

BAROMETRE INERGIE DE LA FONCTION COMMUNICATION INTERNE

Inergie réalise un observatoire de la fonction Communication Interne depuis 1987 et a lancé en octobre 2009 la 8^e édition de son baromètre. Note technique en annexe.

Principaux enseignements

- un partenariat renforcé avec des **managers** plus sensibilisés, plus **impliqués** et plus demandeurs de soutien en période de crise
- le développement significatif de **l'évaluation** de l'efficacité de la communication interne : enquêtes, baromètres...
- des **responsables un peu mieux « installés »** dans leur fonction : taille des équipes, rémunération, participation au comité de direction
- une communication interne **réactive, régulière et fiable**, mais toujours **insuffisamment transparente**
- l'émergence de nouveaux **sujets** : Développement Durable et Responsabilité Sociale des Entreprises, crise économique, risques psychosociaux, Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
- une tendance à la **dématérialisation** qui se poursuit sans pour autant chasser le papier : 21% des systèmes d'information interne sont organisés sur une base principalement électronique ¼ des entreprises a mis en place un espace d'échange collaboratif : blog, forum...
- l'impact de la **crise** : pédagogie, exigence de cohérence, recentrage business... et coupes budgétaires. Mais aussi parfois renforcement de la **légitimité** de la fonction
- une tendance à la **porosité** des territoires entre communication interne, externe et ressources humaines
- et certains **invariants** de la fonction réaffirmés : profession plutôt féminisée, rattachement équilibré entre Dircom, DRH et DG, temps consacré à la gestion du système d'information jugé encore trop important, quelques redondances dans l'information transmise

"Copie ou reproduction réservée à l'usage exclusif du client"

Deux évolutions majeures :

1. Un partenariat renforcé avec les managers

- Identifié en 2005 comme l'axe majeur d'amélioration de la communication interne, l'implication des managers en tant que relais d'information semble avoir **progressé** :
 - o Les managers qui étaient perçus comme un frein important communication interne (54% en 2005) le sont un peu moins en 2009 (41%)
 - o Les RCI se sentent **d'avantage reconnus** par ces mêmes managers (28% des RCI vs 36% en 2005 citent cette reconnaissance parmi leurs principales attentes)
 - o Les managers sont plus nombreux à solliciter l'aide de la fonction com interne, notamment en période de crise (42% des répondants indiquent que la crise induit une **demande de soutien** plus fréquente de la part des managers)
- Cette implication plus forte des managers résulte sans doute en partie de **l'effort** consacré par les entreprises à la sensibilisation de cette population :
 - o Les 2/3 des entreprises **forment leurs managers** à la communication interne en 2009, vs 36% en 2005 et 27% en 2000
- Pour autant, des **marges de progrès** subsistent et ce d'autant que l'objectif assigné à la communication interne d'« aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information » a gagné du terrain depuis 2005, passant de 75 à 82%
 - o le manque d'**implication** des managers et leur difficulté à communiquer sont toujours le principal frein identifié par les RCI et leur principale attente en matière de communication interne
 - o Parmi les attentes d'amélioration de la com interne, encore 62% des RCI espèrent une meilleure implication des managers.

Deux évolutions majeures :

2. Le développement rapide de l'évaluation sous toutes ses formes

- Globalement **63% des entreprises ont évalué** l'efficacité de leur com interne (vs 37% en 2005),
 - o parfois à la demande de leur DG (42% réclament des indicateurs d'efficacité)
 - o **tous les types d'études** suivent cette même évolution : études globales sur la com interne (21% vs 12%), enquêtes sur un sujet ou un événement spécifique (30% vs 18% en 2005), études de lectorat (24% vs 19%) avec dans certains cas cumul de plusieurs mesures
- En conséquence de ce développement de la mesure, **l'écoute du terrain** a régressé dans le classement des attentes d'amélioration exprimées par les RCI (en 2005, 39% la citaient parmi les principales évolutions attendues vs 30% en 2009)

Les « invariants » de la fonction, révélés en 2005, se confirment en 2009

- Un métier encore très largement **féminin** (2/3 des répondants)
- Une stratégie de **rattachement de la fonction** stabilisée et **désormais équilibré** entre Direction Générale (30%), Communication (30%) et DRH (29%)
- Certains **objectifs** qui restent stables au fil des vagues du baromètre : expliquer l'entreprise et ses orientations (85%), préparer les salariés aux changements (84%), créer une identité

d'entreprise (82%), donner du sens à l'action de chacun (80%), informer le personnel avant l'extérieur (79%), mobiliser les énergies (75%)

- 30% des RCI déplorent encore l'existence de redondances entre les différents **supports** d'information mais 70% estiment avoir déployé un ensemble de supports cohérents et complémentaires. Répartition très proche de celle de 2005
- **Un emploi du temps** relativement stable : toujours une part importante de l'activité consacrée à la conception et la gestion du système d'information (43%, en augmentation par rapport à 2005), jugée trop importante par les RCI ; moins de temps que souhaité consacré au relationnel interne (25%) et à l'animation du réseau (13%) ; en revanche, le temps dédié à l'animation de l'équipe (17%) est conforme à l'idéal visé
- Des **caractéristiques** stables de la communication interne : la réactivité (41%), la fiabilité (31%), la toujours faible transparence (11%) ; surprise : l'interactivité n'a pas du tout progressé depuis 2005, bien au contraire (8% vs 14% en 2005)
- des **freins mineurs mais persistants** à la communication interne : rétention d'information (27%), le manque de légitimité de la fonction (20%), et pour moins de 20% rivalités internes, priorité accordée à la technique et rumeurs ; Mais de nouveaux freins apparaissent et d'autres sont atténués (cf page suivante, « signaux faibles d'évolution »).
- les **évolutions** de la fonction, souhaitées par les RCI, restent centrées sur une meilleure implication des managers (62%), le développement de nouveaux outils et méthodes (30%), une meilleure reconnaissance de la fonction par la DG (30%) et toujours la professionnalisation de la fonction (30%) ; ces attentes restent stables par rapport à 2005, ce qui porte à croire que la fonction n'aurait pas progressé sur ces critères...

Des signaux, faibles pour la plupart, qui témoignent de tendances d'évolutions de la communication, interne - à confirmer -

- Certains **objectifs** assignés à la fonction prennent un peu plus d'importance :
 - développer l'écoute du corps social (70% vs 58% en 2005), plus forte progression
 - aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information (82% vs 75% en 2005)
 - favoriser les coopérations (80% vs 72%)
 - favoriser la remontée d'information (77% vs 73%)
- Les portes des **comités de direction** semblent s'ouvrir un peu plus aux RCI (31% des RCI en sont membres vs 23% en 2005) indépendamment du rattachement de la structure qui, lui, n'a pas changé
- Globalement les **systèmes d'information** semblent avoir progressé : seulement 26% des RCI citent l'optimisation du système d'information parmi les attentes d'amélioration de la com interne (vs 40% en 2005)
- Le **web** poursuit lentement sa pénétration sans pour autant chasser le papier : 21 % des RCI (vs 15% en 2005) décrivent leur système d'information comme avant tout « organisé sur une base électronique » et 79% maintiennent un système fondé sur la complémentarité entre papier et électronique
- Les correspondants communication et les responsables de communication de site bénéficient de plus de **formation** en 2009 (34%) qu'en 2005 (respectivement 28 et 27%)
- Parmi « les **caractéristiques** qui définissent le mieux la communication interne » selon les RCI, la réactivité (41%, stable), la régularité (44% vs 30% en 2005) et l'ouverture sur toutes

les populations de l'entreprise (41%) constituent désormais les qualités majeures de la fonction ; si la pédagogie a progressé – crise oblige ? – (35% vs 28% en 2005), la proximité (20%) et l'adéquation aux publics (12%) ont en revanche décliné.

- Du côté des **freins** à l'efficacité, on retrouve :
 - des circuits de validation plus lourds (27% les citent comme frein),
 - un manque de transversalité (28%).mais 3 freins semblent atténués :
 - le manque de temps (frein pour 23% des RCI, vs 28% en 2005),
 - l'insuffisance des moyens (17% vs 24% en 2005)
 - les différences interculturelles (5% vs 10% en 2005)
- Des **sujets** émergents dans la vie de l'entreprise sont naturellement entrés dans les thématiques abordées par la com interne : la Responsabilité Sociale de l'Entreprise, le développement durable (65%), la crise et ses répercussions sur la vie de l'entreprise (44%), les risques psycho-sociaux (36%), la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences (35%)
- Une tendance forte à la **porosité** des fonctions : 85% des RCI estiment que les frontières entre Communication Interne, Communication Ressources Humaines et Communication Externe tendent à s'estomper
- 20% des répondants souhaitent plus utiliser les **sciences sociales** dans les années à venir ; en 2009, plus de la moitié des RCI disent y avoir déjà recours principalement pour « se recentrer sur l'humain » par-delà les outils déployés, mieux comprendre le corps social et analyser les décalages entre le discours et la réalité

Crise et communication interne : pédagogie, exigence de cohérence, recentrage business et coupes budgétaires

Le contexte de cette 8^e vague du baromètre est marqué par la crise : les impacts sur la fonction Communication interne portent principalement sur...

- les **contenus**
 - un besoin accru de pédagogie pour expliquer les enjeux (72%)
 - une exigence plus forte de cohérence (53%)
 - une communication plus axée sur les résultats, le business (41%) plutôt que sur l'humain (31%)
 - une exigence plus forte de transparence de la part des salariés (39%)
- les **moyens**
 - 2 entreprises sur 3 ont réduit leur budget de com interne en 2009
 - réduction globale dans 34% des entreprises
 - réduction partielle des budgets dans 41%

Mais la crise pourrait aussi impacter de manière positive la com interne dans la mesure où elle lui conférerait une **légitimité** nouvelle liée à la conjoncture : très exposée et parfois mise en accusation, l'entreprise recherche la voix de la réassurance pour ses salariés :

- une prise de parole plus fréquente de la DG (44%)
- une demande de soutien plus fréquente de la part des managers (42%)
- au final, une plus grande légitimité de la fonction soulignée par 31% des répondants

Le communicant interne, un professionnel mieux « installé » dans sa fonction

Profil type : le communicant interne...

- est le plus souvent une femme (67%)
- travaille plutôt dans une grosse structure (plus de 2000 personnes)
- voit sa moyenne d'âge légèrement augmenter 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)
- a plus qu'en 2005 de chance de participer 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

Résultats consultables sur le site www.inergie.com

Votre contact :

Catherine Broyez, directrice d'études

Tél. : +33 (0)1 41 09 05 28 – +33 (0)6 60 62 66 08

cbroyez@inergie.com

Inergie

Inergie est une société de conseil indépendante organisée autour de quatre pôles d'expertise : **management-innovation, relation client, opinion et communication**. Sa vocation est de développer l'intelligence relationnelle des organisations.

Ses 3 domaines d'activité :

- évaluer et anticiper
- développer les talents
- engager dans les transformations

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 études d'image...

Une **base de données** comparative de 275 entreprises représentant plus de 480 000 salariés en France et à l'International permet d'établir un « benchmark » avec d'autres organisations.

www.inergie.com / www.inergie-opinion.com

Note technique du Baromètre Inergie de la Fonction Communication interne

Enquête en ligne réalisée par Inergie Opinion du 29 septembre au 29 octobre 2009

Profil des répondants : 178 responsables de communication interne (RCI)

- les $\frac{3}{4}$ issus du secteur privé,
- la majorité dans de grandes entreprises : 58% travaillent dans des organisations de plus de 2 000 personnes, 30% entre 500 et 2 000 et 12% moins de 500,
- les $\frac{2}{3}$ sont des femmes et 1 répondant sur 2 a plus de 40 ans.