

- Le cadre institutionnel et hiérarchique

Lorsqu'il existe une volonté de concertation de quelques uns au sein d'une structure, leurs discours et réflexions sont parfois entravés par les contraintes hiérarchiques et institutionnelles. Tout organisme se définit par rapport à d'autres et tient à conserver une place et un statut qui se sont construits au fil du temps, de ce fait toute démarche novatrice peut être perçue comme source de déstabilisation éventuelle. De même, le mode de fonctionnement et l'organisation de

toute structure sont directement tributaires d'un schéma hiérarchique qui craint de se voir remis en cause par toute intervention venue de la base.

L'expérience relatée ci-après atteste de la nécessité d'oublier ces contraintes lorsque celles-ci peuvent troubler l'information et nuire à la sincérité, la constructivité et l'objectivité. Elle montre, de plus, qu'il n'est possible de dépasser ces cadres que s'il existe une volonté initiale forte au profit d'un mouvement collectif.

Antoine BATTESTI, Sécurité Civile : le poids institutionnel .

Le poids institutionnel dans une démarche de type Vulcain

par Le Colonel Antoine BATTESTI

En fait, il s'agit d'un **équilibre**, parfois fragile, et qui s'est construit au jour le jour au fil des travaux et des réflexions entre la **présence**, nécessaire, irréductible, des institutions tant au niveau de démarches initiales que de l'exploitation terminale du produit, et la **liberté** de manœuvre des acteurs, seule garantie significative de la richesse de la production commune.

La voie peut paraître étroite, elle l'est. La culture administrative française, faite de centralisme, de prérogatives liées aux compétences, et souvent de "langue de bois" dans sa communication, ne favorise pas les initiatives susceptibles de "débrider" la capacité de production de la "base".

Les mesures de tous types que la maîtrise d'une situation exige, sont encore trop souvent conçues par une "élite" dépositaire de l'esprit et de la lettre, d'une règle qu'elle-même a contribué à établir et qu'elle persiste à vouloir maîtriser.

Certes, la concertation existe, car de nos jours elle est incontournable, mais le pouvoir reste "en haut" ce qui somme toute peut paraître justifié : à chacun son rôle : le chef conçoit, décide et gère. Les autres reçoivent et exécutent.

Dans le cadre de la démarche Vulcain, cela s'est passé un peu différemment : Une institution a été génératrice du

mouvement initial, sans peut-être mesurer les conséquences et les risques induits dans cette démarche, mais en conservant quand même le pouvoir de tout arrêter si nécessaire ou de classer le travail dans la profondeur d'un tiroir poussiéreux avec les dizaines de rapports de ce type restés sans suite.

Au départ l'institution s'est donc manifestée par un directeur intelligent (ça existe) qui a commandé un travail de fond à un collaborateur choisi à cet effet et **laissé libre** de sa méthode.

L'institution est restée présente sans intervenir durant la totalité des travaux.

En possession des résultats et des propositions, l'administration s'en est naturellement approprié le contenu et a prolongé son action en déclenchant une phase productive dont elle se charge de mettre en application le produit après l'avoir **validé**.

La liberté de méthode laissée au responsable des travaux constitue l'autre terme de l'équilibre.

L'imagination et les initiatives sont alors au pouvoir. Une formation pédagogique appropriée conforte les acteurs et les valorise.

La voie est ouverte à une production riche de la diversité des acteurs, mais rendue cohérente par la **solidarité** et l'**autodiscipline** du groupe.

"Donnez-nous une mission, un cadre,

quelques moyens, nous ferons le reste (lire l'essentiel)"

C'est un peu la philosophie de la démarche appliquée dans le cadre de la mission Vulcain.

Le **retour d'expérience** reste le moteur principal du progrès, notamment **en matière opérationnelle**.

Chacun en est peu ou prou convaincu.

Mais le principe étant reconnu, il reste toujours difficile à appliquer compte tenu des résistances individuelles ou institutionnelles à la remise en cause qu'implique une telle démarche.

Le **retour d'expérience** est un élément essentiel d'une démarche type Vulcain. Pour bâtir une doctrine et la faire évoluer en fonction des enseignements du terrain, pour forger et appliquer une formation appropriée, il est essentiel de recueillir toutes les informations issues des activités opérationnelles.

Chaque responsable, appelé à exercer un commandement, a vu un jour ou l'autre la pression institutionnelle peser sur ses épaules pour lui imposer le silence.

C'est en tout cas le comportement habituel de la hiérarchie lorsqu'elle n'est pas sûre d'elle-même et qui témoigne de la fragilité de la probité de l'institution.

Pour une fois, de façon lisible en tout cas, le pari - et le risque - a été pris, en matière opérationnelle d'un comportement plus responsable. Certes la démarche initiée par le chef d'une administration centrale présentait un risque calculé.

Mais, tant dans la méthode de réflexion et de production, que dans le cadre du "retour d'expérience" appliqué en la matière, l'institution, ou plutôt les institutions concernées, ont été amenées, volontairement ou non, à laisser libre cours à l'imagination créatrice des acteurs. Cela n'a pas été sans "aspérités" que l'animation a dû contribuer à effacer, ni parfois sans réticences institutionnelles initiales et diverses.

Mais lorsque le mouvement est créé, il devient difficile de s'y opposer. Il est alors plus intelligent de le canaliser et d'en exploiter la dynamique et le potentiel.

C'est ce type d'intelligence dont a su faire preuve l'institution concernée par la Mission Vulcain. Il n'est pas sûr qu'elle n'ait à le regretter.

A.B.

■ Cette intervention, tout en affirmant la nécessité de dépasser l'institutionnel, confirme sa nécessaire présence en terme de compétence : la communication se révèle plus concrète et plus efficace lorsqu'elle est appuyée et reconnue par les cadres institutionnels et hiérarchiques, ceci demande une réelle volonté de concertation à l'intérieur même de la structure. La concertation s'avère par conséquent indispensable à toute avancée, la contestation seule ne peut suffire. Ce constat a permis aux participants du groupe de travail d'évoquer le problème d'associations qui s'affichent parfois davantage dans la contestation que dans la proposition. Il n'y a alors ni échange, ni discussion pour construire différemment, pourtant il nous apparaît de plus en plus que seul l'échange peut induire des avancées significatives.

En terme de communication, nous déduisons ainsi de cette contribution que la coordination et la concertation précèdent la communication et lui sont indispensables. De plus, nous relevons que toute communication procède à terme de trois étapes principales : le passage de l'idée, l'élaboration, puis l'application. Le passage de l'idée est souvent ignoré pourtant il est la première démarche communicante ; l'élaboration doit se faire en commun et surtout en contact avec la réalité de la situation dans laquelle se pose le problème ; enfin, l'application ne peut réussir et se faire que s'il y a explication et, à nouveau, adéquation à la réalité ; or, trop souvent, l'application n'aboutit pas faute de respect de ces simples règles.

De ces premiers débats, il ressort que la communication renvoie à deux notions distinctes, l'échange et le faire savoir. La communication-échange permet d'élaborer quelque chose ensemble, la communication-faire-savoir permet de délivrer des connais-

sances mais n'implique pas obligatoirement une construction commune, elle est une communication proche de la pédagogie. En matière de communication entre acteurs ces deux types de démarches sont souhaitables car complémentaires. En même temps, toute communication suppose la définition préalable d'un objet précis : il s'agit ici de la forêt méditerranéenne, objet complexe qui suppose que celui ou ceux qui s'expriment doivent avoir acquis une légitimité et soient compétents et désireux d'animer l'échange. Enfin, il nous semble que toute communication doit se faire avant même qu'un problème puisse se déclarer avant l'événement ; il ne suffit pas de se concerter après un incendie ou une inondation, il faut s'en préoccuper bien en amont à partir des données dont on dispose. On peut voir ici une lapalissade, pourtant...

Suite à ces considérations d'ordre général, il nous apparaît que dans le domaine de la communication interne entre maires ou entre propriétaires forestiers par exemple, chacun doit d'abord s'efforcer de trouver un champ de préoccupation commun concernant la forêt méditerranéenne. Excepté la thématique incendie, la complexité de la forêt méditerranéenne rend difficile cet exercice qui est pourtant le préalable indispensable à toute démarche. Ensuite, étant établi que bien communiquer implique de faire en commun pour atteindre un objectif commun, il s'avère indispensable de dépasser les deux types principaux de freins, le cadre institutionnel et le manque de connaissances. Dépasser l'institution demande initiative et volonté commune, nous l'avons démontré et c'est réalisable. Obtenir puis utiliser l'information est plus problématique et demande une mobilisation de tous. La constitution du savoir doit procéder du recensement des données passées et présentes et des compétences, et l'on

doit se donner les moyens de cette production (retour et analyse des problèmes passés, utilisation des statistiques, association des experts (« sachants »), réalisation d'enquêtes...). Une fois cette connaissance établie, elle doit être diffusée et tout un chacun doit pouvoir y recourir selon ses besoins ponctuels pour sa prise en compte effective dans toute action. Ceci implique une double démarche : l'ouverture de ceux qui détiennent le savoir, et la demande (la pression ?) des élus, associations ou autres demandeurs potentiels.

D'autre part, en matière de communication de voisinage, entre groupes, il est clair pour nous que les divers acteurs se doivent de multiplier les rencontres en dépit des freins temporels et institutionnels existants. Pour ce faire, nous préconisons de mettre en place tous les moyens qui le permettront, moyens humains et désir de collaboration mais aussi moyens financiers à inscrire au budget de chaque institution.

Enfin, nous avons constaté l'existence d'un lien prégnant entre communication interne et communication externe. Dès lors qu'il existe une démarche communicante au sein même des réseaux d'acteurs de la forêt méditerranéenne, ceux-ci émettent obligatoirement ensuite vers la périphérie. Il faut alors qu'il y ait coordination pour ne pas amplifier la confusion existante et que tous communiquent sur leurs objectifs et non sur eux-mêmes.

Ces quelques remarques comme l'insistance que nous avons eue à poser la confiance, la concertation et la collaboration en garants de crédibilité et d'efficacité, nous semblent être de nature à pouvoir améliorer le transfert des connaissances et la communication au sein de chacun des groupes qui s'intéressent à la forêt méditerranéenne et entre eux.

2 - Communication externe

La communication externe est celle qui s'établit entre acteurs ou groupes d'acteurs et publics. Cette communication semble aujourd'hui déficiente sur de nombreux points, la notion de forêt méditerranéenne reste floue, les rares enquêtes existantes mettent en évidence son manque, voire son absence, d'identité.

Par conséquent, notre groupe de travail a souhaité recenser les messages émis à l'heure actuelle et leurs processus de mise en œuvre à travers des politiques de communication propres à certaines structures représentatives du monde de la forêt méditerranéenne. Il nous a semblé que clarté et identité devaient participer de la communication et que, parmi les nombreux discours qui ont cours en matière de forêt méditerranéenne, ceux qui émanaient des forestiers, des pompiers et des associations de protection de l'environnement paraissent être les principaux. Nous avons donc choisi de faire s'exprimer ces trois perceptions puis de les analyser selon leurs finalités et selon les réponses qu'ils apportaient en terme d'adéquation ou d'inadéquation aux demandes des uns et des autres. Parallèlement, nous avons examiné les contenus de chacun de ces discours pour tenter d'y déceler antagonismes et/ou convergences en vue de pouvoir proposer des pistes pour une communication réussie.

Dans un second temps, la notion d'échange restant pour nous, ici encore, indissociable du faire-savoir, nous avons tenté d'évaluer la façon dont cette notion avait été prise en compte

lors de la procédure de construction de deux politiques de communication, celle de l'O.N.F. et celle de la Fondation pour la protection de la forêt méditerranéenne. Cette démarche nous a conduit à réaffirmer l'interactivité et l'écoute permanente comme gages d'enrichissements productifs et de bonne adéquation des messages aux attentes.

Enfin, une fois ces préceptes intégrés et partant du constat que toute communication doit reposer sur une méthodologie cohérente, nous avons essayé d'en définir quelques principes qui, tous, reposent sur l'évaluation des actions et la connaissance respective des demandes de chacune des parties en présence.

2 -1 Les discours principaux

Etant admis que si l'on veut communiquer efficacement il faut que chacun dise qui il est, au nom de qui il parle et affiche ses objectifs, le groupe de travail a ici abordé une réflexion à partir des discours tenus par les trois grandes familles d'intervenants en matière de forêt méditerranéenne. On peut en effet observer qu'il existe de façon générale trois types de vecteurs et propos parfois antagonistes, l'un axé sur l'économie de la forêt, le second sur l'incendie et le troisième sur la protection dans une perspective écologiste. Il nous a semblé possible de trouver des convergences entre ces trois domaines si l'on s'attachait d'abord à en faire ressortir les incohérences puis les finalités.

- Le discours forestier

Partant du principe que communiquer est un moyen d'exister et de défendre ses intérêts et souhaitant dépasser et pallier l'obstacle du manque d'identité de la forêt méditerranéenne, le Centre régional de la propriété forestière (C.R.P.F.) Languedoc-Roussillon a mis en place une campagne de promotion de l'image de cette forêt.

Par leur démarche, les forestiers du C.R.P.F. se sont posés comme les représentants d'une multitude de propriétaires forestiers dont on sait qu'ils recouvrent des réalités fort différentes (1). Ils ont ainsi diffusé des messages dans les journaux gratuits qui présentaient la forêt méditerranéenne comme un ensemble homogène aux enjeux économiques, écologiques et sociologiques importants. Ce discours, élaboré après concertation des propriétaires et en direction de ceux-ci, des intervenants potentiels et des publics, semble avoir été bien perçu car il reposait sur une perspective globale positive (la forêt ça se gère, ça se cultive) et non pas événementielle (la forêt ça brûle). Cette campagne est ainsi réitérée chaque année depuis six ans.

Alban LAURIAC : Communiquer ou ne pas communiquer ?

(1) Cf. Foresterranée'90