

# Etude Afci / ANDRH / Inergie Opinion sur la Communication Managériale

(2<sup>ème</sup> édition)

*L'appropriation de la stratégie et sa démultiplication  
par les managers*

**Juin 2009**

## **Contact Inergie**

### **Pôle Opinion**

**Luc Vidal – Directeur Associé**

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

Tél : 33 (0)1 41 09 05 45

**Laurent Rouas**

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

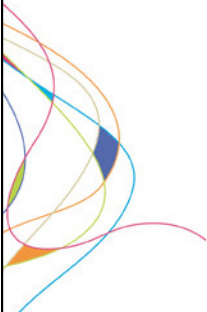
Tél : 33 (0)1 41 09 05 37 – 06 86 40 34 05



LA COMMUNICATION  
AU CŒUR DES ORGANISATIONS

- Créée en 1989, l'Association française de communication interne (Afcï), réunit plus de 400 membres, professionnels de la communication dans des entreprises publiques et privées, consultants et universitaires. Espace de rencontre et d'ouverture, l'Afcï s'est donné trois missions : professionnaliser, échanger, rayonner.
- Créées en 1999, les Universités Afcï s'adressent à toutes les personnes souhaitant professionnaliser leurs pratiques de communication : directeurs, responsables de la communication interne, managers, DRH ou consultants. Elles ont pour vocation de former sur les méthodes et pratiques générales de la communication d'entreprise.

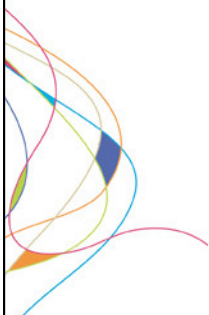
[www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr)





- Créée en 1947, L'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (anciennement ANDCP) est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Elle est aujourd'hui le premier acteur de référence dans le débat RH.
- L'ANDRH est une association de personnes qui compte près de 5 000 membres.
- 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.

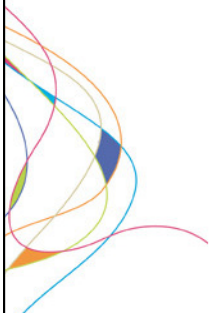
[www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)





- Inergie est une société de conseil indépendante organisée autour de quatre pôles métiers : management-innovation, relation client, opinion et communication.
- Le pôle Opinion, spécialisé dans les démarches d'écoute au sein des entreprises, met en œuvre des études qualitatives et quantitatives sur le climat interne, la communication interne, les relations interservices...
- Une base de données comparative de 210 entreprises représentant plus de 370 000 salariés en France et à l'International permet d'établir un « benchmark » avec d'autres organisations.

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



# Fiche technique

- Date d'administration



Du 17 novembre 2008 au 15 mars 2009

- Mode d'administration



Un questionnaire en ligne sur le site d'Inergie

- Population interrogée



Salariés ayant une responsabilité d'encadrement

- Périmètre

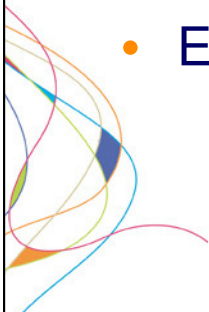


France

- Echantillon



Une étude réalisée auprès de 1 776 managers

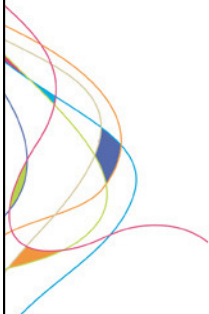


# Les champs d'investigation

Les managers et la stratégie

Le rôle des managers

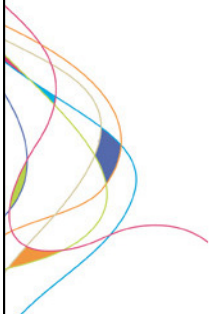
Le dispositif de communication interne



# La communication managériale

## 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.



## Les principaux enseignements





# Les principaux enseignements

## Une relative confiance des managers dans leur entreprise, malgré la crise

- Dans le contexte de crise, les managers des entreprises ayant participé à l'étude restent plutôt sereins quant à la santé économique de leur entreprise (70% d'opinions positives), mais se montrent modérément confiants dans l'évolution de leur secteur d'activité (61% d'opinions positives).
- Les managers s'estiment plutôt bien informés sur la stratégie de leur entreprise (70% d'opinions positives) et sur les indicateurs économiques (75%). Ils ont globalement une image positive de la stratégie de leur entreprise qu'ils estiment ambitieuse (78% d'opinions positives), formalisée et bien communiquée à l'ensemble des salariés (avec respectivement 71% et 74% d'opinions positives).

## Une contribution relativement faible des managers à la stratégie de leur entreprise

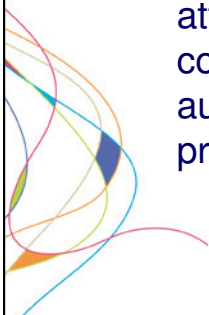
- Pour autant, faute d'implication dans sa définition, les managers se déclarent encore assez peu en phase avec la stratégie de leur entreprise (65% d'opinions positives ; +10 points par rapport à 2006) et peu motivés par cette dernière (54% d'opinions positives ; +8 points par rapport à 2006).
- Bien qu'en progression, ces scores en demi-teinte reposent notamment par :
  - **l'éloignement des managers des centres de décision** (30% des cadres dirigeants contre 22% en 2006 déclarent ne pas être consultés dans l'élaboration de la stratégie de leur entreprise),
  - **la faible implication des managers de proximité dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie de leur entreprise** (seuls 56% d'entre eux affirment être impliqués).
- Deux leviers forts sur lesquels repose pourtant leur adhésion à la stratégie...



# Les principaux enseignements

## Le sentiment d'être relégué à un rôle d'exécutant

- La distance qui sépare management et stratégie explique en particulier pourquoi, s'ils demeurent plutôt positifs sur le contenu de leur fonction (82% déclarent qu'il correspond bien à leurs attentes), les managers restent critiques sur leur rôle au sein de leur entreprise : 79% d'entre eux se définissent avant tout comme des relais entre la Direction et leur équipe ; 70% comme des gestionnaires ; 63% comme des exécutants.
- Sensiblement identique à celle de 2006, cette perception témoigne d'une image assez peu valorisante de leur rôle et illustre assez bien le ressenti d'une majorité de managers de devoir incarner sur le terrain une stratégie d'entreprise sans pour autant disposer de réelles « latitudes décisionnelles » : seuls 66% des managers de proximité déclarent en effet bénéficier de marges de manœuvre suffisantes pour décider et/ ou s'organiser.
- Ce déficit est souligné par une proportion non négligeable de managers, qui déclare ne pas disposer des ressources nécessaires pour faire face aux contraintes auxquelles ils se trouvent confrontés. L'augmentation de la charge de travail est perçue aujourd'hui comme la principale contrainte, à laquelle s'ajoute le manque de reconnaissance.
- Toutefois, les managers se déclarent globalement satisfaits de leur situation professionnelle actuelle (82% d'opinions positives), la première source de satisfaction résidant dans le quotidien de l'animation de leur équipe. La cartographie qu'ils donnent de leur mission montre d'ailleurs leur attachement à cette dimension du métier qui repose sur trois axes : « coaching » (développer les compétences des collaborateurs ; 55% des citations), « leadership » (faire adhérer les équipes autour d'objectifs communs ; 46% des citations), « pilotage » (décider des orientations, savoir prendre des décisions ; 42% des citations).



# Les principaux enseignements

## Un rôle de communicant de mieux en mieux intégré mais encore peu objectif

- Si la quasi-totalité des managers (97%) déclare que la communication fait partie intégrante de leur mission (un gain de 8 points depuis 2006), 33% estiment néanmoins ne pas jouer un rôle décisif dans le relai de l'information ; perception qui repose notamment sur le sentiment de ne pas avoir de plus-value à apporter dans le contenu de l'information vis-à-vis de leurs équipes.
- A cette interrogation sur la pertinence de leur rôle dans le dispositif d'information, s'ajoute un certain nombre de difficultés très concrètes : manque de temps, priorité accordée aux objectifs opérationnels, manque de réactivité des circuits d'information...
- Enfin, cette mission demeure insuffisamment assortie d'objectifs et d'évaluation, ce qui n'incite pas les managers à s'investir dans des actions sur lesquelles ils n'auront que peu de reconnaissance.

## Des managers bien informés sur les enjeux stratégiques...

- La très grande majorité des managers (81%, en progression de 9 points depuis 2006) déclare avoir une vision claire de ce que leur entreprise attend d'eux : cette évolution repose sur la formalisation de plus en plus précise de leurs rôle et missions.
- Elle s'accompagne d'une progression dans l'information qui leur est délivrée, qu'ils jugent fiable et objective (70% d'opinions positives), claire, bien structurée, pédagogique (68% d'opinions positives ; +9 points depuis 2006), conviviale et bien présentée (68% d'opinions positives ; +3 points depuis 2006). Les managers soulignent toutefois un manque de réactivité et d'exhaustivité (pour 40% d'entre eux, ils étaient 48% en 2006), qui constitue pour eux une des principales difficultés pour relayer l'information auprès de leurs équipes.



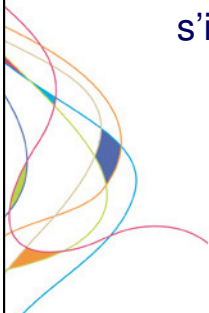
# Les principaux enseignements

## ... beaucoup moins sur l'organisation et les sujets RH

- L'opinion des managers est toutefois plus mitigée (même si elle a tendance à s'améliorer depuis 2006) concernant leur niveau d'information sur l'organisation (64% d'opinions positives), le marché (52%), les ressources humaines (46%). Sur ces sujets les managers de proximité se singularisent du middle management et des cadres dirigeants par une perception nettement plus en retrait.
- De la même manière, la communication transversale est jugée défailante. 39% des managers jugent que la communication entre les managers de l'entreprise ne fonctionne pas comme elle le devrait. De même, 42% affirment que la communication inter-services n'est pas performante.
- Si ce manque de synergies constitue l'une des principales difficultés au quotidien pour les managers, très peu d'entre eux estiment toutefois avoir un rôle déterminant à jouer en la matière.

## Un rôle conseil de la fonction Communication Interne et des fonctions RH à renforcer ...

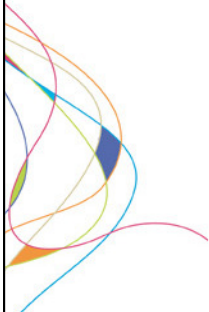
- Si les managers reconnaissent les apports de la fonction Communication Interne en ce qui concerne les messages et les outils, rares sont ceux qui la perçoivent comme susceptible de leur apporter un réel soutien (27% d'opinions positives, un gain de 6 points depuis 2006). Avec 48% d'opinions positives sur ce dernier point, le constat est un peu moins sévère vis-à-vis de la fonction ressources humaines. Deux fonctions qui se sont fortement professionnalisées et outillées et doivent aujourd'hui s'imposer dans leur rôle de conseil...



# Les principaux enseignements

## ... pour être perçues comme réellement stratégiques

- Ces points expliquent sans doute pourquoi, aux yeux des managers interrogés, la Communication Interne et les RH ne sont pas réellement positionnés comme des fonctions stratégiques au sein de leur l'entreprise (50% d'opinions positives seulement) et qu'elles ne considèrent pas suffisamment les managers comme des clients internes.

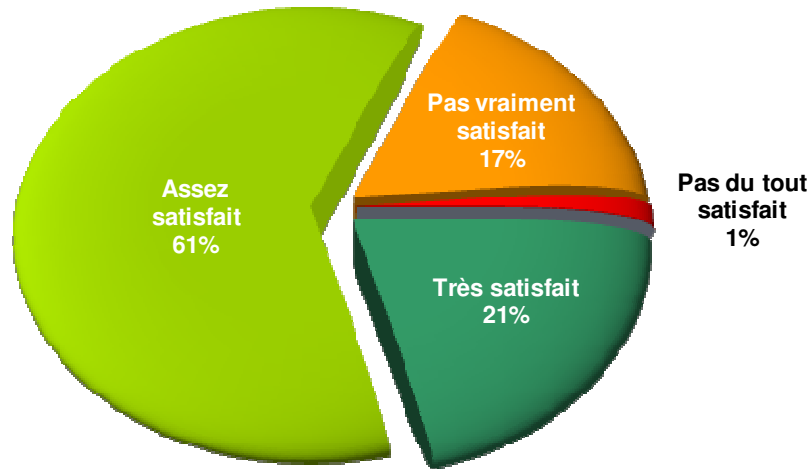


## Les managers et la stratégie



# Des managers globalement satisfaits de leur situation professionnelle...

► Globalement, diriez-vous que vous êtes très, assez, peu ou pas du tout satisfait de votre situation professionnelle actuelle ?



**Total satisfait**  
82%

**Total Insatisfait**  
18%

## Les principaux points de satisfaction

1. Le management des équipes : 53%\*
2. L'autonomie : 32%
3. La possibilité d'innover : 27%

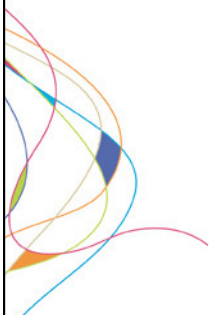
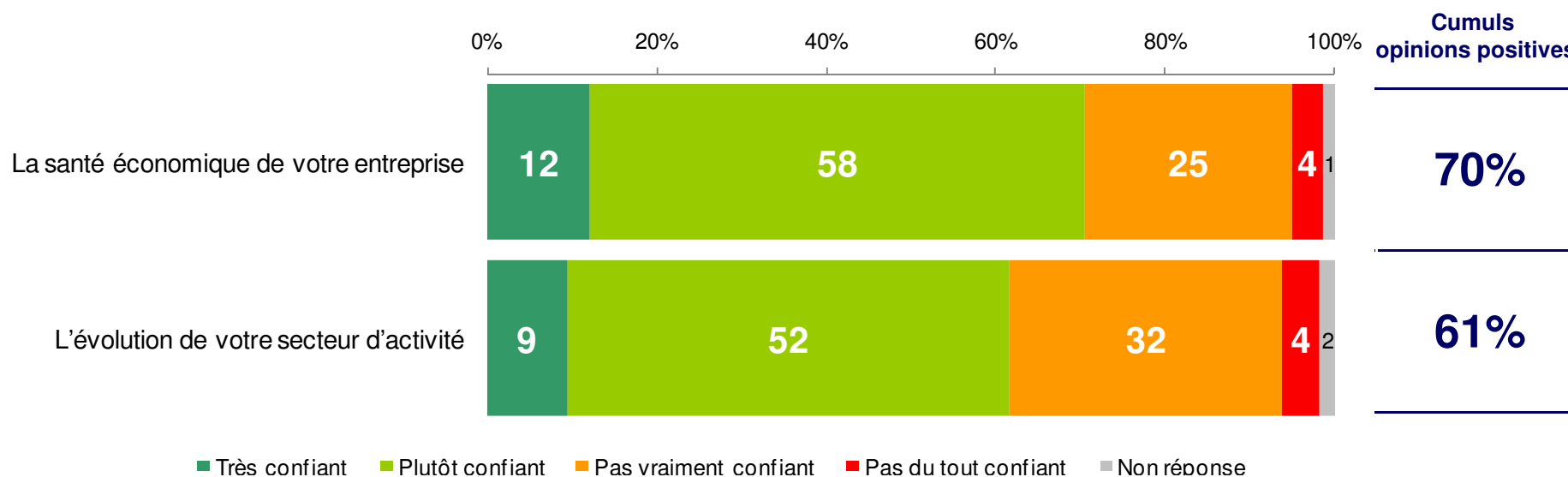
## Les principales difficultés

1. L'augmentation de la charge de travail : 49%
2. Le manque de synergie : 28%
3. Le manque de moyens : 24%

(\*) Le total des pourcentages est supérieur à 100% du fait des multi-réponses possibles

# Un bon niveau de confiance en l'avenir... ...en dépit d'un contexte économique peu rassurant

- Pour les mois à venir, vous êtes très confiant, plutôt confiant, pas vraiment confiant ou pas du tout confiant en ce qui concerne...





# La perception de la stratégie

**Une stratégie jugée ambitieuse et relativement bien formalisée...**

**Ambitieuse : 78%** (somme des opinions positives)

**Formalisée : 71%**

**...mais que les managers ne semblent pas s'être réellement appropriée**

**Une stratégie :**

**Pertinente : 65% vs 55% en 2006** (61% chez les managers de proximité)

**Motivante : 54% vs 46% en 2006** (48% chez les managers de proximité)

**Une politique RH fortement décriée**

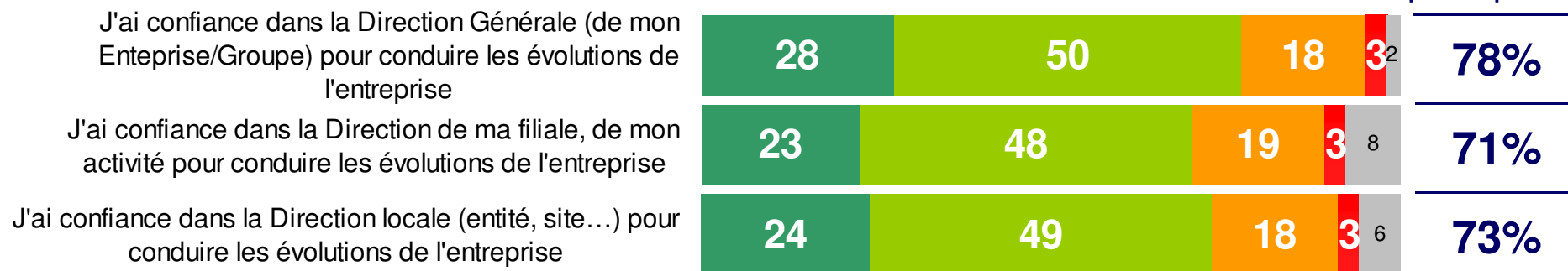
**Seulement 47% des managers la jugent adaptée au regard des enjeux de leur entreprise**



# Un niveau de confiance en la Direction qui reste de bonne tenue

## Des managers qui font toujours confiance à la gouvernance de leur entreprise

Cumuls opinions positives



## La communication des dirigeants : un axe de progrès



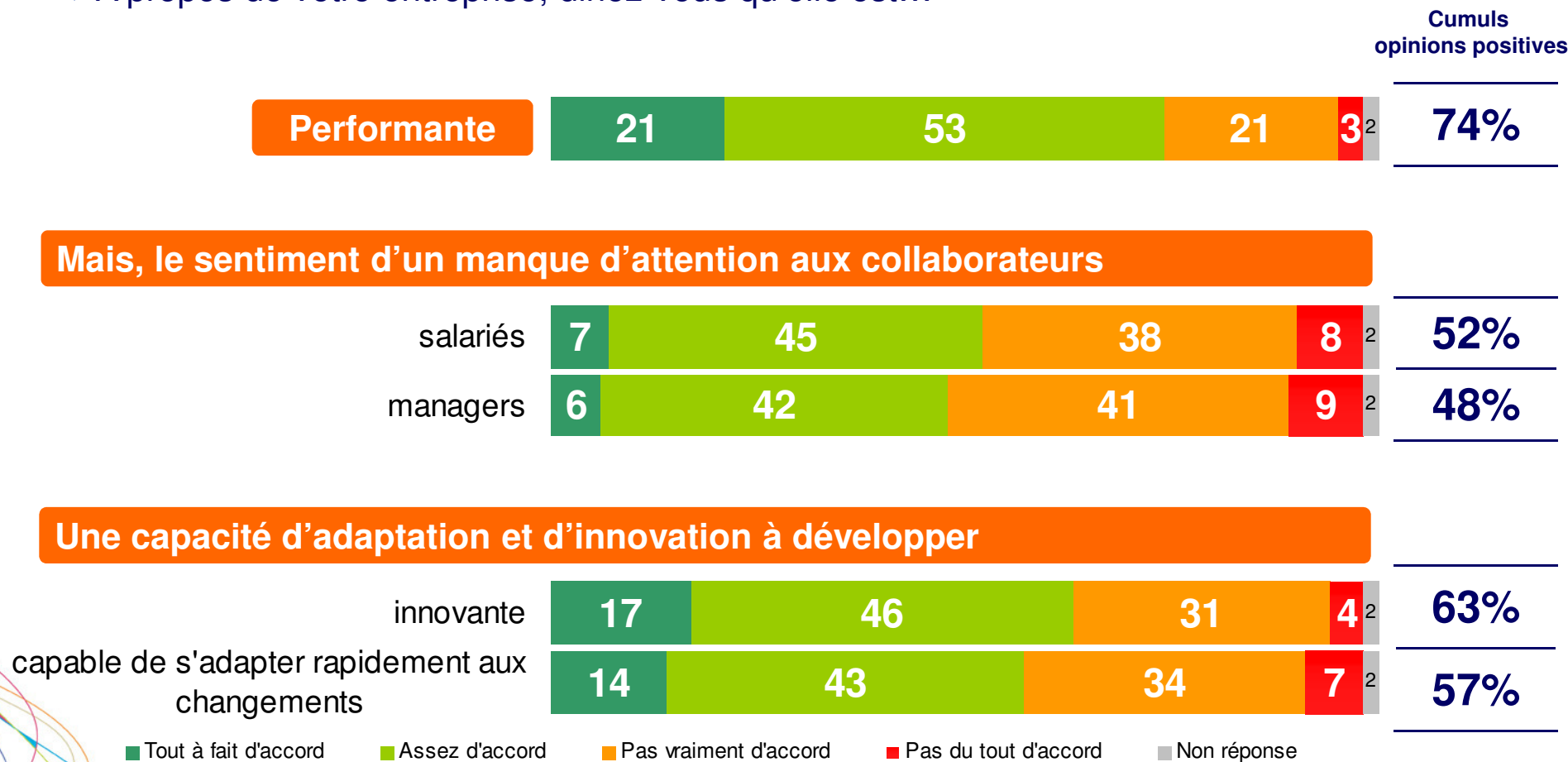
## L'écoute : une aptitude à renforcer au sein des entreprises



■ Tout à fait d'accord   
 ■ Assez d'accord   
 ■ Pas vraiment d'accord   
 ■ Pas du tout d'accord   
 ■ Non réponse

# Les traits d'image associés à l'entreprise

► A propos de votre entreprise, diriez-vous qu'elle est...

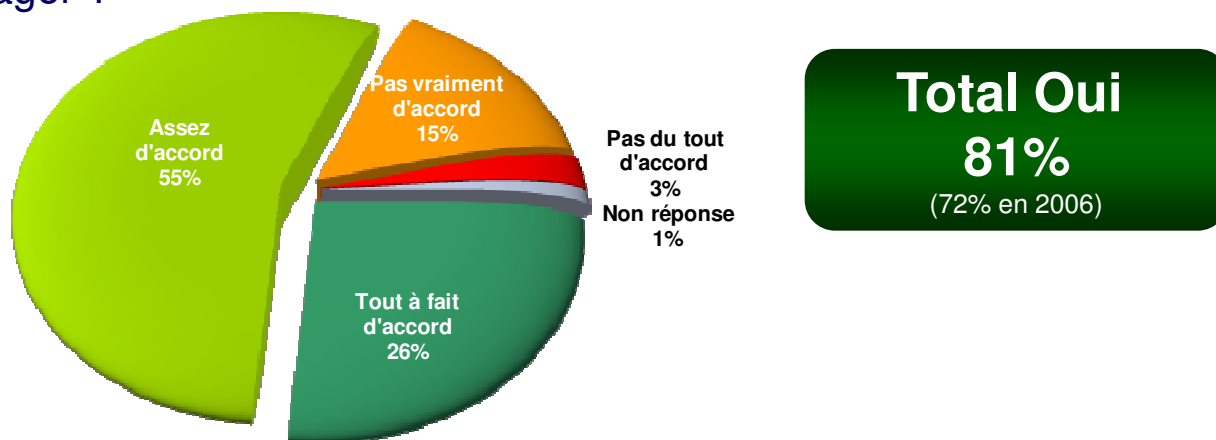


## Le rôle des managers



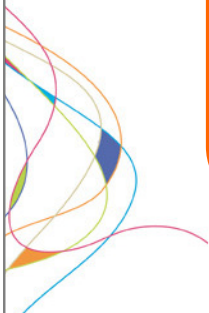
# Une perception assez convergente du rôle de manager...

► Avez-vous une définition claire de ce que votre entreprise attend de vous en tant que manager ?



## Selon-vous, un manager doit avant-tout...

- |                                 |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| 1. Professionnaliser            | 55% des citations |
| 2. Faire adhérer                | 46%               |
| 3. Décider des orientations     | 42%               |
| 11. Favoriser le dialogue       | 13%               |
| 12. Favoriser la transversalité | 8%                |

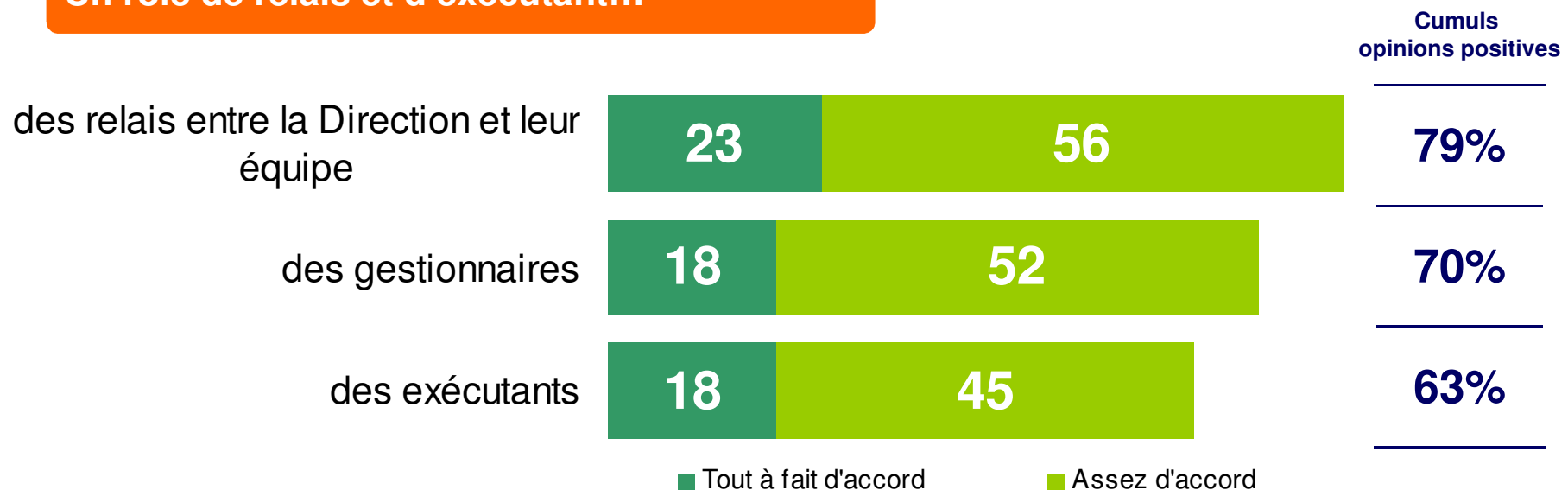


## ...mais une vision peu valorisante de leur fonction

➔ Le sentiment de n'être qu'une simple courroie...

▶ Au sein de votre entreprise les managers sont plutôt...

**Un rôle de relais et d'exécutant...**



➔ **Une perception sensiblement identique à celle de 2006...**

➔ **Le sentiment de ne pas disposer de marges de manœuvre pour 1/3 des managers de proximité**

# Des managers assez peu acteurs de la stratégie

► Dans quelle mesure votre entreprise vous associe-t-elle à l'élaboration de sa stratégie ?

**53% des répondants affirment ne pas être consultés**

**40% en 2006**

**Cadre dirigeant**

**30%**

**22%**  
(2006)

**Manager de manager**

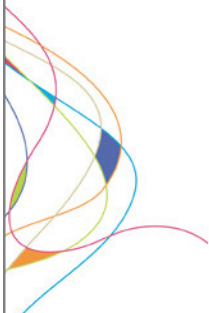
**42%**

**35%**  
(2006)

**Manager de proximité**

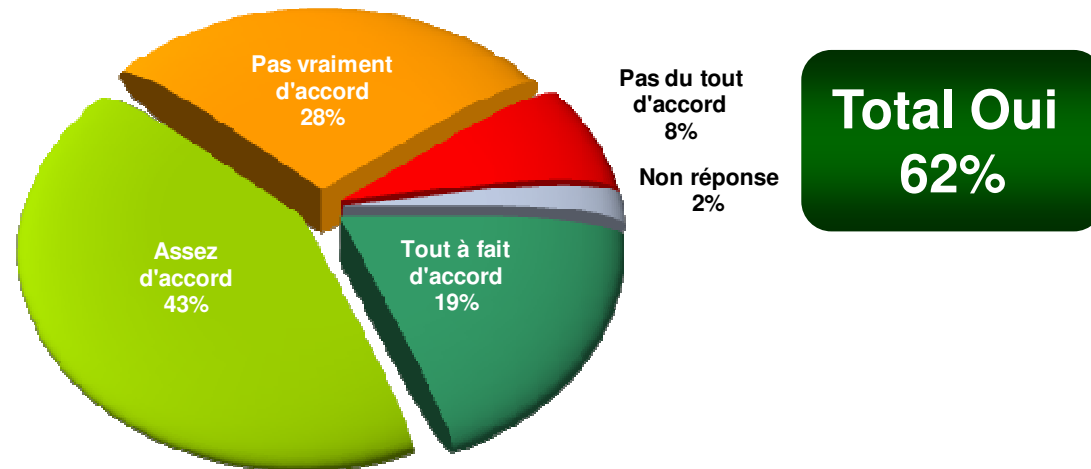
**62%**

**46%**  
(2006)

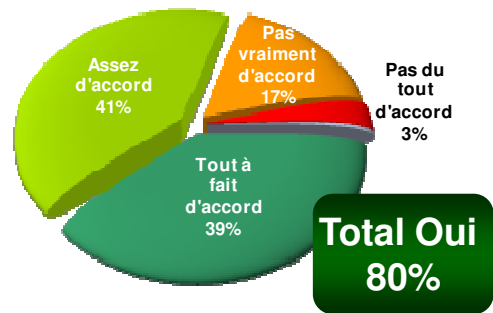


# L'implication dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie : un sentiment mitigé...

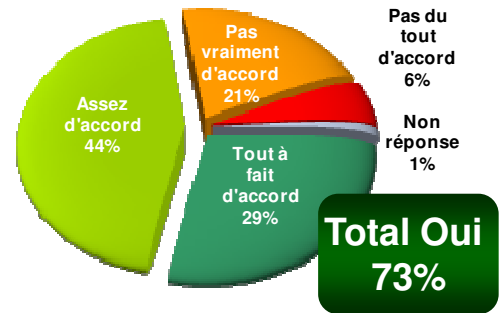
► Vous considérez-vous impliqué dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie de votre entreprise ?



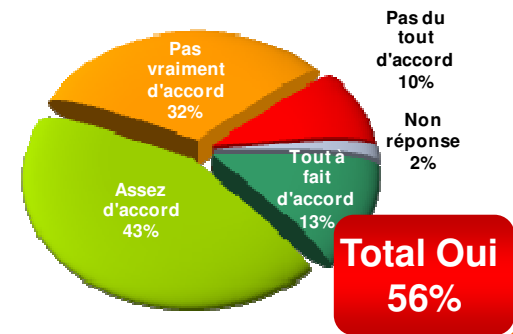
## Cadre dirigeant



## Manager de manager



## Manager de proximité





# Du rôle déterminant de l'implication... ...pour favoriser l'appropriation

► Managers déclarant...

...être impliqués dans la  
déclinaison opérationnelle  
de la stratégie

... ne pas être impliqués dans  
la déclinaison opérationnelle  
de la stratégie

Confiance en la Gouvernance :

Générale  
Locale

85%\*  
82%

67%  
58%

Perception de la stratégie :

Claire  
**Adaptée**  
**Motivante**

Appropriation/ déclinaison

81%  
77%  
67%  
86%

50%  
**47%**  
**35%**  
54%

(\*) Résultats en cumuls d'opinions positives

## Le dispositif de communication interne



# Le rôle de communicant

➔ Une mission de mieux en mieux intégrée...

**La communication fait partie intégrante de mes missions de manager**

**Oui à 97%\***  
(89% en 2006)

➔ ...mais pas toujours mise en œuvre efficacement

**66% des managers ont le sentiment de jouer un rôle décisif dans la transmission de l'information** (65% en 2006)

**Principaux freins pour relayer l'information :**

1. Le manque de temps
2. La priorité accordée aux objectifs opérationnels

➔ ...et encore peu objectivée

**On m'a fixé des objectifs en matière de communication/ transmission de l'information**

**Oui à 52%**  
(42% en 2006)

(\*) Résultats en cumuls d'opinions positives



## Le niveau d'information

➔ Un manque de contenus pour assurer la démultiplication

**Des managers se déclarant globalement bien informés sur...**

**Les indicateurs économiques : Oui à 75%\***

**Les produits et services : Oui à 75%**

**Mais une opinion plus nuancée en ce qui concerne...**

**La stratégie : Oui à 70% (65% pour les Managers de Proximité)**

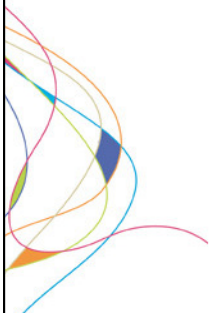
**Et beaucoup moins positive à l'égard :**

**De l'organisation : Oui à 64% (59% MP)**

**Du marché : Oui à 52% (46% MP)**

**Des ressources humaines : Oui à 46% (41% MP)**

(\*) Résultats en cumuls d'opinions positives



# Les sources d'information

➔ Des vecteurs d'information spécifiques à renforcer

▶ Par quel vecteur êtes-vous le mieux informé(e) sur chacun des sujets suivants :

		Les supports d'information généraux	Les supports d'information spécifiques managers	Ma hiérarchie	Mes collègues	Les médias externes	Les syndicats, les représentants du personnel
Les orientations stratégiques de l'entreprise	2009	25%	26%	39%	2%	1%	2%
	2006	24%	18%	48%	4%	2%	3%
Les indicateurs économiques (chiffre d'affaires, résultat...)	2009	29%	23%	36%	3%	4%	2%
	2006	36%	27%	25%	4%	4%	2%
Les produits et services	2009	42%	16%	17%	15%	2%	0%
	2006	45%	18%	11%	17%	4%	0%
L'organisation (qui fait quoi...)	2009	29%	13%	36%	15%	0%	1%
	2006	29%	15%	31%	21%	0%	1%
Le marché (concurrence, clients, innovations...)	2009	23%	15%	15%	14%	22%	1%
	2006	22%	15%	12%	18%	23%	1%
La politique ressources humaines (formation, mobilité...)	2009	30%	15%	28%	12%	1%	7%
	2006	28%	16%	29%	12%	1%	10%

# Les caractéristiques de l'information

## Un fond et une forme globalement appréciés

**Fiable, objective** : 70% (somme des opinions positives)

**Pédagogique** : 68% (59% en 2006)

**Conviviale** : 68% (65% en 2006)

## Avec toutefois, le sentiment d'un certain...

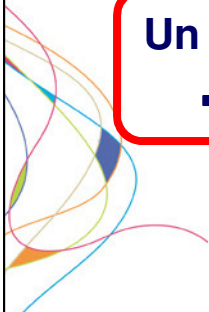
**...manque de réactivité et d'exhaustivité (40% d'opinions négatives)**

➔ 48% en 2006

## Le sentiment d'œuvrer dans une entreprise cloisonnée...

**Un déficit de communication inter-structures pour 42% des répondants**

➔ 58% en 2006



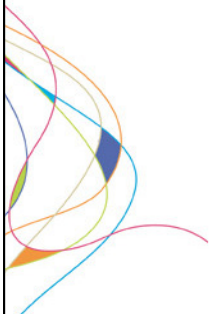
# Un manque de soutien des services RH et communication

- ➔ Le sentiment d'œuvrer dans des organisations/ entreprises où les services RH et communication ne sont pas positionnés comme des fonctions stratégiques :

**Service RH : 50% d'opinions positives**  
**Service communication : 48% d'opinions positives**

- ➔ Des services RH et communication dont le soutien aux managers reste à renforcer

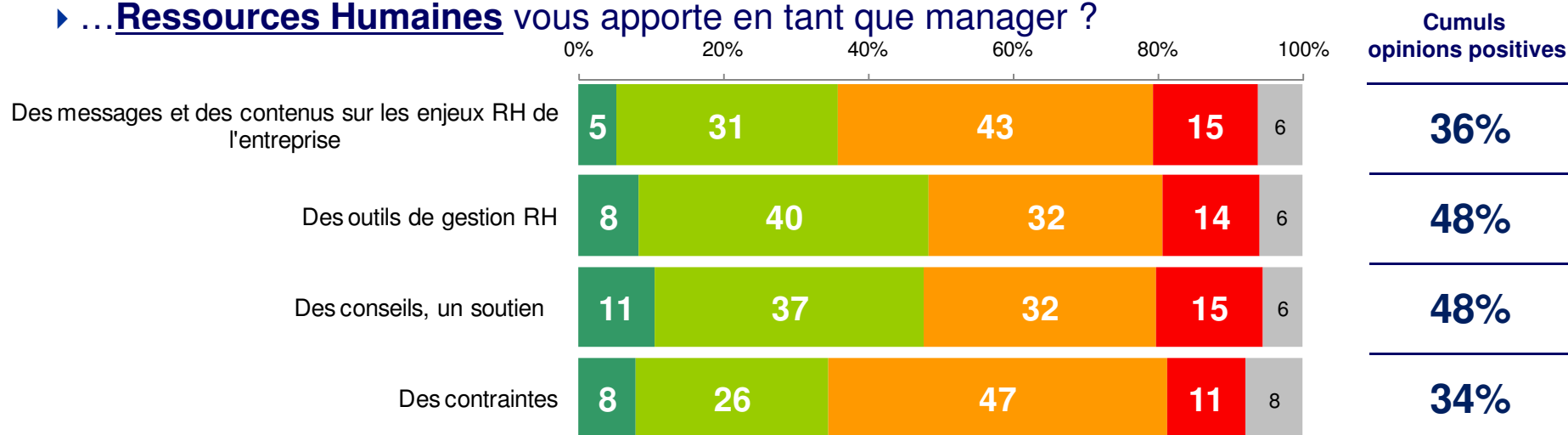
**Service RH : 48% d'opinions positives**  
**Service communication : 26% d'opinions positives (21% en 2006)**



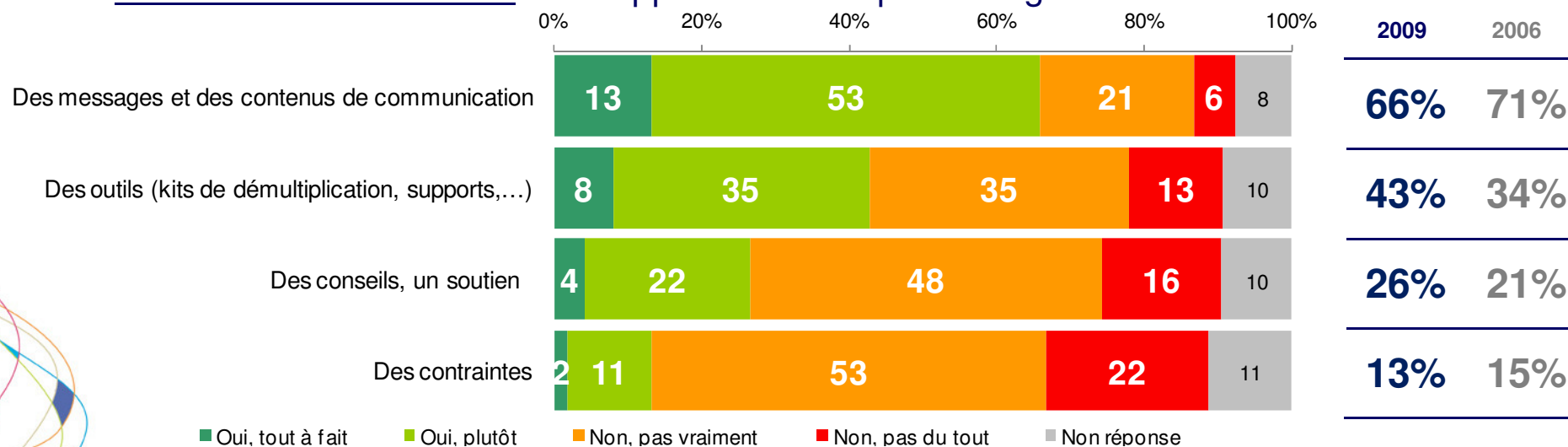
# La perception des managers

## Dans la pratique, qu'est ce que le service...

### ► ...Ressources Humaines vous apporte en tant que manager ?



### ► ...Communication Interne vous apporte en tant que manager ?



■ Oui, tout à fait   
 ■ Oui, plutôt   
 ■ Non, pas vraiment   
 ■ Non, pas du tout   
 ■ Non réponse



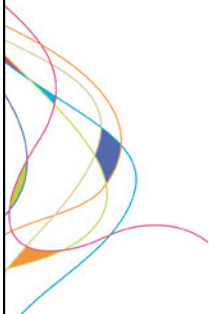
# Les attentes des managers pour...

➔ ...conduire pleinement leur mission de manager

1. Un meilleur équilibre charge de travail/ temps pour l'exécuter
2. Une clarté dans la définition des objectifs assignés
3. Une implication dans les processus de décision

➔ ...mieux communiquer avec leurs équipes

1. Mieux structurer l'information
2. Renforcer la communication orale
3. Rationaliser les supports (moins de redondance, plus de ciblage)





# Etude Afcı / ANDRH / Inergie Opinion sur la Communication Managériale

(2<sup>ème</sup> édition)

## **Contact Inergie**

### **Pôle Opinion**

**Luc Vidal – Directeur Associé**

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

Tél : 33 (0)1 41 09 05 45

**Laurent Rouas**

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

Tél : 33 (0)1 41 09 05 37 – 06 86 40 34 05