

Communiqué de presse

## Résultats de l'étude Afci, ANDRH et Inergie Opinion sur la communication managériale (2<sup>ème</sup> édition)

(Étude réalisée par Internet du 17 novembre 2008 au 15 mars 2009 auprès de 15 entreprises de secteurs différents.  
Un échantillon répondant constitué de 1 800 managers)

### 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...

## 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).

## 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 leur 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.

### ... 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, **rare 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...

### ... 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**.

## **L'Afci au service de ses adhérents**

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)

### **Contact presse Afcï**

Aurélië Renard – 01 41 09 05 25 - [arenard@afci.asso.fr](mailto:arenard@afci.asso.fr)

## **L'ANDRH**

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)

### **Contact presse ANDRH**

Lucie Caubel – 01 56 88 18 27 – [lcaubel@andrh.fr](mailto:lcaubel@andrh.fr)

## **Inergie - Pôle Opinion**

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)

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

### **Contact presse Inergie**

Céline Holvoet-Vermaut - 01 41 09 04 98 – [cholvoet@inergie.com](mailto:cholvoet@inergie.com)

## **En savoir plus sur cette étude**

Les résultats de cette étude sont disponibles aux adresses suivantes :

- [www.afci.asso.fr](http://www.afci.asso.fr)
- [www.andrh.fr](http://www.andrh.fr)
- [www.inergie.com](http://www.inergie.com)