



# ÉTUDE DES COMMUNICATIONS INTERNES DU MDN ET DES FC

Chef – Service d'examen

Sept 2002

1258-100-2 (DGSE)

## SOMMAIRE

*Ce rapport présente les résultats d'une étude indépendante sur les communications internes au ministère de la Défense nationale (MDN) et dans les Forces canadiennes (FC). Ayant déterminé que les communications internes constituaient une priorité, la haute direction a approuvé la tenue de cette étude, qui a été effectuée par le Chef – Service d'examen en collaboration avec KPMG.*

*L'étude fait état des opinions d'experts et de pratiques exemplaires visant à cerner les améliorations possibles au niveau des communications. En outre, les vues et perspectives de la direction et du personnel du MDN et des FC ont été évaluées par le biais d'entrevues et de groupes de consultation – des recommandations sont offertes pour combler l'écart entre les attentes et les circonstances observées. L'étude ne conclut pas à l'efficacité globale des stratégies de communications internes du MDN et des FC par rapport à d'autres grandes organisations gouvernementales ou organismes de défense étrangers. Plus particulièrement, les modèles de réponses aux questionnaires de sondage n'ont pas été comparés aux réponses types dans le cas de grandes organisations. L'étude permet néanmoins de conclure qu'il y a lieu d'apporter des changements concrets.*

*Sur le plan des communications, les défis sont de taille pour une organisation aussi diversifiée et dispersée que le MDN et les FC. Il convient toutefois de noter que les communications internes dans le contexte des déploiements opérationnels militaires sont particulièrement solides. Par ailleurs, l'organisation a beaucoup progressé dans le domaine des communications externes. En fait, les moyens relativement perfectionnés de communications externes font ressortir la nécessité de progrès similaires dans les communications internes. L'écart actuel compromet l'efficacité de l'ensemble des efforts de communication. Selon l'étude, les points faibles des communications internes pourraient en définitive nuire aux communications externes.*

*L'étude a permis de déterminer bon nombre de pratiques importantes qui sont déjà en place concernant les communications internes au sein du MDN et des FC. Dans leurs principales constatations, les auteurs de l'étude recommandent que ces pratiques, ou atouts, soient mises à profit dans le cadre d'une vaste stratégie d'amélioration. Par exemple, il faut s'efforcer davantage de montrer aux membres du personnel de la Défense qu'ils sont un auditoire important et améliorer les façons de comprendre et d'atteindre les publics internes et d'obtenir leurs commentaires. Il faut également remédier à la tendance à vouloir uniformiser la communication descendante. Parmi les avantages possibles, mentionnons une identification accrue à l'Équipe de la Défense et un plus grand sentiment d'unité, ainsi qu'une meilleure compréhension des stratégies de défense et de gestion moderne.*

*Le MDN et les FC s'opposent, à juste titre, à bureaucratiser les communications internes. Or, une organisation aussi imposante et complexe que le MDN et les FC exige que les gestionnaires aient accès à des compétences spécialisées en communications et que les philosophies, les principes et les stratégies soient formulés pour les communications internes en général et pour des initiatives précises, notamment les grandes acquisitions d'équipement ou les projets de diversification des modes de prestation de services. Ainsi, sans chercher à prescrire, l'étude propose un plan d'amélioration des communications internes qui compte dix étapes et dont les éléments peuvent être mis en œuvre de façon plus ou moins formelle.*

## Mesures de la direction

*Le Directeur général – Affaires publiques (DGAP), de concert avec le Directeur général – Changements stratégiques (DGCS), a consulté la direction du MDN et des FC au sujet de l'amélioration des communications internes. Le DGAP a présenté au Comité de gestion de la Défense un programme dynamique et pratique visant à améliorer les communications internes. Ce programme, qui a été approuvé par le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense, comporte de nombreux éléments dont la plupart ont déjà été en grande partie mis en œuvre. En voici quelques-uns :*

- a. confirmer le DGAP comme source de compétence fonctionnelle à l'égard des communications internes, repositionner le groupe des responsables des dossiers d'affaires publiques dans le cadre du processus consistant à appuyer le renouvellement des communications internes, et mettre sur pied une équipe de soutien des communications internes – les communications internes demeurent la responsabilité des gestionnaires et des commandants;*
- b. définir les ressources supplémentaires dont le MDN et les FC ont besoin pour améliorer les communications internes dans toute l'organisation;*
- c. énoncer les principes de base régissant les communications internes;*
- d. élaborer des lignes directrices pour les communications internes;*
- e. établir des mécanismes de « réaction rapide » pour les communications internes;*
- f. intégrer un volet communications internes dans les propositions présentées aux comités supérieurs et aux organes de décision, le cas échéant;*
- g. créer officiellement un groupe de travail sur les communications internes représentant l'ensemble de l'organisation;*
- h. coordonner avec les gestionnaires des ressources humaines l'intégration de compétences en communications internes dans les évaluations du personnel;*
- i. créer et mettre à l'essai un module de formation touchant les communications internes;*
- j. assurer le contrôle de la qualité des sites Web\*.*

*\* Dans ce cas, le terme sites intranet fait référence aux sites Web. (Note de bas de page ajoutée le 17 déc 02.)*

## Mise en garde

Cette étude a été effectuée dans le cadre du plan de travail approuvé du Service d'examen. Ses conclusions n'ont pas la valeur d'une vérification ou d'une évaluation officielle. Même si les appréciations et les conclusions présentées ici ne s'appuient pas sur une enquête rigoureuse ni sur des éléments probants comme ce serait le cas dans une vérification ou une évaluation de programme, elles nous permettent néanmoins de formuler des recommandations à l'intention de la direction. Elles ne sont donc pas exposées en tant que telles. En l'occurrence, le travail a pris la forme d'une étude de consultation menée par les évaluateurs professionnels du MDN et des FC, de concert avec des ressources spécialisées en consultation.

## Table des matières

Section	Titre	Page
1.	Aperçu des résultats .....	5
2.	Groupes de consultation : sommaire des résultats .....	10
3.	Objectifs de l'étude .....	20
4.	Méthodologie de l'étude .....	21
5.	Quelques données contextuelles .....	22
6.	Points de vue des experts .....	23
7.	Points saillants de l'étude et effets correspondants .....	30
8.	Atouts, problèmes et enjeux au MDN et dans les FC .....	32
9.	<i>Minicroquis</i> : Forces maritimes, Armée de terre et Force aérienne .....	46
10.	Pratiques clés de communications internes au MDN et dans les FC.....	50
11.	Plan en dix points .....	54

Annexe A : Bonnes pratiques de communications d'une grande société canadienne. . A-1/1

## **SECTION 1 – APERÇU DES RÉSULTATS**

### **INTRODUCTION**

1. Le Plan approuvé de 2000-2001 du Service d'examen prévoyait une étude indépendante des communications internes du ministère de la Défense nationale et des Forces canadiennes. Ce travail a été entrepris en 2001, la haute direction ayant confirmé que le domaine des communications internes méritait qu'on s'y intéresse. Une étude d'assez haut niveau des pratiques et des attitudes afférentes aux communications au sein du MDN et des FC a été faite en collaboration avec KPMG. Pour réaliser l'étude, on a eu recours à des entrevues ciblées et à des groupes de consultation et on a fait en parallèle une étude des meilleures pratiques du secteur public et du secteur privé. Ce rapport est l'aboutissement de ces efforts.

### **CONTEXTE**

2. Prévoir des communications internes proactives est une fonction de gestion importante – voire essentielle – de tout organisation qui se veut efficace. Cette question soulève depuis peu beaucoup d'intérêt dans les milieux universitaires et le monde des affaires. De nombreux exemples de publications, d'études, de grandes conférences internationales et d'annonces de recrutement de directeurs des communications internes en témoignent. Parmi les grands sujets abordés se dégagent : « rallier le personnel à la stratégie »; « rapprocher la haute direction et les employés de première ligne »; stratégies de communication pour le changement; façons de mesurer la pénétration des messages. Des entreprises spécialisées dans la « vérification » des communications offrent aussi des services de mesure et de validation en vue de remettre des communications internes sur la bonne voie.

3. De nombreuses entreprises internationales de premier plan ont lancé des programmes de renouvellement des communications internes en vue d'obtenir un avantage sur leurs concurrents et d'améliorer leurs résultats (voir l'annexe A sur les communications internes d'une grande société canadienne). Des organisations en sont venues à comprendre que la réussite des transitions d'envergure comme celles qu'entraînent les fusions et les acquisitions d'entreprises tient dans une large mesure à la mise en place de bons programmes de communications axés sur les intéressés. Les organismes qui s'occupent de crises savent que les bons systèmes de communication facilitent la gestion des crises, puisqu'ils permettent – et qu'ils ont à vrai dire tendance à favoriser – les interactions horizontales et verticales. Ils peuvent faire beaucoup pour rompre le cloisonnement.

4. On reconnaît par ailleurs de plus en plus que des communications internes de piètre qualité peuvent saper les efforts qui sont faits sur le plan des communications externes. Les employés habilités doivent comprendre les messages de leur employeur et y croire pour faire de bons ambassadeurs. Le manque de cohérence de la teneur ou de la présentation des messages internes et externes peut être une source de confusion et de scepticisme.

### **RÉSULTATS D'ENSEMBLE ET CONCLUSIONS**

5. Les qualités et les bonnes pratiques du MDN et des FC en matière de communication sont déjà nombreuses; plusieurs sont d'ailleurs exposées dans ce rapport. On peut cependant affirmer que, même si les communications externes vont bien, les communications internes n'ont pas encore reçu l'attention qu'elles méritent. Il en résulte malheureusement un déséquilibre. Le personnel du MDN et des FC n'a pas l'impression d'être considéré comme un auditoire important.

Le contraste entre les messages diffusés à l'extérieur et la perception des réalités internes risque de semer la confusion et de miner la confiance. Il arrive que l'information interne soit assimilée à une forme de « relations publiques » et que des stratégies et des concepts clés visant à améliorer le fonctionnement de l'organisation soient discrédités. Il y aurait lieu, par exemple, d'améliorer le degré d'identification des intéressés avec le concept de l'*interopérabilité interarmées* et celui de l'*Équipe de la Défense*.

6. Cette étude nous permet de conclure que les risques et les possibilités en présence sont suffisamment importants pour obliger le Ministère et les FC à se lancer dans un programme d'amélioration de leurs communications internes. Le MDN et les FC ont de toute évidence fait des progrès notables dans leurs communications *externes*, de meilleurs liens ayant été établis avec les intéressés de l'*extérieur*. De nombreux chefs militaires et civils sont également des communicateurs *internes* très capables. L'étude a néanmoins confirmé qu'il y a amplement matière à amélioration.

7. Le moment de diffusion des nouvelles importantes – nouvelles qui sont souvent communiquées en premier par des médias de l'extérieur – est une question que plusieurs segments de la population des intéressés internes trouvent démoralisante. De plus, on a peu cherché jusqu'ici à segmenter l'auditoire ou à définir les canaux de communication qui permettraient de mieux atteindre les auditoires internes. Fait à signaler, il n'y a pas de système précis pour atteindre de grands segments de l'organisation (la totalité des employés civils, p. ex.).

8. Les priorités stratégiques ne pénètrent pas l'organisation; cela tient peut-être à ce que leur importance pour divers auditoires internes n'est pas adéquatement différenciée. Il s'ensuit que le personnel supérieur d'état-major est à peu près le seul à s'intéresser à la stratégie de gestion du Ministère et à la stratégie de la Défense.

9. Les auditoires internes se sentent enfin submergés par la masse d'information qu'ils reçoivent. Parallèlement, la chaîne de commandement donne l'impression de filtrer l'information et de demeurer prudente tant que la teneur et le moment de diffusion des messages n'ont pas été officiellement confirmés. Cette situation est particulièrement inefficace dans le cas des messages qu'il vaudrait mieux communiquer directement à des destinataires de première ligne.

### **GROUPES DE CONSULTATION**

10. Les résultats tirés des rencontres auxquelles ont participé plus d'une centaine de personnes sont résumés graphiquement, immédiatement après cette section. Ils mettent en évidence un certain nombre de problèmes relatifs à l'efficacité globale des communications internes, à la rétroaction ascendante et à la perception des messages externes. Ils montrent aussi que les participants ont confiance dans leurs supérieurs immédiats, mais qu'ils ne sont pas certains que leurs supérieurs sont bien informés. Les résultats montrent en outre que les gens sont d'abord et avant tout préoccupés par l'information qui concerne leur carrière et les directives fonctionnelles. S'agissant des canaux d'information, l'intranet, le téléphone, les supérieurs immédiats et les messages CANFORGEN figurent systématiquement parmi les cinq moyens privilégiés par les destinataires.

11. **ARMÉES.** Les rencontres avec les groupes de consultation ont aussi mis en évidence de légères différences entre les trois armées – Mer, Terre et Air. Des minicroquis des atouts, des problèmes et des enjeux en matière de communications des Forces maritimes, de l'Armée de terre et de la Force aérienne sont présentés à la fin du rapport. Les résultats donnent à penser qu'il faudra s'attaquer à des problèmes qui concernent l'une ou l'autre des armées. Par exemple, l'Armée de terre et la Force aérienne auront plus de mal que les Forces maritimes à faire accepter à des auditoires internes les messages externes du MDN et des FC. Chacune des armées a d'autre part des atouts propres en matière de communication sur lesquels elle peut miser.

12. Ces indicateurs approximatifs laissent entrevoir que la tendance actuelle en faveur d'une approche uniformisée des communications internes du MDN et des FC mérite réflexion.

### **VOIE À SUIVRE SUGGÉRÉE**

13. Une organisation n'a pas intérêt à trop compliquer ses communications internes. Par ailleurs, toute grande organisation doit éviter de sous-estimer la complexité d'un bon système de communications internes. L'idée est de définir des formes pratiques d'amélioration en étant conscient des pièges à éviter et en tenant compte des meilleures pratiques reconnues. La voie à suivre suggérée ici consiste à créer des systèmes de communications internes plus efficaces et à reconnaître la nécessité de s'entendre sur les messages clés, de comprendre les besoins de chacun des auditoires visés, de déterminer la meilleure façon d'atteindre ces auditoires, puis de confirmer que les messages ont été reçus et compris. Le cadre d'un tel système est présenté à la fin du rapport.

14. Pour conclure, il convient de souligner que l'examen n'a pas dégagé de questions de communication qui intéressent uniquement le milieu militaire ou le milieu civil du MDN et des FC. Certaines de ces questions sont néanmoins abordées plus loin. La situation de chacune des armées est également examinée.

### **PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION**

15. Le Directeur général – Affaires publiques a coordonné l'élaboration d'un plan d'action qui inclut les mesures à prendre à court et à moyen termes. Le plan d'action, qui a été approuvé par le Sous-ministre et le Chef d'état-major de la Défense, est énergique et bien pensé. Ses éléments principaux sont décrits dans le sommaire du présent rapport.

## *Groupes de consultation : sommaire des résultats*

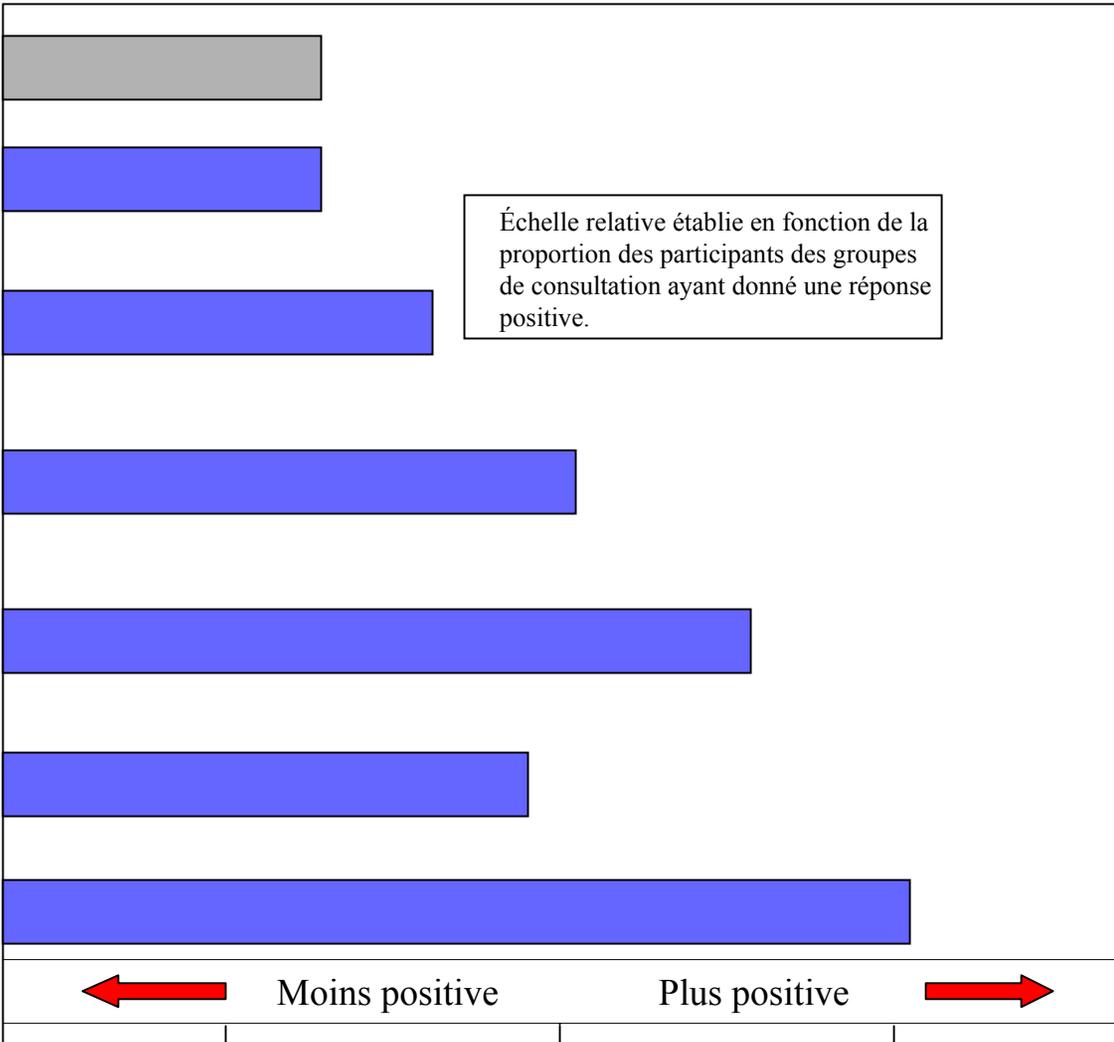
Trois groupes ont été consultés au QGDN. Des séances de consultation ont aussi été organisées en six autres endroits. De 10 à 15 participants ont assisté à chacune et utilisé un système de vote électronique anonyme. Des efforts ont été faits pour obtenir la participation d'officiers et de militaires du rang. Il se trouve que, après agrégation des résultats, les réponses des membres des deux groupes ont à bien des égards été voisines.

Nous reconnaissons que le personnel disponible a parfois eu un effet sur la composition des groupes de consultation. Nous ne prétendons pas que ces résultats ont une valeur scientifique; ils ont plutôt servi d'indicateurs que nous avons complétés par des entrevues ciblées.

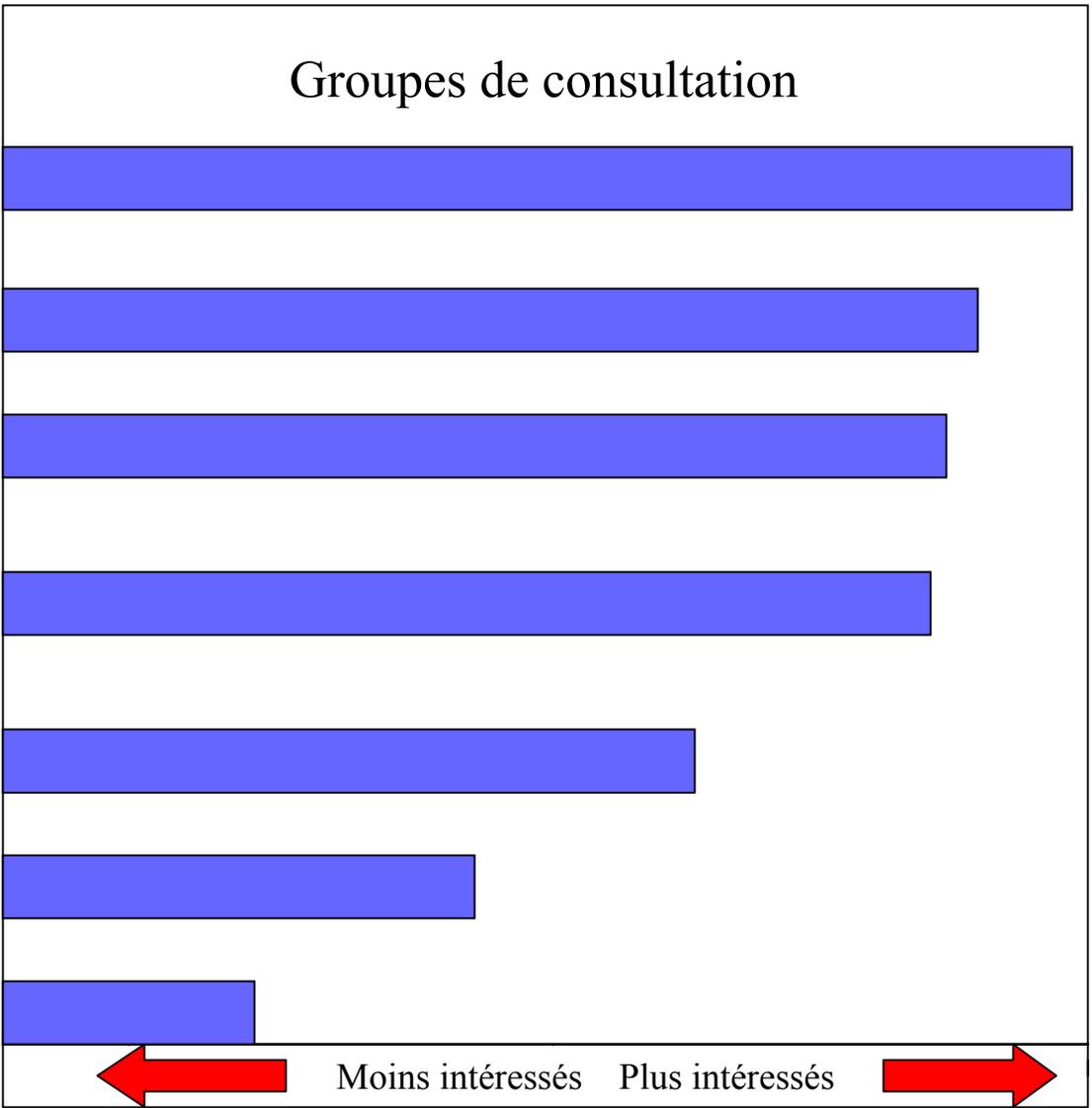
Les graphiques qui suivent présentent les observations des groupes de consultation en fonction d'une échelle relative qui repose sur la proportion des participants qui ont répondu positivement aux questions posées. Les notes supérieures à 4 (sur une échelle de 1 à 7) ont été portées sur cette échelle relative. Cela permet d'obtenir une idée des faiblesses et des points forts relatifs.

# Perception de la qualité des communications internes      Groupes de consultation

- Efficacité générale**
- Rétroaction ascendante**
- Intégralité/exactitude de l'information**
- Sources officielles plus utiles que le bouche-à-oreille**
- Supérieur immédiat bon communicateur**
- Chefs supérieurs bons communicateurs**
- Possibilité de communiquer avec les supérieurs sans utiliser de modes de communication externes**

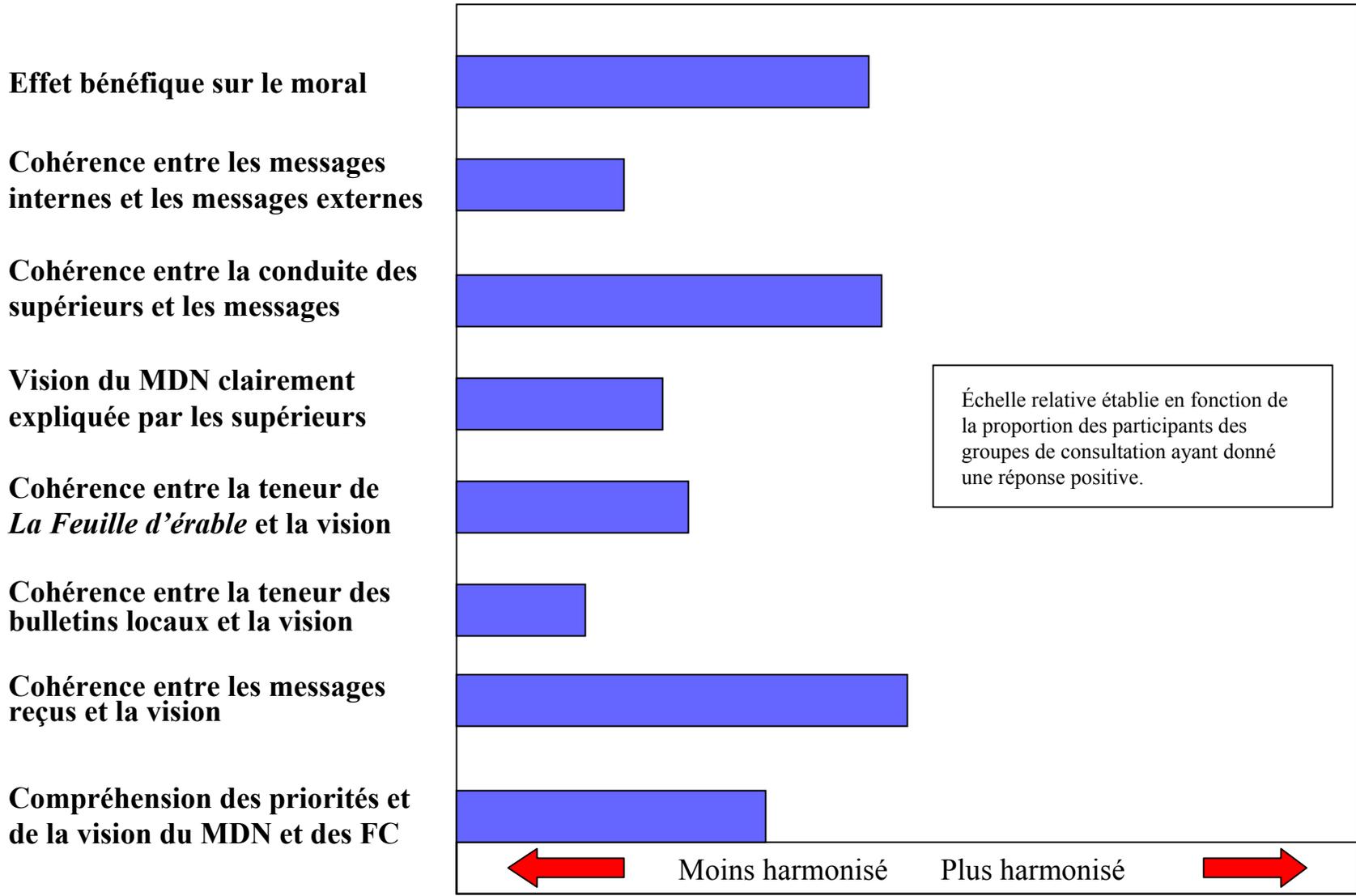


# Teneur des communications : sujets d'intérêt



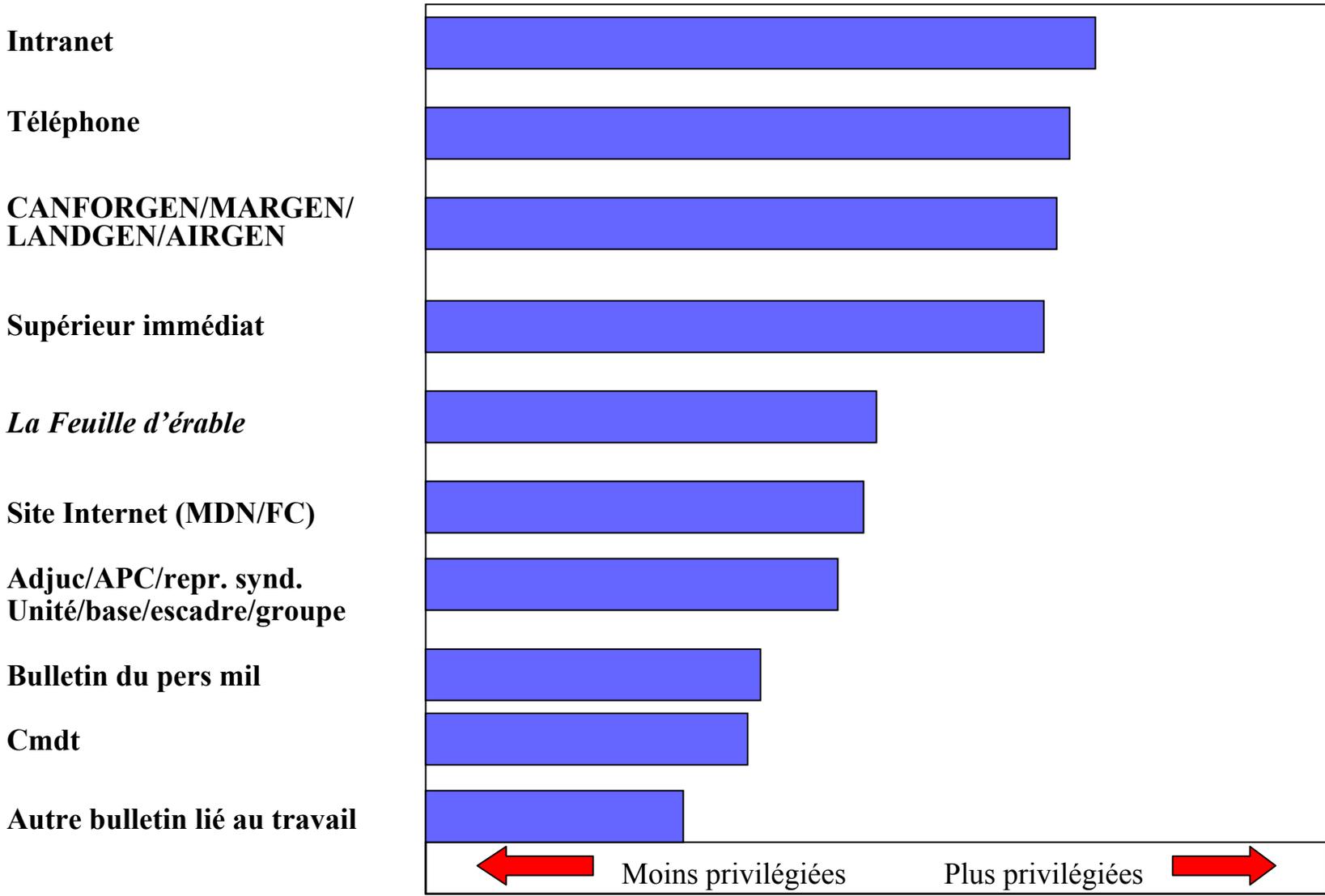
# Harmonisation et effet des messages

## Groupes de consultation



# Sources d'information privilégiées

# Groupes de consultation



# Perception selon les armées

Intérêt pour la stratégie de la Défense

Intérêt pour la stratégie de gestion du Ministère

Cohérence messages externes et internes

Effet bénéfique des communications internes sur le moral

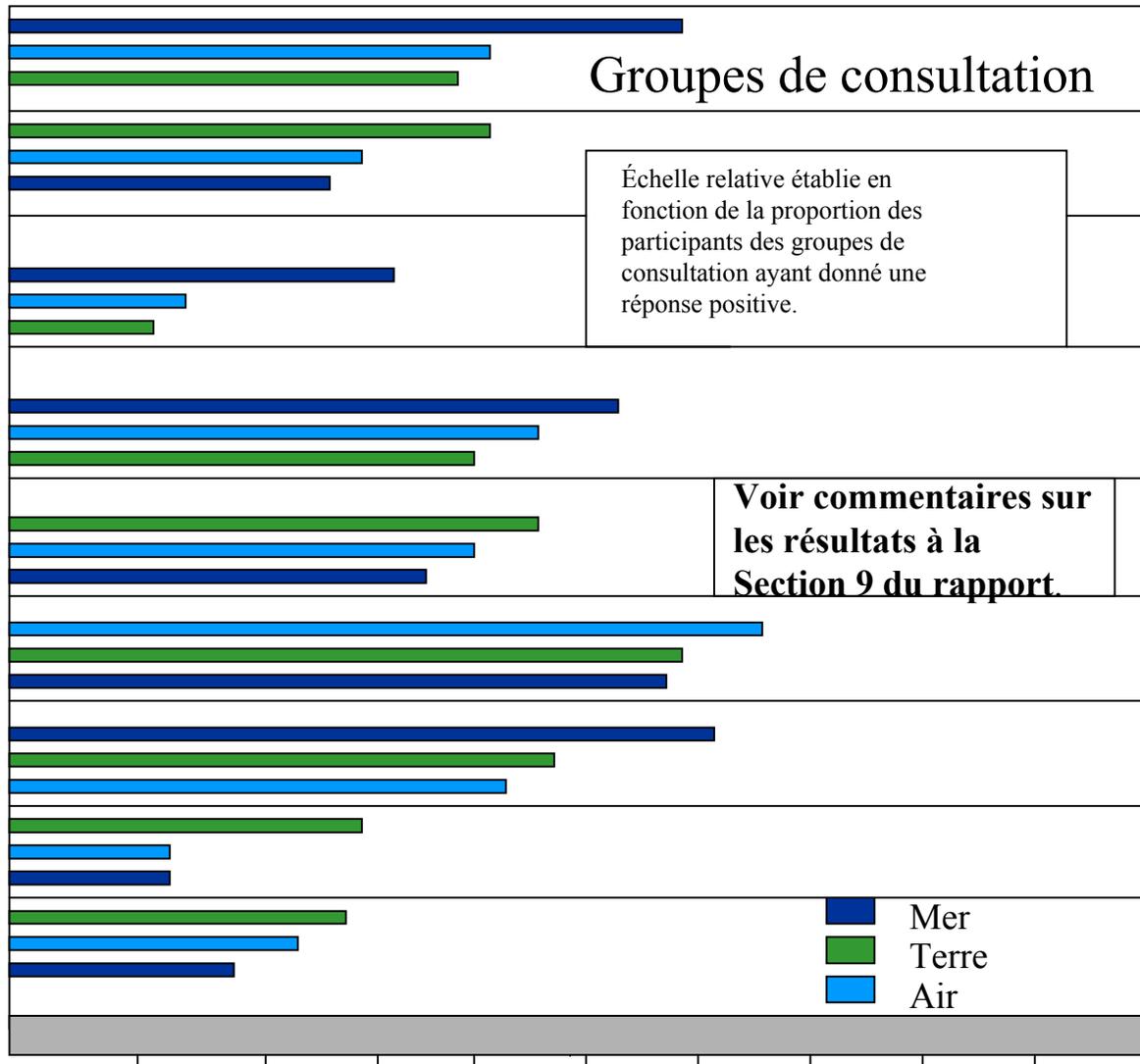
Cohérence entre la conduite des supérieurs et les messages

Supérieur immédiat bon communicateur

Chefs supérieurs bon communicateurs

Rétroaction ascendante MDN/FC

Efficacité des communications MDN/FC



# Sommaire des conclusions des groupes de consultation

Il est préoccupant de constater que les communications internes du MDN et des FC sont jugées en général peu efficaces. Cette observation est un prolongement de l'opinion qu'ont les militaires et les employés de ne pas constituer un auditoire de haute priorité. Le niveau de pénétration des stratégies et des priorités est assez faible. Certains trouvent par ailleurs qu'il y a souvent un manque de cohérence entre les messages externes et les messages internes/observations.

## Rétroaction ascendante

- L'organisation n'est pas jugée efficace dans l'obtention et l'utilisation de la rétroaction.
- Le personnel demeure loyal envers l'institution, et il ne lui paraît généralement pas nécessaire de recourir à des modes de communication externes pour formuler des commentaires.
- Le personnel hésite à adresser des lettres à *La Feuille d'érable*, de peur qu'on ne juge sa « rectitude ».
- Les gens préfèrent s'adresser à leur supérieur immédiat (90 p. 100 en personne) pour formuler leurs commentaires (rétroaction ascendante).
- La rétroaction ascendante se fait aussi par courrier électronique, ce qui en fournit un constat écrit.

# Sommaire des conclusions des groupes de consultation

## Principaux sujets d'intérêt

- Les gens sont particulièrement réceptifs aux messages qui portent directement sur leur rémunération et leurs avantages sociaux (90 p. 100), leur avancement professionnel (87 p. 100), leur formation/instruction (84 p. 100) et leurs fonctions/tâches (82 p. 100).
- La faible réceptivité à la stratégie de gestion du Ministère et à la stratégie de la Défense indique que la stratégie n'a pas été suffisamment personnalisée – les militaires indiquant que l'information est « trop abstraite » et « pas assez détaillée ». Les officiers sont à peine plus réceptifs que les MR.
- La vision du MDN et des FC ne paraît pas être communiquée clairement par la chaîne de commandement.

# Sommaire des conclusions des groupes de consultation

## Modes de communication internes

- Les modes d'information préférés sont le RID (74 p. 100, le téléphone et les réseaux personnels (72 p. 100), les messages CANFORGEN (71 p. 100) et les supérieurs immédiats (68 p. 100).
- Le moteur de recherche du RID est critiqué par tous pour son inefficacité.
- *La Feuille d'érable* ne bénéficie que d'un tiède appui (50 p. 100) – les avantages d'un point de vue global (trois armées) sont reconnus, mais les commentaires ont souvent porté sur le manque d'équilibre et le caractère trop léger du journal; peu savent qu'il paraît toutes les semaines.
- Seulement 26 p. 100 trouvent que les journaux des bases/escadres sont une bonne source d'information.
- Les officiers sont moins portés que les MR à lire *La Feuille d'érable* ou les journaux des bases.

# Sommaire des conclusions des groupes de consultation

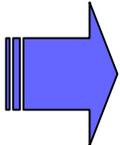
---

## Modes de communication internes (suite)

- Les MR comptent plus sur les messages CANFORGEN et leurs supérieurs immédiats pour obtenir des renseignements que les officiers.
- 75 p. 100 des participants sont satisfaits de leur accès aux ordinateurs.
- D'importants groupes de militaires subalternes sur le terrain n'ont qu'un accès limité aux ordinateurs.
- La vidéoconférence est vue comme l'outil de communication qui se répand le plus rapidement.
- La diffusion sur le Web est encore peu connue, et il reste des obstacles techniques à surmonter.

# Objectifs de l'étude

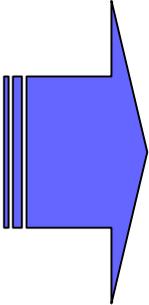
*Faire mieux connaître les atouts, les enjeux et les possibilités des communications internes au MDN et dans les FC.*



En collaboration avec KPMG, le CS Ex a fait une étude de haut niveau des communications internes au MDN et dans les FC. L'objectif de l'étude consistait à dresser un tableau des communications internes et à proposer des moyens d'apporter les modifications requises.

# Méthodologie de l'étude

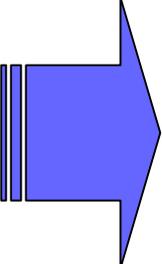
- **Étude de documents et d'ouvrages**
- **Entrevues**
- **Groupes de consultation**
- **Analyse**
- **Recommandations**



L'étude s'est appuyée sur des entrevues d'officiers des affaires publiques – et notamment d'OAF des trois armées – et de chefs militaires et civils. Au total, plus de 75 entrevues ont été réalisées, dont plus de la moitié à l'extérieur du QGDN. Des discussions ont également eu lieu avec le Directeur général – Affaires publiques et le Directeur – Changement stratégique. Des groupes de consultation de 10 à 15 participants ont fait connaître leur opinion par vote électronique. Sept groupes ont ainsi été consultés dans les trois armées (Mer, Terre et Air). Six de ces consultations ont eu lieu à l'extérieur du QGDN. Deux rencontres ont également été organisées dans des Groupes du QGDN. L'équipe de l'étude a synthétisé les points de vue d'experts des communications internes et les meilleures pratiques du MDN et des FC et d'autres organisations. Cet exercice a facilité l'analyse et l'évaluation des atouts, des problèmes et des enjeux des communications internes au MDN et dans les FC. Il a en outre aidé à proposer un programme d'amélioration.

# Quelques données contextuelles

- **Auditoire vaste, dispersé et varié** : chevauchement de l'auditoire interne et de l'auditoire externe
- **Une fédération de cultures** : militaires/civils, Mer, Terre, Air, personnes à charge, etc.
- **Changements importants et amélioration continue**
- **Progrès appréciables au chapitre des communications externes**
- **Données recueillies** : données démographiques, étude d'opinion



Le MDN et les FC présentent tous les paramètres culturels d'un organisme public de grande taille géographiquement dispersé. Ils ont aussi une très importante dimension militaire qui est leur raison d'être. À bien de égards, la culture du MDN et des FC est en transition. Les commissions ont souligné l'importance de nouvelles orientations administratives et de pratiques de gestion modernes qu'il faut concilier avec la primauté des opérations militaires. Les professionnels militaires peuvent être appelés à agir comme gestionnaires d'activités. Dans ce contexte, des activités « bureaucratiques » comme les communications internes soulèvent un certain scepticisme. De même, la question du commandement et du contrôle et l'importance de la hiérarchie peuvent à l'occasion faire obstacle à la transparence et au dialogue. Même si l'organisation fait de plus en plus preuve de transparence, il arrive qu'on confonde diffusion descendante d'information et transparence.

Il est juste d'assimiler le MDN et les FC à une fédération de cultures. À leur dimension militaire et civile évidente, il faut ajouter la très nette diversité des cultures des militaires eux-mêmes : les Forces maritimes, l'Armée de terre et la Force aérienne ne présentent pas une culture militaire homogène.

# *Point de vue des experts*

*«... La plus grande difficulté des communications réside dans l'illusion de leur accomplissement. »*

**George Bernard Shaw**

*« Les communications électriques ne remplaceront jamais le visage de quelqu'un qui encourage de tout son cœur une autre personne à se montrer intrépide et intègre. »*

**Charles Dickens**

# Points de vue des experts

« *L'art de la communication est le langage du leadership.* » **James Humes**

- Toute communication, aussi simple soit-elle, est interactive.
- Il est important de savoir ce que le destinataire sait (quels sont ses modèles).
- Le message reçu et le message envoyé diffèrent.
- Il est important de vérifier comment le destinataire perçoit le message.

Voir Dr. Paul Robinson, faisant référence au Modèle de Dance : [www.scarbvtts.demon.co.uk](http://www.scarbvtts.demon.co.uk)

# Autres points de vue d'experts

## *Huit critères d'efficacité des communications :*

- Le PDG agit comme champion des communications ouvertes.
- Les paroles et les actes concordent.
- Il y a une volonté de rendre les communications bidirectionnelles.
- L'accent est mis sur les communications en personne.
- La contribution des employés est une responsabilité partagée.
- Les nouvelles sont communiquées qu'elles soient bonnes ou mauvaises.
- Les intérêts, les contributions et les préoccupations des intéressés sont connus.
- Les employés sont encouragés à avoir des communications ouvertes.

*Communicating Organizational Change: A Management Perspective*, sous la direction de Donald Peter Cushman et Sarah Anderson King, State University of New York Press, 1995 (tiré de *Amélioration des communications internes*, rapport final, DRHC, octobre 1999).

# Autres points de vue d'experts

## *Éléments indispensables à l'obtention de bonnes communications internes*

- Objectifs précis et moment de diffusion des messages établis en fonction d'une évaluation des communications.
- Messages stratégiques, opérationnels et tactiques envisagés logiquement du point de vue de l'état final.
- Modes de communication et segmentation de l'auditoire considérés ensemble.
- Stratégies de communications générales conjuguées à des stratégies spécifiques.
- Stratégie de communication et stratégie globale intégrées.
- Processus de mesure mis en place.

Voir Kohls Group – Strategic Employee  
Communications : [www.kohlsgroup.com](http://www.kohlsgroup.com)

# Autres points de vue d'experts

## Quelques pièges à éviter :

1. « *Si je le sais, tout le monde doit le savoir.* » Pour que le personnel soit mis au courant, il faut généralement faire un effort délibéré pour lui communiquer soigneusement l'information.
2. « *Nous détestons la bureaucratie...* » Plus une organisation est grande, plus sa structure devient imposante et plus les choses doivent être constatées par écrit. Certains peuvent y voir une forme de bureaucratie.
3. « *Avez-vous compris ce que je voulais vous dire?* » Compte tenu de la diversité croissante de la population active, il arrive de plus en plus souvent que des messages ne soient pas interprétés comme on le souhaiterait. Il faut parfois qu'une confusion donne naissance à un problème grave pour que cela devienne apparent.
4. « *Les données et l'information ne manquent pas.* » Les grandes organisations disposent de systèmes informatiques qui peuvent produire et diffuser des quantités considérables de données. Il peut en résulter une surcharge d'information.
5. « *De quoi nous faut-il donc parler?* » Si les membres de la direction considèrent que leur travail consiste à résoudre des problèmes, il se peut que les communications soient jugées importantes uniquement quand surgit un problème.

Adapté de *Basics in Internal Communication*, McNamara, Carter, Ph.D. *Free Management Library* : [www.mapnp.org](http://www.mapnp.org)

# Distiller les points de vue des experts

L'un des thèmes qui revient souvent dans les points de vue des experts est que l'on peut sous-estimer la complexité des communications internes et que cela peut devenir une source d'écueils. Les grandes organisations doivent définir, appliquer et contrôler des stratégies de communication. Les caractéristiques suivantes ont été mises à profit dans la préparation du reste de ce rapport :

- *des principes et des valeurs de base sont établis;*
- *des messages clés sont définis et on leur attribue une priorité;*
- *la responsabilité des communications est définie;*
- *on comprend le cadre de référence, les vues et les préférences des segments de l'auditoire;*
- *les modes de communication (y compris la forme et le style) sont adaptés aux segments de l'auditoire;*
- *la concordance et la cohérence des messages sont évaluées;*
- *tous les modes de communications prévoient des mécanismes de rétroaction;*
- *on obtient confirmation que les messages ont été reçus et compris.*

# *Points saillants de l'étude et effets correspondants*

# Points saillants de l'étude

## Aperçu du tableau des communications

- Cultures très variées et auditoires dispersés.
- Les communications internes sont vues comme un sujet de préoccupation, mais on ne s'en est pas encore occupé.
- Les communications externes sont vigoureuses (les compétences qu'exigent les communications externes et les communications internes se recoupent, mais elles ne sont pas identiques).
- L'approche actuelle favorise l'uniformisation.
- Les communications internes sont excellentes dans le cas des déploiements opérationnels militaires.
- Les supérieurs immédiats sont considérés comme des sources d'information fiables (beaucoup estiment que les supérieurs prêchent par l'exemple) – les gens croient que leurs supérieurs vont transmettre l'information, mais ils ne sont pas certains que ceux-ci soient bien informés.
- Les communications internes sont nombreuses, mais elles ne sont ni alignées ni complémentaires.
- Les outils et les moyens de communications internes sont nombreux, mais leur utilisation n'est pas toujours inspirée par une stratégie et de grands principes de communications internes (faciliter la rétroaction ascendante, p. ex.).
- Il se diffuse beaucoup de renseignements sans que ces efforts équivalent nécessairement à des communications.

# Effets correspondants

**Les remarques suivantes mettent en évidence les domaines où l'on aurait avantage d'améliorer les communications internes :**

- Les gens ne pensent pas qu'ils constituent un auditoire prioritaire des communications du MDN et des FC – globalement, les communications internes sont jugées peu efficaces.
- Les communications générales et les communications qui s'adressent à des services précis du MDN et des FC ne semblent pas bien concorder.
- Les gens observent un contraste entre les messages externes et ce qu'ils entendent et voient sur place.
- Le personnel est victime d'une surcharge d'information.
- Le personnel, particulièrement sur le terrain, ne s'identifie pas aux messages et priorités du MDN et des FC.
- Le personnel ne voit pas la logique qui sous-tend les principales initiatives de changement.
- Les civils se sentent à part – le concept de l'« Équipe de la Défense » semble manquer d'authenticité.
- Les militaires sur le terrain ne comprennent et n'acceptent pas tous pareillement le concept de *l'interopérabilité interarmées*.

# *Atouts, problèmes et enjeux au MDN et dans les FC*

# Communications internes : quelques principes et caractéristiques

## Cadre d'évaluation des atouts, des problèmes et des enjeux

- **Engagement clair** — *Principes directeurs et valeurs faisant des communications internes une priorité importante.*
- **Point de vue stratégique, opérationnel et tactique** — *Plans et priorités de communication fondés sur une évaluation des besoins – qui, quoi, où, quand – cadre de référence, préoccupations et intérêts des destinataires évalués régulièrement. (Définition des messages clés et des destinataires.)*
- **Définition des rôles et des responsabilités** — *Attribution et consolidation de la responsabilité des communications internes.*
- **Accès et concordance** — *Analyses régulières visant à faciliter la segmentation de l'auditoire et le choix des modes de communication. Mise en œuvre guidée par des principes. Communications crédibles, correction des divergences et concordance des messages stratégiques, opérationnels et tactiques.*
- **Modes de rétroaction et mesure** — *Mesure de la réception/compréhension des messages et de l'efficacité de certains modes de communication.*

# Engagement clair

*Les chefs établissent clairement l'importance des communications internes et s'en font les porte-parole*

## Atouts

- Le MDN et les FC ont fait des changements considérables qui ont aidé à faire mieux apprécier la valeur des communications; de nombreux cadres sont de très bons communicateurs.
- Les chefs et les supérieurs sont considérés comme une source d'information privilégiée.
- Les communications opérationnelles, particulièrement dans les déploiements, sont plutôt bonnes.
- Une grande quantité d'information est diffusée.

## Problèmes et enjeux

- Il reste beaucoup à faire pour parvenir à une vue commune de la définition et des objectifs des communications internes.
- La question des communications externes et des communications internes unidirectionnelles demeure très préoccupante.
- Le personnel n'est pas convaincu que les communications internes sont une priorité.
- Des doutes subsistent dans l'organisation quant à la nature des renseignements à communiquer et au moment de le faire.
- On s'interroge sur la meilleure façon d'obtenir des communications bidirectionnelles (problèmes relatifs à la chaîne de commandement).
- Des incompatibilités subsistent entre les messages généraux et les messages adressés à des services spécifiques de l'organisation.
- Le personnel n'a qu'une confiance mitigée dans la capacité des cadres intermédiaires de comprendre vraiment les priorités et les orientations du MDN et des FC.
- Les civils ont l'impression qu'on s'intéresse peu à leur carrière; seuls les civils et les officiers de haut rang appuient le concept de l'*Équipe de la Défense*.

# Point de vue stratégique, opérationnel et tactique

*Des plans et des priorités de communication adaptés aux besoins*

## Atouts

- Des efforts considérables ont été faits pour exposer des visions, des plans et des priorités stratégiques et opérationnels (Stratégie 2020, Point de mire 2020, p. ex.).
- Beaucoup d'activités de communication.
- La DGAP consulte abondamment les niveaux stratégiques et opérationnels au moment de préparer des plans et des stratégies.
- L'Équipe de planification et de coordination des AP (EPCAP) offre ce qu'il faut pour présenter un point de vue global.

## Problèmes et enjeux

- Absence de stratégie officielle de haut niveau dans le domaine des communications internes.
- Planification restreinte des communications internes, sauf au niveau stratégique.
- Peu de mesures visant à préparer les militaires/employés aux nouveautés et aux orientations nouvelles.
- Manque de réceptivité du personnel à l'égard des documents et des plans relatifs à la stratégie du Ministère, qui sont considérés comme très abstraits et peu crédibles. (Négligence des conséquences.)
- Le personnel s'associe davantage aux modes de communication des commandements et des bases.
- L'EPCAP n'a bénéficié que d'une collaboration restreinte.

# Définition des rôles et des responsabilités

## Atouts

- La DGAP coopère avec les autres groupes de niveau 1.
- Selon les plans stratégiques de la DGAP, celle-ci a un rôle de premier plan à jouer dans les communications internes.
- La DGAP a établi des liens de collaboration particulièrement étroits avec les RH et la DGCS (Changement stratégique).
- La structure des responsables de dossiers de la DGAP donne d'assez bons résultats.
- L'Association des journaux des FC et l'Agence de soutien du personnel des FC sont des partenaires clés des communications.
- L'EPCAP est en place et elle pourrait jouer un rôle clé.

## Problèmes et enjeux

- On n'a pas défini de responsabilités précises au sujet de la promotion des communications internes.
- Le rôle de la DGAP au sujet des communications internes n'est pas encore clairement compris de tous.
- On n'a pas encore assez insisté sur la responsabilité de tout le personnel (employés et militaires) de contribuer aux communications internes.
- Il reste à savoir si la DGAP a les ressources nécessaires pour prendre la direction des communications internes.
- Peu de membres du personnel des AP ont reçu une formation ou se sont spécialisés dans le domaine des communications internes (notamment en rapport avec la gestion du changement).
- Le personnel des AP des armées n'est pas convaincu de la nécessité d'une collaboration entre armées.

# Accès et concordance

---

Critères à l'appui de l'étude :

- **Segmentation et ciblage des auditoires**
- **Concordance des communications avec les valeurs**
- **Intégration des communications**
- **Choix de modes de communication efficaces**
- **Messages et sujets clairs et cohérents**
- **Communications bidirectionnelles**
- **Appui des chefs/communicateurs (formation et outils)**

# Segmentation et ciblage des auditoires

## Atouts

- Des quantités considérables de renseignements précieux (données démographiques et données sur les attitudes) ont été réunies (Enquête de la fonction publique et travaux de M. Duxbury et coll., p. ex.).
- Les RH et les AP des commandements ont fait certains efforts de ciblage (publication *Entre Nous* du RH-Civ, p. ex.).
- Les militaires accueillent généralement assez bien l'information transmise par des modes de communication propres à leur armée.

## Problèmes et enjeux

- Même si les auditoires sont très différents, la tendance à l'uniformisation domine.
- Les données d'enquête sont très peu analysées sous l'angle des communications internes.
- Certains auditoires sont peu réceptifs, et même réfractaires, à l'information ministérielle. (Porter attention aux conséquences.)
- Les civils ne se sentent pas concernés (leur situation n'étant pas considérée comme prioritaire).
- Les chefs/gestionnaires ne sont pas tous informés correctement ni également.

# Concordance des communications avec la culture et les valeurs du Ministère

## Atouts

- Les supérieurs sont respectés et considérés comme une source d'information.
- Les gens trouvent généralement que les actes de leurs supérieurs sont conformes aux messages reçus, que les supérieurs prêchent par l'exemple.
- Le personnel du MDN et des FC est fier de son travail et réceptif aux communications qui concernent directement son travail.

## Problèmes et enjeux

- Les auditoires internes n'ont pas l'impression qu'on les considère comme un auditoire prioritaire, et ce, probablement à cause de l'importance relative qu'on accorde aux communications externes.
- Le personnel est prêt à formuler des commentaires, mais il ne croit pas qu'on en tiendra compte.
- Le personnel fait preuve de scepticisme à l'égard des décisions et des communications de haut niveau, celles-ci étant souvent vues comme une forme de « relations publiques ».

# Communications intégrées et adaptées

## Atouts

- La DGAP s'occupe de plusieurs importants véhicules de communication et elle a appuyé des initiatives locales en matière de communication, tant sur le plan du contenu que des moyens.
- Plusieurs véhicules de communication ont été créés (*La Feuille d'érable*, intranet/Internet, bulletins, forums de discussion).
- Des liens ont été établis entre les rédacteurs des bulletins.
- Les journaux des bases et les autres bulletins ont généralement des lecteurs fidèles; même s'ils sont indépendants, ils sont alimentés par le service d'information de la DGAP.
- Les initiatives d'apprentissage sont vigoureuses.
- Les messages CANFORGEN sont considérés comme fiables.
- Certains apprécient les profils personnels publiés dans *La Feuille d'érable*.

## Problèmes et enjeux

- Le personnel est submergé d'information.
- Ceux qui ont accès à un ordinateur trouvent que le RID est très difficile à explorer.
- La présentation des messages CANFORGEN est jugé ingrate.
- Le personnel sur le terrain a assez peu accès à des moyens d'information imprimés et électroniques.
- *La Feuille d'érable* essaie peut-être de « plaire à tout le monde »; l'information de haut niveau est souvent considérée comme une forme de relations publiques.
- La chaîne de commandement donne souvent l'impression de jouer un rôle d'intermédiaire ou de filtrer l'information.
- Le personnel n'est généralement pas au courant du calendrier de parution de *La Feuille d'érable*.
- Les stratégies d'apprentissage sont mal liées aux ressources des communications internes.

# Modes de communication efficaces

## Atouts

- Les niveaux 1 apportent souvent une précieuse « valeur ajoutée » aux messages du Ministère.

## Problèmes et enjeux

- Pas de système bien défini de diffusion de renseignements et de contacts.
- Inquiétudes au sujet de la surutilisation et de la distribution du courrier électronique.
- Sous-utilisation des centres d'apprentissage et de soutien des familles comme points de contact en matière d'information.
- Les gens ne savent pas toujours où trouver un exemplaire de *La Feuille d'érable*.

# Messages et sujets clairs et cohérents

## Atouts

- Le Programme Qualité de vie et le Programme d'éthique ont reçu une assez bonne diffusion (même si certains s'interrogent sur les raisons pour lesquelles le Programme d'éthique a vu le jour).

## Problèmes et enjeux

- Les messages externes et les messages internes manqueraient de cohérence (les messages externes ne cadreraient pas toujours avec la perception des réalités internes).
- Les gens ont du mal à rattacher les messages à la vision et aux priorités du Ministère.

# Communications bidirectionnelles

## Atouts

- De nombreux moyens de communication permettent de formuler des commentaires (courrier électronique, courrier des lecteurs, p. ex.).
- Les gens se sentent généralement libres d'exprimer leur opinion à leurs supérieurs.
- Des groupes de consultation sont parfois formés.

## Problèmes et enjeux

- Le personnel n'est pas convaincu que l'organisation est très réceptive à ses opinions.
- La question du respect de la chaîne de commandement est un sujet de préoccupation.
- Quand on a recours à des groupes de consultation, ceux-ci servent plus dans la conception de services/programmes que dans la rétroaction.

# Appui des chefs/gestionnaires (formation, outils, etc.)

## Atouts

- La plupart des chefs militaires sont des communicateurs capables en ce qui concerne les opérations militaires et les déploiements.
- La DGAP offre une bonne formation aux affaires publiques; cette formation s'adresse surtout aux militaires.
- De nombreuses pratiques exemplaires sont appliquées à la préparation des briefings et les séances de « questions et réponses ».
- La qualité des communications externes a rehaussé le prestige et la crédibilité des chefs supérieurs.
- La plupart des gens estiment que leurs communications avec leur supérieur sont bonnes.

## Problèmes et enjeux

- La formation dans le domaine des communications est souvent axée sur les rapports avec des intervenants de l'extérieur.
- Peu d'outils spécifiques ont été mis à la disposition des gestionnaires/chefs.

# Mesure

---

- Il n'existe pas de stratégies de mesure bien définies des communications internes. Il y a donc peu de renseignements susceptibles d'étayer et d'affiner des stratégies.

***Minicroquis : Forces maritimes,  
Armée de terre et Force aérienne***

# Forces maritimes : *Minicroquis*

## Atouts

- L'amélioration du soutien des communications internes est vue comme un objectif stratégique.
- Le document *Point de mire 2020* est bien connu des officiers.
- La Stratégie de la Défense suscite passablement d'intérêt.
- Les messages externes et les messages/points de vue internes sont relativement mieux alignés.
- Les chefs supérieurs sont considérés comme de bons communicateurs.
- Certaines personnes ne voient pas d'inconvénient à être informées par des modes de communication externes.
- Les marins ont un vif intérêt pour les questions et les nouvelles qui se rapportent à la marine.
- Les communications sont bonnes à bord des navires et dans les déploiements.
- De nombreuses communications ont très bien marché, notamment sur des sujets précis comme la présence des femmes dans les sous-marins.
- Les forums de discussion sont bien utilisés.
- Le journal de la base d'Esquimalt est très apprécié.

## Problèmes et enjeux

- Le QGDN paraît distant; les grandes stratégies de gestion suscitent moins d'intérêt – les Affaires publiques au QGDN semblent en faveur d'une plus grande centralisation.
- La cohérence entre les messages et la conduite des supérieurs est jugée un peu moins grande dans les Forces maritimes que dans les autres armées.
- Contrairement à ce qui s'observe dans les autres armées, les communications avec les supérieurs immédiats ont été jugées moins bonnes que les communications avec les chefs supérieurs.
- Trop d'information.
- Les groupes de consultation des Forces maritimes ont évalué un peu moins favorablement que ceux des autres armées l'efficacité globale des communications du MDN et des FC.

# Armée de terre : *Minicroquis*

## Atouts

- Véhicules de communication variés.
- L'heure du Commandant (à Québec).
- Les communications de la chaîne de commandement sont bonnes dans les déploiements.
- Les militaires ont évalué assez favorablement la cohérence des messages et de la conduite de leurs supérieurs.
- Les militaires ont une grande confiance dans leurs supérieurs immédiats.
- Par rapport aux autres armées, les membres de l'Armée de terre ont en général mieux noté l'efficacité globale des communications du MDN et des FC et, ironiquement peut-être, les possibilités de rétroaction qui leur sont offertes (la rétroaction ascendante est apparue comme un problème dans les commentaires des participants aux groupes de consultation et lors des entrevues).

## Problèmes et enjeux

- Les gens ont du mal à concilier la vision stratégique et les communications externes au sujet de ce qui leur paraît être la capacité de combat réelle des unités.
- Les soldats ont des réserves au sujet du rôle de l'Armée de terre (combat/maintien de la paix).
- Beaucoup de communications descendantes.
- Surcharge d'information.
- Le concept de l'*interopérabilité interarmées* n'est pas uniformément compris et accepté au-dessous du niveau de colonel/Cmdt (B).
- Les civils n'ont pas l'impression de faire partie de l'Équipe.
- *La Feuille d'érable* n'est pas le moyen de communication préféré.
- La qualité des journaux des bases varie.

# Force aérienne : *Minicroquis*

## Atouts

- La Force aérienne reconnaît dans son plan de communications la nécessité de mieux informer l'auditoire interne.
- Conférence annuelle des AP de la Force aérienne.
- La plupart des commandants d'escadre font une utilisation stratégique des AP.
- Augmentation du nombre de briefings face à face.
- Nombreux véhicules de communication internes.

## Problèmes et enjeux

- La raison d'être des changements n'est pas bien comprise (conséquences pour les RH du projet de la chaîne d'approvisionnement, p. ex.).
- Les « prises de position du QGDN » ne sont pas interprétées.
- Les communications pèchent parfois par excès de prudence.
- Surabondance d'information.
- Grande dépendance à l'égard du courrier électronique.
- Tendance à tenir pour acquis que les renseignements mis sur le RID sont de ce fait communiqués.
- Nécessité de définir un concept ou une méthode pour les communications internes.
- Les groupes de consultation ont indiqué que leurs supérieurs immédiats étaient des sources fiables d'information.
- En gros, les évaluations se situaient à mi-chemin de celles des deux autres armées.

***Pratiques clés de communications  
internes au MDN et dans les FC***

# Quelques pratiques clés au MDN et dans les FC

*Note : Cette liste de bonnes pratiques ne prétend pas être exhaustive, elle n'est donnée qu'à titre indicatif.*

- Le 5 GSS du Secteur du Québec de l'Armée de terre a élaboré un plan de communications qui prévoit des objectifs, des messages précis, une analyse des auditoires cibles et une méthode de mesure.
- Des investissements appréciables ont été faits au chapitre des sites Web de l'organisation. En dépit des questions qui se posent au sujet de l'accès à l'intranet et des mesures à prendre pour s'assurer qu'il complète d'autres modes de communication (et vice versa), l'intranet est un moyen populaire en expansion rapide.
- Il paraît évident qu'on a de plus en plus recours aux rencontres face à face : forums de discussion, « café du commandant », réunions de service hebdomadaires, etc.
- Dans certaines organisations (la Force aérienne, p. ex.), des rencontres des spécialistes des affaires publiques ont lieu tous les ans.
- Le Secteur du Québec de l'Armée de terre a innové, non sans difficulté, dans l'utilisation de communications face à face qui favorisent les communications bidirectionnelles propices aux remises en cause, au questionnement et à la rétroaction.

# Quelques pratiques clés au MDN et dans les FC

- Les Forces maritimes ont interprété avec succès la Stratégie 2020 dans leur document *Point de mire 2020*.
- Le CEMFM publie toutes les semaines un bulletin qui présente un résumé des affaires dignes d'intérêt ou prioritaires.
- Le journal de la BFC Esquimalt (*Lookout*) et celui de la BFC Edmonton (*Western Sentinel*) ont montré qu'ils étaient prêts à présenter les deux côtés de la médaille et à aborder des sujets assez controversés.
- Le JAG utilise un cadre de mesure qui aide à structurer les communications.
- Le SMA(Mat) publie un bulletin *Nouvelles du SMA(Mat)* et utilise des données de rendement internes pour appuyer les communications internes.
- La DGCS fait des efforts pour mieux rapprocher le QGDN et le personnel sur le terrain – et des efforts considérables ont été faits pour favoriser le dialogue et le changement stratégique.

# Quelques pratiques clés au MDN et dans les FC

- La DGAP a mené une enquête auprès des lecteurs du bulletin *D-Nouvelles* afin d'en améliorer le contenu et d'en accroître le nombre d'utilisateurs.
- La DGAP établit des liens entre des documents stratégiques comme la Stratégie 2020 et le Rapport sur les plans et les priorités et des communications externes et internes.
- Le SMA(RH-Mil) a produit la Stratégie RH 2020 (« Les ressources humaines de la défense au-delà de l'an 2000 »), qui prolonge la Stratégie 2020.

# ***Plan en dix points***

# Plan en dix points

1. **Rédiger une charte des communications internes** – Définir les principes, les attentes, les rôles et les responsabilités d'un programme permanent d'amélioration des communications internes et en désigner les porte-parole. Créer des liens avec la gestion du changement et la modernisation de la gestion. La charte devrait être cautionnée par le Comité de gestion de la Défense, les progrès accomplis étant suivis par le Comité de modernisation de la gestion. La DGAP devrait être le grand architecte, le principal conseiller et le facilitateur du projet, en collaboration active avec la DGCS et en consultation avec les niveaux 1.
2. **Énoncer les objectifs des communications internes** – Attribuer des objectifs à court terme et à long terme aux communications internes. Décrire l'état final à atteindre. Certains des renseignements recueillis dans le cadre des groupes de consultation et des entrevues qui ont été faites pour cette étude peuvent aider à définir une base de référence.
3. **Concevoir un programme d'amélioration** – La DGAP devrait être chargée de concevoir, en consultation avec la DGCS et les niveaux 1, un programme d'amélioration des communications. Elle devrait mettre à profit ce plan en dix points, et notamment les attentes et les principes énoncés dans la charte. Il faudra aussi définir les ressources requises, et notamment les besoins additionnels de l'organisation des affaires publiques et de ses réseaux. On précisera également les ressources requises pour lancer et pour soutenir le programme d'amélioration des communications internes. À plus court terme, il faudrait plus particulièrement porter attention aux questions suivantes : confirmer et faire connaître le rôle de la DGAP dans les communications internes; faire avancer l'idée d'un portail du RID; se pencher sur les objectifs et la qualité des journaux internes, y compris *La Feuille d'érable*; et examiner des façons de diffuser rapidement des messages.

## Plan en dix points (suite)

4. **Définir des messages clés** – Il faudrait s’entendre sur les messages qui concernent les priorités, les stratégies et les objectifs de changement du MDN et des FC. Des décisions devront être prises au sujet des efforts à faire pour renforcer le concept de l’*Équipe de la Défense* et celui de l’*interopérabilité interarmées*. Tout nouveau projet d’importance – systèmes ministériels, grands projets d’immobilisations ou autres investissements – devrait comporter un plan de communications internes. Le Plan d’amélioration des communications internes, par exemple, devra comporter son propre plan de communications.
5. **Énoncer des stratégies de mesure** – Il faudra trouver des moyens de confirmer les progrès – et d’attester notamment que les messages ont été reçus et compris – et d’évaluer l’efficacité des modes de communication. On pourra faire appel à des groupes de consultation pour évaluer l’efficacité de certains modes de communication et on aura sans doute intérêt à recourir à des enquêtes pour évaluer la compréhension générale des messages et les points de vue. Les modes de communication devraient tous prévoir des mécanismes de rétroaction et en encourager l’utilisation.
6. **Créer un conseil des communications de la Défense** – Coprésidé par le DGAP et le DGCS, ce conseil comprendrait des représentants de tous les segments et niveaux clés du MDN et des FC; il se réunirait tous les trois mois et il servirait de tribune pour les questions de communications internes : messages, points de vue, sagesse populaire, culture, problèmes et possibilités.

## Plan en dix points (suite)

7. **Poursuivre les initiatives d'extension de la couverture** – Il faudra continuer de recueillir et d'analyser des données démographiques internes et des renseignements sur les attitudes. Cela aidera à comprendre la segmentation de l'auditoire et à élaborer des stratégies pour couvrir efficacement chaque segment. Il faudrait également créer un répertoire de modes de communication adaptés aux possibilités d'accès et aux préférences de chacun des auditoires. Il faudra en priorité s'assurer que les systèmes de distribution ont été conçus de façon à rejoindre rapidement tous les auditoires internes.
8. **Mener des projets pilotes** – Dans la promotion de l'utilisation de nouvelles technologies en particulier, on aura intérêt à chercher et à mettre à l'essai des modes, des techniques et des outils de communication offrant de nouvelles possibilités. On devrait aussi étudier des moyens de renforcer les communications fonctionnelles et horizontales.
9. **Élaborer et tenir à jour les plans annuels de communications internes du Ministère et des niveaux 1** – Ces plans peuvent être des sous-éléments d'autres instruments de planification. Outre les plans qui relèvent directement de la sphère de compétence de chacun des niveaux 1, on devrait porter attention aux dimensions fonctionnelles et horizontales des communications.
10. **Faire rapport tous les ans au Comité de modernisation de la gestion et au CGD** – En qualité de coprésidents du Conseil des communications de la Défense, le DGAP et le DGCS devraient faire rapport tous les ans au Comité de modernisation de la gestion, puis au CGD.

***Annexe A : Bonnes pratiques de communications  
d'une grande société canadienne***

## Annexe A

**Grande société canadienne 45 000 employés**

- Groupe spécial des communications internes formé de 14 employés et Équipe intranet à Toronto. Vision des communications internes pour trois ans.
- Une enquête récente a révélé que l'intranet était la source d'information préférée des employés; venaient ensuite le courrier électronique et le bulletin. Les employés sont plus intéressés à aller chercher l'information.
- En janvier 2000, Bell a lancé un « portail » – point d'accès central à l'intranet (qui comprend un répertoire et un site de rétroaction); le portail est devenu le principal moyen d'information interne.
- Adoption d'une stratégie de ciblage du courrier électronique en vertu de laquelle les messages peuvent recevoir une large diffusion ou une diffusion restreinte.
- Téléconférence trimestrielle avec les employés. Les employés peuvent appeler, écouter les rapports de la direction et participer à une période de questions. Taux de participation : 35 p. 100.
- Nécessité de prévoir plus de communications face à face et d'outils d'aide à la gestion.
- Des forums de discussion sont tenus au niveau des divisions. Les messages portent généralement sur le plan d'affaires, le rendement, la satisfaction des clients et d'autres questions intéressant les employés.
- Le groupe des communications internes et le groupe de spécialistes du marché travaillent à la conception d'outils de mesure (groupes de consultation d'employés, sondages téléphoniques, sondages de satisfaction des employés, rétroaction par Internet/intranet, p. ex.).