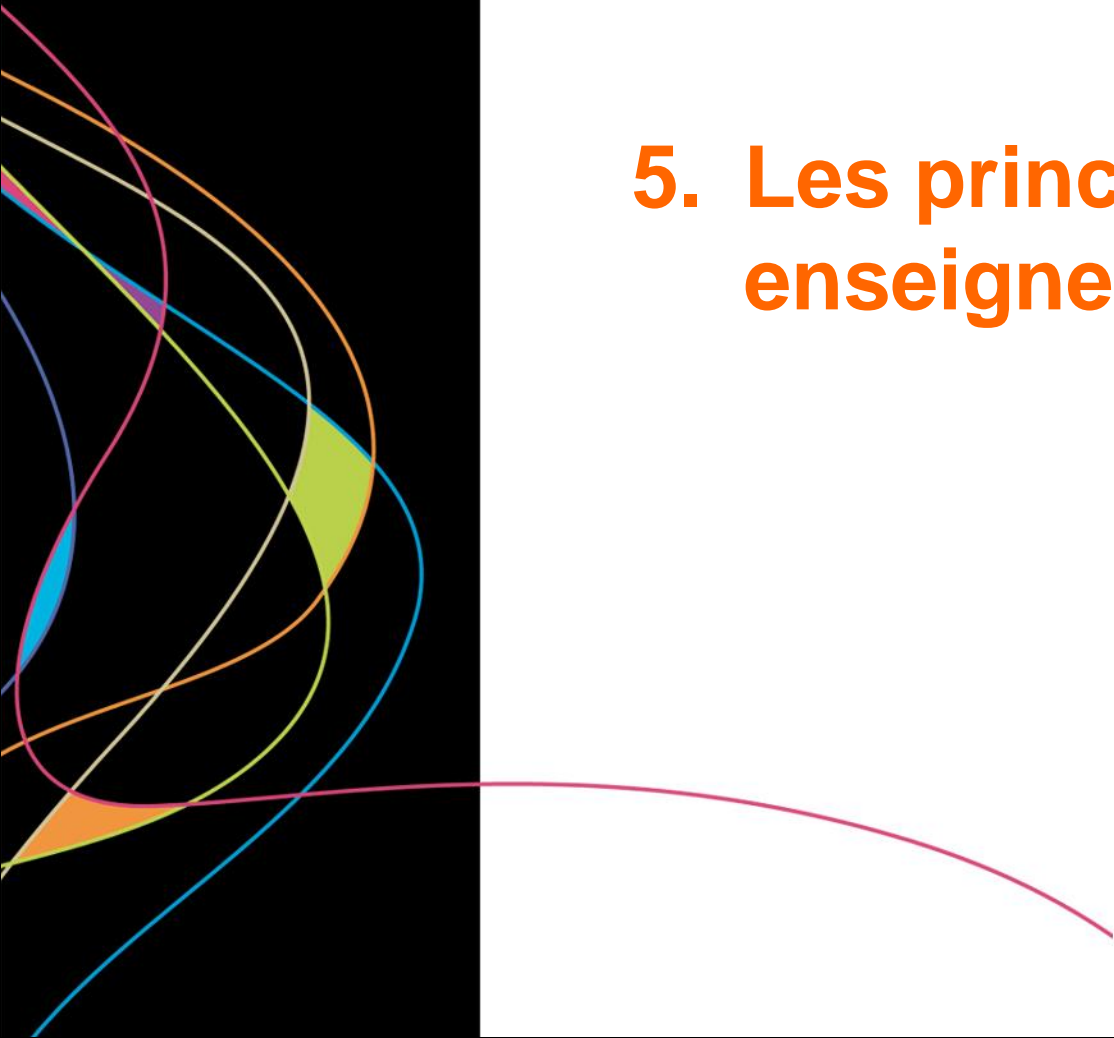
# Quel seront les défis à relever par la communication interne ?

## Synthèse des verbatim

- International, multiculturalisme
- Intergénérationnel : séniors, génération Y
- Immédiateté, vitesse de circulation des informations
- Interpersonnel : communication de proximité
- Surabondance de l'information
- Concurrences :
  - les collaborateurs produisent eux-mêmes l'information,
  - interactions interne/externe
- Remise en cause du « top down »
- Prise en charge de la communication RH par les RH



## **5. Les principaux enseignements 2012**



## Les tendances d'évolution en 2012 (1/2)

- Des **équipes** légèrement resserrées : la moitié d'entre elles comptent 2 à 4 personnes en 2012
- Un **rattachement** plus fréquent à la **Direction de la communication** : 39% (vs 30% en 2009) au détriment de la DRH (23% vs 29%)
- L'hésitation entre une **conception globalisante** de la communication (53% pensent que *la communication est un métier global mis au service de différentes cibles et que les frontières disparaissent peu à peu*) et la nécessité de préserver les **spécificités** de l'interne (pour 46%, *la communication interne fait appel à des savoir-faire particuliers et il est nécessaire d'en maintenir la spécificité*)
- Des **managers** qui semblent un peu **plus conscients de leur mission** de communication, plus engagés (30% vs 41% en 2009 estiment que *le manque d'implication et la volonté des managers de communiquer est un frein important*)
- Prééminence de la mission **d'accompagnement du changement** : 78% jugent cet objectif fondamental et il est passé au premier rang des objectifs poursuivis
- Le **cloisonnement** perçu comme le frein majeur et de plus en plus prégnant à l'efficacité de la communication interne : 46% (vs 28% en 2009) le citent comme l'un des principaux freins

## Les tendances d'évolution en 2012 (2/2)

- L'émergence des **réseaux sociaux** : 1 entreprise sur 4 a mis en place un réseau social récemment et près de la moitié projette de le faire dans les années à venir
- La **crise** induit une exigence accrue de pédagogie (74%) et de cohérence des discours (59%) mais aussi une communication plus axée sur l'humain (46% vs 31% en 2009). Elle a entraîné une réduction des budgets plus sévère en 2012 qu'en 2009 (7 entreprises sur 10 ont réduit globalement ou partiellement leur budget).
- Les **nouveaux sujets** traités : les nouveaux modes de collaboration (55%) et les risques psychosociaux (41% vs 36% en 2009), mais moins le développement durable (52% vs 65% en 2009) et la crise (37% vs 44% en 2009)
- **L'amélioration des dispositifs** apparaît en 2012 comme une aspiration forte des communicants (33% vs 26% en 2009).



## Les invariants de la fonction (1/2)

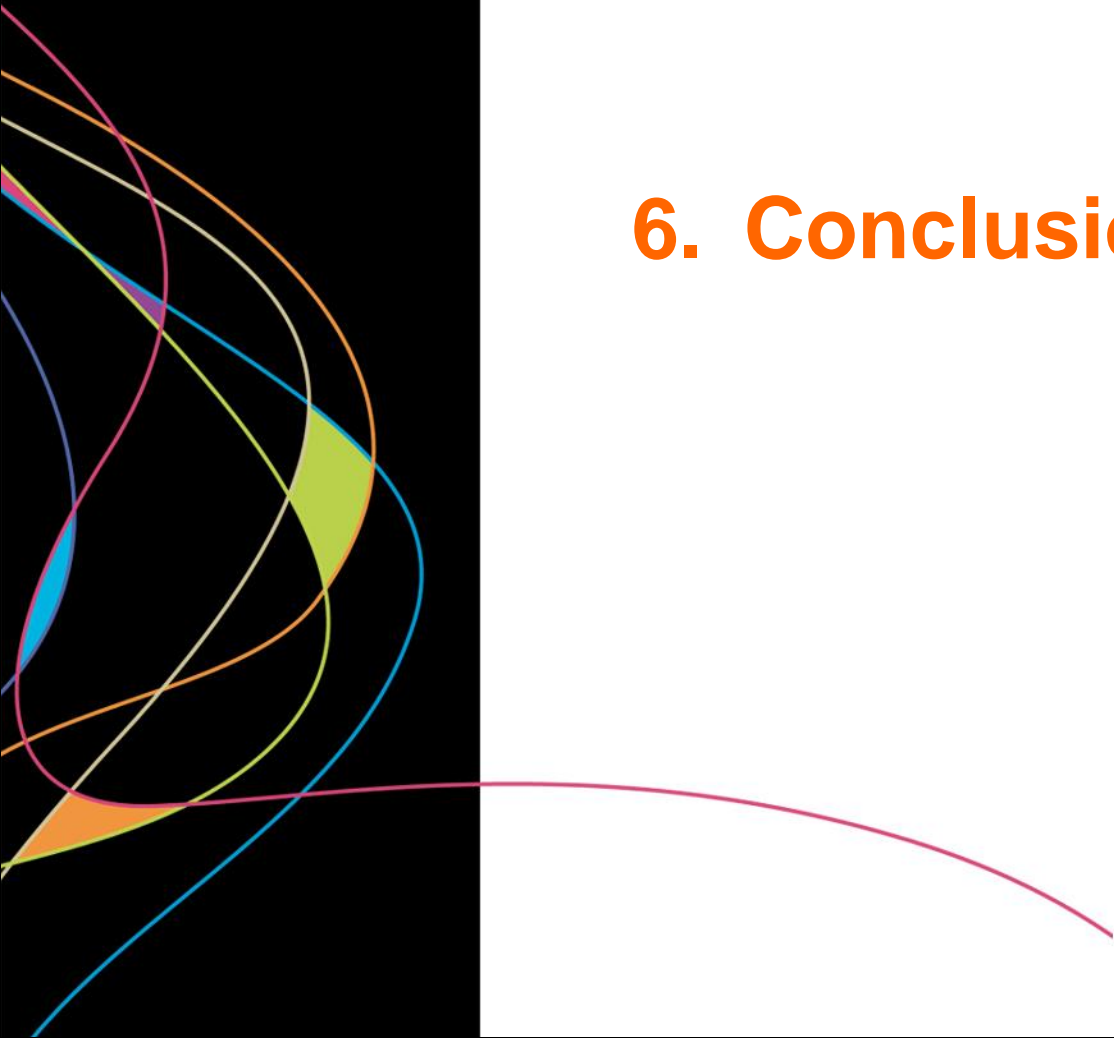
- Une **fonction plurielle** aux profils diversifiés : formation initiale (39% seulement sont issus d'une formation spécifique à la communication), autres métiers exercés précédemment (46% ont exercé un autre métier), champs des responsabilités (interne, externe, RH : seuls 1/3 se consacre exclusivement à l'interne)
- ...majoritairement **centralisée** dans les groupes (75%)
- Un métier encore très largement **féminin** (2/3 des répondants)
- Des **rémunérations** qui évoluent peu (40% gagnent moins de 45 000 € bruts annuels)
- Un emploi du **temps** toujours consacré pour une part importante à la **production** et à la diffusion des informations (42% du temps)
- La vision d'un **dispositif cohérent** organisé très majoritairement sur des supports complémentaires (**papier/électronique**) pour 73% des dispositifs
  - permanence des outils et actions créés dans les 3 dernières années : intranet (56%), événementiel (55%), support de communication managériale (51%), journal interne (48%), vidéo (40%), affichage (24%)
  - attention à la **fracture numérique** : dans ¼ des entreprises, moins de 50% de salariés « connectés »

## Les invariants de la fonction (2/2)

- Certains **objectifs** restent prioritaires, avec pour certains une acuité accrue : expliquer l'entreprise et ses orientations (pour 75% *fondamental*), sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise (71%), donner du sens à l'action de chacun (71%), créer une identité d'entreprise (60%), informer le personnel avant l'externe (56%)
- Une pratique installée de **formation** à la communication, principalement destinée aux managers (72% des entreprises)
- **L'évaluation** des outils, actions et impacts mise en place dans 2/3 des entreprises
- Des **freins** persistants : difficulté des managers à communiquer (35%), décalage entre les messages et la réalité du terrain (32%), lourdeur des circuits de décision (26%)
- Des **évolutions** de la fonction souhaitées par les communicants internes qui restent centrées sur une meilleure **implication des managers** (55%), mais aussi sur une **optimisation du système d'information** (33%)



## 6. Conclusion



# Une fonction plurielle et stratégique

## UNE FONCTION PLURIELLE ET DES PRATIQUES INSTALLEES

- Une fonction ouverte aux profils diversifiés : formation initiale, autres métiers exercés précédemment, champs des responsabilités (interne, externe, RH)
- Une fonction relayée par des managers qui semblent de plus en plus conscients de leur mission de communication, plus engagés et mieux formés
- L'évaluation des outils, actions et impacts pratiquée par 2/3 des entreprises

## DES MISSIONS D'ACCOMPAGNEMENT DU CHANGEMENT

- Prééminence affirmée de la mission d'accompagnement du changement au rang d'objectif prioritaire
- Le soutien aux managers dans leur mission de relais d'information et d'explication du changement
- La communication interne chargée de promouvoir auprès des salariés les nouveaux modes de collaboration
- La crise induisant une exigence accrue de pédagogie et de cohérence des discours mais aussi une communication plus axée sur l'humain

# Le positionnement toujours vertical d'une fonction pourtant mobilisée sur les défis nouveaux de transversalité

## UNE FONCTION TOUJOURS PRINCIPALEMENT VERTICALE ET DESCENDANTE

- Une feuille de route qui axe l'activité du communicant interne en priorité sur la production d'outils d'information et de relais des messages de la Direction
  - l'optimisation du dispositif d'information interne est perçue nécessaire par 1 répondant sur 3
- ...au détriment du conseil et soutien au management et d'une meilleure écoute et compréhension du corps social
- Le manque de transversalité, travers majeur de nombre d'organisations, est devenu le frein essentiel à l'efficacité de la communication interne

## DE NOUVEAUX DEFIS

- Des moyens impactés par la crise : budgets revus à la baisse, équipes légèrement resserrées
- De nouveaux modes de collaboration, visant notamment le décroisement, que la communication interne doit accompagner
  - 1 entreprise sur 4 a mis en place un réseau social récemment et près de la moitié projettent de le faire dans les années à venir
- Attention cependant au risque de fracture numérique : si la dématérialisation des outils d'information progresse, une part significative de salariés n'est pas connectée à l'intranet
  - dans 1/4 des entreprises, moins de 50% de salariés « connectés »

## 7. Les partenaires de l'étude

- Depuis sa création en 1989, l'**Association française de communication interne (Afcï)** contribue à renforcer la place de la communication dans les organisations et à faire évoluer la fonction.
- L'association compte plus de **450 membres**, professionnels de la communication interne exerçant dans des organisations publiques et privées, qui partagent une même vision, ambitieuse, de leur métier.
- **L'Afcï 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](http://www.afci.asso.fr)

- Inergie est un cabinet indépendant de **conseil en management, communication et opinion interne**. Il a pour vocation de **développer l'efficacité relationnelle** des organisations autour de trois domaines d'activités : évaluer & anticiper, développer les talents, engager dans les transformations.
- Inergie dispose d'équipes spécialisées sur **deux pôles d'expertise** :
  - le pôle **Management**, spécialisé dans la conception et la mise en œuvre de dispositifs et de programmes de management centrés sur la qualité et les **compétences relationnelles des managers**
  - le pôle **Opinion**, spécialisé dans les démarches d'écoute au sein des entreprises, qui met en œuvre des études qualitatives et quantitatives : **baromètres de climat interne**, audits de communication interne, évaluation des relations interservices, des **compétences managériales** ou du **bien-être au travail**...
    - Une base de données comparative de 300 entreprises représentant plus de 560 000 collaborateurs en France et à l'International permet d'établir un « benchmark » avec d'autres organisations.

[www.inergie.com](http://www.inergie.com)