

Etude Afci Andrh Inergie sur la communication managériale (3^{ème} édition)

***L'appropriation de la stratégie
et sa démultiplication par les managers***
Juillet 2011

Contact Inergie

Luc Vidal – DGA
Directeur associé pôle Opinion
lvidal@inergie.com
01 41 09 05 45

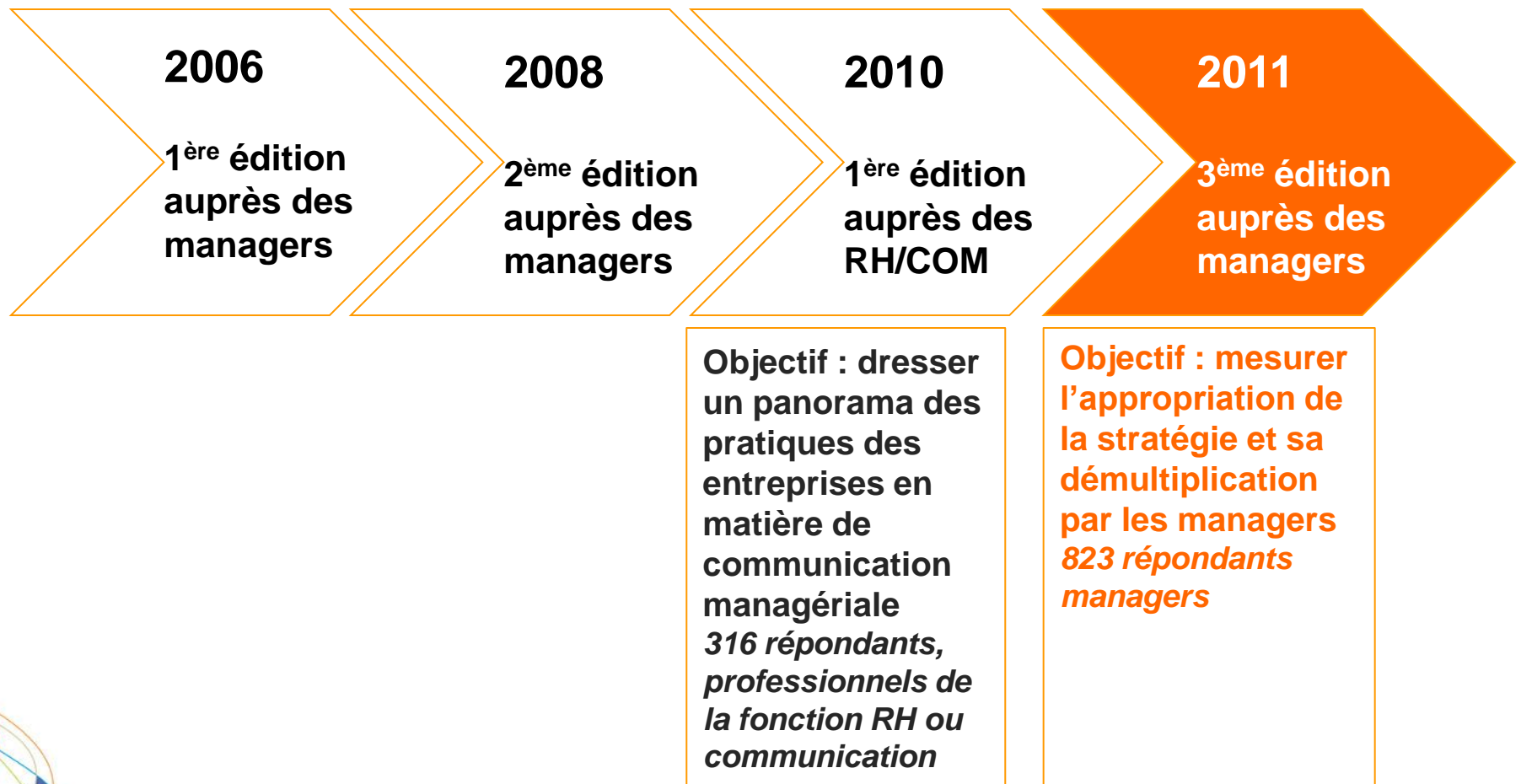
15 avenue Victor Hugo – F 92170 Vanves
Tel. : +33 (0)1 41 09 05 05 – Fax : +33 (0)1 41 09 05 07
www.inergie.com

1. Objectifs et mise en place de l'étude

La communication managériale : définition

- **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 des managers** qui s'adressent à leurs équipes
 - Elle s'inscrit **en complémentarité des actions de communication interne** qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs

Principe et objectifs de l'étude



Fiche technique

• **Date d'administration**



Février – Mars 2011

• **Mode d'administration**



Un questionnaire en ligne sur le site d'Inergie

• **Population interrogée**



Salariés ayant une responsabilité d'encadrement

• **Périmètre**



France et International

• **Echantillon**



Une étude réalisée auprès de 823 managers

18% de cadres dirigeants
21% de managers intermédiaires
58% de managers de proximité

Les champs d'investigation

Le rôle des managers

Les managers et la stratégie

Le dispositif de communication interne

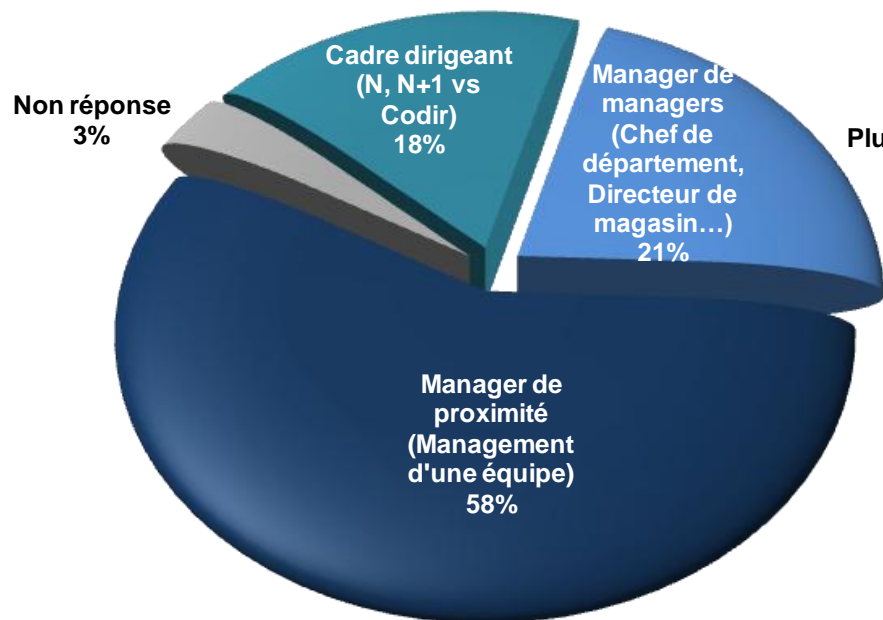
L'implication des managers dans la communication

La perception des fonctions COM et RH

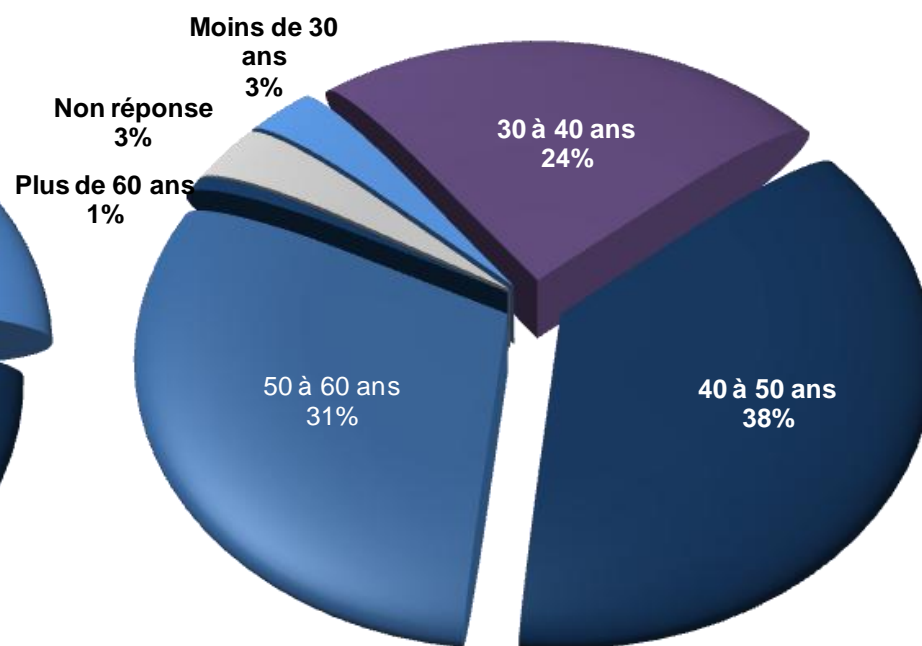
2. Profil des répondants

Structure de l'échantillon répondant

Le niveau de responsabilité

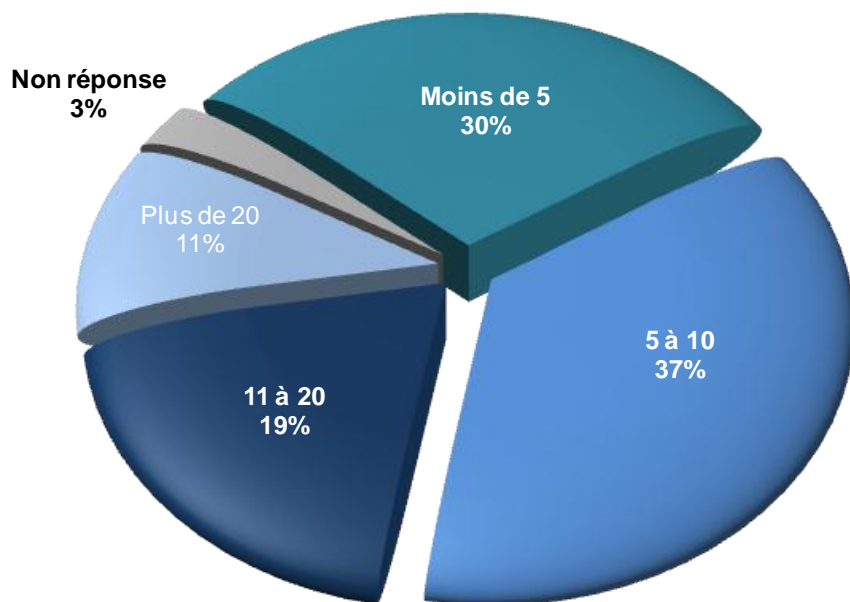


L'âge

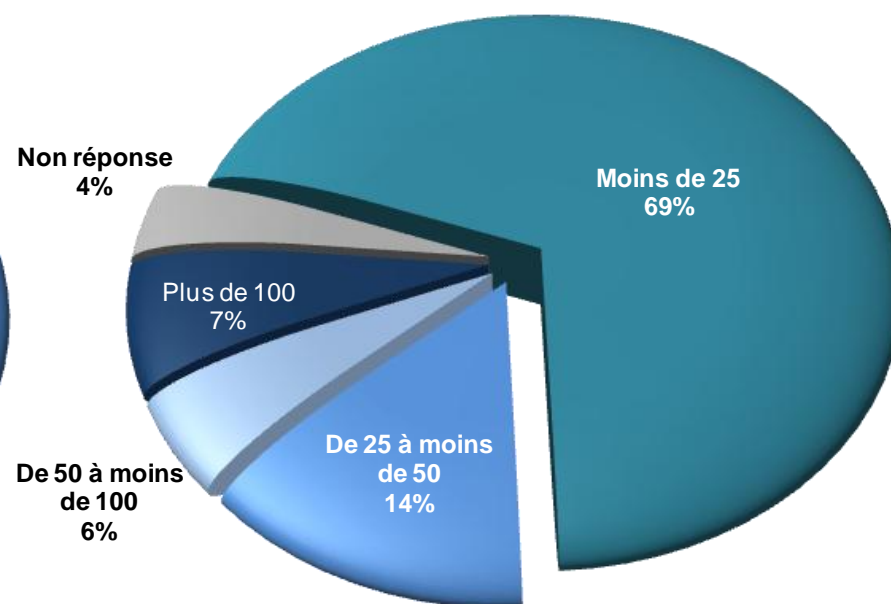


Structure de l'échantillon répondant

Le nombre de collaborateurs directement rattachés



Le nombre total de collaborateurs encadrés (directement ou indirectement)



3. Synthèse : tendances et enjeux

Tendances et enjeux (1/5)

La confirmation des tendances 2008

- **Une mission de communication très clairement intégrée par les managers, mais toujours difficile à objectiver, malgré une tendance à l'amélioration**
 - Si la quasi-totalité des managers (97%) considère que la communication fait partie intégrante de leurs missions (idem 2008)...
 - ... seuls 57% ont des objectifs en lien avec leurs pratiques de communication (+5 points / 2008)
- **Un enjeu toujours fort d'appropriation de la stratégie, qui doit passer par davantage d'implication des managers dans l'élaboration et la déclinaison de la stratégie**
 - Comme en 2008, moins de 2 managers sur 3 (64%) considèrent que la stratégie de leur entreprise est adaptée, et à peine plus d'1 sur 2 (54%) estime qu'elle est motivante
 - Au-delà du niveau hiérarchique des managers (cadre dirigeant, manager intermédiaire ou manager de proximité), le principal facteur d'appropriation de la stratégie réside toujours dans leur degré d'implication dans l'élaboration ou *a minima* dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie.

Tendances et enjeux (2/5)

La confirmation des tendances 2008

- **Un décalage persistant entre les messages stratégiques et la réalité du terrain**
 - La perception d'un décalage entre les messages stratégiques et la réalité du terrain reste, aux yeux des managers, le premier frein à la communication managériale, devant la priorité accordée aux objectifs opérationnels et le manque de réactivité de l'information
- **La hiérarchie, première source d'information des managers sur la stratégie**
- **Le même accès de tous à l'information, un des freins principaux évoqués par les managers, à leur implication dans la communication**
 - Qui les « prive de territoire » de communication sur bon nombre de sujets

Tendances et enjeux (3/5)

Les tendances 2011

- **Des managers qui considèrent davantage jouer un rôle décisif dans la communication...**

- 73% des managers (vs 66% en 2008) se disent impliqués dans leur rôle de communicant

- **... une mission qui semble avoir évolué dans leur esprit depuis 2008**

Moins strictement centrée sur la communication descendante

- Les managers considèrent qu'ils ont pour objectif de s'impliquer autant dans le relais de l'information descendante, que dans la remontée d'information ou les échanges transverses

Davantage orientée vers la « relation managériale »

- La nécessité de « rester à l'écoute de l'équipe » et de « favoriser le dialogue » remonte dans leurs préoccupations
- Dans un contexte où l'attention portée par l'entreprise au bien-être des salariés s'améliore fortement (+18 points / 2008)
 - Alors même qu'ils se sentent moins « bien traités » en tant que managers (-6 points / 2008)

Tendances et enjeux (4/5)

Les tendances 2011

- **Un manque d'efficacité des supports spécifiques dédiés aux managers : à repositionner entre les supports généraux et l'information hiérarchique**
- **Une attente de davantage d'interactivité dans les échanges entre managers (avec une prédilection pour les vecteurs de communication « interactifs » par rapport aux supports écrits)**
- **Une perception plus positive de la fonction RH dans son positionnement stratégique et dans ses apports en matière de conseil...**
 - Une fonction dont la cote a progressé de 17 points / 2008
 - Avec le renforcement des approches conseil et des outils, et l'amélioration de la communication RH
- **... une dimension conseil de la fonction COM interne qui est toujours à renforcer**
 - Une fonction perçue comme toujours centrée sur les contenus et outils, mais peu orientée conseil

Tendances et enjeux (5/5)

Les enjeux

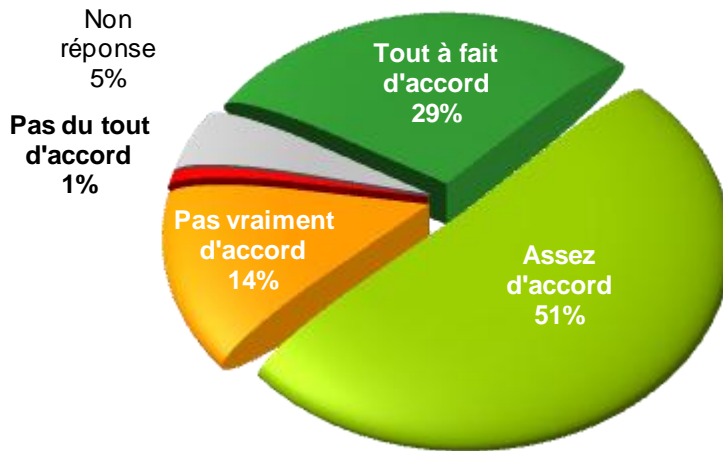
- **Un double enjeu au regard des perceptions des managers**
 - Continuer à faire de la communication managériale un levier de performance opérationnelle
 - De même qu'être un des vecteurs d' « humanisation du management » sur les dimensions relationnelles et de dialogue interne
- **Au-delà des formations et des supports, une dimension de coaching des managers à développer et des dispositifs nouveaux à imaginer, visant à favoriser le partage des pratiques entre pairs**
 - *« Si les managers se disent plutôt bien formés, ils ne se sentent pas très « à l'aise » dans leur rôle de communicant »*
 - Faire évoluer les vecteurs de communication managériale vers davantage de partage et d'interactivité
 - Développer la capacité des fonctions COM et RH à coopérer sur un « coaching » des managers en matière de communication
- **Des managers à mieux soutenir en termes de crédibilité, confiance, et prise de risque**
 - Développement d'une approche plus pédagogique visant à lever les craintes des managers : argumentaires, questions/réponses...

4. Les résultats

4.1. Le rôle des managers

Une définition plus claire de ce que l'entreprise attend des managers

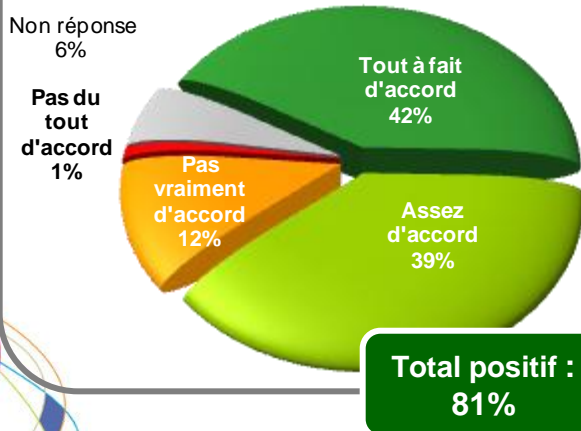
Avez-vous une définition claire de ce que votre entreprise attend de vous en tant que manager ?



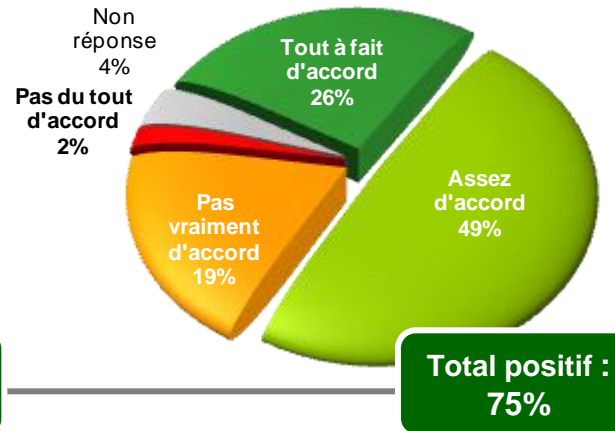
Total Oui
80%

Privé : 86% (81% en 2008) ↗
Public : 57%

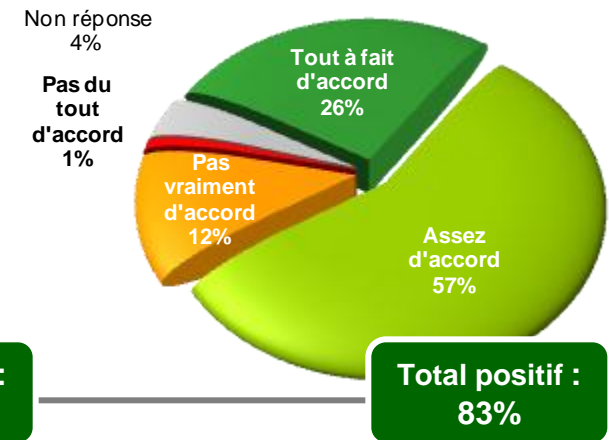
Cadre dirigeant



Manager de managers



Manager de proximité



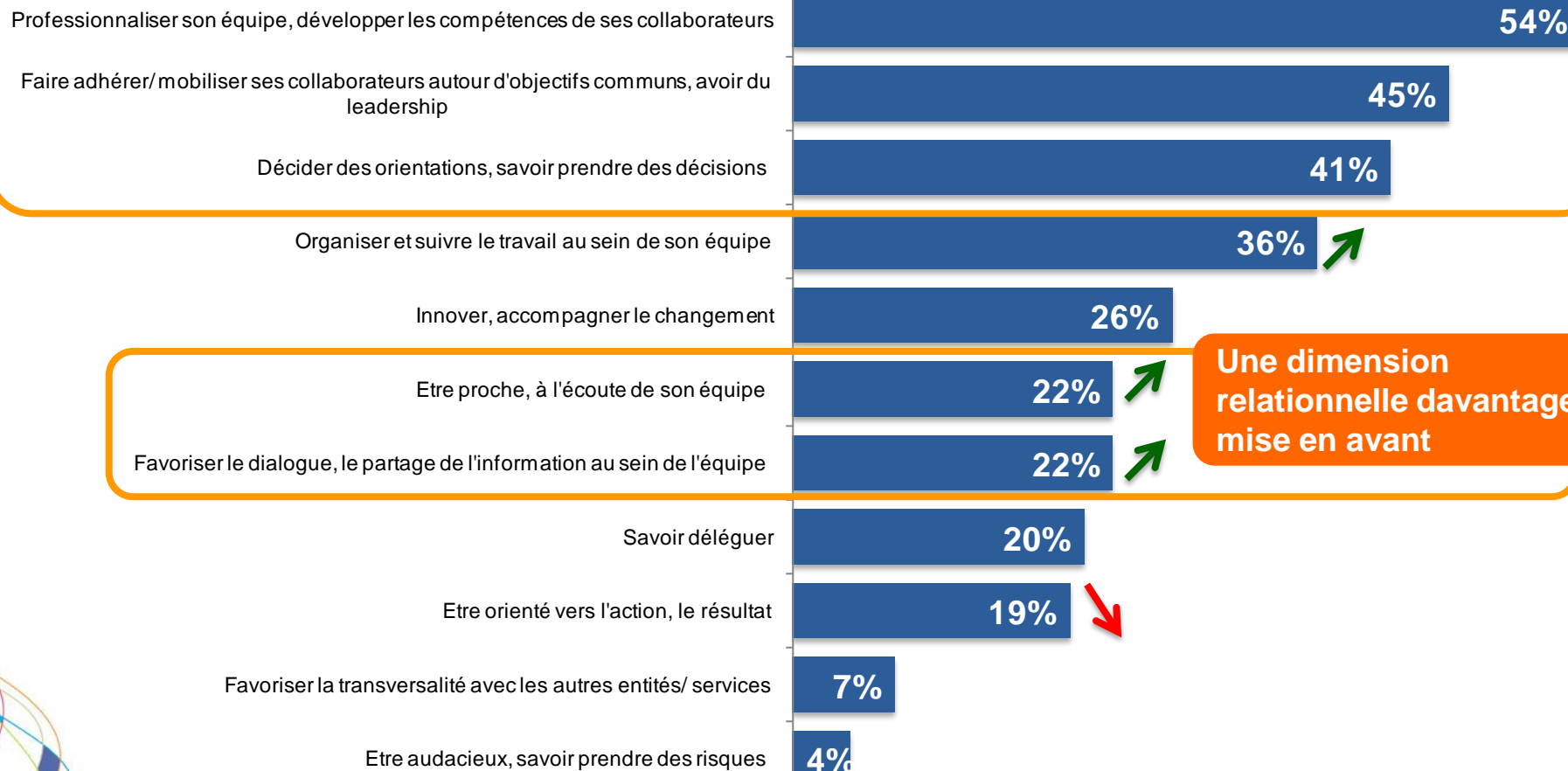
Trois missions cardinales : coaching, leadership et pilotage

Renforcement de la dimension relationnelle du management

Selon-vous, un manager doit avant tout... (3 réponses possibles)

Privé : 60%

Maintien des missions cardinales



Une dimension relationnelle davantage mise en avant

4.2. Les managers et la stratégie



Un enjeu d'appropriation de la stratégie par les managers marqué par une « fracture » de perception avec les cadres dirigeants

Une stratégie jugée ambitieuse et plutôt claire ...

La stratégie de mon entreprise est :

- **Ambitieuse**

72%
(77% en 2008)



Claire

68%
(idem 2008)

mais toujours peu partagée par les managers...

La stratégie de mon entreprise est :

- **Adaptée / pertinente**

64%
(idem 2008)

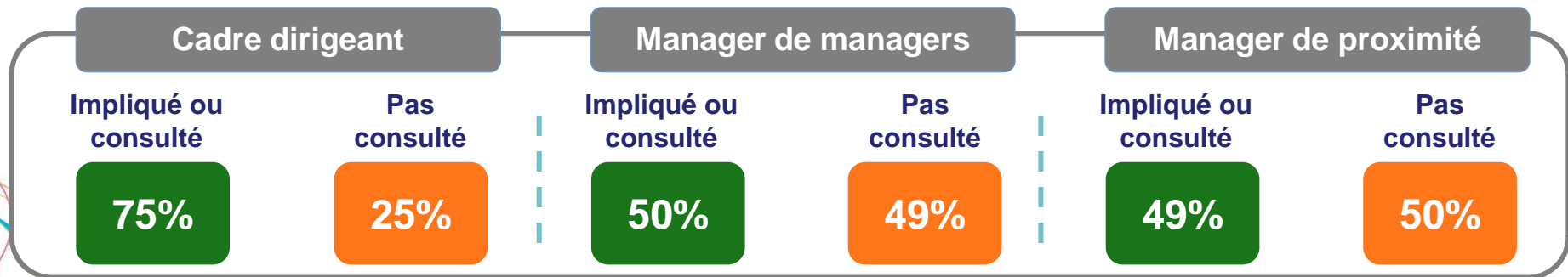
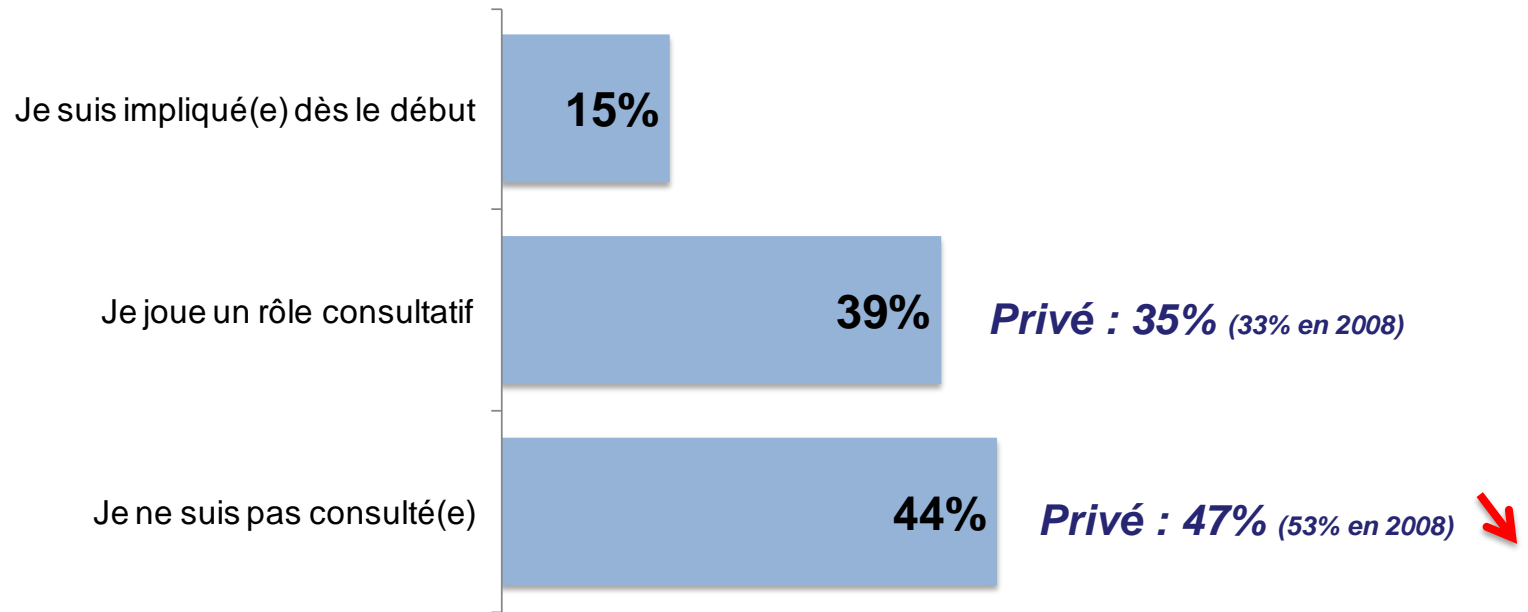
Motivante

54%
(idem 2008)

- **Cadres dirigeants : 68%** (idem 2008)
- **Managers intermédiaires : 50%** (61% en 2008)
- **Managers de proximité : 51%** (48% en 2008)

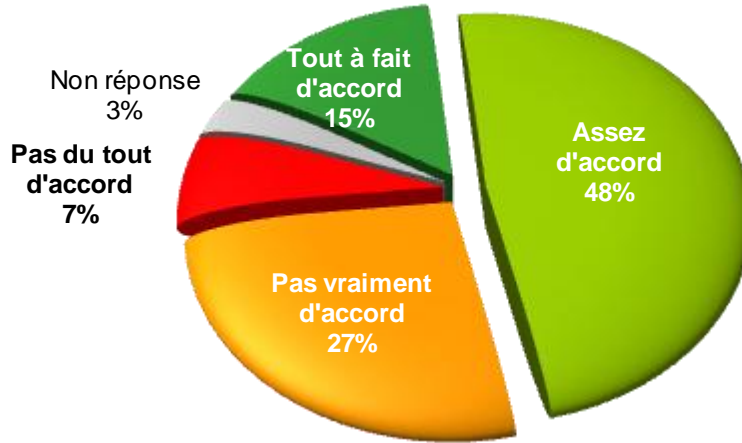
Près d'1 manager sur 2 estime ne pas être consulté dans l'élaboration de la stratégie

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



1/3 des managers ne se considère pas impliqué dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie

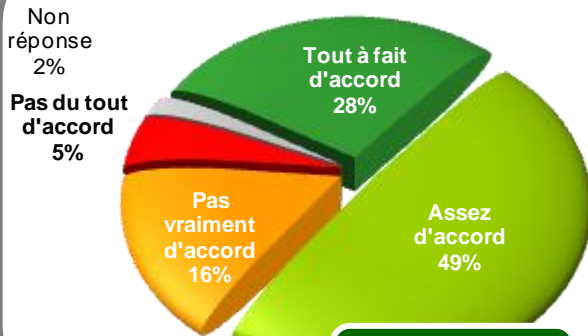
Je suis impliqué(e) dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie de mon entreprise ?



Total Oui
63%

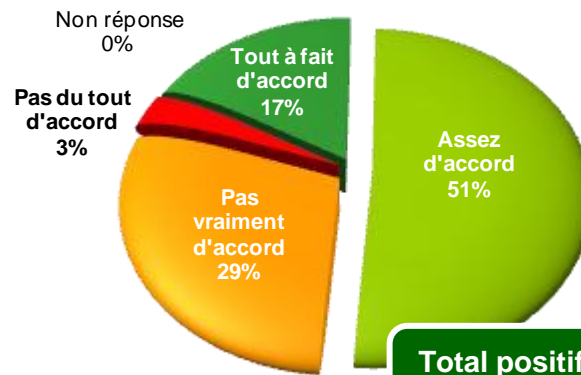
Privé : 66% (62% en 2008) ↗

Cadre dirigeant



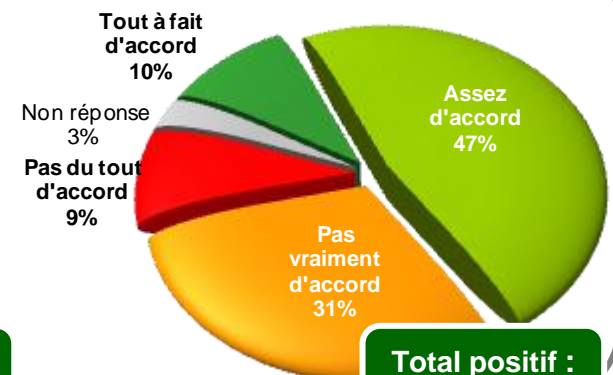
Total positif :
77%

Manager de managers



Total positif :
68%

Manager de proximité



Total positif :
57%

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

Perception
de la stratégie :

Claire
Adaptée
Motivante

74%
68%
63%

46%
46%
36%

Résultats en cumuls d'opinions positives

La perception de l'entreprise

Une entreprise plus attentive au bien-être de ses équipes ...
qu'à celui de ses managers

L'attention portée aux salariés

70%
(52% en 2008)



L'attention portée aux managers

42%
(48% en 2008)

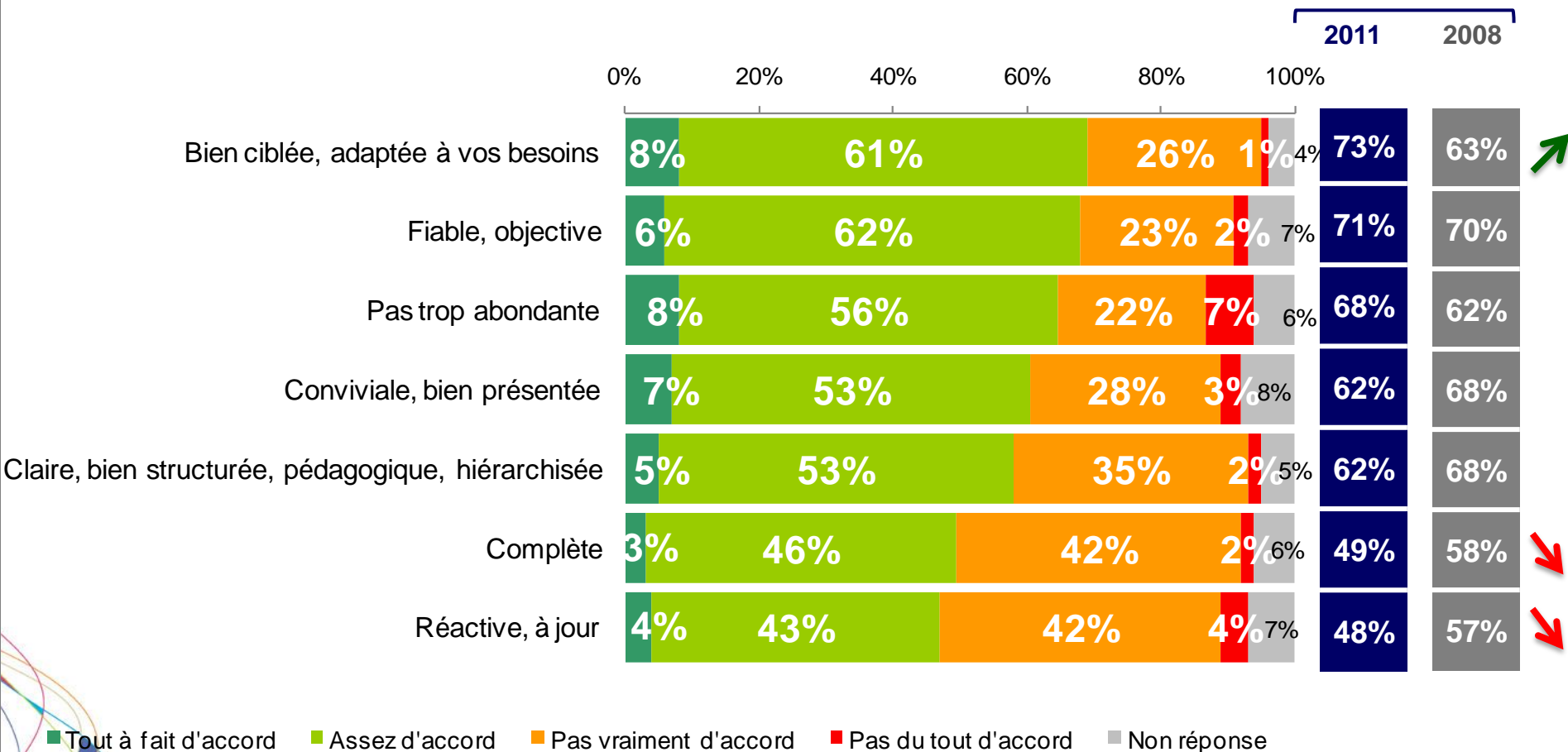


4.3. Le dispositif de communication interne

La qualité de l'information : mieux ciblée, mais moins réactive

L'information à laquelle vous avez accès vous semble :

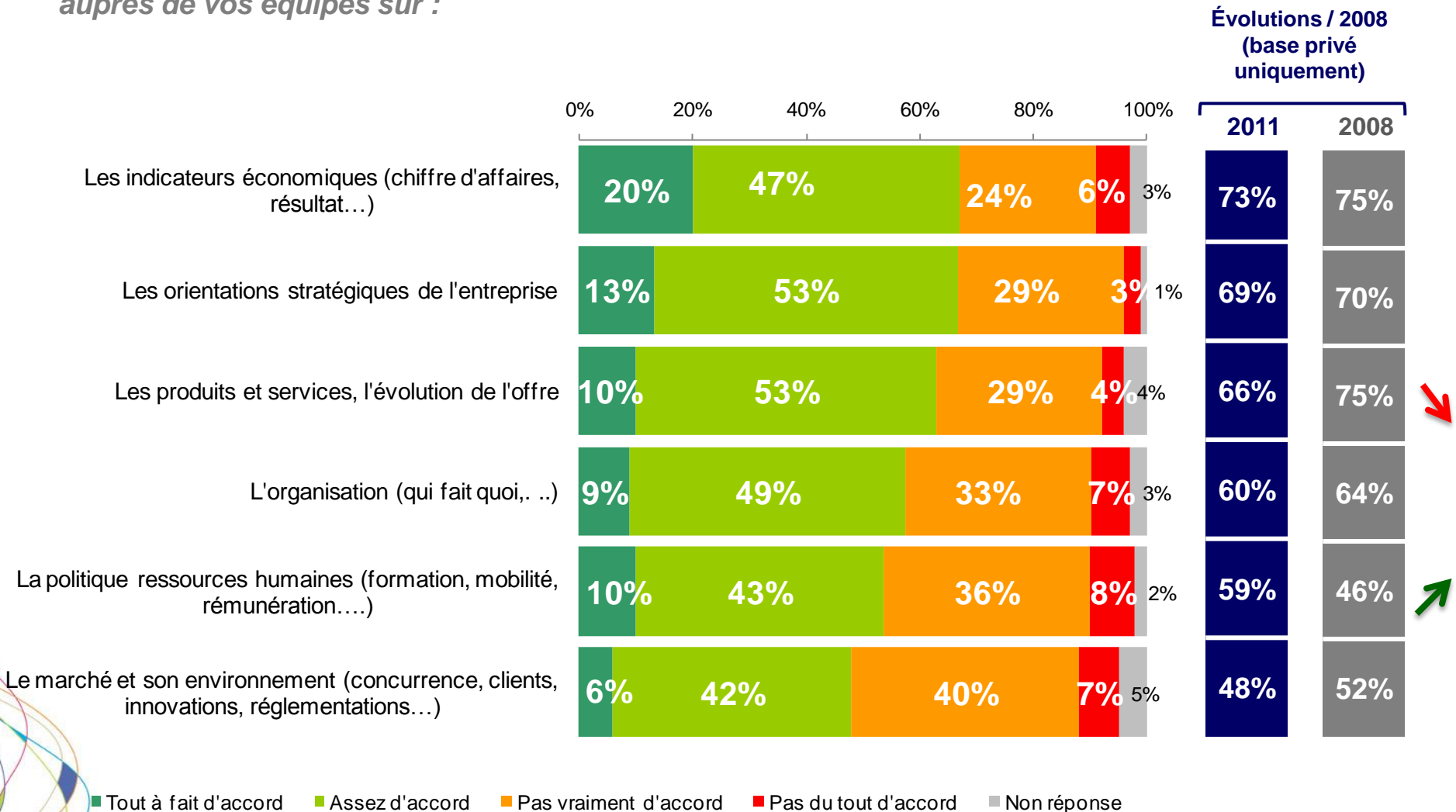
Évolutions / 2008
(base : privé uniquement)



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

Les sujets d'information : amélioration de l'info RH







D'une manière générale, vous estimez-vous bien informé(e) pour relayer l'information auprès de vos équipes sur :



Les sources d'information

➔ Des vecteurs d'information spécifiques à repositionner

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

	Les supports d'information généraux	Les supports d'information <u>spécifiques managers</u>	La hiérarchie	
Les orientations stratégiques de l'entreprise	22%	18% 	46% 	
Les indicateurs économiques	27%	19%	27% 	
Les produits et services	31% 	13%	12%	Les collègues 18%
L'organisation	28%	9%	25% 	Les collègues 22%
Le marché	21%	10%	8% 	Médias externes 26%
La politique ressources humaines	22%	20%	24%	

- Une stratégie davantage relayée par la hiérarchie
- Les supports d'information généraux restent le principal vecteur vs *spécifiques managers*

4.4. L'implication des managers dans la communication

Une mission de communication des managers bien intégrée et mieux objectivée

Une mission bien intégrée

La communication fait partie intégrante des missions du manager

97%
(idem 2008)

... mieux objectivée

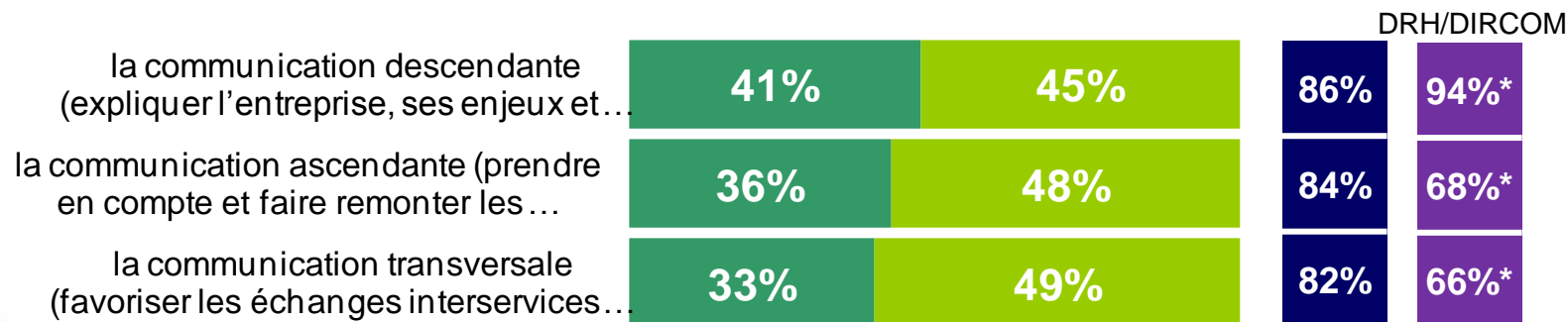
Des objectifs sont fixés, liés aux pratiques de communication



57%
(52% en 2008)

55%*
DRH/DIRCOM

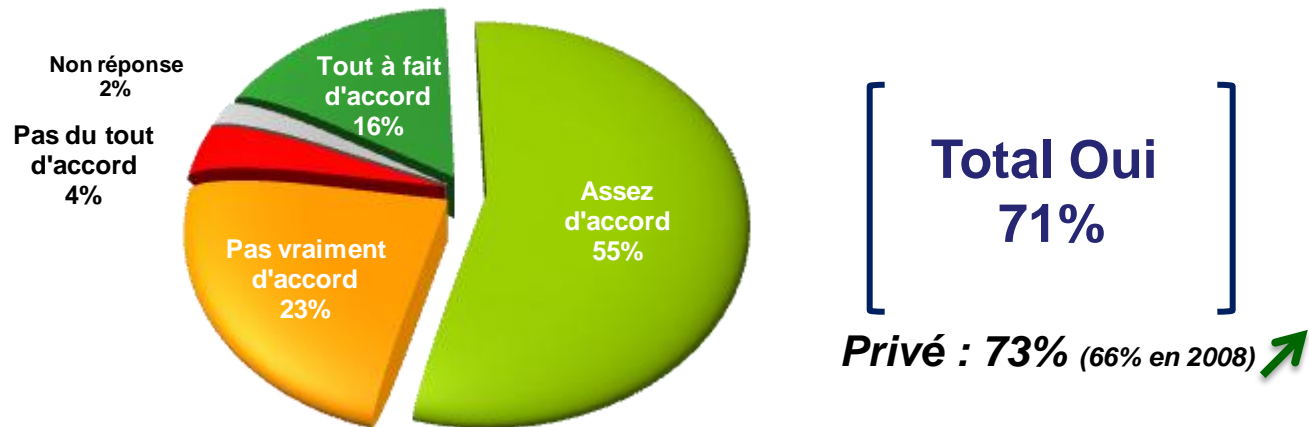
... qui porte sur :



* Source phase 1 de l'étude réalisée fin 2010 auprès de plus de 300 professionnels de la fonction RH et COM

Une mise en œuvre plus efficace par les managers

Le sentiment de jouer un rôle décisif dans la communication



Pour quelle raison principale êtes-vous impliqué (ou non) dans votre mission de communication ?

Si OUI, principales raisons évoquées

- ↗ 1. Donne du sens à l'action
- 2. Permet de rester à l'écoute et de maintenir le dialogue
- ↘ 3. Améliore l'efficacité de l'équipe

Si NON, principales raisons évoquées

- 1. Crainte du manque de réponse aux questions de l'équipe
- ↘ 2. Même accès de tous à l'information
- 3. Manque de temps par rapport aux priorités

Une mission de communication encore peu évaluée... à mieux accompagner

Une mission encore peu évaluée lors de l'entretien annuel

partie intégrante des éléments évalués lors de l'entretien annuel

56%

67%*
DRH/DIRCOM

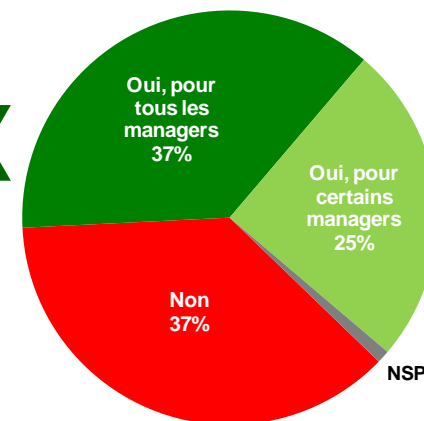
Un accompagnement à renforcer

Managers formés à leur rôle de communicant

66%

62%*
DRH/DIRCOM

communication interpersonnelle ou face à un groupe



* Source phase 1 de l'étude réalisée fin 2010 auprès de plus de 300 professionnels de la fonction RH et COM

Des managers un peu « démunis »

...peu outillés et à l'aise pour échanger sur la stratégie avec leur équipe

outillés pour jouer leur rôle de communicants

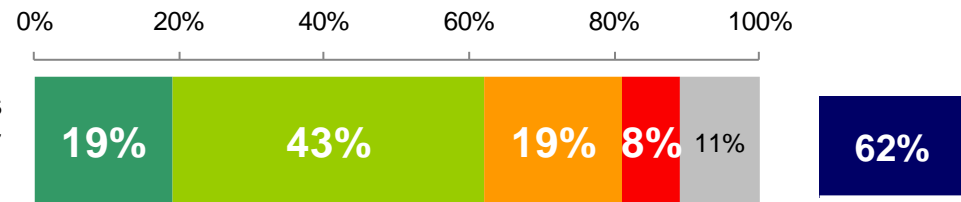
52%

à l'aise pour échanger sur la stratégie...

51%

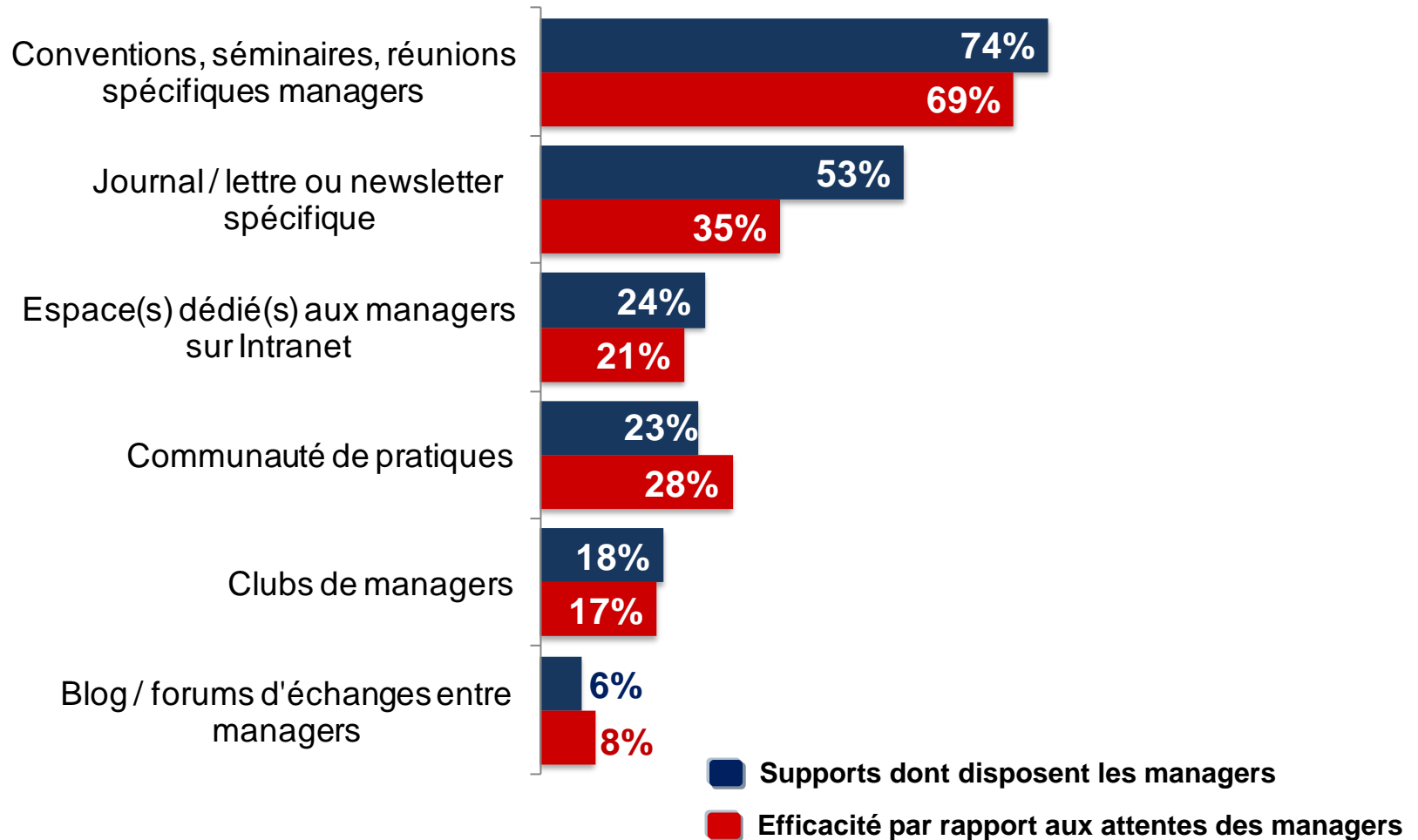
... une perception mitigée des supports spécifiques managers

Les supports de communication spécifiques managers me sont utiles pour mieux relayer l'information auprès de mes collaborateurs



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

Une prédilection pour les vecteurs « chauds » qui favorisent les échanges et l'interactivité entre pairs



Les principaux freins à la communication managériale : décalage stratégie/terrain, priorité à l'opérationnel, manque de réactivité de l'information

Principaux freins rencontrés par les managers pour mener leur mission de communicant

Vus par les managers

1. Décalage entre messages stratégiques et réalité du terrain
- ↘ 2. Priorité accordée aux objectifs opérationnels
- ↗ 3. Manque de réactivité de l'information
- ↗ 4. Manque de transparence / rétention d'information
5. Management trop descendant
-
8. Dispersion géographique des équipes
10. Manque de savoir-faire

*Vus par les DRH/DIRCOM**

1. Priorité accordée aux objectifs opérationnels
2. Manque de savoir-faire
3. Décalage entre messages stratégiques et réalité du terrain
4. Surabondance de l'information
manque de hiérarchisation
5. Manque de réactivité de l'information
6. Dispersion géographique des équipes
- ...

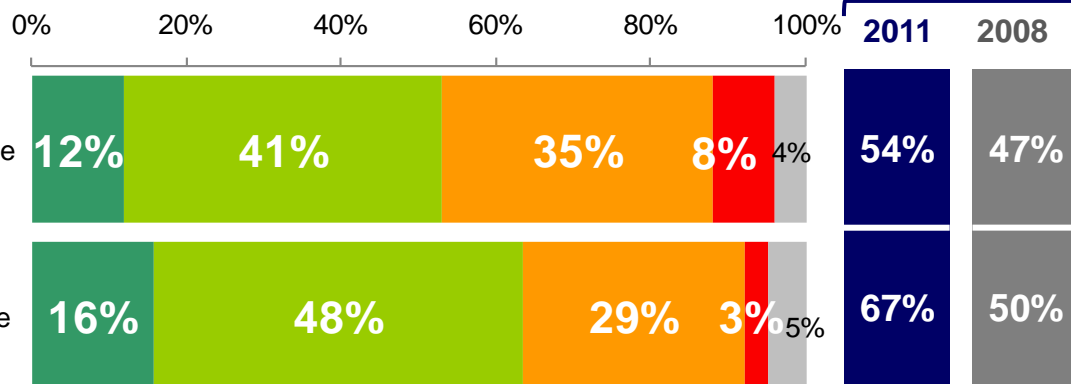
* Source phase 1 de l'étude réalisée fin 2010 auprès de plus de 300 professionnels de la fonction RH et COM

4.5. La perception des fonctions COM et RH par les managers

Des fonctions COM interne et RH perçues comme étant plus stratégiques

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

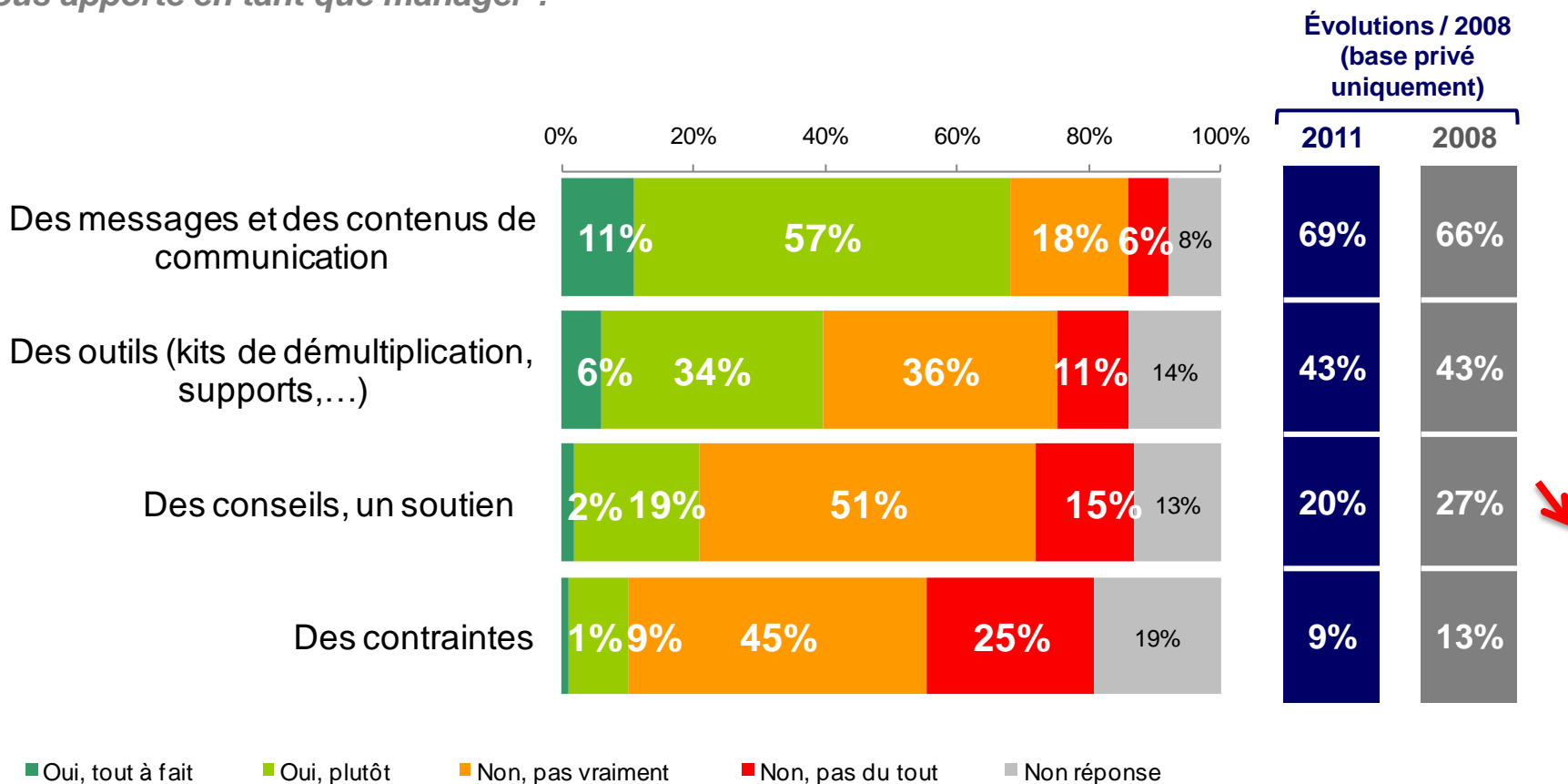
Évolutions / 2008
(base privé uniquement)



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

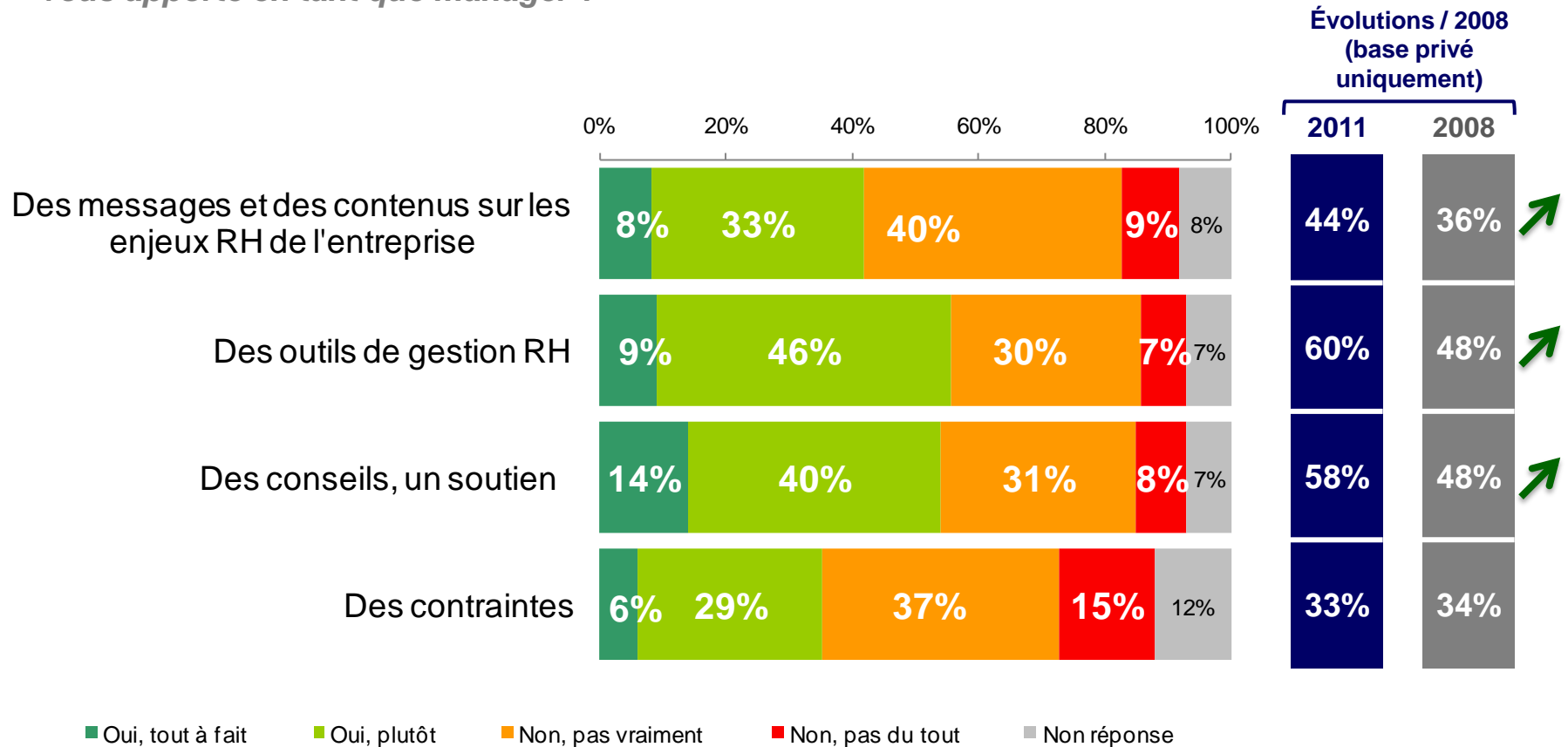
Les apports de la fonction COM interne : toujours sur les contenus et outils, encore peu sur le conseil

Dans la pratique, qu'est-ce que la fonction / direction de la Communication Interne vous apporte en tant que manager ?



Les apports de la fonction RH : renforcement des approches conseil et des outils, amélioration de la communication RH

Dans la pratique, qu'est-ce que la fonction / direction des Ressources Humaines vous apporte en tant que manager ?



5. Principaux enseignements

1. Le rôle des managers (1/10)

- **Une définition plus claire de ce que l'entreprise attend des managers**
 - 86% des managers estiment que le périmètre de leur mission est clairement défini : une perception en constante évolution depuis 2006 et 2008, à temporiser par une vision plus critique du management intermédiaire sur ce que l'entreprise attend d'eux (-5 points).
- **Trois missions cardinales : coaching, leadership et pilotage ; et un renforcement de la dimension relationnelle du management**
 - Comme en 2008, les managers estiment qu'ils doivent d'abord se focaliser sur leurs missions de :
 - coaching (54%) : professionnalisation et développement des compétences de leur équipe,
 - leadership (45%) : mobilisation des équipes, capacité à susciter l'adhésion,
 - pilotage (41%) : prise de décision sur les orientations.
 - On constate, pour 22% des managers l'importance que revêt à leur yeux la dimension relationnelle du management en matière d'écoute, de dialogue et de proximité avec les équipes, qui progresse sensiblement depuis 2008.
 - Une surprise cependant : la moindre importance accordée à l'action et au résultat pour 19% des managers (vs 28% en 2008).

2. Les managers et la stratégie (2/10)

- **Un enjeu d'appropriation de la stratégie par les managers, marqué par une fracture de perception avec les cadres dirigeants**
 - Si la stratégie est jugée plutôt ambitieuse par 72% des managers (mais moins qu'en 2008), et claire pour 68% d'entre eux, elle est toujours assez peu partagée par une communauté managériale dont seule un peu plus de la moitié (54%) estime qu'elle est motivante ; une perception en chute de 11% chez les managers intermédiaires qui traduit une fracture nette avec le top management de l'entreprise.
- **Près d'un manager sur deux estime ne pas être consulté lors de l'élaboration de la stratégie**
 - Comme en 2008, la culture du « bottom up » dans le processus d'élaboration stratégique n'est pas généralisée pour 44% des managers, même chez les cadres dirigeants dont un quart ne se considère toujours pas associé à la décision.
- **Un manager sur trois ne se considère pas impliqué dans la déclinaison opérationnelle de la stratégie**
 - Si l'implication dans la démultiplication opérationnelle semble légèrement s'améliorer depuis 2008 (66% des managers vs 62% en 2008), près de la moitié des managers de proximité (44%) ne se considère pas impliquée, alors que cette population est en interface avec le plus grand nombre de collaborateurs.

2. Les managers et la stratégie (3/10)

- **Du rôle déterminant de l'implication... pour favoriser l'appropriation**
 - Plus que le niveau hiérarchique, c'est bien l'approche « participative » qui favorise l'adhésion des managers au message stratégique ; on constate près de 30 points de différence d'opinion sur le caractère motivant de la stratégie selon que l'on a été associé ou non à sa démultiplication opérationnelle : une constante depuis 2006 !
- **Le sentiment que l'entreprise est plus attentive au bien-être des équipes... mais pas autant à celui des managers**
 - Les managers soulignent la montée de l'attention portée au bien-être des salariés (70% vs 52% en 2008) sur laquelle ils doivent être sollicités, mais dont ils regrettent, pour plus de la moitié d'entre eux qu'elle ne leur soit portée de la même manière par leur hiérarchie.

3. Le dispositif de communication interne (4/10)

- **La qualité de l'information : mieux ciblée mais moins réactive**
 - L'information dont ils disposent semble mieux adaptée à leur besoins pour 73% des managers (vs 63% en 2008) et est jugée globalement fiable pour 71% d'entre eux.
 - Les managers regrettent en revanche, et plus qu'en 2008, le manque de « fraîcheur » et de réactivité de l'information qu'ils reçoivent ; une perception probablement dominée par les sujets délicats dus au contexte économique (réorganisation, PSE..) sur lesquels l'entreprise n'a pas toute liberté pour communiquer.
- **Les sujets d'information : amélioration de l'info RH**
 - 7 managers sur 10 se disent globalement bien informés sur les chiffres économiques et la stratégie de leur entreprise.
 - Ils soulignent également l'amélioration de la communication RH qui progresse de 13% depuis 2008.
- **Les sources d'information : des vecteurs spécifiques managers à repositionner**
 - Les supports d'information globaux restent leur première source d'information sur bon nombre de sujets, à l'exception de la stratégie qui est de plus en plus portée par la hiérarchie (46%), au détriment de l'info économique ou sur l'organisation.
 - Les vecteurs d'information spécifiques aux managers peinent à trouver leur utilité, sauf sur les sujets RH.

4. L'implication des managers dans la communication (5/10)

- **Une mission de communication des managers bien intégrée et mieux objectivée ...**
 - Pour la quasi-totalité des managers (97%) la communication fait aujourd'hui réellement partie intégrante de leur mission.
 - Un peu plus de la moitié d'entre eux (57%) déclare avoir des objectifs en la matière, une perception, en légère progression depuis 2008 (+5%).
[Une tendance corroborée également par 55% des DRH/DIRCOM]*
 - Des objectifs qui, selon plus de 8 managers sur 10, les mobilisent autant en tant que relais d'information descendante que sur leur capacité à remonter l'information ou à favoriser les échanges transverses.
[Pour les DRH/DIRCOM, leurs priorités porteraient nettement plus sur la communication descendante (94%), qu'ascendante (68%) ou transversale (66%)]*
- **... mais encore peu évaluée et à mieux accompagner**
 - Seuls 56% des managers estiment que cette mission est réellement évaluée lors de leur entretien annuel, et 66% avoir été formés à leur rôle de communicant.
[Une perception que 62% des DRH/DIRCOM partagent sur les formations communication destinées aux managers ; en revanche ils estiment davantage que les managers (67%) que les compétences en communication managériale sont évaluées lors de l'entretien annuel]*

*Les commentaires entre crochets [.../...] font référence à des données issues de la phase 1 de l'étude AfcI / Andrh / Inergie sur la communication managériale **menée auprès des professionnels de la fonction COM et RH** fin 2010

4. L'implication des managers dans la communication (6/10)

- **Une mise en œuvre plus efficace par les managers**
 - Près des trois quarts des managers estiment jouer un rôle décisif dans la communication (73%), en évolution significative depuis 2008 (+7%).
 - Leur motivation à communiquer repose majoritairement sur le sens qu'ils peuvent ainsi donner à leur action, le maintien du dialogue et de l'écoute, avant l'amélioration attendue de l'efficacité de leur équipe ; une finalité dont il reste encore à les convaincre.
 - A contrario, le manque d'engagement de certains managers dans la communication réside à la fois dans le sentiment de ne pas avoir de réponse à apporter aux questions de leur équipe, ni de valeur ajoutée par rapport à une information disponible pour tous ; le manque de disponibilité n'est évoqué qu'en troisième frein.

4. L'implication des managers dans la communication (7/10)

• Des managers un peu « démunis »

- La moitié des managers se sent finalement, ni assez outillée pour jouer son rôle de communicant (52%), ni réellement « à l'aise » pour échanger sur la stratégie avec son équipe (51%)
- Par ailleurs, ils ne sont que 62% à estimer que les supports de communication qui leur sont spécifiquement dédiés répondent réellement à leurs attentes.

• Une prédilection pour les vecteurs « chauds » qui favorisent les échanges et l'interactivité entre pairs

- 74% des managers déclarent bénéficier de conventions ou réunions d'encadrement, et 69% les jugent efficaces.
- De même, les espaces intranet dédiés (24%), les communautés de pratiques (23%) ou les clubs de managers (18%), encore peu développés dans les entreprises, semblent globalement satisfaire leur public.
- Seuls les supports écrits (print ou web), pourtant largement répandus, sont en décalage avec leurs attentes (35% seulement les jugent efficaces) : un repositionnement des contenus semble s'imposer.

4. L'implication des managers dans la communication (8/10)

- **Les principaux freins à la communication managériale : décalage entre la stratégie et le terrain, priorité à l'opérationnel, et manque de réactivité de l'information**
 - Premier frein évoqué par 40% des managers, le décalage du message stratégique avec la réalité du terrain, avant le manque de temps dû à la priorité accordée aux objectifs opérationnels (10%), ou encore la réactivité et la transparence de l'information.

[Si les DRH/DIRCOM ont globalement la même perception, ils évoquent davantage le manque de savoir-faire des managers comme l'un des tous premiers freins pour mener à bien leur mission de communicant : une remise en cause des compétences en la matière très peu partagée et évoquée (en dixième position) au sein de la communauté managériale]*

*Les commentaires entre crochets [...] font référence à des données issues de la phase 1 de l'étude Afcî / Andrh / Inergie sur la communication managériale **menée auprès des professionnels de la fonction COM et RH** fin 2010

5. La perception des fonctions Communication et Ressources Humaines par les managers (9/10)

- **Des fonctions perçues comme plus stratégiques**
 - L'image des deux fonctions gagne en crédit auprès des directions générales et aux yeux des managers :
 - notamment pour les ressources humaines qui progressent de 17 points avec 67% d'opinions positives,
[Une tendance corroborée par les DRH qui voient également leur fonction se positionner comme plus stratégique (Cf. Baromètre Défis RH 2011 Andrh / Inergie pour Entreprise & Carrières)]
 - et en partie pour la communication interne qui gagne 7 points avec 54% d'opinions positives.

5. La perception des fonctions Communication et Ressources Humaines par les managers (10/10)

- **Les apports de la fonction communication interne : toujours sur les contenus et outils, encore peu sur le conseil**
 - La communication interne est toujours majoritairement perçue comme une « agence interne » de contenus (69%) et de supports (43%), dont les managers reconnaissent moins qu'en 2008 la dimension soutien et conseil (20%).
[Une perception corroborée par les Dircoms internes qui regrettent de mobiliser deux fois plus de temps à la conception et à la gestion du système d'information, qu'aux relations internes (Cf. Baromètre Inergie 2009 de la Fonction communication interne)]
 - Une fonction qui apparaît finalement comme (trop ?) peu contraignante aux yeux des managers et dont les process demanderaient probablement à être mieux formalisés, comme par exemple la tenue des réunions internes ou l'évaluation de l'efficacité de la communication des managers...
- **Les apports de la fonction ressources humaines : renforcement des approches conseil et des outils, amélioration de la communication RH**
 - Les ressources humaines progressent de plus de 10 points sur les dimensions conseil et la perception des outils de gestion RH, appréciés par respectivement 58% et 60% des managers.
 - L'efficacité du marketing RH, nécessaire à la fonction pour donner du sens à son action, n'est reconnue que par 44% des managers, mais elle aussi en progression significative.

6. Partenaires de l'étude

- Depuis sa création en 1989, l'**Association française de communication interne (Afcı)** contribue à renforcer la place de la communication dans les organisations et à faire évoluer la fonction.
- L'association compte plus de **430 membres**, professionnels de la communication interne exerçant dans des organisations publiques et privées, qui partagent une même vision, ambitieuse, de leur métier.
- **L'Afcı 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

- 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** 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 275 entreprises représentant plus de 480 000 collaborateurs en France et à l'International permet d'établir un « benchmark » avec d'autres organisations.

www.inergie.com