

# La communication managériale

Une étude



Vos interlocuteurs :

Luc Vidal, directeur associé

[lvidal@inergie.com](mailto:lvidal@inergie.com)

Tél. : 01 41 09 05 45

Laurent Rouas

Consultant senior, chef de projet

[lrouas@inergie.com](mailto:lrouas@inergie.com)

Tél. : 01 41 09 05 37



## Présentation générale

- Association loi 1901, créée en 1947, l'ANDCP est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. C'est une association de personnes : nos membres sont des cadres RH agissant à titre personnel, pas pour le compte de leur entreprise.
- Plus de 4500 adhérents, répartis en 80 groupes locaux sur l'ensemble du territoire, représentant tous les secteurs de la vie économique, au sein d'entreprises et d'organismes publics et privés.
- 10 permanents au service des adhérents, un Conseil d'Administration et un Bureau National entièrement composé de professionnels RH, élus bénévoles au service du développement de l'association.



## Nos 3 grandes missions

- 1- Rendre service** à nos adhérents, leur permettre d'échanger des bonnes pratiques et développer leur professionnalisme (groupes de réflexion, commissions thématiques, colloques, etc.)
- 2- Promouvoir** la fonction RH et valoriser sa contribution à l'amélioration des performances des organisations publiques et privées
- 3- Représenter les DRH** auprès des pouvoirs publics, des instances européennes et internationales, des media et des partenaires sociaux sur tous les sujets qui concernent la pratique professionnelle de nos adhérents



LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

## Plus de 15 années de réflexion et d'expérience en communication interne !

- Depuis sa création en 1989, l'Afcî contribue à renforcer la place de la communication dans les organisations et à faire évoluer la fonction
- 3 missions
  - **Professionaliser** : développer les compétences des professionnels
  - **Echanger** : offrir un espace d'échange de pratiques, de veille, de réflexion dans les domaines liés à la communication interne
  - **Rayonner** : promouvoir la communication interne dans les pratiques de management auprès des responsables des entreprises et des organisations
- 320 membres porteurs d'une même vision, ambitieuse, du métier de la communication interne



ÉCOUTER  
POUR PROGRESSER

Page 4

Copyright Afcî - Andcp - Inergie



- Une société de conseil **indépendante** depuis 1986 (CA 2005 : 3,9 M€), articulée autour de **quatre pôles de compétences** :
  - le conseil en **management et innovation**,
  - la **relation client**,
  - les études d'**opinion interne**,
  - l'accompagnement en **communication interne et externe**.
  
- Une équipe de **42 collaborateurs permanents** et un réseau de correspondants en Espagne, Allemagne et Amérique du Nord
  
- Une double ambition
  - **Faire progresser le management et la communication**
  - **Être une entreprise où il fait bon travailler**

# Nos métiers



## Les **études d'opinion interne** :

- . mesure et analyse du climat interne : Baroclim®
- . études de communication et de satisfaction inter services
- . études *ad hoc* (stress, lectorat, attachement à l'entreprise...)



## Le **conseil et la formation** en :

- . management
- . communication
- . innovation participative
- . qualité de service



## Le **conseil et la formation** en :

- . qualité de service
- . satisfaction et fidélisation client
- . traitement de la réclamation client



## L'**accompagnement en communication** :

- . communication événementielle
- . campagnes de mobilisation
- . animation et formation
- . supports édition, multimédia

Avec une spécificité : le **théâtre d'entreprise**



## Le **développement de la stratégie Corporate** entreprises et collectivités :

- . audit d'image
- . plateforme stratégique
- . conception de la charte de communication
- . stratégies Corporate toutes cibles
- . outils de communication externe

# Nos études

- **Nos études institutionnelles :**

- **En 2005 :**

- La **fonction communication interne** - septième édition :  
[www.inergie-opinion.com/rapports\\_com\\_in/](http://www.inergie-opinion.com/rapports_com_in/)
    - La **gestion des âges** - Enquête ANDCP / Inergie Opinion :  
[www.inergie-opinion.com/rapports\\_andcp/](http://www.inergie-opinion.com/rapports_andcp/)

- **En 2004 :**

- L'allongement de la vie professionnelle :  
[www.inergie-opinion.com/rapports\\_manager/](http://www.inergie-opinion.com/rapports_manager/)
    - Les pratiques éthiques dans les grandes entreprises françaises

# Définition et objectifs



# Définition et objectifs

## Définition

- On entend par communication managériale une 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 de la ligne managériale avec pour cible leurs équipes.
  - Elle s'inscrit en complémentarité des actions de communication interne qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs.

# Définition et objectifs

## Les objectifs de l'étude

- Apporter des éléments de réponse sur la perception des managers concernant le rôle de relais stratégique de l'information :
  - Ont-ils une idée précise de ce que l'on attend d'eux en tant que manager ?
  - Quel est le niveau de compréhension et d'adhésion des managers à la stratégie de leur entreprise ?
  - Comment les managers perçoivent-ils :
    - le rôle de la Communication Interne
    - leur rôle en tant que relais d'information
  - Qu'est-ce que la Communication Interne apporte aux managers ?
  - Quelles sont les difficultés rencontrées par les managers dans la transmission de l'information ?
  - Quelles sont les attentes des managers et les suggestions d'amélioration vis-à-vis de la Communication Interne ?

# Méthodologie

# Méthodologie

## Le mode d'administration

- Etude administrée en ligne sur le site Internet d'Inergie  
Opinion du 12 juin au 13 juillet 2006 auprès de :
  - 20 entreprises
  - 3 500 managers représentés
  - 1 300 répondants

# Méthodologie

## Le questionnaire : les champs d'investigation

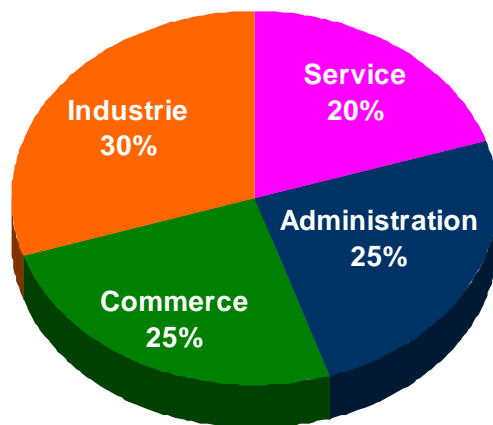
- Le rôle des managers :
  - leur propre point de vue sur leur mission
  - leur perception des attentes de l'entreprise
- La perception des managers à l'égard de la stratégie :
  - la compréhension
  - la confiance en la Direction et sa politique
- La perception de la communication :
  - le dispositif global de l'entreprise
  - le dispositif spécifique managers

# Méthodologie

## La structure de l'échantillon

Profil des entreprises participantes

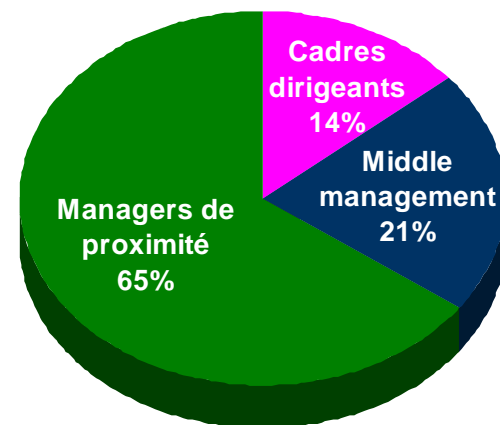
Secteur d'activité



Public : 20%  
Privé : 80%

Profil des répondants

Le niveau de responsabilité



(\*) Chef de département, Directeur de magasin...

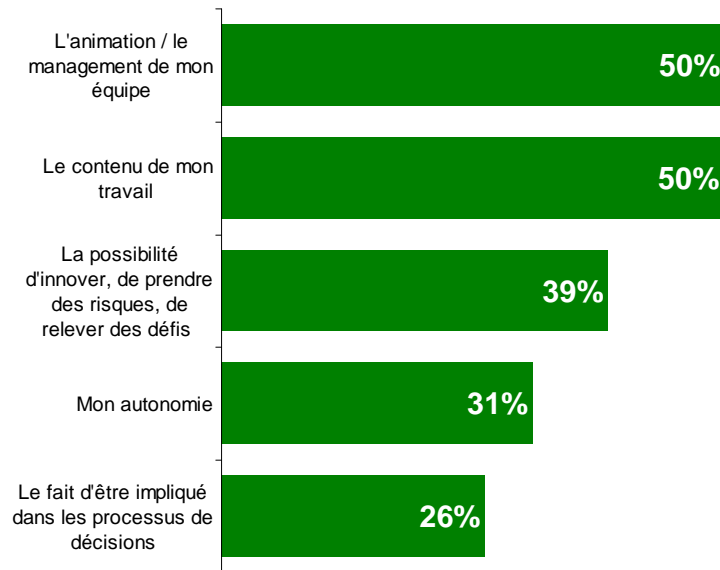
## **La perception des managers sur :**

- leurs rôles et missions
- la stratégie de leur entreprise

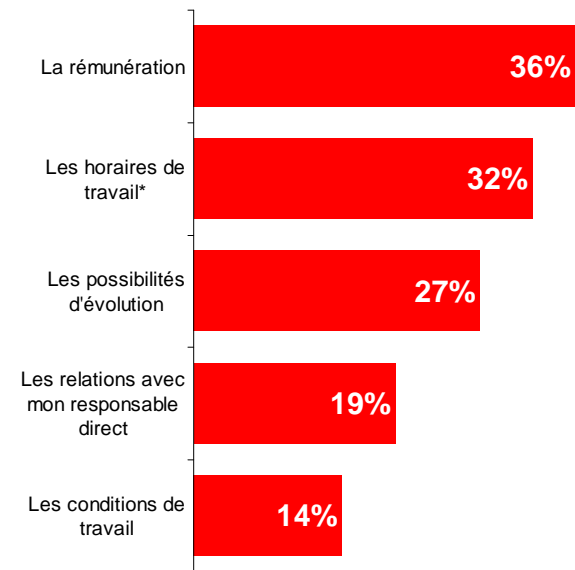
# Le management une source de satisfaction importante

Question : Dans votre travail, qu'appréciez vous ...

## ... le plus ?



## ... le moins ?

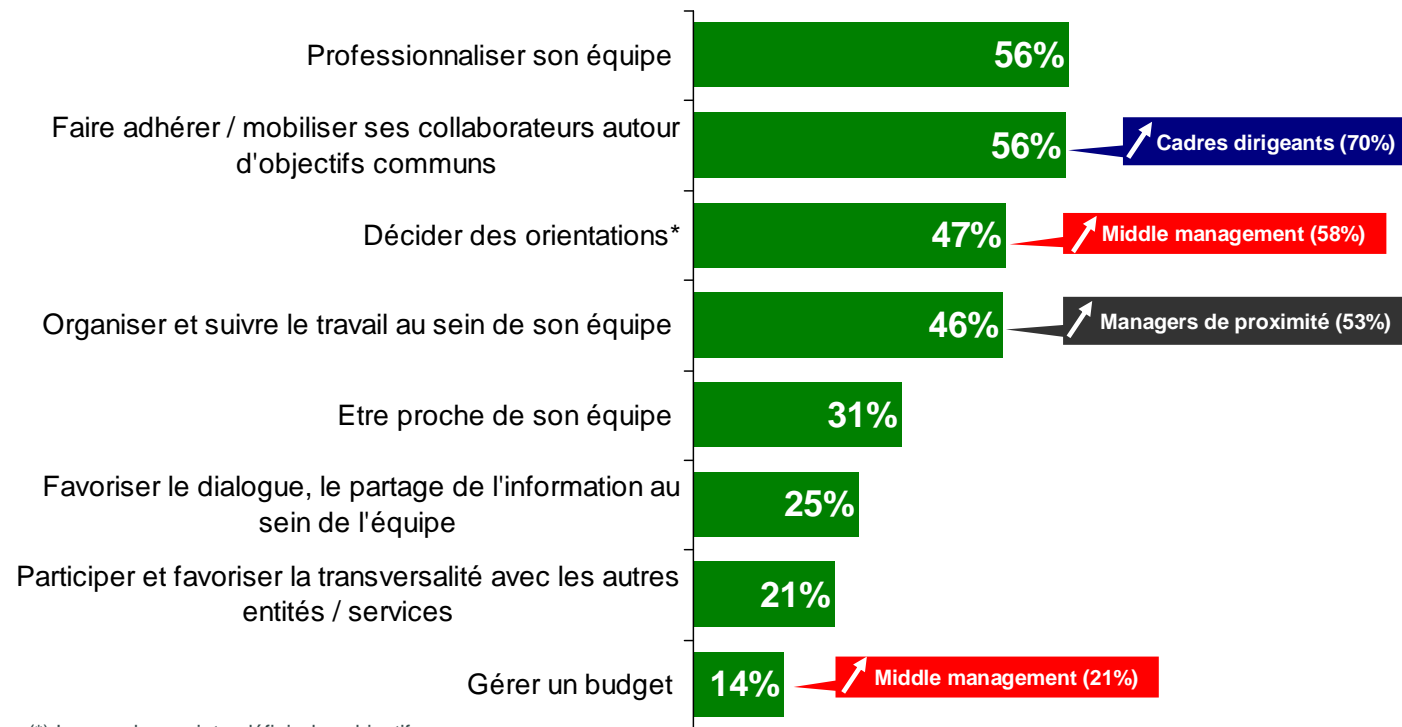


(\*) L'équilibre vie professionnelle – vie privée



## Le partage de l'information, une mission secondaire...

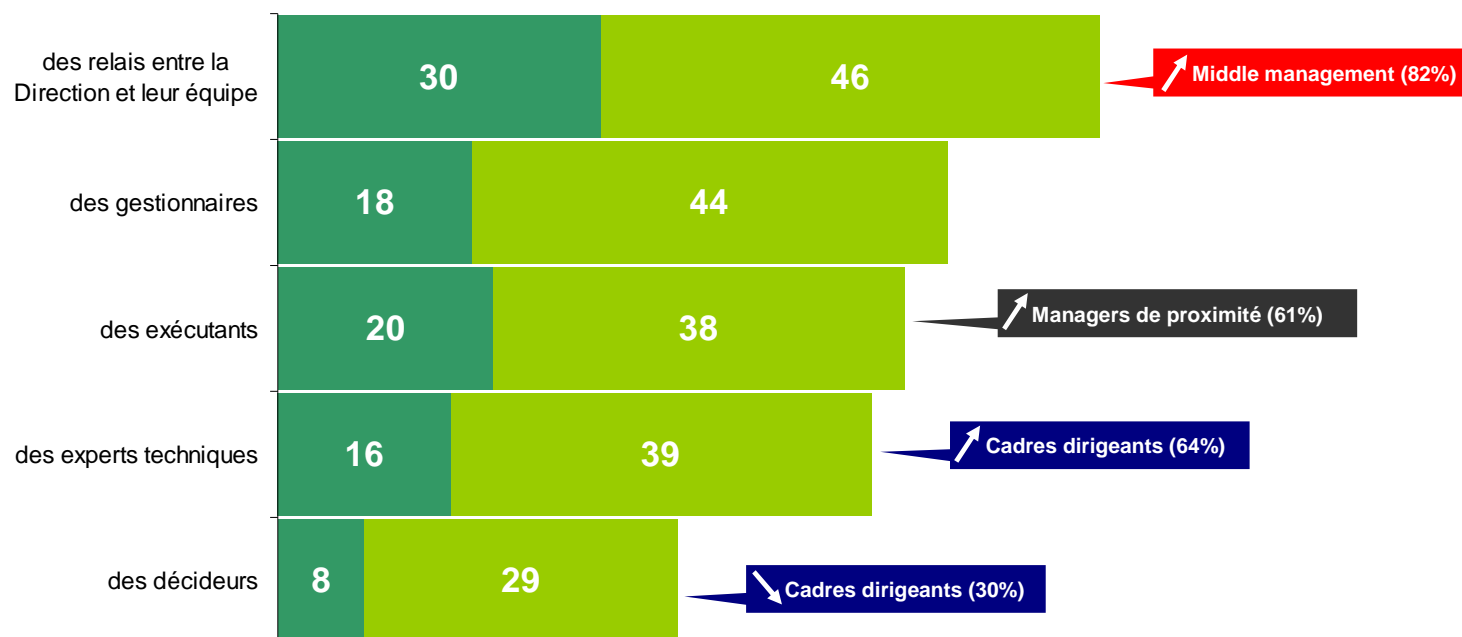
Question : Selon vous, un manager doit avant tout...



(\*) Lancer des projets, définir des objectifs...

## Des managers plus relais que véritables décisionnaires

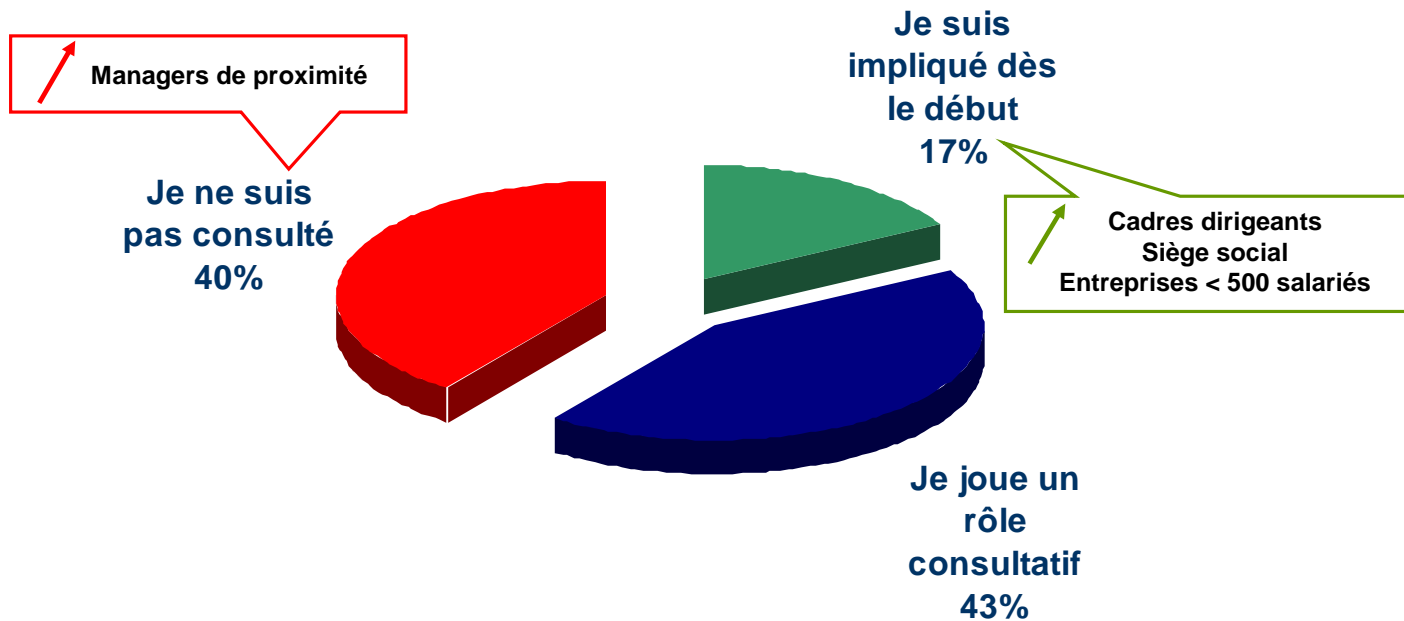
Question : Au sein de votre entreprise les managers sont plutôt\* ...



(\*) Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

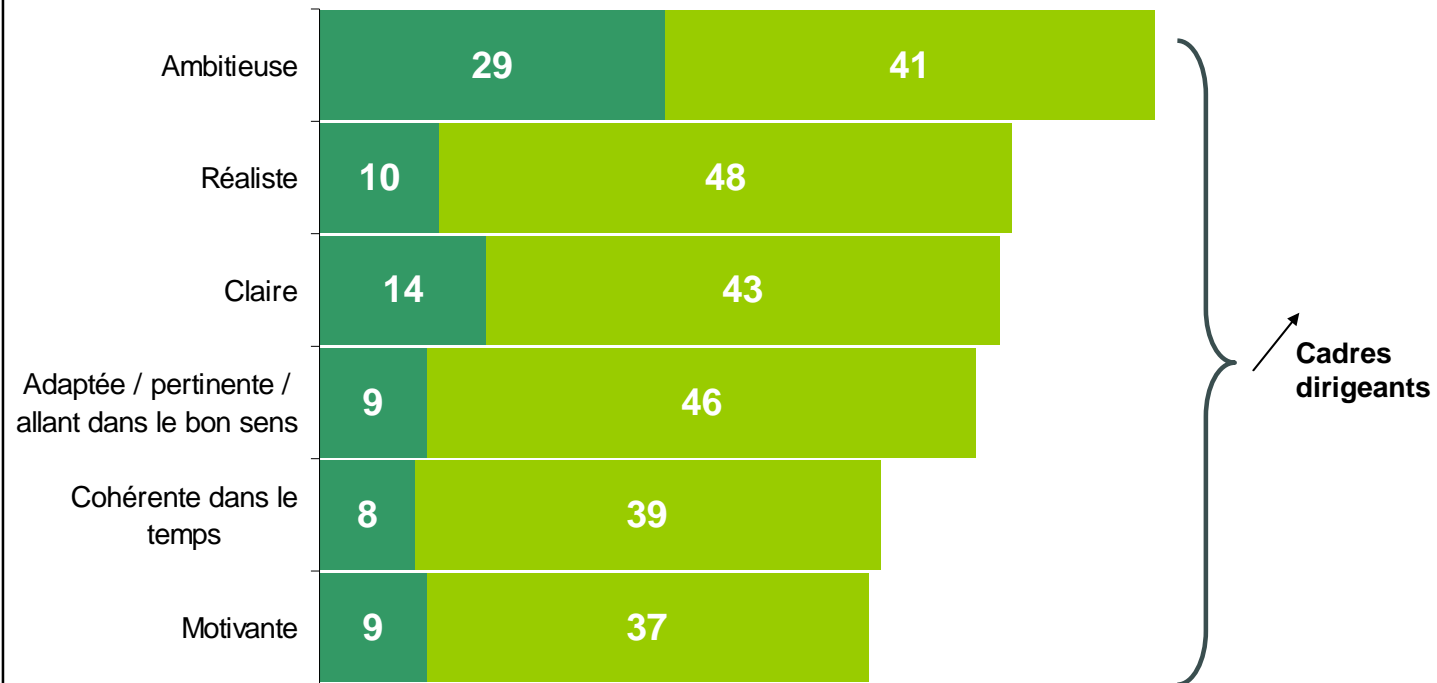
## Des managers globalement peu consultés dans l'élaboration de la stratégie et sa mise en œuvre

Question : Dans quelle mesure votre entreprise vous associe-t-elle à l'élaboration de la stratégie et des plans d'action qui en découlent ?



## Une stratégie ambitieuse mais... jugée peu motivante et court termiste

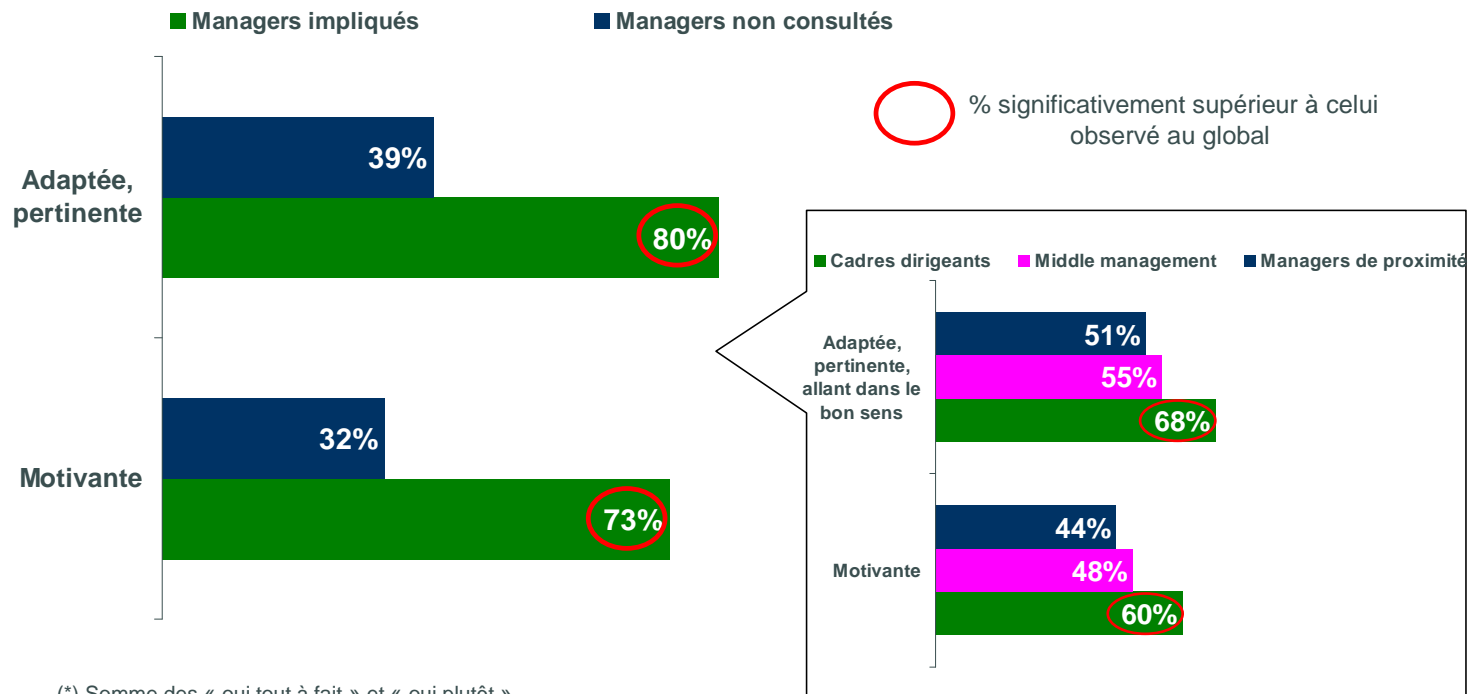
Question : Estimez-vous que la stratégie de votre entreprise est\* :



(\*) Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »

# Plus que le niveau de responsabilité, c'est le degré d'association des managers à la stratégie qui conditionne leur adhésion

Question : Estimez-vous que la stratégie de votre entreprise est\* :



## Faits marquants

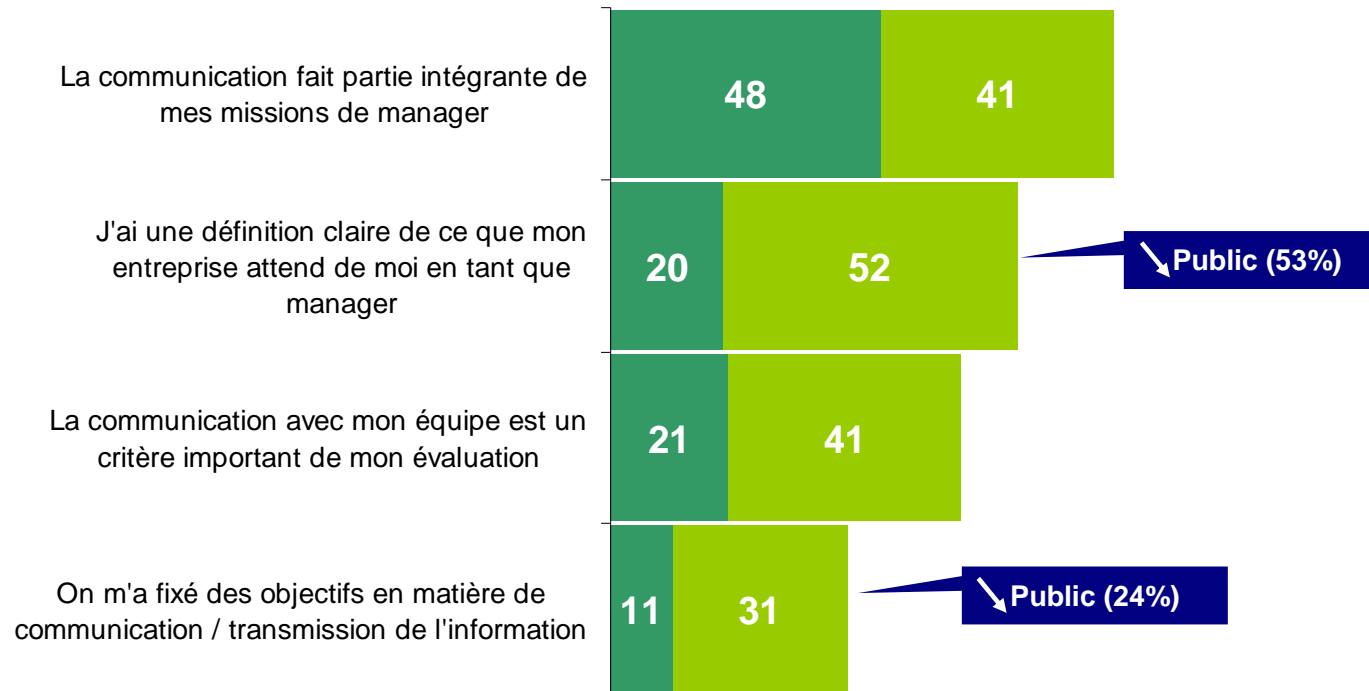
1. Des managers peu en phase avec la stratégie de leur entreprise.
2. De fortes différences de perception selon le niveau de responsabilité.
3. Le rôle déterminant de l'implication des managers dans les processus de décision.

***Peut-on durablement porter  
une stratégie à laquelle on n'adhère pas ?***

# Le rôle de communicant des managers

## La communication, une mission bien intégrée mais encore peu objectivée...

Question : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?\*

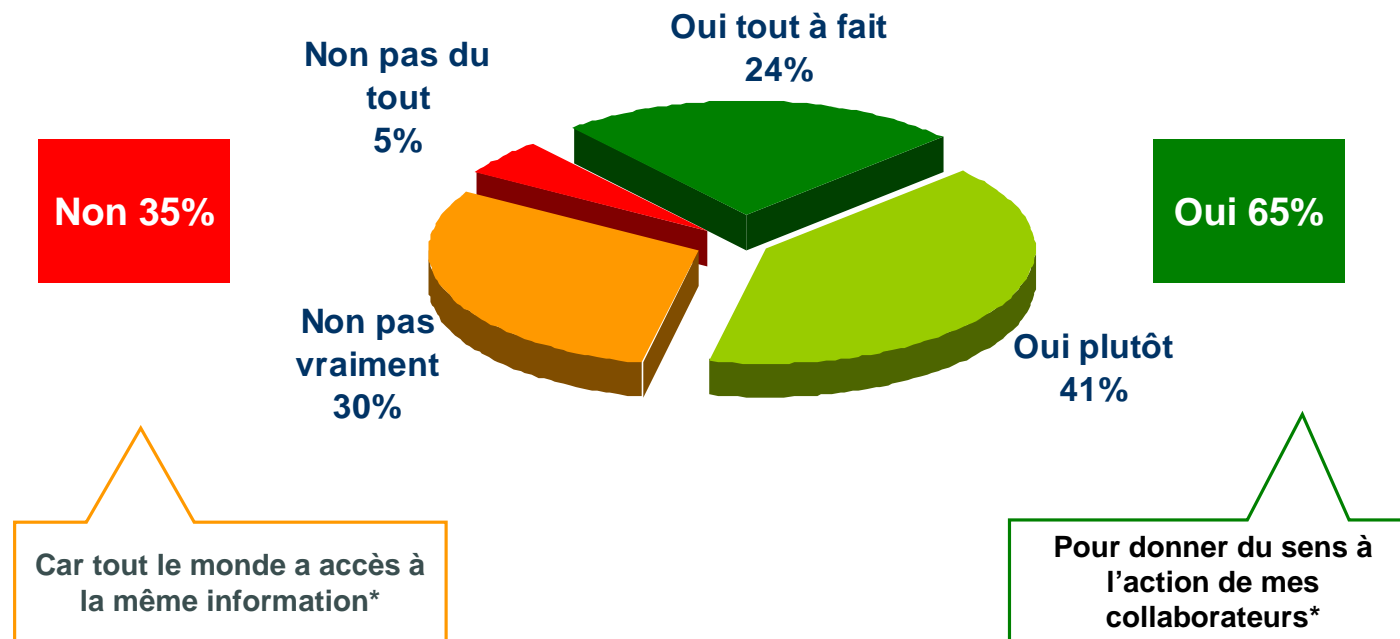


(\* Somme des « tout à fait d'accord » et « assez d'accord »



## Un rôle de relais jugé peu décisif par plus d'un tiers des managers

Question : Aujourd'hui avez-vous le sentiment de jouer un rôle décisif dans la transmission de l'information au sein de votre entreprise ?



(\*) Principaux motifs invoqués

afci  
LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

ANDCP

inergie  
opinion

ÉCOUTER  
POUR PROGRESSER

Page 25

Copyright Afci - Andcp - Inergie

## Une perception du rôle de relais stratégique qui dépend de :

- son influence au sein de l'organisation
- la confiance accordée aux messages

*Aujourd'hui avez-vous le sentiment de jouer un rôle décisif dans la transmission de l'information au sein de votre entreprise ?*

**Non 35%**

**Oui 65%**

### Le rôle du manager :

- Je ne suis pas consulté concernant l'élaboration de la stratégie

**60%\***

**29%**

### La perception de l'information :

- L'information à laquelle j'ai accès ne me semble pas fiable ou objective

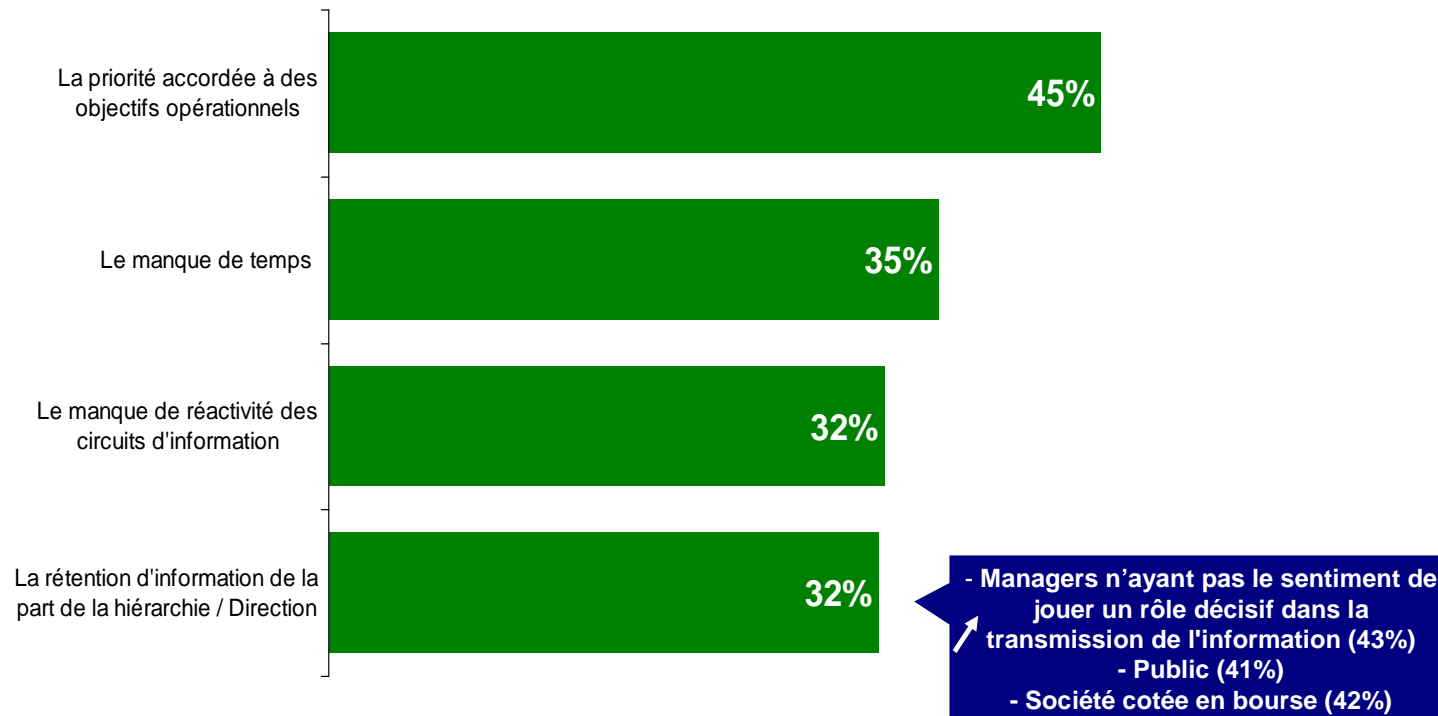
**66%**

**43%**

(\*) réponse apportée par les managers n'ayant pas le sentiment de jouer un rôle décisif dans la transmission de l'information

## Une priorité accordée à des objectifs opérationnels

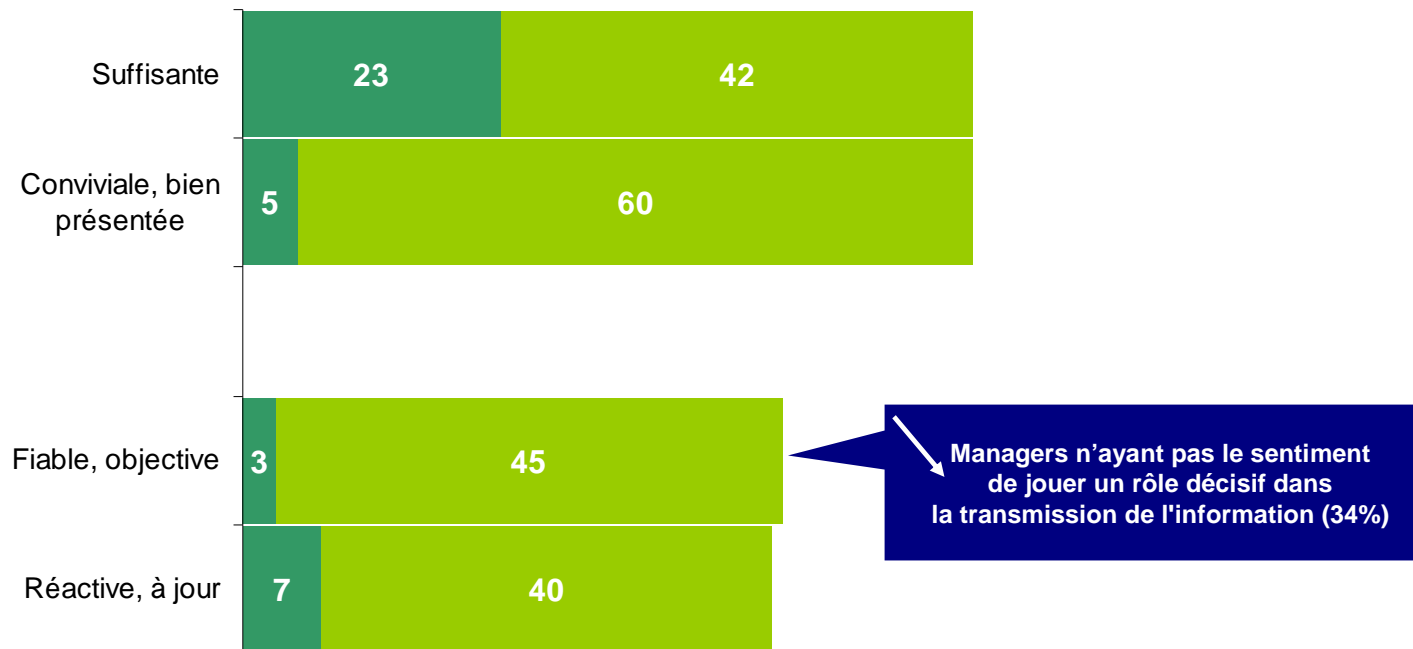
Question : Quels sont les principaux freins que vous rencontrez pour relayer l'information ?



NB : Le total des pourcentages est supérieur à 100% du fait des multi-réponses possibles

## Une forme globalement appréciée, un fond largement remis en cause

Question : L'information à laquelle vous avez accès vous semble...\*



(\*) Somme des Oui tout à fait et oui plutôt

## Faits marquants

1. Un rôle de relais d'information jugé encore peu décisif par plus d'un tiers des managers.
2. Une défiance quant à la fiabilité, l'objectivité des informations transmises.
3. La communication : une mission rarement liée à des objectifs précis pour les managers et pratiquement jamais évaluée

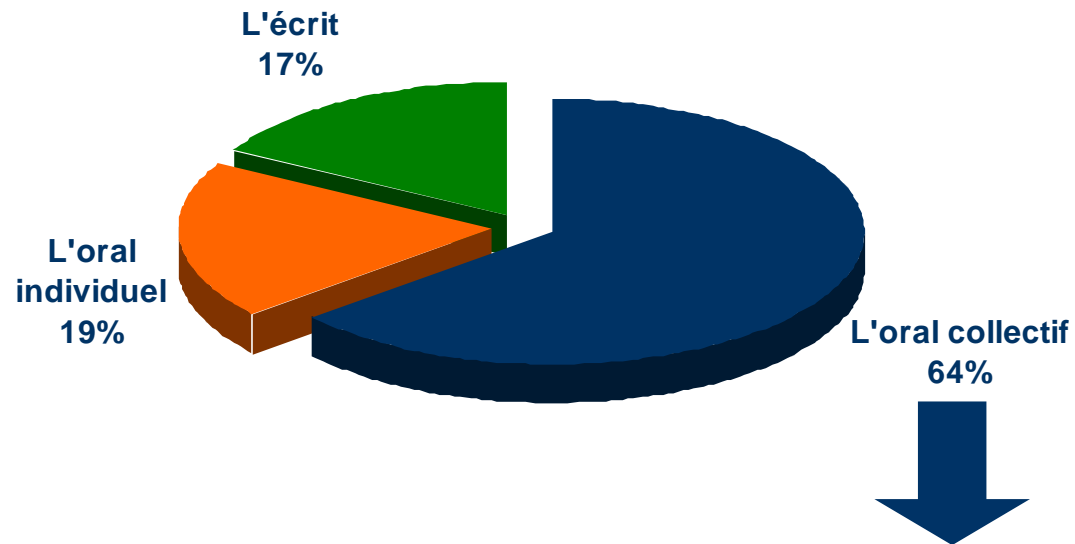
***Quelle priorité donner à une mission  
sans objectif ou évaluation ?***

# La communication interne :

- pratiques et perception des managers

## Des managers qui privilégient la communication orale comme moyen pour informer leurs équipes

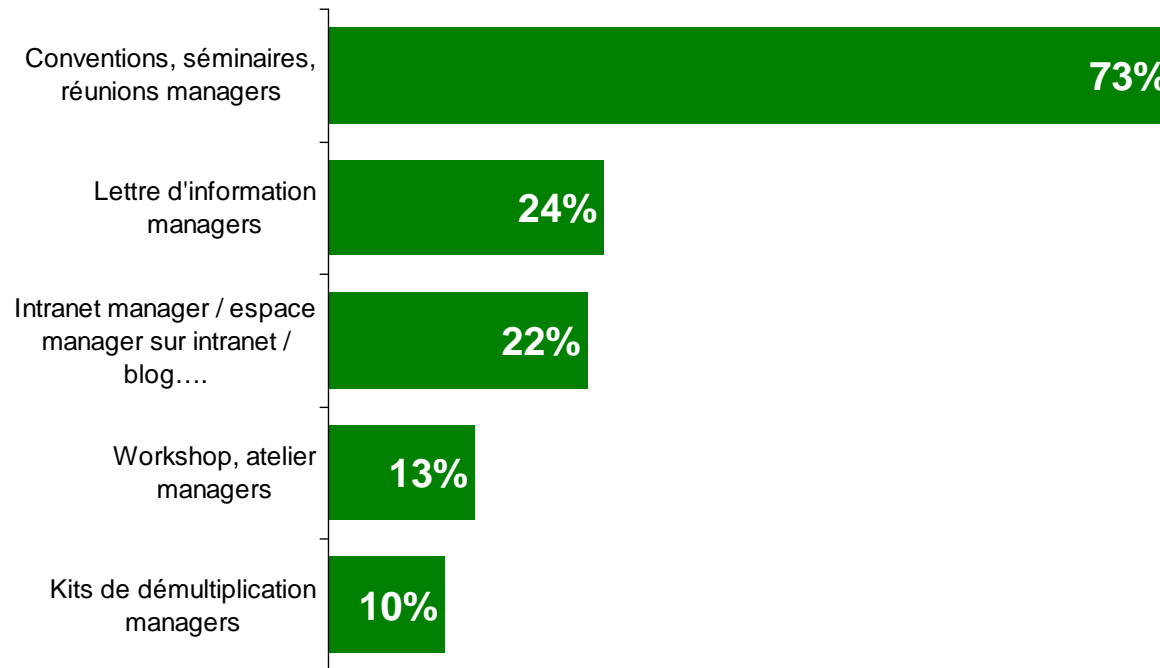
Question : Quel canal d'information privilégiez-vous pour informer vos équipes ?



- 1 fois par semaine : 35%
- 2 fois par mois : 21%
- 1 fois par mois : 27%

## La communication orale collective, principale source d'information des managers

Question : En tant que manager, quels sont les vecteurs d'information spécifiques dont vous bénéficiez ?

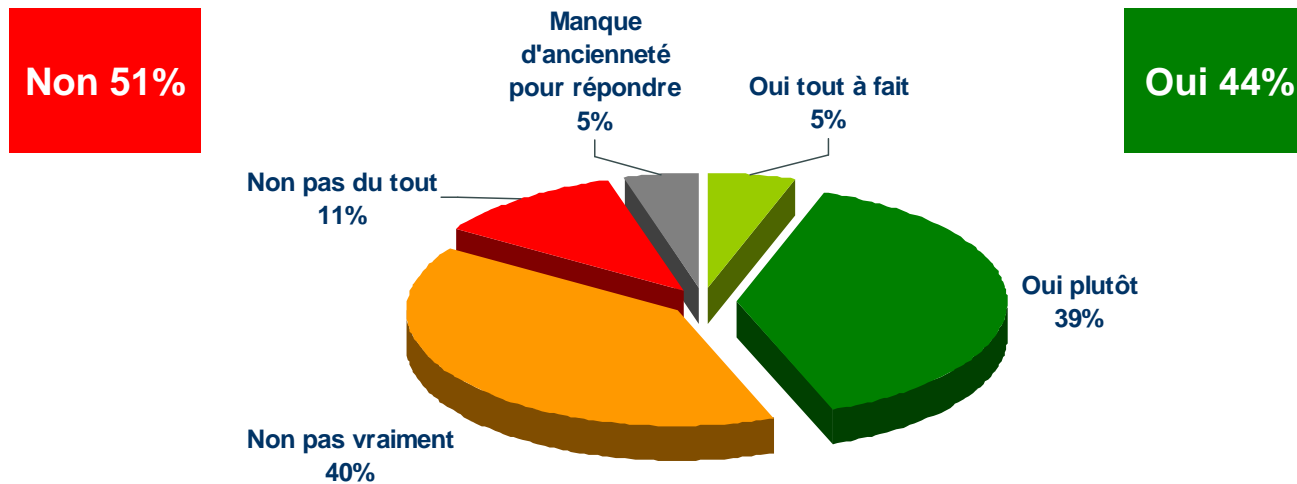


NB : Pourcentages de oui



## Le sentiment de ne pas être suffisamment soutenu

Question : Depuis trois ans, avez-vous le sentiment que votre entreprise vous aide davantage à assurer votre rôle de relais de l'information ?

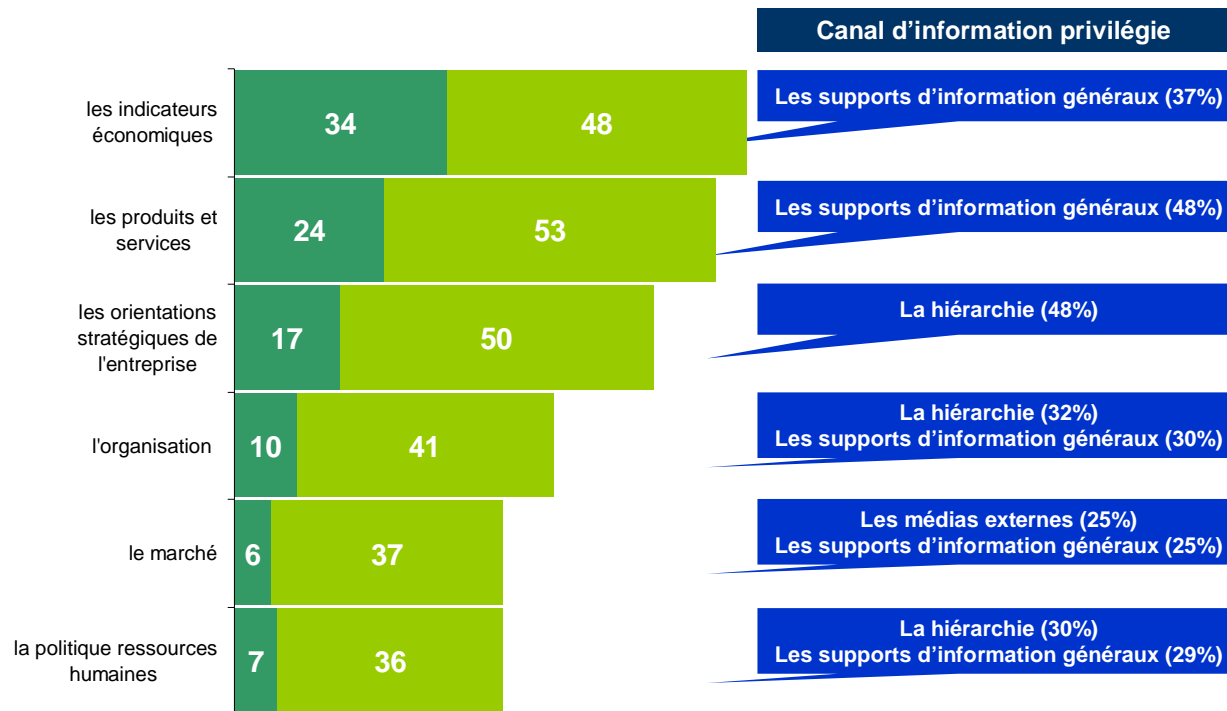


Question : Votre entreprise vous propose-t-elle des formations pour vous aider dans votre rôle de communication ?

Oui 60%

## Un niveau d'information très variable selon les sujets

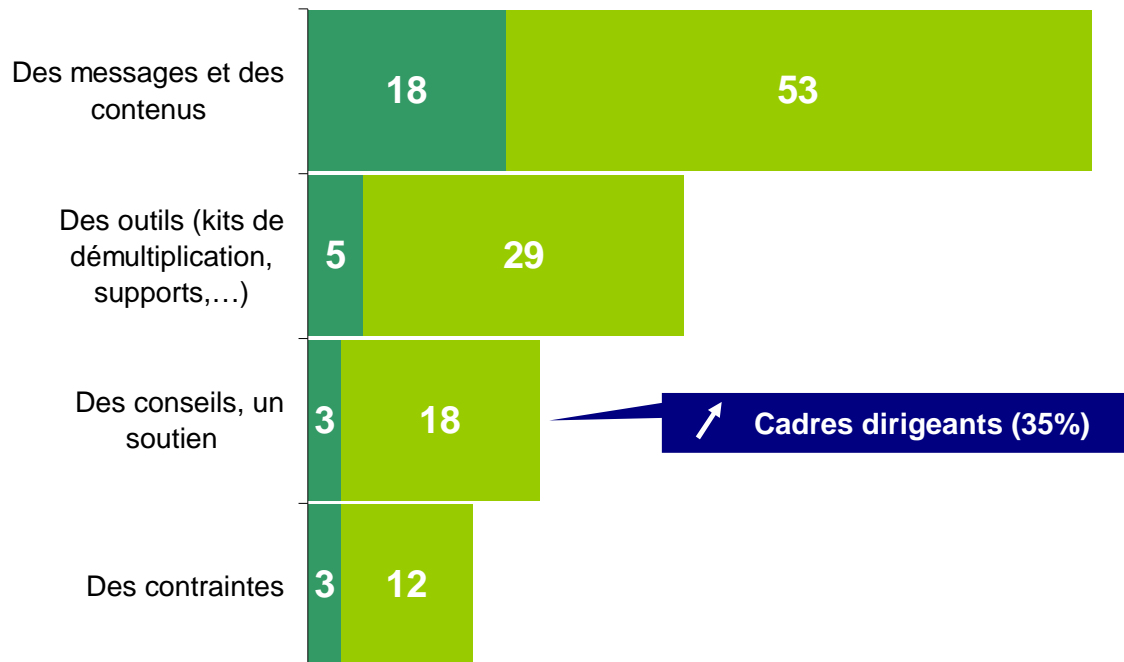
Question : D'une manière générale, vous estimez-vous bien informé(e) sur\* :



(\*) Somme des Oui tout à fait et oui plutôt

## Un service Communication Interne dont le rôle de conseil et soutien est peu répandu

Question : Dans la pratique, qu'est-ce que le service Communication Interne vous apporte en tant que manager ?

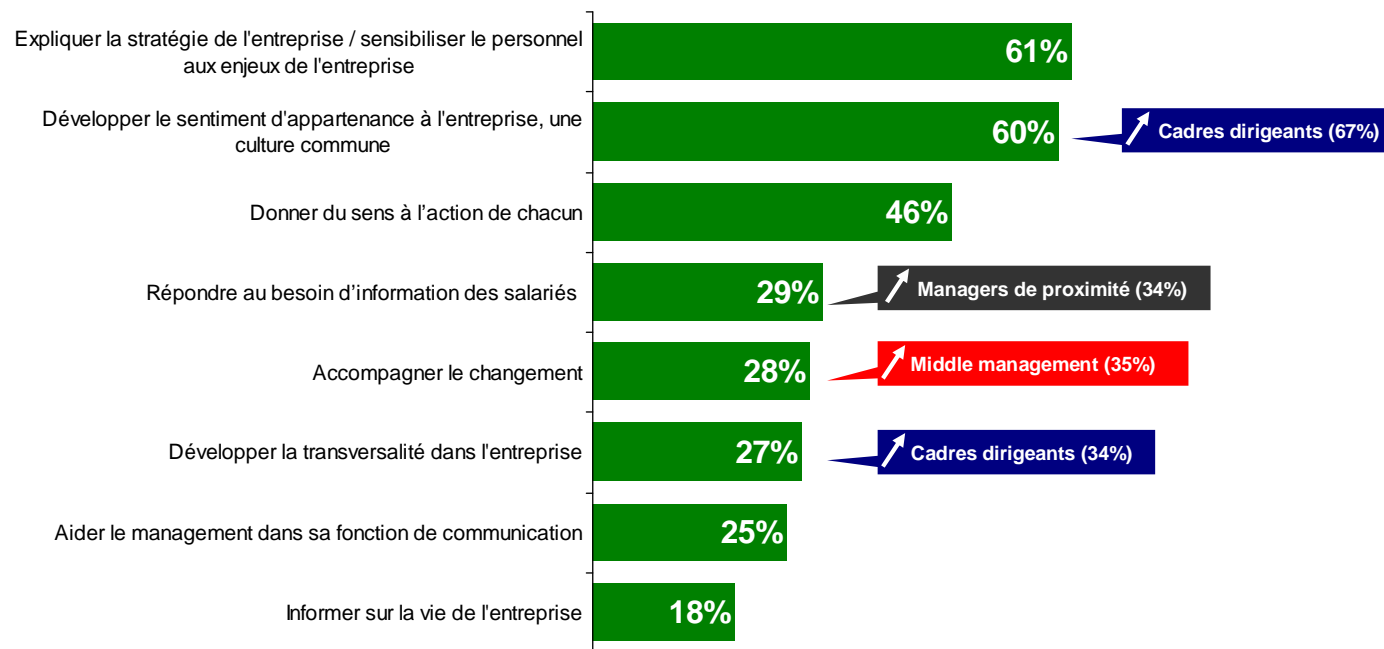


↑ Cadres dirigeants (35%)

(\*) Somme des Oui tout à fait et oui plutôt

## Sensibiliser, fédérer, mobiliser

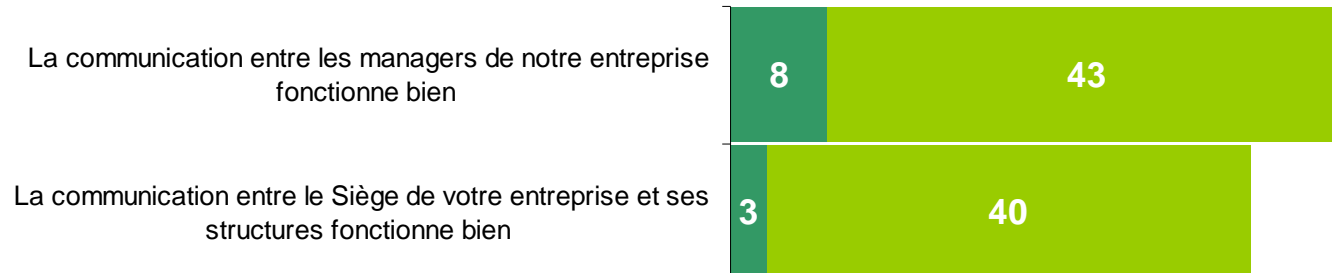
*Question : Selon-vous, quels doivent être les objectifs de la fonction communication interne dans votre entreprise ?*



**NB :** Le total des pourcentages est supérieur à 100% du fait des multi-réponses possibles

## Une communication transversale qui reste à optimiser

Question : Dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec chacune des affirmations suivantes ?



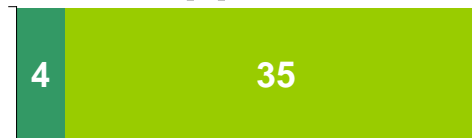
## Une fonction perçue comme peu stratégique

La Direction de mon entreprise positionne clairement le service Communication comme une fonction stratégique



## Une culture client encore peu développée

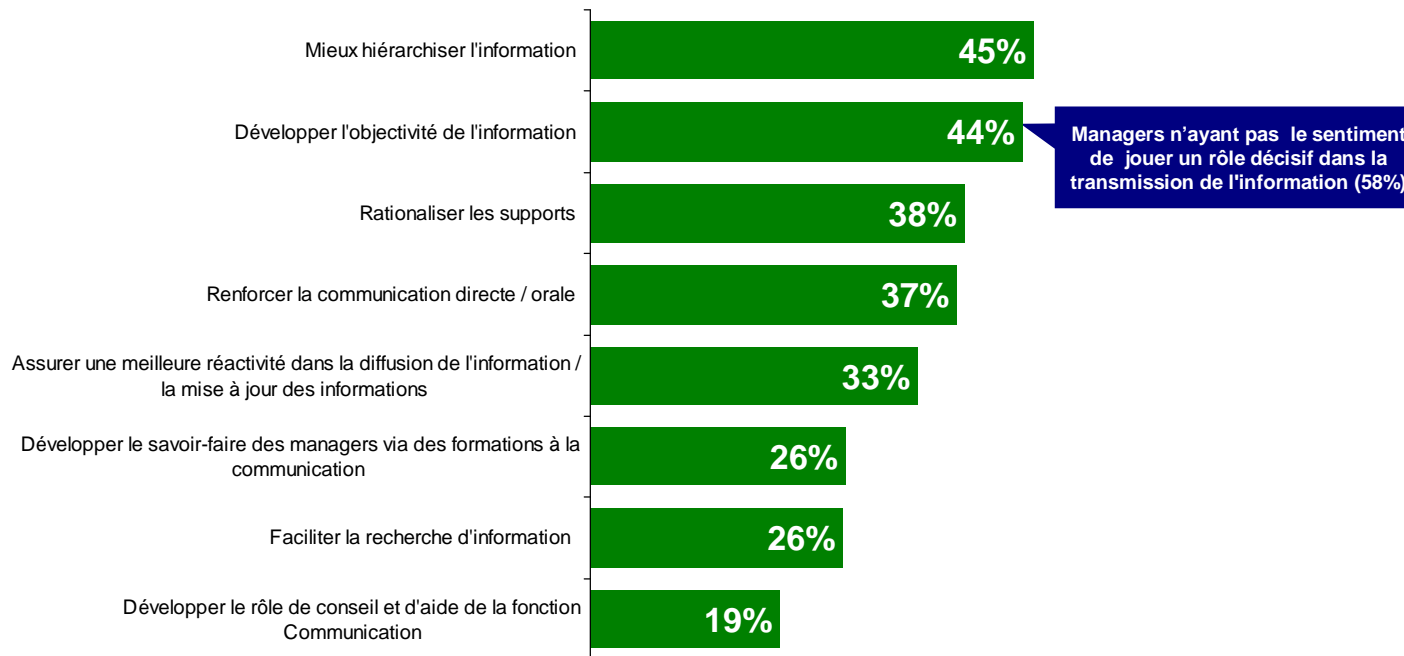
Je suis considéré(e) par le service Communication comme un client



(\*) Somme des Oui tout à fait et oui plutôt

## Des attentes en termes de hiérarchisation et d'objectivité de l'information transmise

Question : Quels-sont les éléments qu'il faudrait améliorer en priorité pour vous permettre de mieux communiquer avec vos équipes ?



NB : Le total des pourcentages est supérieur à 100% du fait des multi-réponses possibles

## Faits marquants

1. Des pratiques de communication managériale essentiellement orales.
2. Une information transversale à optimiser.
3. Des attentes en termes de facilité d'accès à l'information et d'objectivité.

***Comment redonner confiance aux managers  
dans l'information qui leur est transmise ?***

# Synthèse globale



## La communication managériale : des perceptions mitigées

*Mais*

...

- Une mission bien intégrée par une majorité de managers
- Une mission qui donne du sens à l'action des collaborateurs
- Des vecteurs d'information plutôt bien appréciés dans la forme

- Une mission encore très rarement évaluée et objectivée
- Le sentiment des managers de ne pas avoir de « plus-value » à apporter dans la transmission de l'information
- Des messages jugés peu objectifs

## La communication managériale : des obstacles de fond

- Des cadres dirigeants confrontés au scepticisme de l'ensemble des managers
  
- Des managers :
  - peu en phase avec la stratégie de leur entreprise
  - peu impliqués dans les processus de décision
  - doutant de l'importance de leur rôle en tant que relais d'information
  - mettant en cause l'objectivité des informations transmises
  - en attente de :
    - davantage d'objectivité
    - de facilité d'accès à l'information

## Un processus d'implication déterminant dans l'engagement des managers

- Cette étude souligne le rôle déterminant de l'implication des managers dans les processus de décision
- En effet, plus un manager se trouve être associé à la stratégie de son entreprise et aux actions qui en découlent, plus :
  - son adhésion est forte
  - son sentiment de jouer un rôle décisif dans la transmission de l'information est présent

# Du constat aux leviers d'actions

*Comment amener les managers à passer d'une simple position de relais à un rôle décisif dans la transmission de l'information ?*

- Trois niveaux d'actions semblent déterminants :
  1. **auprès de cadres dirigeants pour :**
    - mieux **impliquer** l'ensemble des managers dans les processus de décision, notamment dans une déclinaison opérationnelle de la stratégie plus participative
    - veiller à la crédibilité des messages principalement à destination de son premier public, le middle management
  2. **auprès de la fonction Communication Interne :**
    - diffuser une information à la fois mieux **structurée** et **adaptée** aux managers : plus réactive et plus spécifique que celle destinée à l'ensemble des collaborateurs
    - continuer à développer le **savoir-faire** de communicant des managers (formation, conseil...)
  3. **auprès de la fonction Ressources Humaines :**
    - mettre en œuvre des dispositifs visant à mieux évaluer l'aptitude des managers à être de « bons communicants »