3 clés pour faire de la communication managériale un levier de performance

Baromètre Afci-ANDRH-Inergie 2013 sur la communication managériale

afci
LA COMMUNICATION
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

ANDRH
Association Nationale des DRH

inergie
la chaleur ajoutée®

L'**AFCI**, L'**ANDRH** ET LE CABINET **INERGIE** MÈNENT DEPUIS 2006, TOUS LES DEUX ANS, UN BAROMÈTRE SUR LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE. CETTE ÉTUDE PERMET DE SUIVRE L'ÉVOLUTION DE CETTE MISSION, D'EN COMPRENDRE LES ENJEUX ET D'IDENTIFIER DES AXES DE PROGRÈS.

L'ÉDITION 2013 A ÉTÉ RÉALISÉE EN LIGNE, DE MAI À JUILLET 2013, AUPRÈS DE 13 ENTREPRISES REPRÉSENTANT UN ÉCHANTILLON RÉPONDANT DE PLUS DE 1 100 MANAGERS. LES RÉSULTATS COMPLETS PEUVENT ÊTRE TÉLÉCHARGÉS SUR LES SITES DES PARTENAIRES :

WWW.AFCI.ASSO.FR (PUBLICATIONS/ETUDES)
WWW.ANDRH.FR
WWW.INERGIE.COM (ETUDES)

Qu'est-ce que **la communication managériale ?**

Une communication portée directement par les managers, en vue de mobiliser leurs collaborateurs au service de la performance économique et sociale de leur entreprise *(source Afci – 2013)*.

Pour plus de **9 managers sur 10**, la communication fait partie intégrante de leurs missions.

Pour **8 sur 10**, la communication managériale donne du sens à l'action.

Pour **7 sur 10**, la stratégie est une occasion de dialogue avec leurs équipes.

Pour **4 sur 10**, la communication est un levier de performance.

La communication managériale, un levier de performance

Dans un environnement de plus en plus complexe, en évolution permanente, la performance des organisations repose plus que jamais sur leur capacité à maintenir une dynamique collective et à fédérer toutes les énergies autour d'une vision partagée. Afin d'accompagner au mieux ces transitions, les managers jouent un rôle clé : ils doivent favoriser l'appropriation des décisions stratégiques et faciliter leur mise en œuvre opérationnelle.
Si certains résultats sont très encourageants – 98% des managers considèrent la communication avec leurs équipes comme une mission à part entière – d'autres signaux donnés par ce baromètre, mais aussi par des études menées en entreprise, méritent d'être considérés avec attention. C'est pourquoi nous vous livrons aujourd'hui trois pistes de réflexion et d'action pour développer le dialogue nécessaire entre vos managers et leurs équipes. Ces trois clés vous permettront – nous l'espérons – de faire de la communication managériale un véritable levier de performance économique et sociale pour vos entreprises.

GUILLAUME APER, PRÉSIDENT DE L'AFCI
PIERRE HAVET, PRÉSIDENT DE L'ANDRH ILE-DE-FRANCE
LUC VIDAL, DIRECTEUR GÉNÉRAL D'INERGIE

Clé n°1
Développer l'exemplarité des dirigeants et les échanges sur la stratégie

LE DÉVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE EST ÉTROITEMENT LIÉ AU MODE DE GOUVERNANCE DES ENTREPRISES. EN EFFET, CETTE COMMUNICATION NE PEUT SE DÉPLOYER SANS LE SOUTIEN ET L'IMPLICATION DES DIRIGEANTS. CEUX-CI DOIVENT OUVRIR LA VOIE À LEURS MANAGERS ET LES ASSOCIER ÉTROITEMENT À L'ÉLABORATION DES CONTENUS STRATÉGIQUES AUTOUR DESQUELS ILS DEVRONT MOBILISER LEURS ÉQUIPES.

1 manager sur 2
constate le manque d'exemplarité de ses dirigeants en matière de communication

Analyse

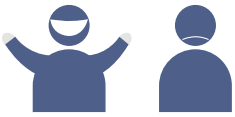
Aucun dispositif de communication managériale ne peut fonctionner sans une implication forte des dirigeants car :

- leurs pratiques dans ce domaine donnent un message fort à l'ensemble de la communauté managériale ;
- la « chaîne de communication » ne peut fonctionner si toutes les strates managériales, et en premier lieu les membres du comité de direction, n'y contribuent pas.

La communication managériale repose donc sur un dialogue régulier entre les membres du comité de direction et leurs n-1, mais aussi plus largement sur des actes forts des dirigeants qui montrent leur volonté d'écoute, d'ouverture et de partage avec l'ensemble des salariés.

1 manager sur 3
est consulté lors de l'élaboration de la stratégie

2 managers sur 3
ont des occasions d'échanges sur la stratégie avec leur hiérarchie et sont associés à la réflexion sur sa mise en oeuvre



Seul 1 manager sur 2 trouve la stratégie de son entreprise motivante

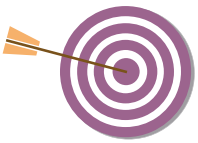
Analyse

L'objet de la communication managériale est d'organiser un échange régulier entre les managers et leurs équipes sur les grands axes stratégiques, la finalité étant de mobiliser les collaborateurs autour de ces axes. Or seul 1 manager sur 2 trouve cette stratégie motivante. Comment, dans ces conditions, leur demander de la porter et de la partager avec les équipes ?

On constate que les managers (y compris le top management) sont peu associés à l'élaboration de la stratégie de leur entreprise, ou même à celle de sa déclinaison opérationnelle et n'ont pas assez d'occasions d'échanges avec leur propre hiérarchie. Pourtant, il existe une corrélation forte entre la contribution des managers au travail d'élaboration de la stratégie et leur perception de celle-ci comme étant claire, pertinente, motivante. Mettre en place des dispositifs participatifs ou d'échanges avec les managers permettrait donc à la fois d'enrichir la stratégie, mais aussi d'en favoriser l'appropriation.

Clé n°2
Inscrire la communication des managers dans les processus RH et animer la communauté managériale

POUR FAIRE DE LA COMMUNICATION UNE MISSION FONDAMENTALE – ET NON ACCESSOIRE – DES MANAGERS, IL FAUT INSCRIRE CELLE-CI AU CŒUR DES PROCESSUS ET DES ACTIONS DE DÉVELOPPEMENT MANAGÉRIAL.



1 manager sur 2
n'a ni objectif individuel, ni évaluation liée à sa pratique de communication

Analyse

Si la mission de communication est bien intégrée par 98% des managers, et de plus en plus présente dans les référentiels managériaux, elle l'est encore peu dans les objectifs individuels qui leur sont assignés et dans les dispositifs d'évaluation de leur travail ; un point en régression depuis la dernière étude. Dans un contexte de sur-sollicitation des managers sur différents projets, le risque est que cette mission soit perçue comme « souhaitée » mais non indispensable.

1 manager sur 2
dispose d'occasions d'échanges avec ses pairs sur la communication

Analyse

Parce qu'il s'agit d'une mission très engageante sur le plan personnel, requérant de la part des managers des savoir-faire mais aussi des capacités d'écoute et de « lâcher-prise », la communication managériale est un sujet difficile à aborder. Pour les managers, il peut être plus facile d'en discuter avec leurs pairs, voire d'en faire un thème de codéveloppement[1].

Par ailleurs, parce qu'elle permet de (re)créer du lien au sein d'une entreprise et de mobiliser l'ensemble des collaborateurs sur des objectifs communs, la communication managériale représente un vecteur fort de cohésion entre managers, et donc d'animation de sa communauté managériale.

(1) Le codéveloppement est une approche par laquelle des salariés apprennent les uns des autres afin d'améliorer leur pratique professionnelle. À travers un exercice structuré de consultation, les participants abordent ensemble des problématiques vécues.

Clé n°3
Concevoir des contenus pédagogiques adaptés aux attentes internes

SI LA COMMUNICATION MANAGÉRIALE NE SE RÉDUIT PAS À DES CONTENUS, CES DERNIERS SONT POURTANT INDISPENSABLES POUR NOURRIR LES ÉCHANGES. POUR ÊTRE UTILES AUX MANAGERS, ILS DOIVENT ÊTRE CLAIRS, ADAPTÉS AUX ATTENTES DES PUBLICS INTERNES (MANAGERS ET SALARIÉS) ET DISPONIBLES À TEMPS.

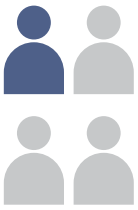
1 manager sur 2
attend une information plus pédagogique de la part des fonctions RH et Communication interne

1 manager sur 3
souhaite voir améliorée la diffusion d'information, celle-ci n'arrivant pas toujours à temps

Analyse

Même si ce point s'est amélioré, les managers sont encore nombreux à considérer que l'information stratégique ne leur arrive pas toujours à temps et que celle-ci est souvent déconnectée de la réalité opérationnelle de l'entreprise.

Pour les équipes de communication interne, il est essentiel de pouvoir préparer bien en amont les contenus et supports de communication et de les tester auprès d'un panel de managers pour s'assurer qu'ils sont facilement « appropriables ». Il convient également de disposer de circuits de production et de validation de l'information les plus courts possibles. Par ailleurs, la mise en place de canaux de remontée de questions et de remarques des salariés, via leurs managers, permet d'adapter ces contenus pour mieux répondre aux attentes des publics internes.



Pour 1 manager sur 4,
les supports d'information qui leur sont dédiés ne répondent pas à leurs attentes

Analyse

Les supports de communication spécifiquement dédiés aux managers (de type newsletters, intranets, …) peinent à trouver leur place en entreprise. Leur pertinence, face aux supports et actions de communication « tous publics », repose sur leur valeur ajoutée, tant en termes de contenus privilégiés qu'en termes de réactivité. Lorsqu'il s'agit de communiquer sur des sujets sensibles et complexes, tels que des réorganisations, les managers ont besoin de disposer d'un temps d'avance et aussi d'éléments de contexte pour bien échanger avec leurs équipes. Les freins légaux (comme le délit d'entrave) ne doivent donc pas empêcher l'entreprise de développer, à l'attention de ses managers, des contenus spécifiques, plus complets que ceux qui seront transmis aux salariés et leur permettant d'anticiper les questions de leurs équipes. Il s'agit d'un enjeu fort de crédibilité et de responsabilisation des managers.

Pour aller plus loin

- **Le Livre blanc de la communication managériale (juin 2013)**
  www.afci.asso.fr / rubrique Publications / Livres blancs

- **Le Livre blanc de la communication financière interne (septembre 2013)**
  www.afci.asso.fr / rubrique Publications / Livres blancs

- **Revue « Personnel » - n°537 (février 2013) : dossier « Management de proximité »**
  www.andrh.fr / rubrique Services

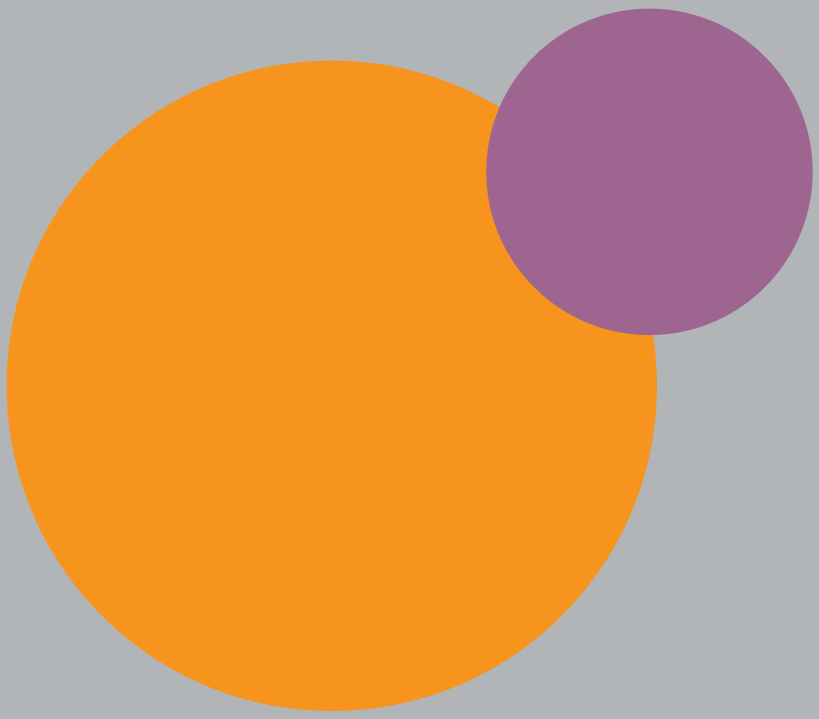
- **Étude Inergie - Les Echos « Les nouvelles pratiques de la communication interne : comment faire de la communication interne un levier stratégique de l'entreprise ? »**
  www.inergie.com / rubrique Nos publications / Etudes Les Echos

- **Étude de l'Institut de l'entreprise « Redéfinir le rôle du manager dans l'entreprise »**
  www.institut-entreprise.fr / rubrique Réflexion / Les études parues en 2012 / Management et performance de l'entreprise

Créée en 1989, l'**Association française de communication interne (Afci)**, réunit plus de 480 membres, professionnels de la communication exerçant dans des organisations publiques et privées, consultants et universitaires. Réseau de professionnels, réservoir de compétences et d'expériences, espace de réflexion et d'échanges au carrefour des évolutions de la communication des organisations, l'Afci s'est donné trois missions : professionnaliser, échanger, rayonner.
www.afci.asso.fr

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

Inergie est un cabinet indépendant de conseil en management, communication et opinion interne. Il a pour vocation de développer l'efficacité relationnelle au sein des organisations et dispose d'équipes spécialisées sur deux pôles d'expertise.
Le pôle Management a pour ambition de faire du management de la relation un levier d'efficacité : faire évoluer les perceptions des managers et émerger des pratiques nouvelles, concevoir et mettre en œuvre des dispositifs de management relationnel, développer les compétences relationnelles des managers…
Le pôle Opinion, spécialisé dans les démarches d'écoute au sein des entreprises, a pour ambition de faire de l'écoute interne un levier de mobilisation : mise en oeuvre d'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…
www.inergie.com



Plaquette réalisée en partenariat avec ANAKA, agence de conseil en communication.
Contact : Nathalie Debray
Tél. : 01 47 36 78 34
nathalie@anaka.fr

© Afci, ANDRH et Inergie – Octobre 2013

Afci
Tél. : 01 41 09 05 25
contact@afci.asso.fr

ANDRH
Tél. : 01 56 88 18 28
ntran@andrh.fr

Inergie
Tél. : 01 41 09 05 05
contact@inergie.com