

La communication interne dans les armées.

Auteur : M. BUREAU

Date : 2003

La communication interne dans les armées revêt d'importants enjeux pour l'institution militaire. Il s'agit donc de faire comprendre les objectifs à atteindre par cette communication et d'établir celle-ci comme une activité continue, à laquelle il convient de se former. Le but de cette conférence est de sensibiliser tous les acteurs de cette communication que sont les hommes et les femmes de la défense. Le conférencier présente la communication interne comme un " ciment professionnel ", puis place les acteurs au sein d'un processus circulaire liant communications internes et externes, et enfin, dresse un état des lieux de l'opinion des Français et des militaires sur leur outil de défense.

1. Cibles de la communication interne, culture commune et partage:

11. Vers qui communique-t-on ?

- Vers le bas ;
- Vers le haut ;
- Horizontalement.

La communication interne peut être définie comme l'organisation des flux d'information dans ces trois directions.

La communication vers le haut, et la communication vers le bas sont naturelles pour des organisations compliquées et hiérarchisées, dont le monde de la défense est un exemple parfait.

La communication horizontale, qui s'adresse à ses homologues, aux autres armées, autres directions, aux partenaires internationaux, est souvent oubliée, considérée comme secondaire. Or, en OPEX, comme en métropole, les homologues ont besoin aussi d'être informés pour fonctionner. Il s'agit d'une nécessité de cohérence.

12. Vecteur de " ciment professionnel " :

Il n'existe pas de communication spontanée. Il faut dès lors s'y former par des exercices en communs, qui développent cette communication dans les trois directions. La communication participe à l'émergence d'une culture commune. Exigence pour la cohésion, résultat de la volonté, la communication interne est surtout un ciment professionnel qui permet de sublimer les spécificités en une culture commune. Elle cherche à faire apparaître qu'il existe en entre les éléments de la défense, plus de points communs que de différences.

Paradoxalement, l'information est une denrée rare, et qui se partage donc mal car elle est synonyme de pouvoir. Or, si le chef militaire est dépositaire d'une responsabilité, il n'est que délégataire d'un pouvoir. Il ne doit donc pas entraver la circulation de l'information mais mettre en place des processus de diffusion à relancer en permanence.

Face aux subordonnés et aux homologues qui ressentent souvent une carence d'informations, il doit également mettre en place des acteurs de la communication.

2. Des acteurs sous influence :

21. Au centre de flux d'informations:

Les outils traditionnels (ordres du jour...) doivent être complétés. Les réseaux (intranet, Internet) sont à constituer et doivent permettre de faire place à une nouvelle logique de circulation d'informations : la logique de réseaux. L'information est alors accessible à tous.

Car le récepteur, membre de l'institution " armées " est irrigué par le flux de la communication interne et externe. Il convient de mettre en cohérence les informations reçues de l'extérieur, parfois très rapidement, avec celles reçues en interne afin d'éviter une perte de confiance et une remise en cause du discours de l'institution par ses propres membres.

22. Communications interne et externe liées:

La cohérence et l'équilibre entre la communication interne et la communication externe permettent de plus de faire de chacun des hommes et des femmes de la défense un communicant externe vers son entourage. L'apport de cette communication de proximité à l'image des armées est très importante.

Elle permet en particulier de dépasser le paradoxe d'une opinion publique confiante dans ses armées, mais qui se désintéresse des problèmes de défense. Or, par un effet retour, la société, en nous renvoyant une image de notre propre rôle, peut, si elle se désintéresse de notre action, semer le doute dans nos rangs. Des difficultés pourraient alors surgir pour mobiliser le personnel de nos armées.

3. Etat des lieux :

31. Une situation paradoxale :

Les outils de communication sont dorénavant en place au sein du ministère de la défense. L'opinion publique est favorable aux forces armées (83% des Français ont une vision positive de l'armée de terre par exemple), et pense qu'il s'agit d'un outil sur lequel on peut compter, ce qui peut d'ailleurs provoquer la tentation de lui demander de s'occuper de trop de choses.

En même temps, et depuis deux ou trois ans, la perception en interne de cet outil s'est dégradé (moyens limités, augmentation des missions, tensions...) Le mouvement des gendarmes, soutenu d'ailleurs par l'opinion publique, illustre ces différences de perception interne/externe.

32. Des facteurs positifs :

L'évolution de l'opinion publique vis à vis de la défense bascule au printemps 2001 (plusieurs mois avant le 11 septembre !) : Pour la première fois depuis la fin de la guerre froide, il existe une approbation publique, liée à la perception des risques, du renforcement des moyens de la défense.

Il existe néanmoins une réserve : que le bon emploi des moyens supplémentaires ainsi approuvés soit compris par l'opinion.

Conclusion

La communication interne est un enjeu pour tout responsable de la défense, mais chacun doit comprendre qu'il en est un vecteur, influençant son entourage, et donc l'extérieur, qui, à son tour, a une influence au sein de l'institution. Il s'agit donc bien d'un cycle, d'un processus circulaire dont il faut prendre conscience.

Appréciation de la conférence :

Cette conférence fut sans conteste l'une des plus appréciées du cycle RRH.

Fond :

M. BUREAU a parfaitement fait surgir la problématique du lien entre communications internes et externes, et l'a développée jusque dans ses paradoxes et ses risques. Il a ainsi atteint son objectif de sensibilisation des auditeurs à ce lien. Il a cependant développé de façon trop rapide les moyens de la communication interne, et en particulier l'action d'un chef militaire dans ce domaine, après avoir montré pourtant toute la difficulté de maintenir un même rythme de flux d'informations que les sources externes.

Forme :

M. BUREAU a privilégié un exposé peu rigide. Il en a résulté une conférence agréable à suivre, et qui a par la suite laissé une large part aux questions. Ce choix a pu induire des difficultés pour les auditeurs à dégager la structure de la conférence mais n'a pas nui profondément à la clarté de la démonstration.