

# Baromètre de la Fonction Communication Interne 2009

Vos interlocuteurs :

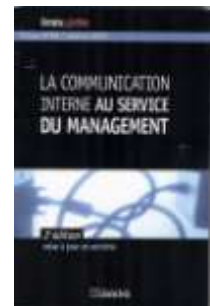
Catherine Broyez,  
Directrice d'études  
cbroyez@inergie.com  
Tél : 01 41 09 05 28

Guillaume Vattéoni,  
Chargé d'études  
gvatteoni@inergie.com  
Tél : 01 41 09 05 40

# Inergie\* au cœur de la communication interne

- Une expertise développée depuis 23 ans
  - **Inergie Management et Innovation** : conseil, audit, formation, création et professionnalisation des filières communication
  - **Inergie Communication** : supports multimédia, communication événementielle, campagnes de mobilisation
  - **Inergie Opinion** : études qualitatives et quantitatives sur la communication interne, mesures d'impact, enquêtes de lectorat, base de données représentative de 480 000 salariés
- Un observatoire : Inergie mesure les évolutions de la fonction communication interne depuis 1987
- L'animation de l'AFCI : secrétariat général confié à Inergie
- La formalisation des savoir-faire : *La communication interne au service du management*, Philippe Détrie et Catherine Broyez, prix FNAC-Les Echos 2002 du livre d'entreprise

\* Voir page 40 la présentation complète d'Inergie



# Objectifs du Baromètre

- Dresser un état des lieux de la fonction communication interne :
  - positionnement et objectifs
  - structure
  - moyens
  - résultats
  - profil du responsable
  - attentes
- Mesurer les évolutions (depuis 2005)
- Repérer les impacts de la crise sur la fonction
- Permettre aux RCI de se situer dans leur profession



# Méthodologie

## Phase qualitative :

- 10 responsables de communication interne (RCI) ont été interviewés en septembre 2009
- ... pour construire les hypothèses et actualiser le questionnaire 2009

## Phase quantitative :

- administration en ligne (RCI, DRH, Dircoms) : envoi d'un email avec lien sur le site Inergie Opinion
- Octobre 2009
- 178 réponses



# Les âges de la communication interne

## Les étapes repérées via le Baromètre Inergie

- 1980's : les premiers pas

Création des structures, faible professionnalisation

- 1990's : l'âge de raison

Développement des outils, objectifs plus managériaux

Mais en 1993 : crise et restrictions budgétaires

- 2000 : l'âge adulte

Reconnaissance de la fonction et consolidation de la structure

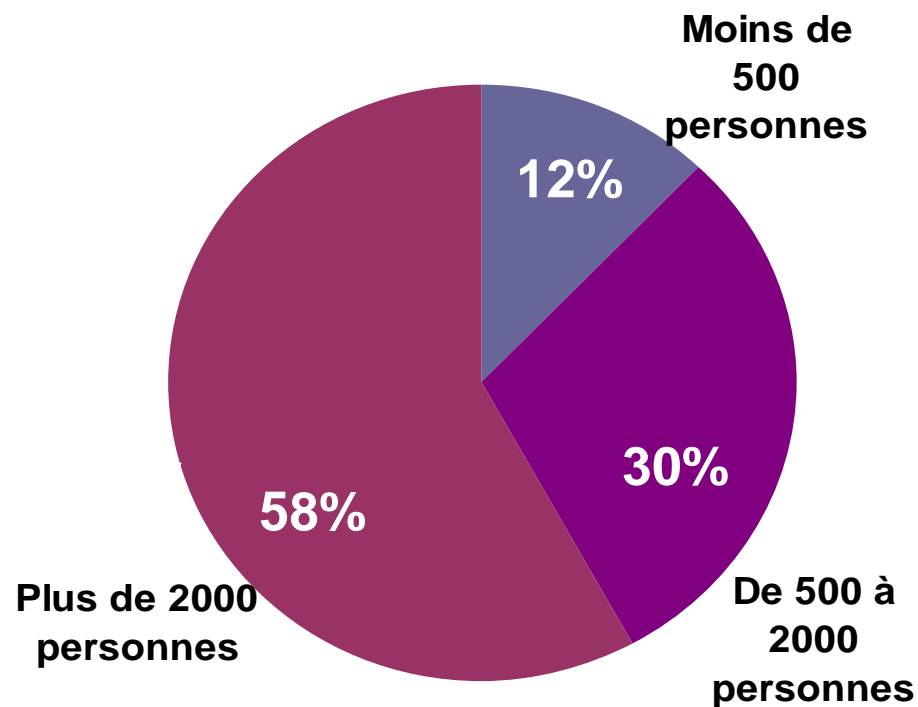
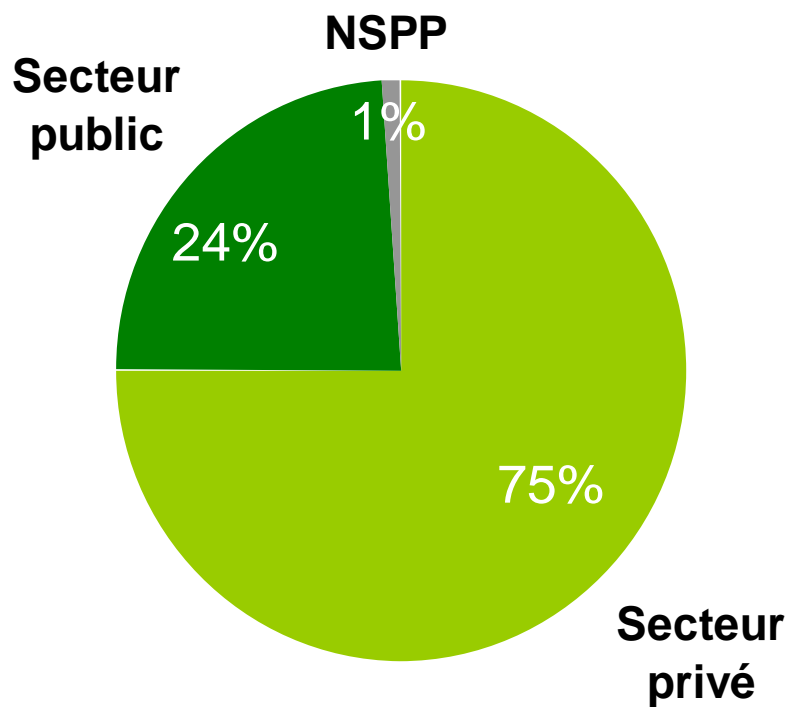
- 2005 : une fonction en vitesse de croisière

Une fonction bien outillée à la recherche de partenaires internes

- 2009 ?



# Taille et secteur des entreprises représentées



# Nos champs d'observation de la fonction

- Le métier de communicant interne
- L'action : méthodes et moyens
- L'efficacité de la communication interne
- Les évolutions et l'avenir de la communication interne



## 1. Le métier de communicant interne

2. L'action : moyens et méthodes

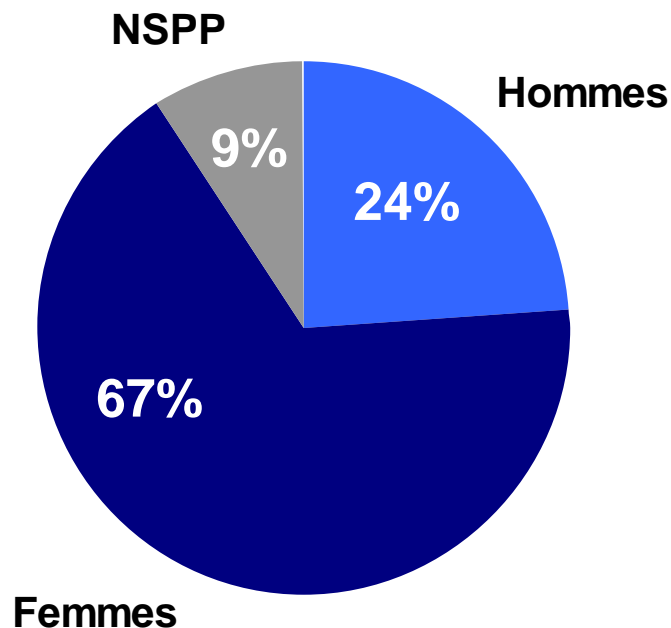
3. L'efficacité de la communication interne

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

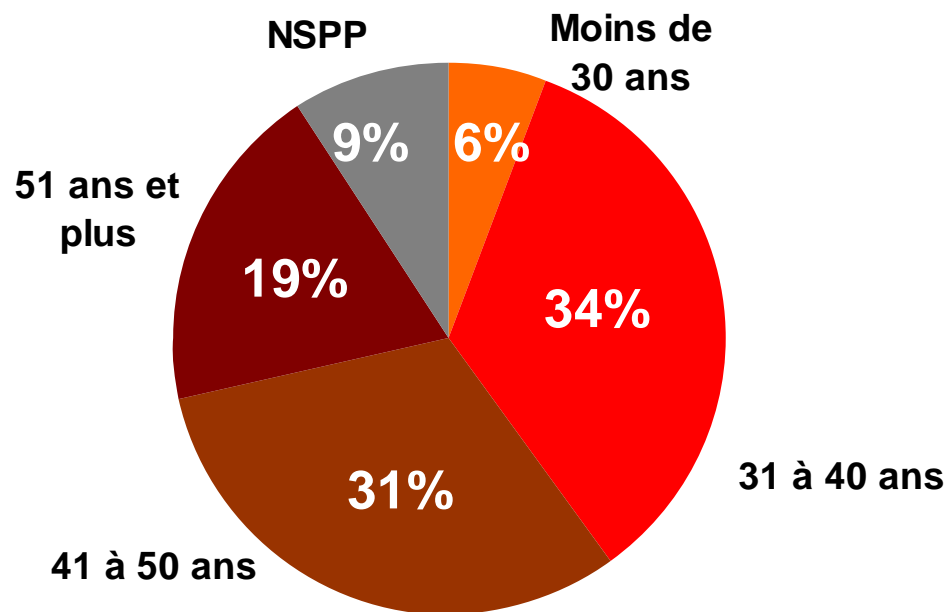


# Le sexe et l'âge

Une fonction à dominante toujours féminine

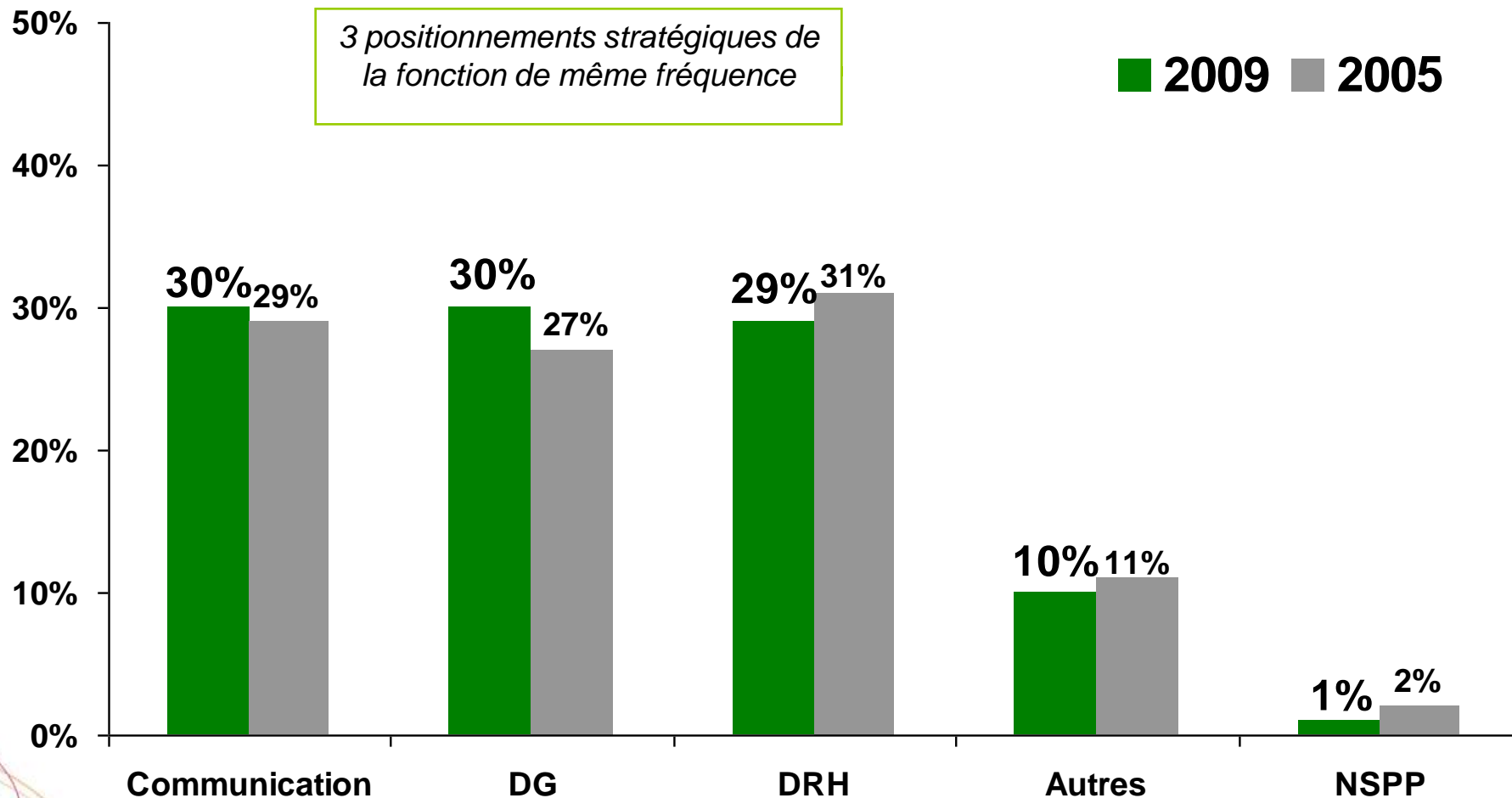


*la moitié a plus de 40 ans contre 38% en 2005*



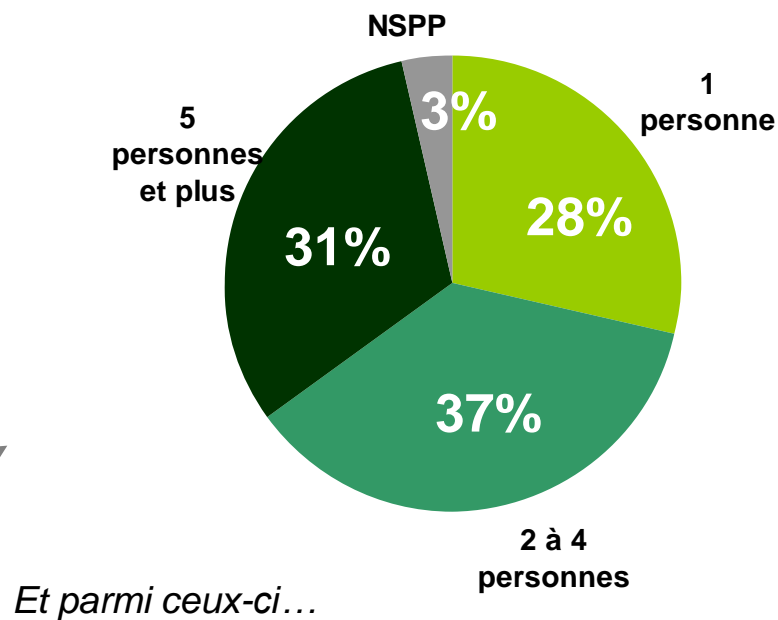
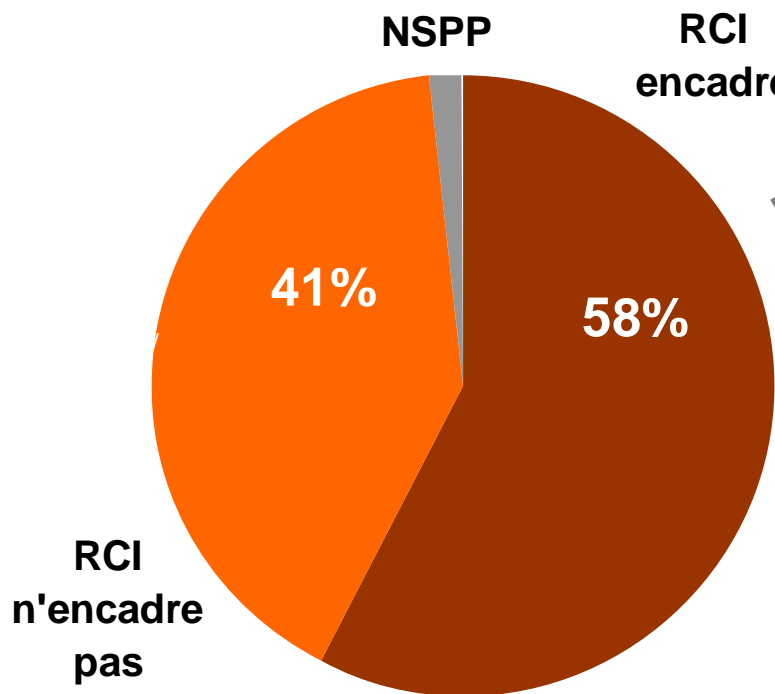
# Le rattachement

Un équilibre RH/Communication/DG stabilisé



# L'équipe de communication interne

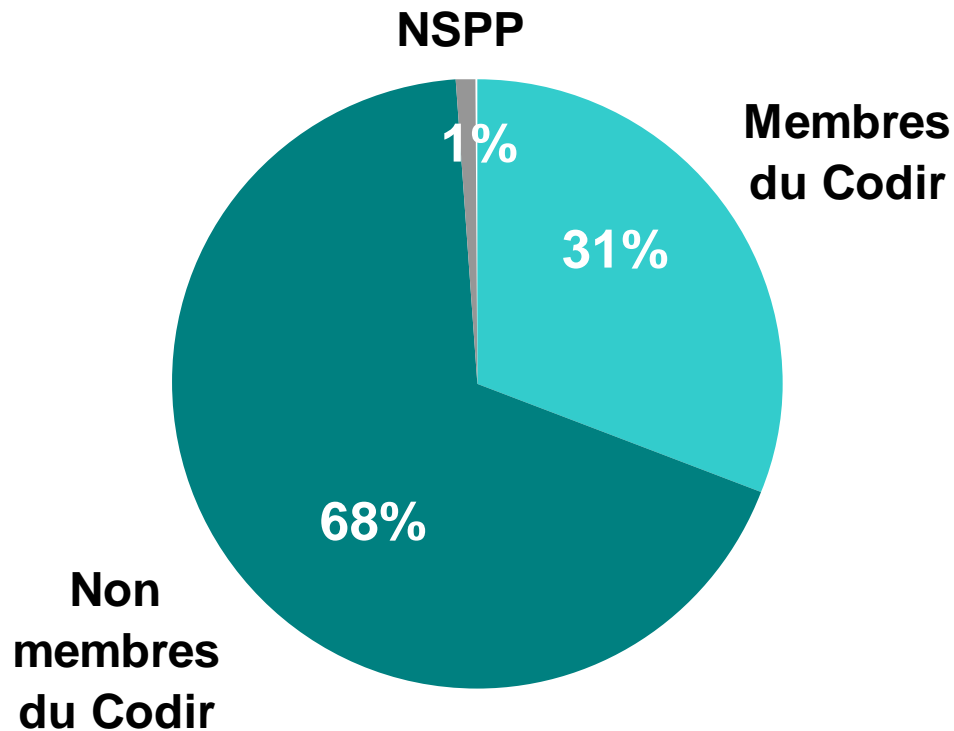
39% des RCI encadrent une équipe de plus de 2 personnes



Une structure stable

# L'appartenance du RCI au comité de direction

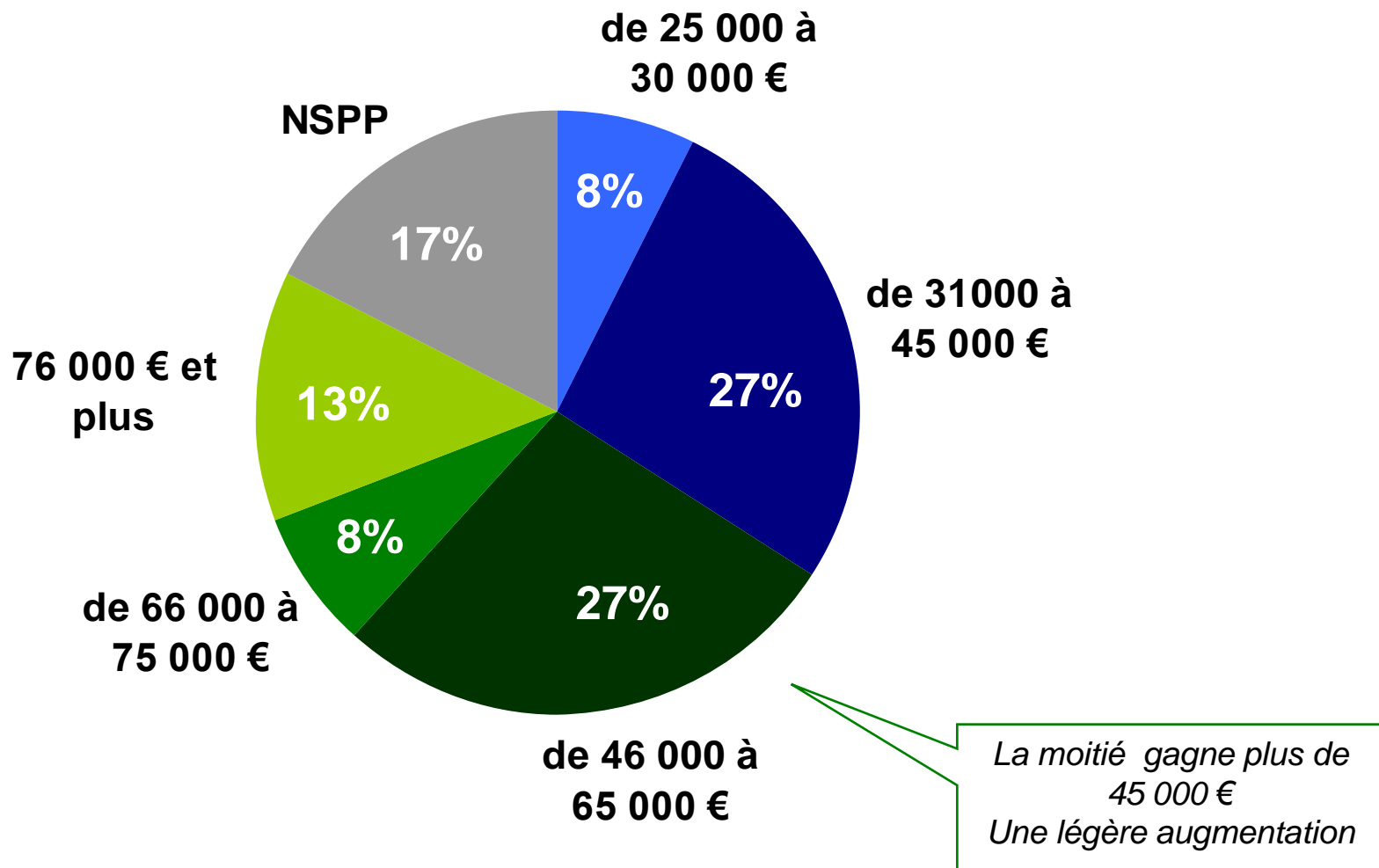
La porte des codirs s'entrouvre à près d'un tiers des RCI



progression  
23% en 2005

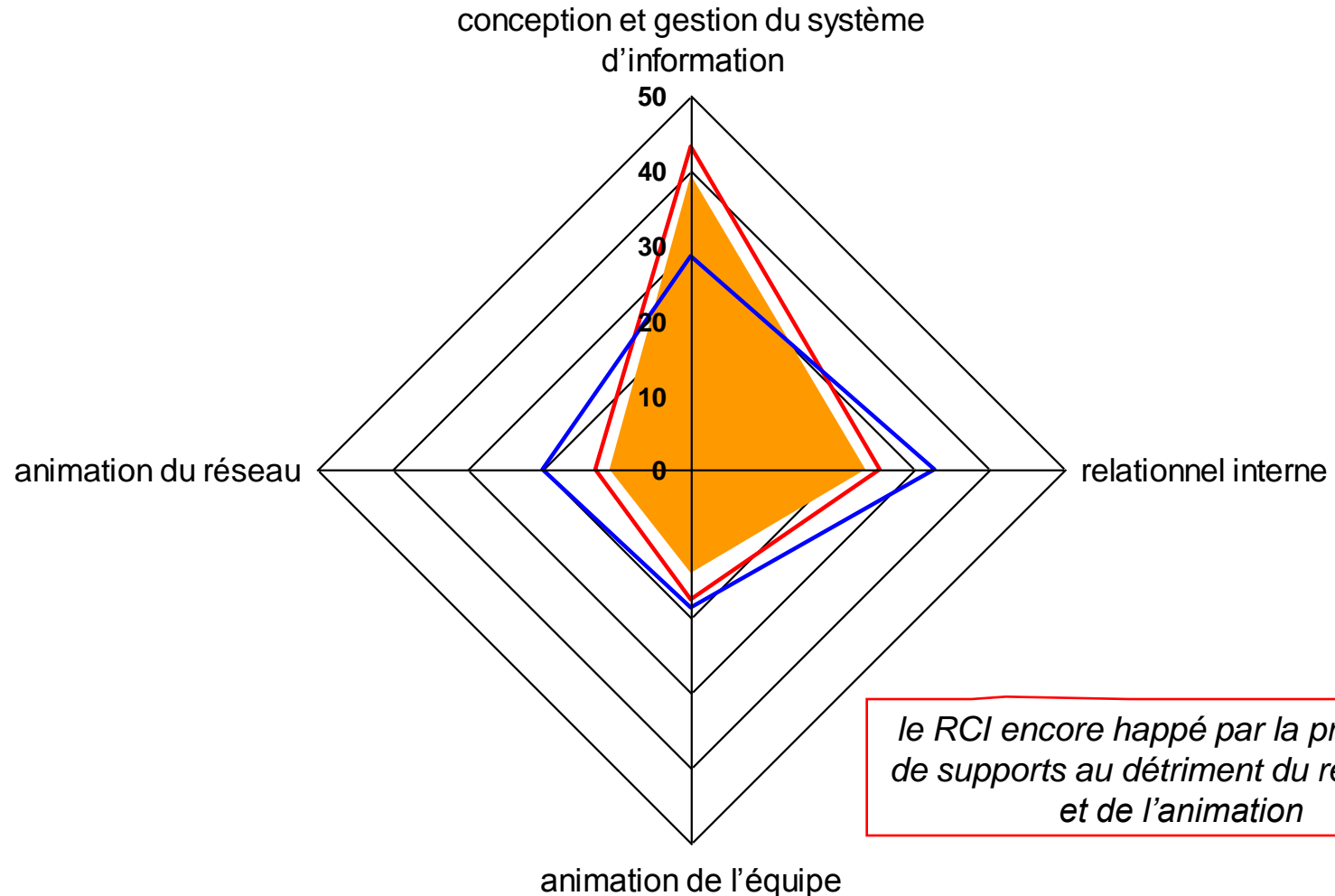
Plus de chance d'être au  
codir si on est rattaché  
au DG (1/2 vs 1 /4)

# La rémunération brute annuelle



# Emploi du temps d'un RCI

## Encore trop de temps consacré aux outils

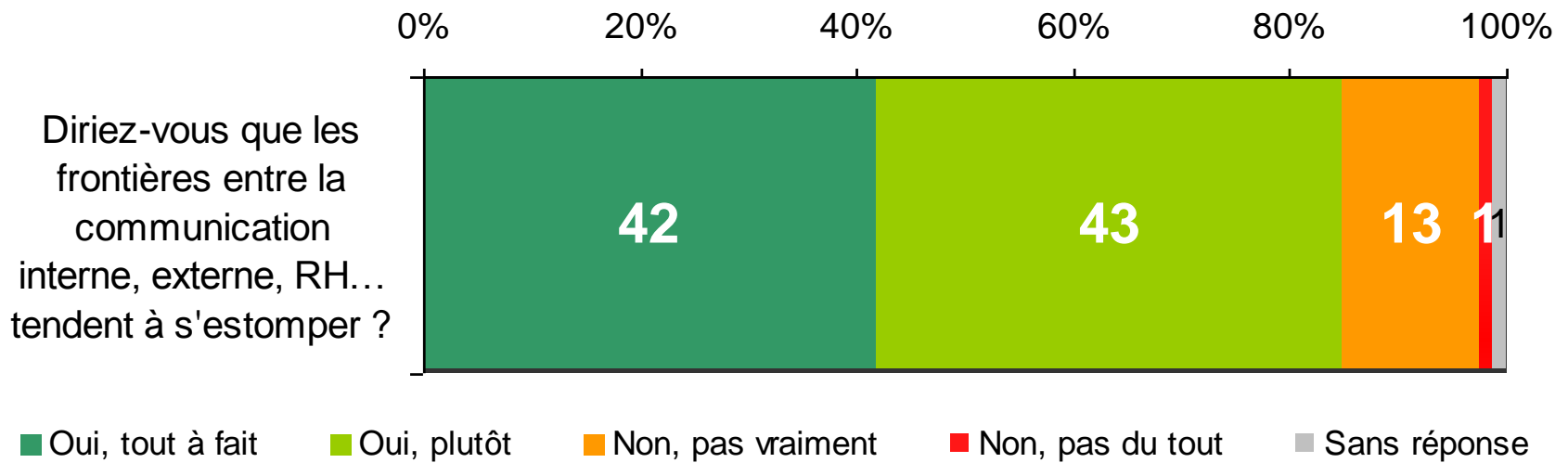


*le RCI encore happé par la production de supports au détriment du relationnel et de l'animation*

■ Temps consacré en 2005   ■ Temps consacré en 2009   ■ Temps souhaité 2009

# Les territoires de la communication

Vers une plus grande porosité avec l'externe et les RH



*Pour la cohérence, l'ouverture et la mutualisation, mais un certain flou parfois...*

# Le communicant interne, plus installé dans sa fonction

Le RCI...

- est plus souvent une femme (67%)
- travaille plutôt dans une grosse structure (plus de 2000 personnes)
- voit sa moyenne d'âge légèrement augmentée par rapport à 2005 : la moitié des RCI a plus de 40 ans
- reporte soit aux Ressources Humaines, soit à la Communication ou directement à la DG (toujours même probabilité de rattachement)
- encadre une équipe (58%) de souvent plus de 2 personnes (68% des équipes)
- participe plus qu'en 2005 au comité de direction (31%)
- reçoit une rémunération en légère progression (supérieure à 45 000 € bruts annuels pour la moitié d'entre eux, vs 42% en 2005)
- consacre encore trop de temps, selon lui, à la conception et à la gestion de l'information interne (43% du temps) aux dépens du relationnel et de l'animation du réseau
- travaille de plus en plus en collaboration avec les RH et la communication externe





1. Le métier de communicant interne

**2. L'action : moyens et méthodes**

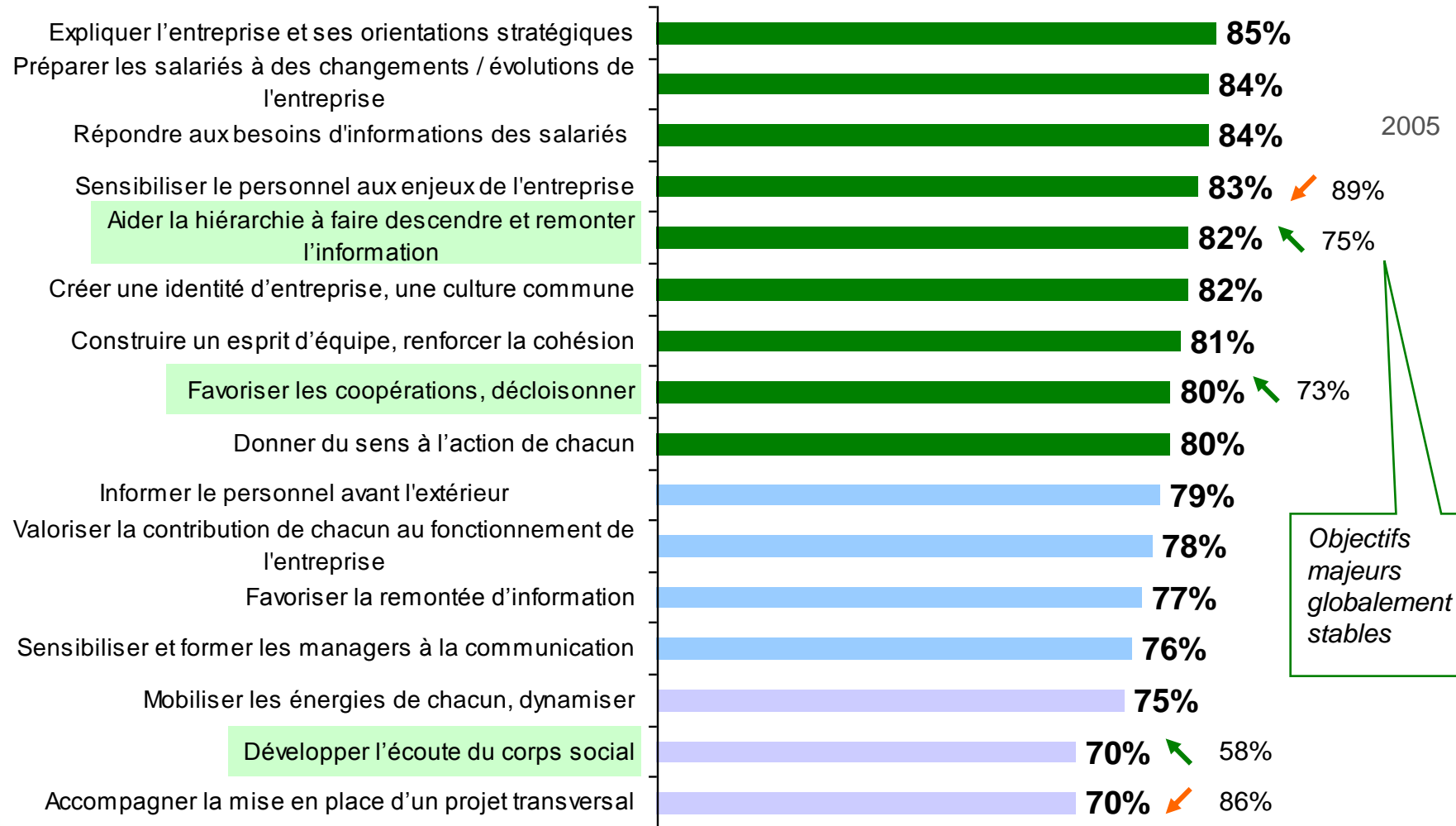
3. L'efficacité de la communication interne

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

# Les objectifs assignés à la communication interne

## Expliquer, accompagner le changement, soutenir la hiérarchie

Cumul des pourcentages « fondamental » et « très important »



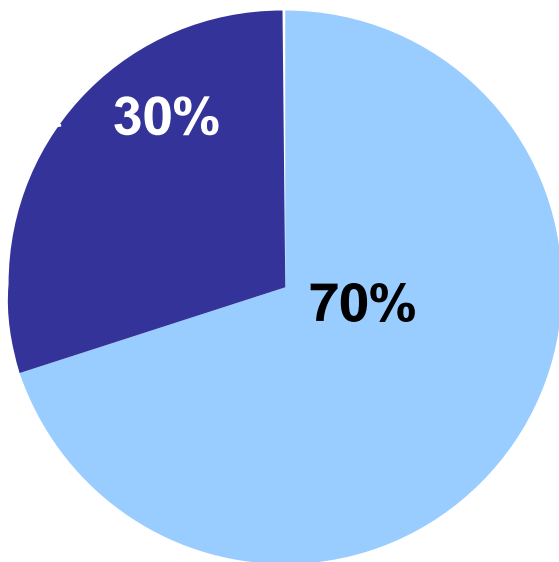
# Les supports

Encore des redondances, une dématérialisation progressive

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

## Système de supports

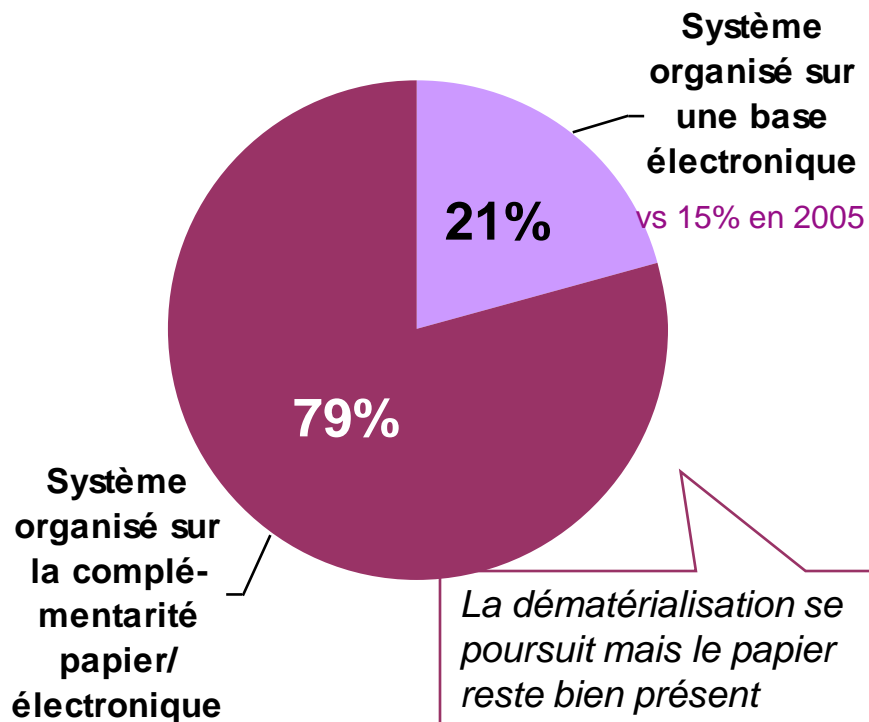
une juxtaposition de supports avec parfois des redondances



Peu d'évolution depuis 2005

Ensemble de supports cohérents et complémentaires

## Types de média



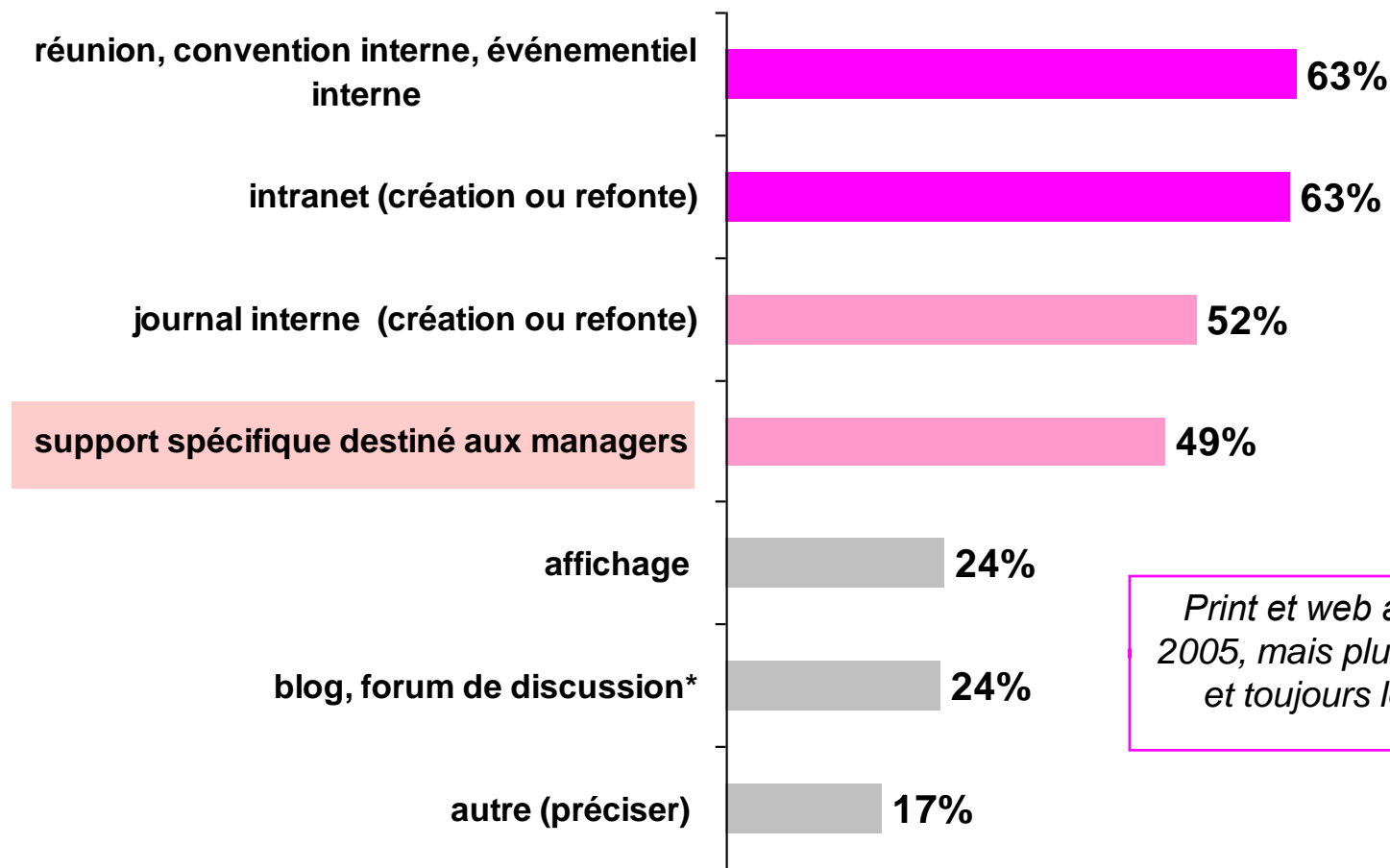
La dématérialisation se poursuit mais le papier reste bien présent



# Les nouveaux outils ou dispositifs

Plus d'évènementiel, une attention particulière aux managers

92% des RCI ont déclaré avoir créé un nouveau dispositif de communication interne durant les trois dernières années.



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

# Les espaces collaboratifs

## Wiki, blog, flux RSS, chats...

Une percée certaine mais un usage balbutiant



- 1/4 des entreprises ont mis en place un **blog** ou un forum de discussion...
- Mais la pratique n'est **pas encore fluide** :
  - *Met du temps pour se mettre en place car pas de compréhension claire des usages.*
  - *Les collaborateurs sont encore frileux à inscrire noir sur blanc leurs commentaires (positifs ou négatifs d'ailleurs). Ne veulent pas se faire remarquer ? Manque de temps ? Encore peu à l'aise avec l'outil ? Par contre, ils aiment lire les commentaires des autres.*
  - *Les collaborateurs concernés par le blog ne se le sont pas approprié (crainte d'une expression libre visitée par la DG, pas de réelle volonté de partager, utilité pas très marquée...)*
  - *Il s'agit juste d'un ersatz de forum pour poser des questions anonymes sur un sujet lourd en termes de changement. Ce n'est pas à proprement parler un blog. Compte tenu de la population ouvrière et très peu sur intranet... il ne marche pas vraiment !*
  - *Le blog est tout récent et a plutôt du mal à décoller : la communication d'accompagnement doit être renforcée et les utilisateurs doivent apprendre à se servir d'un blog.*

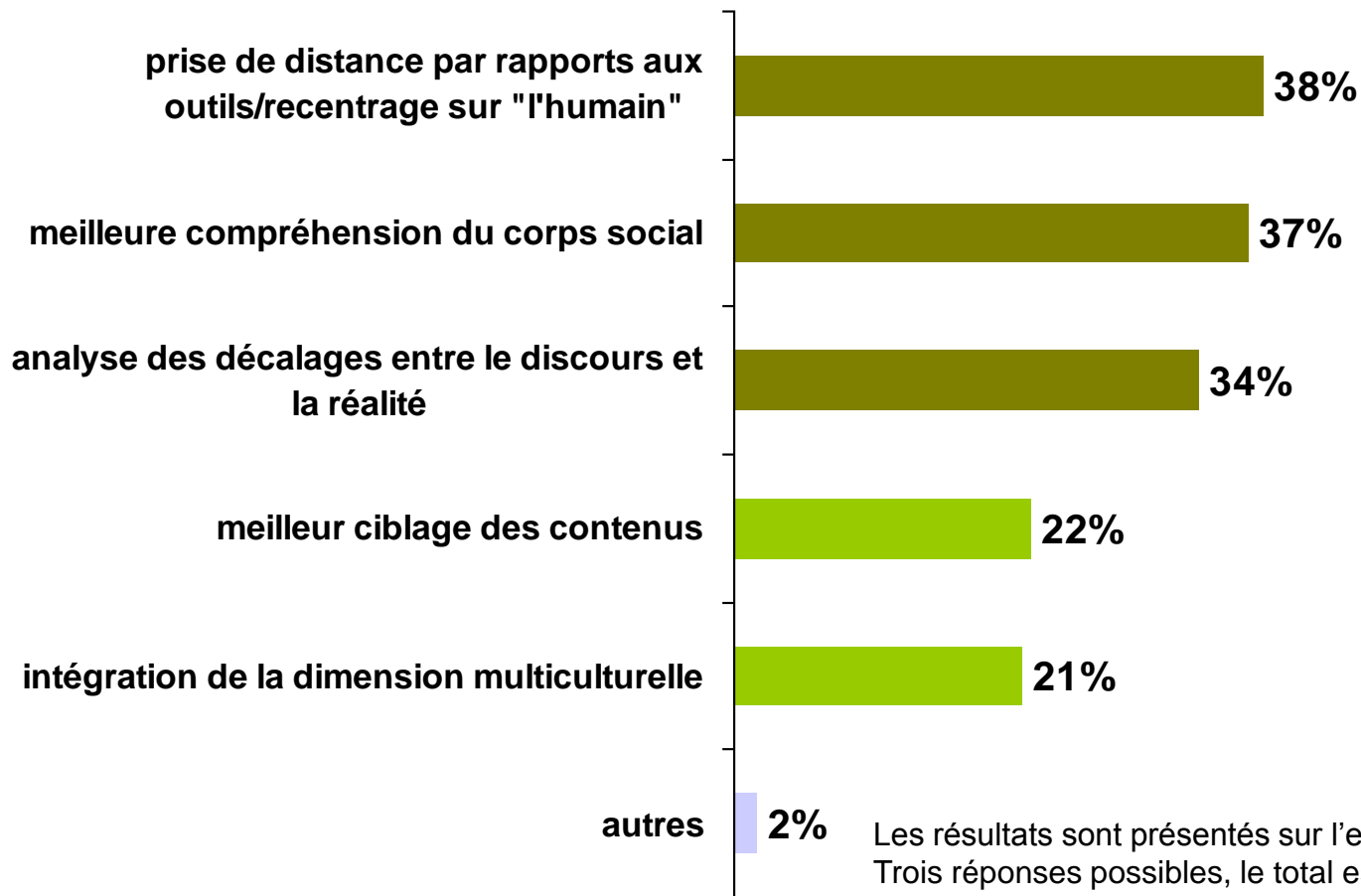
Importance de l'**accompagnement** par-delà le déploiement technique

- *à nous de faire la preuve de l'utilité de ces outils, faire en sorte que ça marche, que ce soit bien animé et que les gens s'en saisissent.*

# Les approches

Plus de la moitié des RCI ont recours aux sciences sociales dans leur pratique professionnelle

56% personnes ont déclaré utiliser des éléments de sciences sociales dans leur fonction.

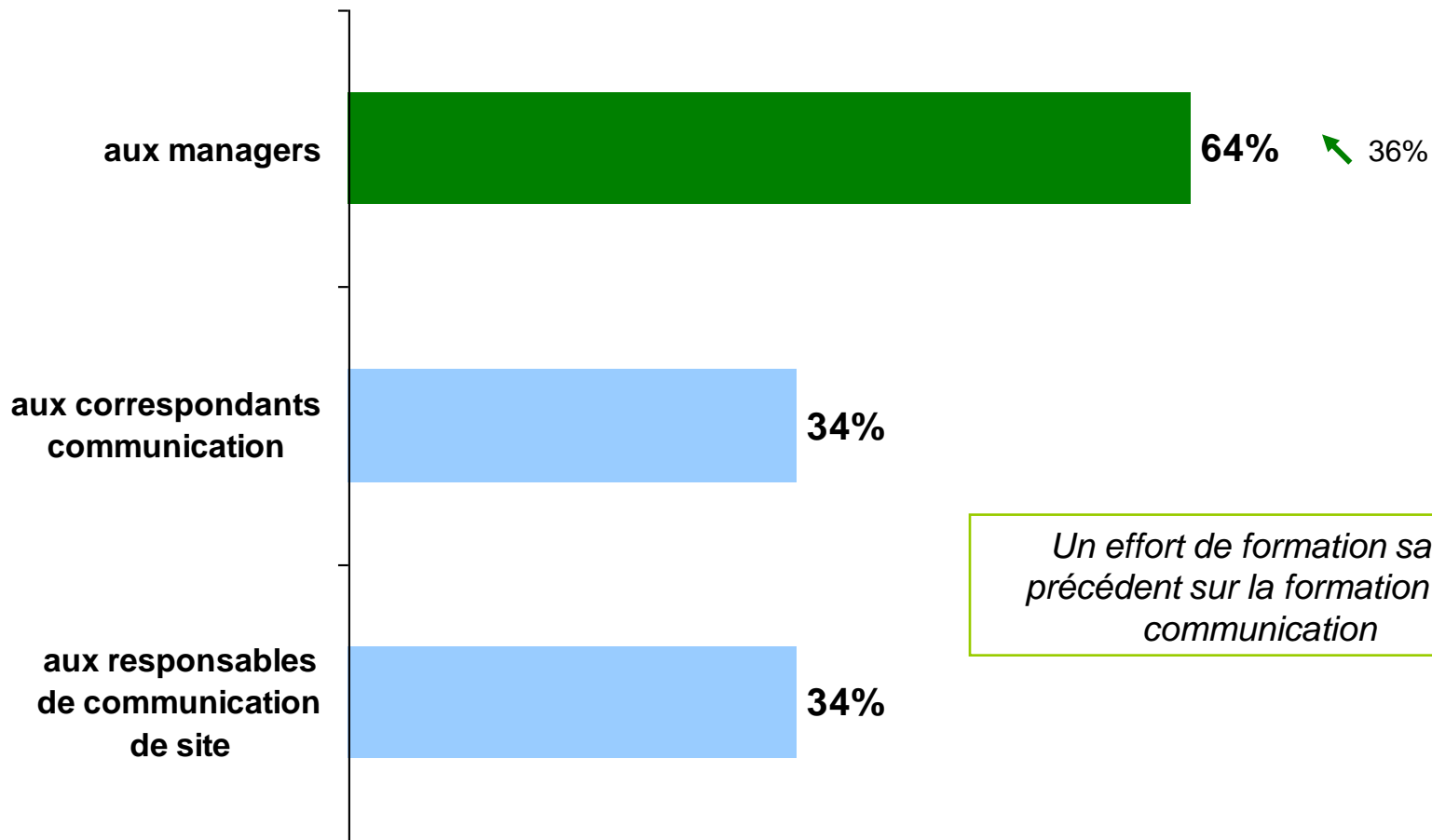


Les résultats sont présentés sur l'ensemble des répondants. Trois réponses possibles, le total est supérieur à 100%

# La formation à la communication

Un effort conséquent pour des partenariats plus efficaces

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



Un effort de formation sans précédent sur la formation à la communication

1. Le métier de communicant interne

2. L'action : moyens et méthodes

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

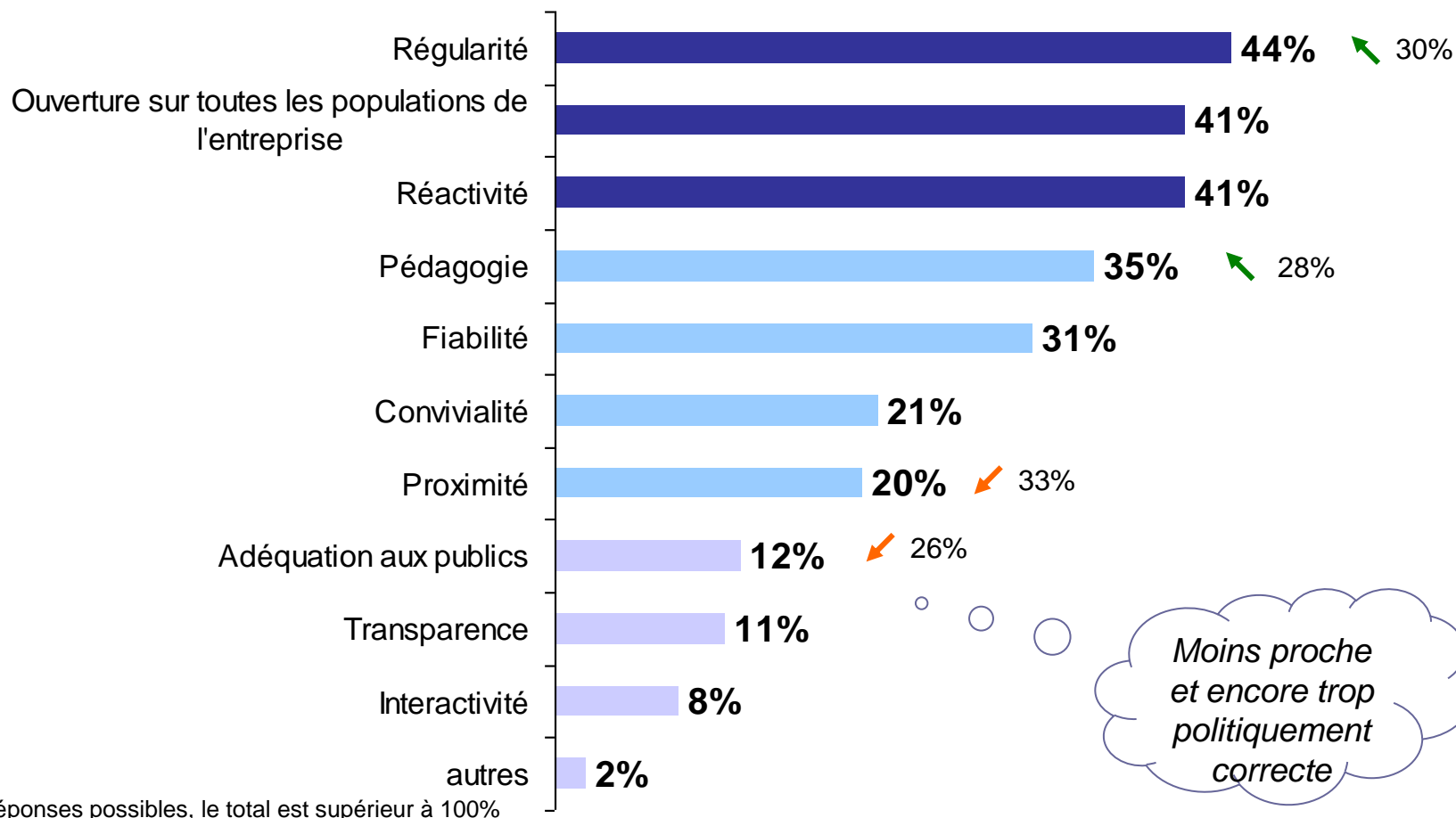
4. Les évolutions et l'avenir de la communication interne



# L'efficacité de la communication interne

Régulière, ouverte et réactive, mais toujours pas transparente

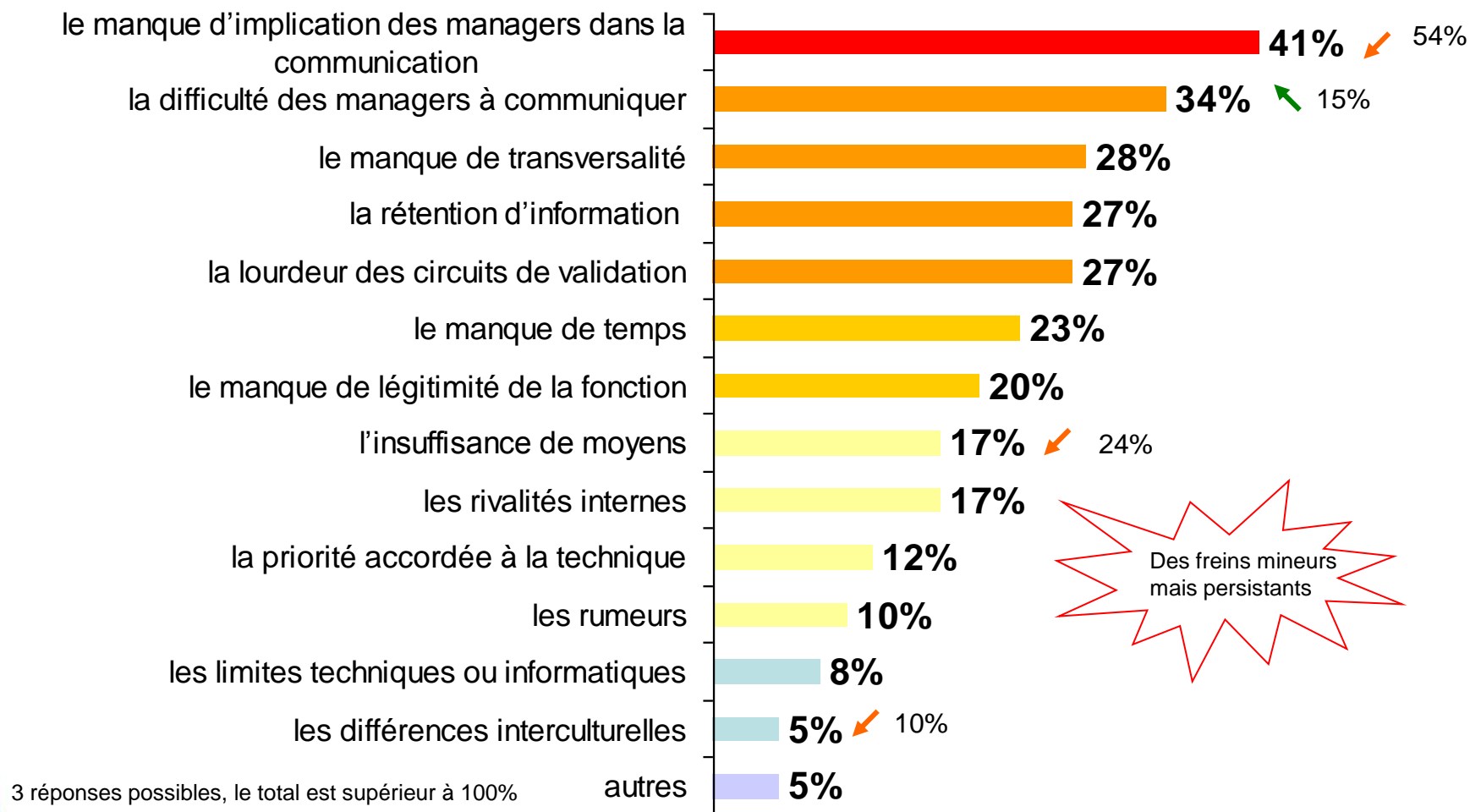
Quelles sont les caractéristiques qui définissent le mieux la communication interne de votre entreprise (telle qu'elle est réellement) ?



# Les freins à l'efficacité de la communication interne

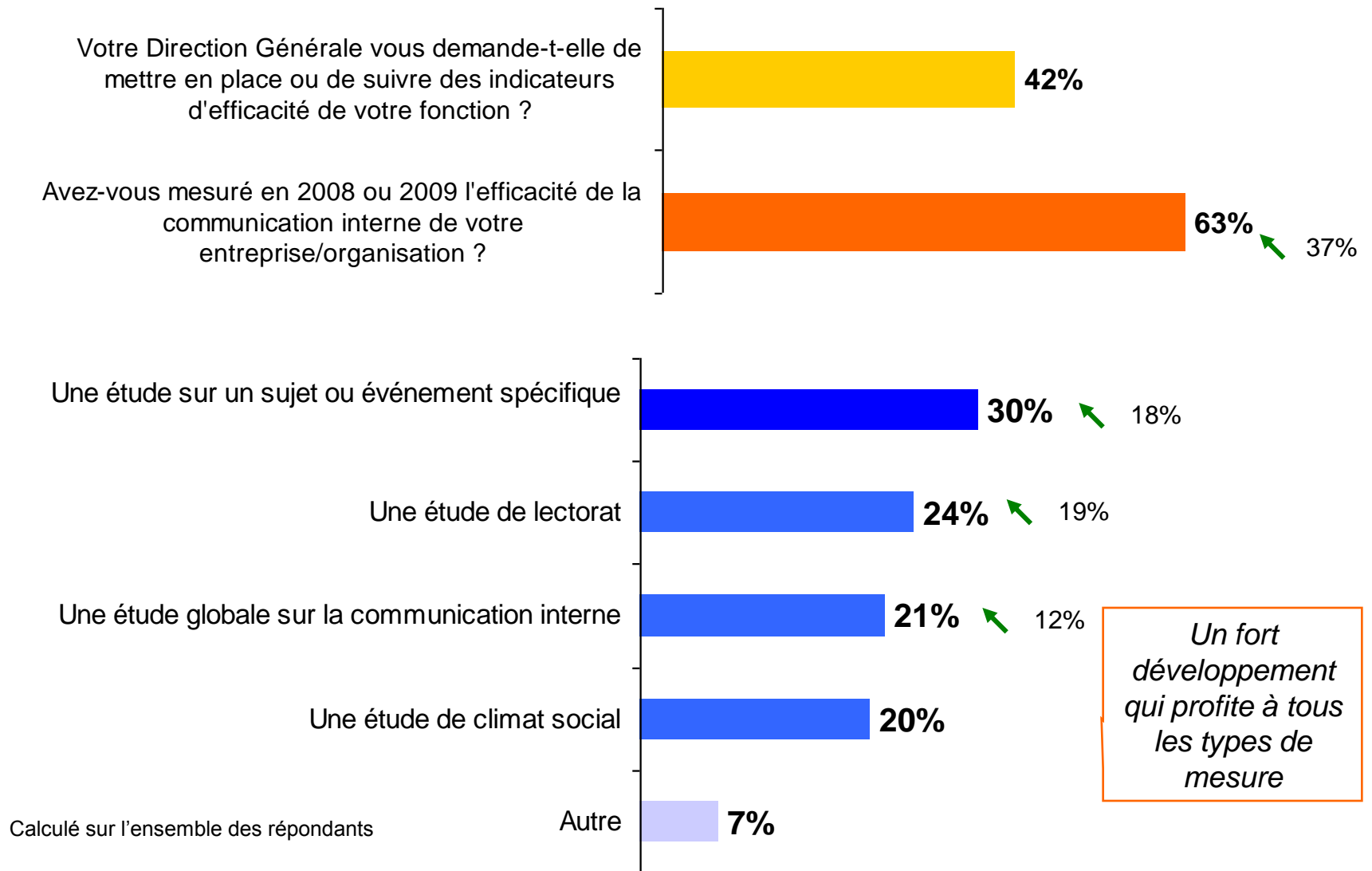
La défaillance managériale persistante mais une coopération en amélioration

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 tend à se généraliser



# Le manager face à la communication interne

## Paroles de communicants internes



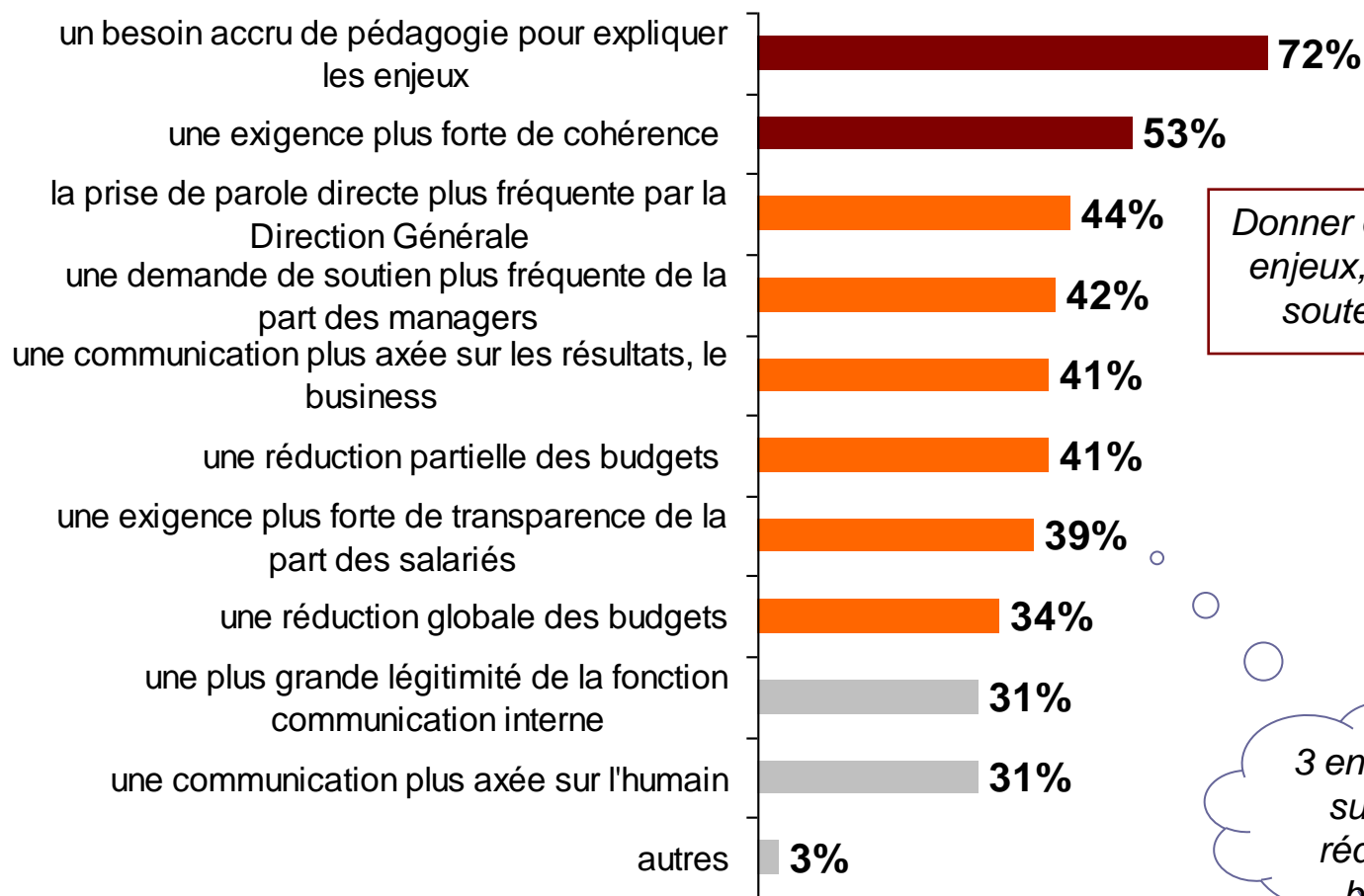
- « *La culture traditionnelle de mon entité (industrie de process) est fondamentalement orale. Les managers croulent sous le "trop d'information" - mais qui n'est pas émise par la Com : ce sont essentiellement des mails, réunions, reportings et indicateurs. »*
- « *La fonction Communication interne doit être l'interface entre la DG qui donne le cap, et les managers qui développent une communication de proximité avec leurs équipes. »*
- « *Il faudrait développer auprès des managers une politique de com de conseil et les "embarquer" dans un projet commun. »*
- « *Revenir aux fondamentaux de la communication de proximité, s'appuyant sur des managers - formés et pratiquants. »*
- « *Le défi est que les managers soient formés aux actions de com interne et qu'une partie de leur rémunération variable soit fonction de ces actions. »*

1. Le métier de communicant interne
2. L'action : moyens et méthodes
3. L'efficacité de la communication interne
- 4. Les évolutions et l'avenir de la communication interne**

# Communication interne et crise

Pédagogie, exigence de cohérence, recentrage business... et coupes budgétaires

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



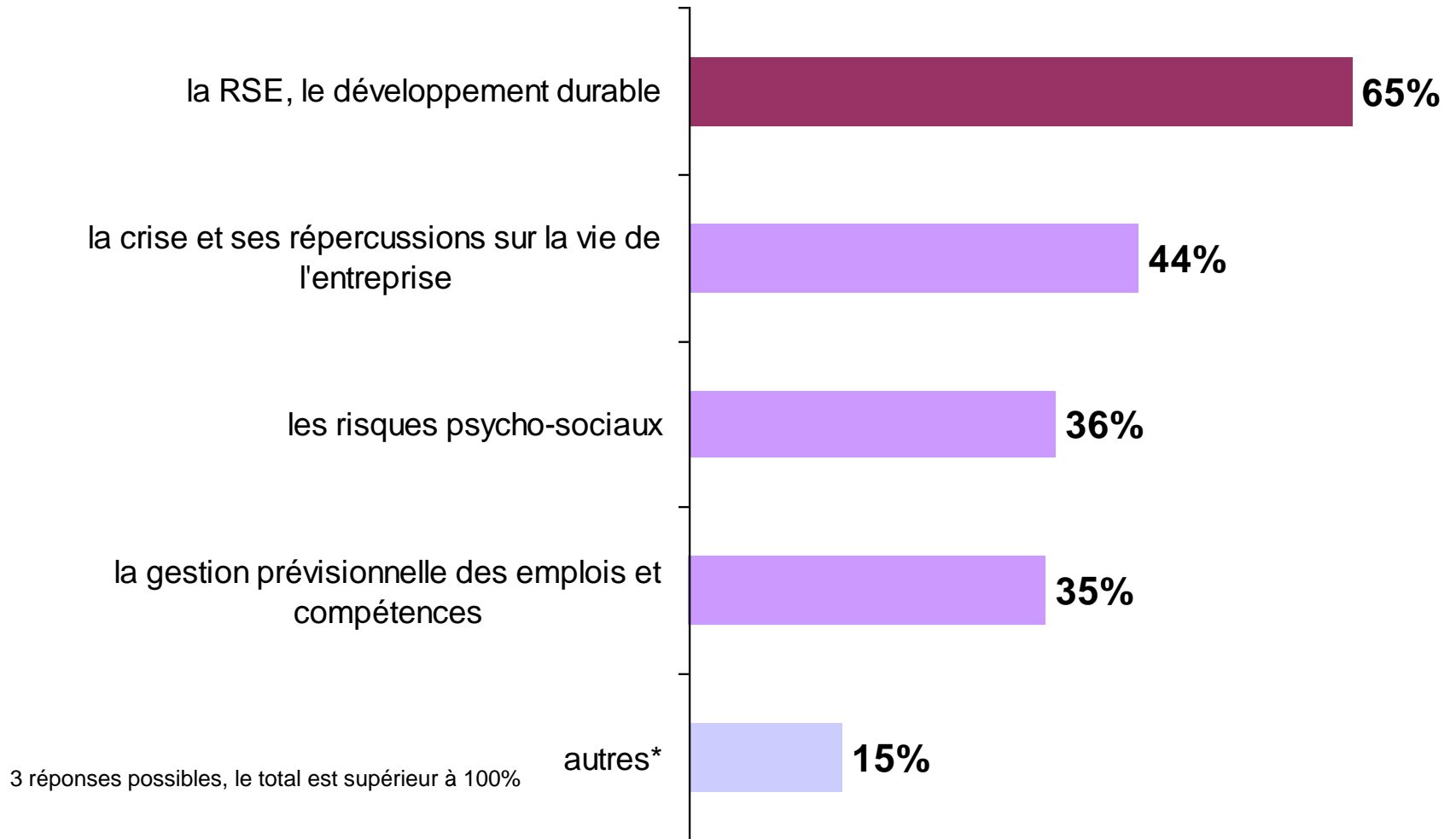
*Donner des repères sur les enjeux, indiquer le cap et soutenir la hiérarchie*

*3 entreprises sur 4 ont réduit leur budget*

# Les nouveaux sujets

## La crise et les nouveaux défis de l'entreprise

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



# Les autres nouveaux sujets

## Synthèse des verbatims



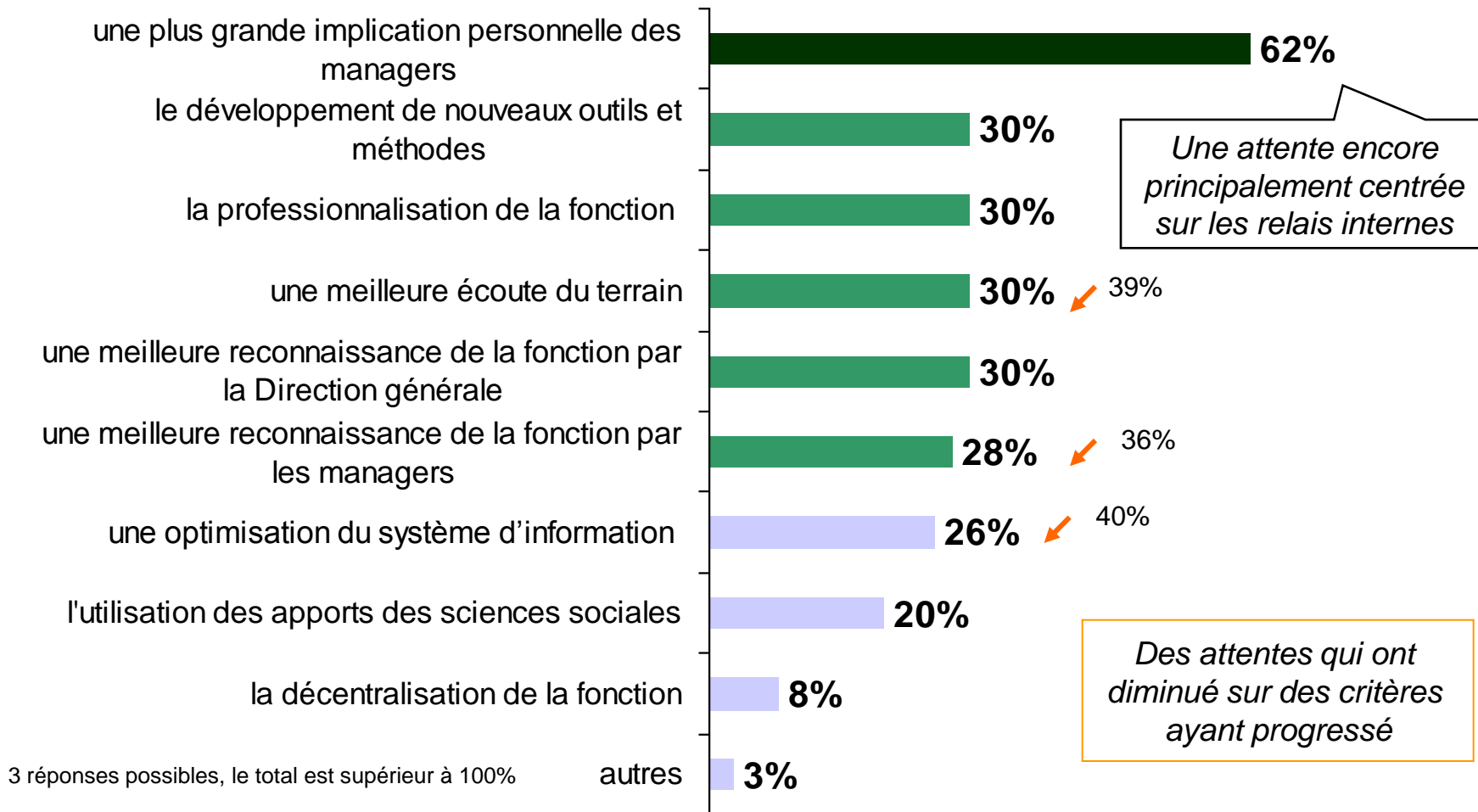
- Les évolutions de l'entreprise en lien avec le contexte ou le projet :
  - réorganisation,
  - montée de la concurrence,
  - innovation participative,
  - projet d'entreprise...
- Les évolutions de l'environnement :
  - RGPP, LRU pour le secteur public,
  - la gestion des crises et des risques (H1N1, accidents...)
- Les questions RH :
  - réductions d'effectifs,
  - évolution des métiers,
  - vieillissement de la population, emploi des seniors



# Les évolutions de la communication interne souhaitées par les RCI

Toujours l'implication des managers, outils, écoute et reconnaissance

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



# Quel est d'après vous l'avenir de la fonction Communication Interne dans l'entreprise de demain ?

## Synthèse des verbatims



- Développer le professionnalisme, être bon pour être reconnu
- Recherche d'une légitimité accrue. Le mot « partenaire » de la DG et des managers revient à plusieurs reprises, « au même titre que les RH ». Place enfin prise par le management et vrai partenariat, mission de conseil. Acquérir une vraie place stratégique dans l'entreprise.
- Accompagner les changements : donner du sens, développer la performance, être un activateur de bonnes pratiques.
- Meilleure prise en compte des aspects sociaux par l'entreprise.
- Développer les outils : Web 2.0, améliorer la performance technique, adapter la com interne aux nouveaux modes (sms, réseaux sociaux...).
- Faire de la CI l'outil qui remet l'Humain au centre, devenir la « Direction des Relations Internes », faire de l'entreprise un vrai lieu de vie.
- Intervenir dans un contexte dur, perte de repères, individualisation, problèmes de cohésion.
- « Que la fonction CI disparaisse quand elle sera assumée par le manager de proximité. »



## Principaux enseignements du Baromètre Inergie de la Communication Interne 2009

## Les signaux -souvent faibles- de tendances d'évolution

- Une fonction **ouverte** : sur ses partenaires internes (RH, com externe) avec une tendance à la porosité des territoires, plus proche de ses relais (managers), ouverte aux sciences sociales
- Un plus grand nombre de RCI participant aux **comités de direction**
- Certains **objectifs** assignés à la fonction prenant un peu plus d'importance : développer l'écoute du corps social, aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information, favoriser les coopérations, favoriser la remontée d'information
- Des **systemes** d'information perçus par les RCI comme satisfaisants, avec une dématérialisation progressive
- Des **managers** mieux formés et un peu plus impliqués
- L'arrivée de **nouveaux sujets** : RSE, risques psychosociaux, GPEC... et bien sûr la crise
- Conjoncturellement, la **crise** a réduit les budgets de la com interne dans 2 entreprises sur 3, mais elle a dans certains cas renforcé sa légitimité comme secours pédagogique pour expliquer les enjeux

# Les invariants de la fonction (1/2)

- Un métier encore très largement **féminin** (2/3 des répondants)
- Un **rattachement** stabilisé et désormais équilibré entre Direction Générale, Communication et DRH
- Un **emploi du temps** relativement constant : toujours une part importante de l'activité consacrée à la conception et la gestion du système d'information
- Certains **objectifs** stables : expliquer l'entreprise et ses orientations, préparer les salariés aux changements, créer une identité d'entreprise, donner du sens à l'action de chacun, informer le personnel avant l'extérieur, mobiliser les énergies
- Des **caractéristiques** stables de la com interne : la réactivité, la fiabilité, la toujours faible transparence. Surprise : l'interactivité n'a pas du tout progressé depuis 2005



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

- Toujours des **redondances** entre les différents supports d'information mais 70% estiment avoir déployé un ensemble de supports cohérents et complémentaires
- Des **freins** mineurs mais persistants : rétention d'information, manque de légitimité de la fonction et pour moins de 20% rivalités internes, priorité accordée à la technique et rumeurs
- Des **évolutions** de la fonction, souhaitées par les RCI, restent centrées sur une meilleure implication des managers, mais aussi le développement de nouveaux outils et méthodes, une meilleure reconnaissance de la fonction par la DG et toujours la professionnalisation de la fonction



# Conclusion

- 1980's : les premiers pas  
Création des structures, faible professionnalisation
- 1990's : l'âge de raison  
Développement des outils, objectifs plus managériaux  
Mais en 1993 : crise et restrictions budgétaires
- 2000 : l'âge adulte  
Reconnaissance de la fonction et consolidation de la structure
- 2005 : une fonction en vitesse de croisière  
Une fonction bien outillée à la recherche de partenaires internes

## 2009 : une fonction solide dans la tourmente de la crise

Des pratiques professionnelles plus abouties,  
une fonction plus ouverte, plus « installée »  
un partenariat plus efficace avec les managers et une plus grande  
maturité des publics,  
... mais la revendication d'un positionnement plus stratégique

# Présentation



# Inergie

- Société de conseil indépendante créée en 1986
- 45 collaborateurs
- CA 2008 : 4,4 M€

## Engagements sociétaux

Inergie soutient depuis 2005 l'association ADIE (Association pour le Droit à l'Initiative Economique)

Inergie a signé en 2006 la Charte de la Diversité

Inergie a remporté en 2008 le Grand Prix de l'Actionnariat Salarié

Associated with **itim** International : réseau international de consultants spécialistes de l'interculturel

## Notre vocation

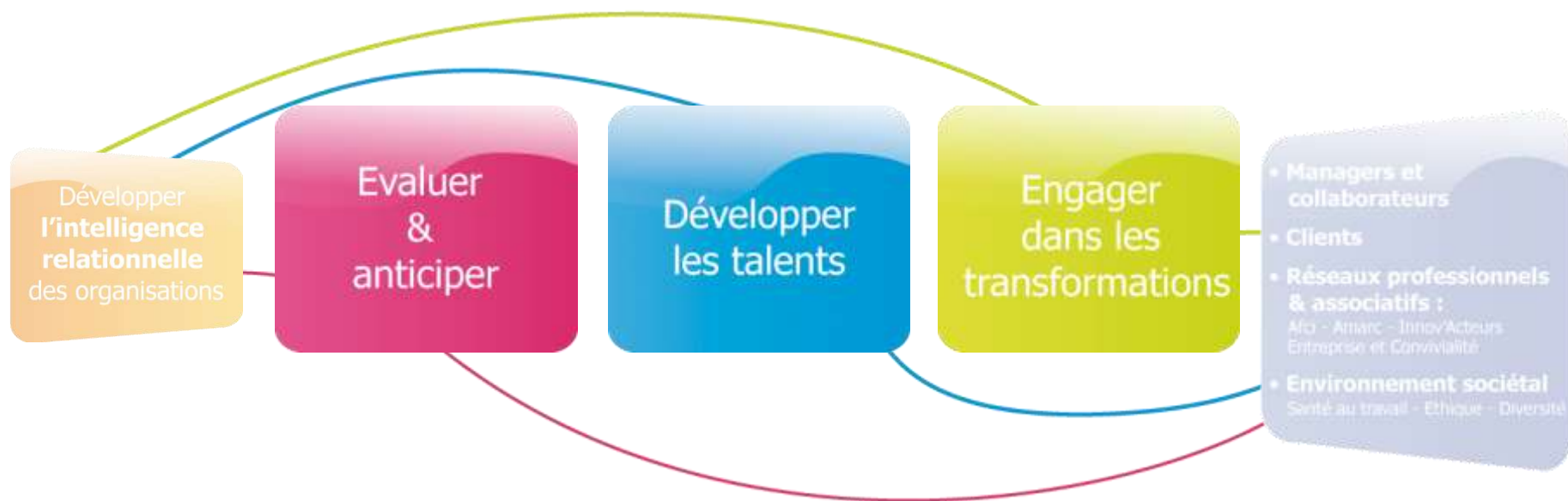
Développer  
**l'intelligence  
relationnelle**  
des organisations



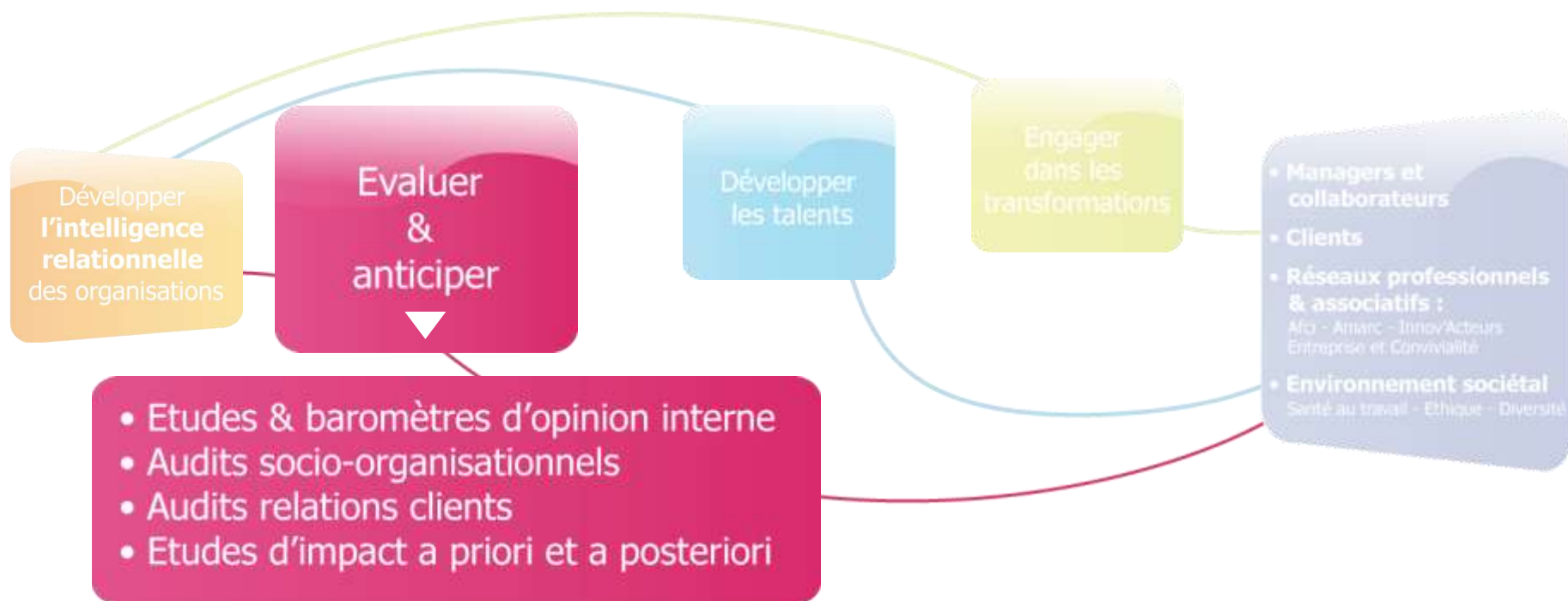
# Une vocation au service de quatre environnements



# Nos trois domaines d'activités



# Evaluer & anticiper



# Développer les talents



# Engager dans les transformations



# Nos experts

## Opinion interne

Ils disposent d'une large palette de méthodologies, qualitatives ou quantitatives, ponctuelles (changement organisationnel, image...) ou barométriques afin d'anticiper, analyser les changements et vous proposer une aide à la décision.

## Relation client

Ils mettent en place des outils de diagnostic et des approches sociologiques puis élaborent des dispositifs de professionnalisation afin d'améliorer durablement la qualité de l'expérience relationnelle avec vos clients.

## Management et Innovation

Une équipe pluridisciplinaire mobilisant aussi bien les méthodes d'intervention individuelles ou en équipes naturelles que le déploiement de vos projets collectifs.

Développer  
l'intelligence  
relationnelle  
des organisations

## Communication

Ils maîtrisent l'art du verbe et de l'image pour mettre en scène votre projet de transformation, donner corps à votre vision et nourrir chez vos managers et collaborateurs le désir de s'engager.

## Animation de réseaux

Ils font vivre des communautés professionnelles autour de 3 objectifs : échanger, professionnaliser, promouvoir. Ils contribuent ainsi au développement des compétences de vos équipes, en alimentant leur réflexion sur leurs fonctions et leurs pratiques.





# Nos publications



# Nos études

- Etude ANDRH / Inergie pour Liaisons Sociales Magazine sur **les filières de formation RH - 2009**
- Etude Charte de la Diversité en entreprise / Inergie sur **la Charte de la Diversité en actions - 2009**
- Etude Inergie / ANDRH / Usine Nouvelle sur **les DRH face à la crise - 2009**
- Etude Afcj / ANDRH / Inergie sur **la communication managériale - 2<sup>e</sup> édition - 2009**
- Etude Inergie sur **la gestion des âges - 2<sup>e</sup> édition - 2008**
- Etude Innov'Acteurs / Inergie sur **l'innovation participative 2007**
- Baromètre Inergie sur **la fonction communication interne 7<sup>e</sup> édition - 2005**
- Etude Inergie sur **l'allongement de la vie professionnelle 2004**
- Etude Inergie sur **les pratiques éthiques dans les grandes entreprises françaises - 2004**

en partenariat avec **Les Echos** :

- **Impliquer les managers dans la communication - 2007**
- **S'organiser pour innover - 2007**

