

ETUDE PARTICULIERE A OPTIONS

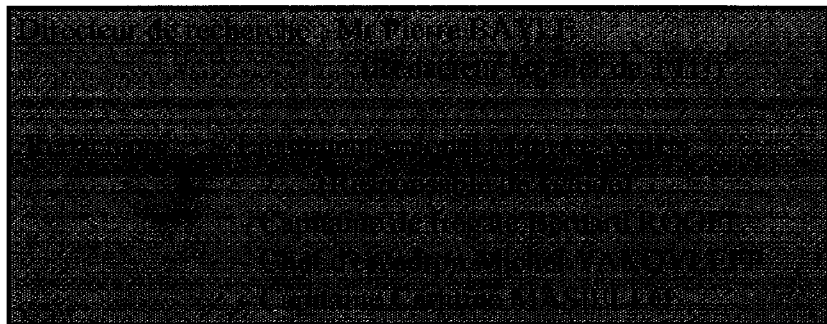
*

COMMUNICATION

ET

GESTION DES CRISES

*



P R E A M B U L E

Nous remercions pour leur précieuse collaboration toutes les personnes qui ont bien voulu, en dépit d'un emploi du temps souvent chargé, nous conseiller et nous guider dans la rédaction du présent mémoire, et tout particulièrement :

- Mr Pierre BAYLE, rédacteur en chef de T.T.U., directeur de recherche à l'origine de cette étude,
- le Colonel PONCET, chargé d'enseignement à la Section d'études opérationnelles du Collège interarmées de défense,
- le Capitaine de vaisseau LAGANNE, stagiaire au Centre des hautes études militaires,
- le Lieutenant-colonel BOLELLI, du SIRPA de l'Armée de terre,
- le Capitaine de corvette OLLIVIER, du SIRPA central,
- Mr Laurent BOUSSIE, grand reporter à France 2.

Le thème de l'étude ayant déjà suscité de nombreux colloques et conférences, et donné lieu à d'importants ouvrages rédigés par d'éminents spécialistes de la question, notre modeste mémoire ne prétend pas contenir de grandes innovations. Il se veut simplement une base sérieuse de réflexions, sur un sujet d'importance majeure qui constitue un facteur de plus en plus déterminant dans la gestion politico-militaire des crises modernes.

1. INTRODUCTION.

Nul ne songe à nier aujourd'hui l'importance prise par la communication, à travers le "village planétaire" qu'est devenu notre monde. Diffusés en temps réel, les événements jugés " porteurs" sont surmédiatisés afin d'atteindre un maximum d'individus qui, sous cette pluie d'informations, ont en outre de plus en plus de peine à avoir une opinion personnelle et à juger en toute objectivité, aussi bien sous les aspects qualitatifs, que quantitatifs. L'internationalisation - encore appelée mondialisation - des médias, associée à l'émergence d'un véritable droit à l'information, rend de nos jours impossible le repli sur soi, qu'il s'agisse des individus, des groupes, des nations.

Les pouvoirs publics, en France comme ailleurs, n'échappent pas à ce phénomène dont l'ampleur a atteint des proportions considérables. Au sein de la Défense nationale, les armées françaises ont pris conscience de cet état de fait, soit pour des raisons liées à l'évidente nécessité de communiquer avec la population, soit parce-qu'elles sont confrontées au problème de la médiatisation des crises, c'est-à-dire de la diffusion d'informations directement liées à leur participation aux opérations à un instant donné.

C'est ce qui a conduit le commandement à consacrer des moyens dont l'importance n'a cessé de croître depuis quelques années à une fonction qui, connue auparavant essentiellement sous l' aspect des relations publiques en temps de paix, tend maintenant à faire partie intégrante de toute intervention, le plus souvent à l'extérieur de nos frontières, relative à la gestion d'une crise.

Il apparaît nécessaire, avant de définir les limites et les grandes lignes de la présente étude, de rappeler l'acception maintenant admise, de deux termes comportant des analogies, certes, mais correspondant pourtant à des démarches fondamentalement différentes dans leur application au sein des armées : la communication et l'information.

La communication est la diffusion d'une information éclairée, contrôlée ou dirigée par une autorité. C'est un acte de commandement, effectué dans un cadre spécifique avec des objectifs précis, s'adressant à un destinataire bien ciblé. Elle s'inscrit dans un dessein politique, ou stratégique, afin d'obtenir l'assentiment de l'opinion publique, ou bien un facteur supplémentaire de succès dans l'opération engagée, le plus souvent les deux à la fois.

L'information est la diffusion de faits et de données bruts destinés à répondre à la demande des médias, ou des relais d'opinions, ou directement du personnel des armées (information interne). Dans le cadre qui nous intéresse, la gestion militaire des crises, cette fonction est surtout le fait des journalistes effectuant leur travail directement ou non sur le terrain.

Cela nous conduit à dresser un double constat, s'agissant globalement des rapports entretenus entre journalistes et militaires, constat communément admis et constituant une sorte de toile de fond dans les relations liant les deux communautés :

- **les journalistes**, naturellement curieux et avides d'informations exclusives, guidés par la recherche du sensationnel, cherchent à tout savoir pour

satisfaire une demande pressante et légitime du public, et ont tendance à mettre en cause l'objectivité des militaires, qu'ils soupçonnent facilement de leur mentir,

- **les militaires**, craignant la diffusion d'informations incompatibles avec la confidentialité nécessaire au succès d'une opération ou avec le secret de défense, ne croient pas en la neutralité des journalistes et sont généralement enclins à une certaine discrétion assortie d'une défiance instinctive vis à vis d'eux.

Il faut cependant noter que ces relations tendent progressivement à s'améliorer, en raison d'une réelle volonté mutuelle de compréhension, dictée à la fois par la prise de conscience de la nécessité de coopérer, et le sentiment d'une complémentarité certaine entre les deux communautés.

D'importantes questions sont appelées par ce constat : la responsabilité morale et l'éthique des informateurs, le besoin de formation réciproque, l'honnêteté de chacun, l'influence des médias sur les événements, les dérives journalistiques... Ces questions ne manqueront pas d'être évoquées et analysées, à la lumière des expériences vécues et à la faveur des réflexions de nature prospective.

2. CADRE ET LIMITES DE L'ETUDE.

Les différents aspects de la communication, dans le cadre de la gestion des crises, ne peuvent être étudiés sans procéder à une sorte d' "état des lieux", destiné à cerner les structures et moyens de communication existant dans les armées, et à décrire l'organisation mise en place autour d'eux, en temps de paix et en temps de crise, à l'intérieur et à l'extérieur. Cette première partie est complétée par une évocation des études et réflexions en cours conduites pour améliorer la communication en opérations.

La deuxième partie de cette étude est consacrée à l'analyse d'un certain nombre de crises passées, sous leurs aspects essentiellement médiatiques, et dans lesquelles la France a engagé des moyens militaires. Cette analyse devra permettre de dégager des enseignements qui se veulent utiles pour l'avenir, sur les diverses façons de gérer une fonction devenue autant nécessaire qu' incontournable.

Enfin, des solutions concrètes sont proposées en dernier lieu, afin de tenter d'esquisser une sorte de doctrine en matière de communication, orientée vers une gestion plus saine et plus bénéfique pour les deux parties en présence, de cette partie intégrante de toute intervention militaire.

3. LES MOYENS ACTUELS DE COMMUNICATION.

3,1. LE SIRPA

Le Service d'informations et de relations publiques des armées (voir l'organisation en annexe) joue depuis 1969, en temps de paix mais aussi dans les opérations, un rôle déterminant, comme l'indiquent ses missions :

- assurer l'information en temps réel des responsables de la défense,
- contribuer à une meilleure connaissance de la politique de défense, des forces armées et du service national, en diffusant une information tous publics et interarmées,
- assurer la cohérence entre lui-même et les autres organismes d'information et de communication.

Par ailleurs, il participe au retour d'information sur les opérations vers le CEMA par ses analyses d'impact médiatique , ainsi qu'à l'étude des aspects "communication" d'une intervention en cours par ses propositions pour l'élaboration de directives de communication et de comportement vis à vis des médias. A l'aide du **COPID** (centre opérationnel de la presse internationale de défense) et de la **DEPE** (division études, planification, évaluations), il apporte son concours pour préparer les émissions de radio ou de télévision organisées sur le théâtre.

3,2. LE CABINET DU CEMA.

La cellule "communication" du cabinet du CEMA, a pour mission principale de proposer au CEMA des directives de communication vers les forces, en étroite relation avec la cellule "communication" du cabinet du Ministre de la défense.

Ces directives peuvent être annuelles, dans le cadre de l'information du personnel sur les décisions et les orientations prises en matière de politique de défense, mais aussi ponctuelles pour orienter le commandant d'une opération dans la gestion de l'environnement médiatique, à l'aide des analyses d'impact médiatique de l'opération (SIRPA) et de consignes complémentaires.

3,3. LE COMMANDANT DE L'OPERATION.

Le commandant de l'opération est directement responsable de la communication, sur le lieu de l'engagement. Il a pour missions de traduire dans ce domaine les directives du CEMA à l'intention de ses subordonnés, de faire parvenir au CEMA ses perceptions, son analyse personnelle et ses propositions, et de gérer au mieux les contraintes particulières liées à la présence des médias. Il dispose pour cela:

- d'un officier de communication, à la fois adjoint, conseiller et porte-parole, chargé de diriger la communication, d'analyser l'impact local, de diriger l'action des officiers de presse et de gérer les demandes des médias.
- d'officiers de presse, possédant une bonne connaissance du monde de la presse, chargés d'entretenir une relation de qualité avec les représentants des médias.

3,4. LE CENTRE OPERATIONNEL INTERARMEES.

Enfin, la Cellule "informations" du COIA, relayant en permanence les échanges militaires théâtre-France, entretient en temps réel une connaissance très précise de la situation et répond, sans entretenir de relations directes avec les médias, aux demandes d'informations du SIRPA lorsque celui-ci est sollicité par la presse.

3,5. LES ORIENTATIONS ACTUELLES.

Les efforts de réalisation d'une structure cohérente de la communication, au sein des armées, témoignent d'un souci croissant d'améliorer cette fonction jugée aujourd'hui essentielle en tous temps et en tous lieux. Conscientes de l'importance que revêt la perception, par les opinions publiques nationales et internationales, de leur action, les armées françaises se dotent progressivement d'un outil qui doit leur apporter à terme une efficacité accrue, ainsi que des relations nettement meilleures avec le monde des médias.

S'agissant du SIRPA, de récentes évolutions ont permis d'institutionnaliser davantage les relations de cet organisme avec ses correspondants "naturels" (les médias, mais aussi tous les ministères liés à la défense intérieure et extérieure du pays). D'autre part, une action de communication et de cohérence a été entreprise entre le SIRPA et les différents SIRPA d'armées, en renforçant le rôle de l'organisme central dans ses responsabilités de contrôle, de coordination, de direction et enfin d'évaluation permanente. Beaucoup de travail reste encore à faire dans ce domaine, tant sont ancrées les traditions propres à l'organisation et aux structures de chacun des SIRPA d'armées.

En matière de formation en communication, le besoin a été reconnu nécessaire depuis plusieurs années, toutes les écoles d'officiers intégrant désormais un enseignement spécifique donnant une approche sensiblement améliorée aux futurs responsables militaires. Le nouveau Collège interarmées de défense, fusion des anciennes écoles de guerre, s'intéresse particulièrement à ce problème en y consacrant plusieurs cycles de conférences et d'études dirigées.

Dans le but d'harmoniser la fonction au sein des armées, une directive du CEMA portant sur la communication relative aux opérations a été récemment diffusée. Dictée par la nécessité de prendre en compte la dimension médiatique en temps de crise, elle constitue désormais un texte de base à l'intention de tous les responsables militaires, leur permettant de disposer d'une ligne directrice exploitable, et applicable à tous les échelons de la hiérarchie, quel que soit le cadre de l'opération engagée. La notion d' "équilibre médiatique" (voir le schéma en annexe), défini comme la différence entre la perception d'un événement par le commandement sur les lieux d'une opération, et celle qu'en a le public à travers les médias, y est présentée comme un élément essentiel de la politique de communication, dont l'acteur principal sur le terrain est le commandant de l'opération. Responsabilisé dans cette démarche, ce dernier doit donc participer activement à la recherche de cet équilibre, à la fois en exploitant les observations du SIRPA et en orientant l'action de ses officiers de presse.

D'autres aménagements structurels sont à l'étude, tels que l'extension aux sous-officiers supérieurs d'un enseignement spécifique, ou encore l'organisation de séminaires d'information pour les gradés en instance de départ. Ces démarches auront de toute évidence un impact tout à fait positif sur la perception et la prise en compte de la dimension médiatique par le personnel en opérations, et devraient contribuer à éviter certaines erreurs de comportement devant les caméras, préjudiciables à l'image de nos troupes vis à vis de l'opinion publique.

4. LES EXPERIENCES PASSEES.

4,1. LES LEÇONS DU PASSE OU CINQ ANS DE CRISES MILITAIRES.

Les nombreuses opérations, menées au cours des dernières années par des troupes françaises, dans un cadre national ou international, ont permis de bâtir, ou du moins de recentrer la politique de communication au sein des armées. Longtemps délaissée, la bonne gestion de la communication, n'en déplaise à SUN-ZEU, est aujourd'hui devenue le sixième principe de la guerre. Desert Storm, FORPRONU (ex-Yougoslavie), ORYX /RESTORE HOPE (mission humanitaire en Somalie), AMARYLLIS (évacuation des ressortissants au RWANDA), TURQUOISE (mission humanitaire au RWANDA) sont autant d'opérations qu'il convient d'analyser afin d'en tirer des enseignements sur le plan de la communication.

Plutôt que d'observer en détail les résultats de chaque opération dans le domaine de la communication, il est préférable d'en retirer les leçons communes.

4,1,1.-LES MEDIAS: LA NOUVELLE DONNE DE L'INFORMATION.

L'information a profondément changé au cours des dernières années. L'analyse des crises dans lesquelles ont été impliquées des militaires permet de mieux comprendre ce qui a évolué.

Tout d'abord, il convient de prendre conscience que, quoique l'on fasse, **les médias auront connaissance de la crise**. Dans le cas d'une opération militaire, ils rallieront rapidement le lieu des combats. L'exemple le plus frappant et le plus connu est bien évidemment l'opération Desert Storm. Peter Arnett, présentateur vedette de CNN, se trouvait à Bagdad lors du déclenchement des hostilités contre l'Irak. L'image du "feu d'artifice" inaugural restera dans tous les esprits. Il restera, sans nul doute, pour tous les journalistes comme un exemple à suivre. Coller de près à l'information reste et restera leur objectif majeur. Pour ce faire, ils utilisent toutes les sources et moyens imaginables, et ce avec une vitesse et une débrouillardise assez extraordinaires.

Il est donc illusoire de vouloir de nos jours cacher quoi que ce soit, d'où la volonté affichée par les Armées de mieux communiquer plutôt que de chercher à dissimuler.

Pour réaliser leurs reportages, les journalistes, bien qu'ils s'en défendent, vont exprimer des **exigences** en matière de moyens de communication, de transport et autres ressources. Plutôt qu' une contrainte supplémentaire imposée aux opérationnels, il vaut mieux l'analyser comme le moyen de "fidéliser" les médias au commandant opérationnel. En disposant, sur place, d'une cellule "logistique médias" qui mettra à leur disposition la logistique de base (douches, lits,

nourriture...) mais aussi des moyens de communication, le commandant opérationnel peut en effet avoir un point de rencontre proche avec les journalistes afin de faciliter la communication sur le théâtre d'opérations. L'opération Amaryllis au Rwanda est un bon exemple dans ce domaine. Le lendemain de l'arrivée du premier échelon combattant, l'organisation "logistique média" se mettait en place ce qui permettait aux journalistes, selon leurs propres déclarations, d'exercer au mieux leur métier.

Autre caractéristique des médias modernes, **le journaliste**, et cela est d'autant plus vrai qu'il est non-européen, **ne connaît pas nécessairement l'histoire ni même la géographie du milieu où il doit opérer**. Cela s'est vu en particulier dans la crise en ex-Yougoslavie. Certains journalistes sont souvent arrivés avec des idées préconçues qu'il a été difficile de rectifier et sont, en règle générale, restés dans le même schéma intellectuel tout au long de l'événement. Cela est surtout vrai pour la télévision qui, nous le verrons, travaille sous le signe de la vitesse. Ainsi dès le début de la crise, les médias internationaux ont affiché une résolution plutôt anti-serbe qu'ils n'ont cessé de cultiver: "l'agression serbe, les horreurs serbes", alors que les exactions croates et bosniaques étaient traitées beaucoup plus discrètement. Il est donc important de disposer dès le départ de l'opération de dossiers de presse à distribuer.

Cette caractéristique est aggravée par une quatrième spécificité des médias modernes: ils ont tous maintenant les moyens techniques de **l'instantanéité** (caméras BETACAM, bancs de montage portatifs, satellite). Les informations sont diffusées dans les organes de presse au fur et à mesure de leur recueil. Les procédures de vérification qualitative des informations comme des sources en sont allégées, en particulier pour les télévisions. Cela aboutit à un travail où la vitesse prend parfois le pas sur l'objectivité, le journaliste perdant le recul nécessaire et cherchant à privilégier le "spectaculaire". Par ailleurs, il est difficile de faire apparaître toute la complexité d'une situation dans un flash télévisé inférieur à deux minutes. Le véritable danger est alors de ne montrer qu'une facette d'un problème, avec une tendance à se contenter des images d'un camp sans aller voir ce qui se passe dans l'autre. Il est donc important pour nous d'être prêts à fournir aux médias les moyens de faire un travail sérieux.

Bien sérieux ce que l'on veut montrer, en se rappelant que les médias selon leurs spécificités n'ont pas forcément les mêmes objectifs, est donc une nécessité. Les télévisions seront avides d'images chocs dans des temps très limités, les radios privilégieront la prise de son, enfin les photographes et la presse écrite chercheront à travailler dans la durée.

Sur ce phénomène de vitesse engendré par la technologie moderne vient se greffer une **nécessité économique**: le média est une entreprise qui doit vendre, d'où une certaine pression destinée à obtenir l'information en premier. Cela peut amener la diffusion d'informations non contrôlées. Le but du journaliste est de trouver des images fortes, ce qui engendre parfois une surenchère. Ainsi, sans que l'on puisse mettre en doute l'authenticité des faits, le nombre de viols en ex-Yougoslavie a-t-il été visiblement exagéré. De même au RWANDA, les journalistes se cantonnaient près des lieux d'exaction car leurs rédactions réclamaient des images choc. Ce désir de vendre se retrouve lors du montage des images transmises par les envoyés spéciaux. Le monteur ou le présentateur peut amplifier une information afin de mieux retenir l'attention, même si cela ne

reflète pas exactement l'opinion de celui qui l'a transmise. En règle générale, la presse écrite est moins touchée par ces phénomènes que les médias télévisés; le besoin d'urgence y existe- pour combien de temps encore-à un degré moindre. Dans ce monde placé sous le signe de la vitesse, il est donc de plus en plus difficile pour un journaliste de diffuser une information objective et impartiale, avec le sérieux et l'honnêteté que requiert ce métier. Néanmoins, il convient de signaler, parmi les spécialistes que nous avons rencontrés, un désir sincère d'impartialité.

Il faut enfin se persuader que l'information présentée par les médias devient rapidement la **réalité** acceptée non seulement par le public international, mais aussi par les décideurs politiques qui seront dans l'obligation de coller aux images. Il faut donc que tout le monde parle de la même voix. Le principe de la directive de communication semble donner satisfaction. Il s'agit pour le commandement de diriger la communication et non d'être mené par elle. Grâce à des directives, le commandement fait ainsi savoir à ses subordonnés ce qu'il souhaite divulguer à la presse et ce qu'il souhaite voir préserver. Ces directives sont, de l'aveu même des journalistes, nécessaires afin de préserver le secret caractérisant toute opération militaire.

Par ailleurs, d'importants organismes d'information ont accédé à un certain degré d'autonomie. Avec sa couverture mondiale, une chaîne d'information permanente comme CNN a magistralement inauguré l'ère de l'information transnationale. Les possibilités qu'ont les gouvernements de contrôler une information largement "américanisée" deviennent de plus en plus limitées (sauf peut-être pour le gouvernement américain !).

Enfin, les médias vont tenter de répondre à des questions types qui correspondent à celles que se pose le grand public. Il est donc indispensable que les militaires sollicités par les journalistes s'adaptent à cette contrainte. Le langage adopté devra être simple, en évitant les termes techniques trop sophistiqués, voire incompréhensibles pour le grand public.

Toutes ces constatations laissent entrevoir de nouvelles possibilités d'utilisation des médias par l'adversaire, ou même des accidents médiatiques liés à la perte de contrôle par les militaires du système médiatique, entraîné par sa propre puissance. La désinformation n'est plus destinée à agir sur l'ennemi mais plutôt à retourner l'opinion publique nationale ou internationale. L'épisode célèbre des bébés koweïtiens arrachés à leur couveuse par les soldats irakiens est un bon exemple de désinformation réalisée par l'agence américaine Hill and Knowlton, au profit de la famille royale koweïti. Le but était de sensibiliser l'opinion américaine sur la nécessité de rétablir les droits de l'homme dans le Golfe. Avec l'affaiblissement du cadre médiatique national, l'information peut également échapper aux phénomènes traditionnels de régulation. Dans ces conditions, on peut assister à des incidents médiatiques comme ceux survenus lors des débuts de l'opération Turquoise au Rwanda. L'intervention fut tout d'abord considérée par l'opinion internationale comme une continuation du colonialisme français. Fort heureusement, la bonne gestion de la communication par les intervenants permit d'expliquer clairement notre action dans ce pays et l'on put assister à un retournement d'opinion.

La maîtrise des outils d'information et la gestion rigoureuse de la communication à tous les niveaux de la hiérarchie doit donc devenir une priorité absolue dans la préparation, voire la planification de nos opérations. Cette volonté

doit s'accompagner d'un effort pour améliorer la connaissance mutuelle entre militaires et journalistes.

4.2. LES RELATIONS MEDIAS-MILITAIRES: ABOLIR L'IMAGE DE LA GRANDE MUETTE.

Jusqu'aux dernières opérations, les militaires face aux médias avaient tendance à refuser le dialogue. Le silence, les dérobades, le fameux "Sans Commentaire", étaient les outils usuels des responsables militaires. Les prises de parole, incertaines, trahissaient le manque de préparation de l'aspect médiatique des opérations. Tout cela cachait l'incapacité à fournir de l'information mais aussi une grande défiance vis à vis des journalistes, qui n'avaient jamais hésité dans le passé à égratigner l'institution militaire.

Comme nous l'avons vu dans le paragraphe précédent, les caractéristiques des médias doivent être pris en compte. Qui pêche en matière de communication devient un bouc émissaire idéal. Il convient alors de se souvenir des règles édictées par l'américain Joseph Scanlon:

- " Toute crise est aussi une crise d'information,
- Le vide d'information devra être comblé
- Qui ne maîtrise pas l'information ne maîtrisera pas non plus les aspects plus strictement opérationnels de la crise".

Certaines opérations militaires ou humanitaires récentes n'apparaissent pas, pour des raisons diverses, comme des modèles de communication. L'opération **DESERT STORM** semble, par exemple, avoir laissé des souvenirs amers à bon nombre de journalistes anglo-saxons. La politique de communication mise en place par les forces américaines était fort simple. Il s'agissait de placer les journalistes présents sur le terrain dans des "pools" étroitement contrôlés et priés d'appliquer les directives de l'état-major de théâtre, sous peine de se voir supprimer son accréditation. Les termes de guerre étaient habilement camouflés afin de ne pas perturber le public. C'est ainsi que l'on a pu voir remplacer les mots "victimes" par "dommages collatéraux", "armes de destruction" par "frappes chirurgicales". La gestion de la communication fut donc essentiellement une manoeuvre sémantique destinée à calmer les esprits que cette guerre dérangeait, et à profiter de la présence des médias pour diffuser à l'adversaire des informations intégrées à une manoeuvre de déception. Les forces irakiennes furent par exemple très sensibles à la diffusion des préparatifs d'une manoeuvre amphibie.

Il ressort de cette opération une impression très nette pour les médias d'avoir été manipulés, et pour les militaires une revanche des affronts reçus lors de la guerre du Viêt-nam.

L'opération **RESTORE HOPE** ne fut pas non plus un bon exemple de communication pour l'armée américaine. Qui ne se souvient en effet de l'impression désastreuse laissée par l'arrivée des marines, le visage camouflé et menant des opérations militaires, sous les seuls feux des projecteurs des grandes chaînes d'information anglo-saxonnes.

Les opérations les plus récentes ont montré que les médias demandent rapidement des informations et des conférences de presse sur les lieux mêmes de la crise. L'organisation à mettre en place doit répondre à cette sollicitation et impérativement éviter le fameux phénomène de la "langue de bois". Dans le cadre de l'opération **TURQUOISE**, elle donna satisfaction. La présence d'officier de communication et de presse, dès le début de l'opération, permet de répondre aux attentes des journalistes. Le rôle de l'officier de communication, véritable adjoint du commandant de théâtre est primordial. C'est lui qui donne les conférences de presse afin de décharger le commandant de la pression médiatique. Il doit être parfaitement au courant du déroulement de l'opération afin de donner la vision du commandement. Les officiers de presse ont pour leur part la charge d'assurer les contacts du quotidien avec les journalistes et de pourvoir à leurs demandes.

Il convient cependant de prévoir la relève de ces officiers de communication et de presse au bout d'un mois environ. Cela est l'une des grandes leçons de l'opération Turquoise; il s'agit là en effet d'un métier particulièrement éprouvant qu'il est difficile d'exercer dans la durée.

Il est bien évident que cela ne s'apprend pas seulement sur le terrain et qu'il convient de s'y préparer avant le temps de crise. Actuellement ces postes sont remplis par des officiers du SIRPA central ou des SIRPA d'armée qui sont formés pour cela. A l'avenir, il sera indispensable d'assurer une meilleure formation des officiers et une sensibilisation accrue des personnels. Si les principes de communication font maintenant partie de tous les cours d'officier, il convient encore d'améliorer les contacts entre militaires et journalistes afin de faire disparaître les suspicions issues d'expériences malheureuses. L'utilisation des cadres de réserves, journalistes ayant une bonne connaissance à la fois des médias et des armées, pourrait apporter une bonne solution aux problèmes de contact entre ces deux institutions. L'emploi ponctuel lors des crises de ces spécialistes des médias comme officiers de presse pourrait encore augmenter le capital "Confiance" entre journalistes et militaires. Un minimum de confiance doit en effet exister entre médias et armées, le désir de bien informer allant de pair avec le souhait de montrer notre savoir-faire. De fait, selon les intervenants militaires ou journalistes rencontrés dans le cadre de cette étude, des liens de plus en plus étroits se tissent, parfois empreints d'une certaine forme de fidélité. Les militaires ne dissimulent plus aux journalistes mais leur expliquent les limites de ce qu'ils peuvent diffuser. Il faut cependant observer que les opérations récentes sont essentiellement à caractère humanitaire. Qu'en sera-t-il demain si nos troupes sont engagées dans une opération mal perçue par l'opinion publique?

Si la communication est relativement bien contrôlée dans un cadre national, elle est plus difficile à conduire dans des opérations internationales.

4.3. OPERATIONS NATIONALES ET INTERNATIONALES

On ne peut adopter la même organisation selon que l'opération militaire est nationale ou multinationale sous l'égide de l'ONU. Les opérations de ces cinq dernières années ont en effet montré que s'il était simple de mettre en place une organisation adaptée dans un cadre national, il n'en est pas de même dans un cadre international. Les crises modernes sont marquées par la multiplicité des acteurs. Les organisations humanitaires non-gouvernementales, l'ONU, les

détachements nationaux mis à disposition des Nations Unies possèdent des structures de communication propres, qu'il est difficile de fédérer.

La prolifération des organisations humanitaires, haut commissariat aux réfugiés ou organisations non-gouvernementales, constitue par exemple la caractéristique du conflit en ex-Yougoslavie. Leurs représentants, présents partout, peuvent brouiller les tentatives de communication de l'ONU en délivrant des informations qui parfois se révèlent largement exagérées. L'absence de politique de communication de ces organisations, qui se résume souvent au désir d'être largement présentes sur le terrain médiatique, complique à loisir la gestion de l'information et contribue à donner aux médias les scoops qu'ils recherchent au détriment d'une vérité plus globale. Les exemples récents en Bosnie ou Croatie ne manquent pas. La manipulation de ces organisations devient presque un sport pour les belligérants!

Face à cela, l'ONU, organisation politique peu habituée à penser en logique de crise ou de guerre, se trouve singulièrement démunie. En règle générale, elle préfère dans la mesure du possible le règlement diplomatique à l'intervention militaire. Les instances dirigeantes de l'ONU ont donc tendance à minimiser les provocations ou les attaques subies afin de ne pas se laisser pousser à un interventionnisme qui ne correspondrait pas à leur politique générale. L'information donnée au niveau central souffre donc d'une certaine opacité. D'un autre côté, les divers détachements présents sur le terrain appliquent les politiques nationales de communication et sont dépendants du niveau d'exposition et du volume de leurs troupes. A l'heure actuelle, la politique de communication de l'ONU, qui veut le monopole de l'information mais qui la gère mal, apparaît donc comme hétéroclite et livrée aux formations nationales.

Cela est d'autant plus grave que face à elle se trouvent des adversaires qui maîtrisent de mieux en mieux les techniques de désinformation. La politique de communication de la communauté des grandes puissances, représentées par le conseil de sécurité des Nations-Unies n'apporte pas de solution à ce problème; en effet, le fonctionnement de ce conseil apparaît trop souvent lié à un consensus forcé dû à la pression médiatique. Cela ne facilite pas la recherche d'une politique de communication adaptée.

La recherche d'une véritable politique de communication au niveau international sera donc un impératif pour les opérations internationales futures, faute de quoi les opinions publiques pourront remettre en cause les participations nationales à ces opérations. Les Nations Unies devront mieux médiatiser leurs interventions. Pour ce faire, deux impératifs s'imposent:

- Tout d'abord, il convient qu'elles obligent leur instrument d'application sur le terrain, la Forpronu, à adopter une posture de communication unique disposant d'outils adaptés. Cela ne pourra se faire sans une forte volonté.

- Ensuite, la politique affichée de cette organisation devra inclure l'usage éventuel des moyens militaires. L'utilisation ou non de ces moyens, doit être pensée en termes médiatiques. Les ultimatums en particulier doivent être rédigés ou expliqués afin d'être rendus compréhensibles par les médias et donc par les opinions publiques. Il n'en est en effet pas simple, pour les non-initiés, de comprendre ce que recouvrent par exemple les notions de "Close Air Support" ou "Embargo". Or ce sont bien les opinions publiques qui décident, par médias interposés, de la poursuite ou de l'arrêt d'une opération de l'ONU.

5. POUR UNE DOCTRINE DES MEDIAS

Comme il a été démontré précédemment, la manoeuvre politico-militaire ne peut plus se concevoir sans manoeuvre médiatique (le terme est admis, sans notion péjorative, par les professionnels de la presse eux-mêmes). Comment pourrait s'articuler cette manoeuvre médiatique dans le contexte précis d'une opération ?

Ecartons d'emblée les aspects institutionnels de la communication du monde militaire, ceux destinés à promouvoir son image, à renforcer le lien Armées-Nation dans le cadre général de la préparation et de l'entretien de l'outil militaire. Aussi nous ne considérerons que **la manoeuvre médiatique liée, et pour tout dire partie intégrante, à une campagne à dominante militaire.**

Après avoir sommairement défini ce concept de campagne, nous poserons quelques principes de la communication et de l'information militaire. Le coeur du débat portera ensuite sur les formes possibles de la manoeuvre médiatique, aux niveaux stratégique, opératif, et tactique.

5.1. LE CONCEPT DE CAMPAGNE.

La campagne est l'ensemble des opérations, conduites en séquence, simultanées ou non, qui permettent au politique d'atteindre ses objectifs stratégiques. La campagne recouvre donc des actions relevant de domaines divers : actions militaires (les opérations), actions diplomatiques (pressions, représentations, coalitions, etc), actions économiques (assistance, embargo, déstabilisation, etc), actions médiatiques et psychologiques (campagne de presse, propagande et contre-propagande), etc.

Le politique, et lui seul, est responsable de la cohérence du plan d'ensemble, le plan de campagne (principe de la concentration des efforts). Mais le militaire doit être conscient des implications et des interrelations entre les différents intervenants stratégiques. C'est donc la relation média-militaire que nous étudions ici.

Le militaire est responsable devant le politique de la conduite des opérations militaires. A ce titre, il ne peut négliger, et en pratique sous-employer, le véritable facteur de puissance qu'est devenu le monde médiatique. Il doit donc intégrer la manoeuvre médiatique à sa manoeuvre d'ensemble. Il doit aussi intégrer le fait que, sur le terrain, la pression médiatique peut être un facteur de vulnérabilité. En effet, le chef peut se sentir contraint à "faire quelque chose", sous peine d'être accusé d'immobilisme ou de complicité. A l'inverse, il peut être neutralisé, par la crainte qu'une action, justifiée à ses yeux, puisse être exploitée médiatiquement à son encontre. La pression des médias est, de plus, renforcée comme par effet de levier par l'intérêt qu'y portent les échelons hiérarchiques supérieurs. La marge de manoeuvre du chef sur le terrain est donc limitée par ce facteur "oeil de Moscou", et la conduite des opérations peut en être perturbée.

C'est un exercice difficile, et parfois risqué, ce qui explique sans doute la réticence historique à s'y livrer pleinement. Mais c'est un exercice nécessaire, surtout pour les armées de nations démocratiques.

Exercice difficile, car le monde médiatique a ses contraintes et impératifs propres, sur lesquels nous ne reviendrons pas tant ils sont connus

désormais. De plus, l'indépendance des médias peut chagriner le chef militaire, tant qu'il n'a pas pleinement saisi tous les avantages que l'initiative et la liberté d'action de la presse apportent à une politique de communication.

Exercice risqué, car tout dans l'action militaire n'est pas parfait ou librement explicable à l'opinion, et la crainte de livrer des arguments à l'ennemi reste un fait incontournable dans la relation armées-médias.

Mais exercice nécessaire, surtout à une armée de nation démocratique, car les médias sont le seul lien entre l'armée en campagne et la nation, et à ce titre, le test *in situ* de l'adéquation entre la politique affichée et les moyens accordés par le politique. Or les armées, hiérarchiquement soumises à l'autorité politique, ne peuvent pour autant se considérer déchargées de toute responsabilité, notamment parce qu'il s'agit "du succès des armes de la France", selon la formule consacrée, et du sang de ses enfants.

La légitimité de toute action politique passe par son efficacité (peut-elle raisonnablement mener au succès ?) et son acceptabilité (y a-t-il adéquation entre les moyens et les sacrifices consentis, avec le gain escompté ?). L'histoire récente de la France, qu'il s'agisse des grands massacres de la Première Guerre Mondiale, jusqu'au débat sur la Bataille d'Alger, montre que la légitimité de l'action ne peut échapper au militaire, et que le politique, confronté à une opinion informée, aurait peut-être fait d'autres choix...

La médiatisation des opérations militaires, avec tous ses défauts et excès, représente la meilleure garantie de ce que la responsabilité qui incombe au politique lui échoive effectivement. Elle est, en quelque sorte, le test de la politique, en informant la nation de ses conséquences réelles sur le terrain.

5,2. PRINCIPES GENERAUX SUR L'EMPLOI DES MEDIAS PAR LE MILITAIRE.

5,2,1. LA REPARTITION DES RESPONSABILITES MEDIATIQUES ENTRE LE POLITIQUE ET LE MILITAIRE SUR LE TERRAIN DOIT ETRE CLAIREMENT ETABLIE.

Il y a nécessairement une distance et des écarts d'appréciation, pour le même événement, entre les échelons parisiens (EMA et gouvernement), et le chef sur le terrain (conduisant l'opération). Il importe au plus haut point que le chef militaire sache clairement ce qui est attendu de lui, et quelle est sa marge de manoeuvre personnelle au plan médiatique. En l'absence de directives claires, il risque, soit d'être désavoué, ce qui entame sa crédibilité générale, soit d'engager le politique dans une direction non souhaitée, ce qui affaiblit la cohérence du discours national. A noter que de telles directives doivent bénéficier d'une relative constance : ce n'est pas en étant clair tous les jours, mais en changeant chaque jour, que l'on peut définir une politique intelligible, tant à ceux chargés de sa mise en oeuvre qu'à ceux qui en constatent les effets (l'environnement de l'opération au sens large).

Enfin, l'échelon parisien ne doit pas s'étonner des inévitables différences de lecture d'un événement, selon qu'il est apprécié au ministère, ou sur place. Il y aura forcément une différence de " focale ", qu'il faut se garder d'attribuer à

une insubordination naissante. Chacun apprécie en fonction de son niveau de responsabilité. Nier cet écart revient à nier les niveaux de responsabilité.

5,2,2. LA PLURALITE DE L'INFORMATION EST UNE GARANTIE DE SON OBJECTIVITE.

A vouloir se cantonner aux seuls médias dits "positifs", ou "favorables", de crainte de s'exposer à des critiques indûes, on refuse l'apport positif, au moins dans le long terme, de critiques justifiées. En effet, des critiques justifiées et négligées, parce qu'on a eu la possibilité de les taire, peuvent déboucher sur une situation remettant en cause, de manière fondamentale, la légitimité de l'action poursuivie. La facilité à court terme (taire un problème) engendre presque à coup sûr de graves problèmes à long terme (dérive, critique de la légitimité de l'action). Dans le monde actuel, *nul ne peut prétendre indéfiniment échapper à l'action des médias*, et nier cette action ne mène plus, en pratique, qu'à retarder - *et amplifier* - l'échéance.

Le chef militaire, mais aussi son propre chef politique, ont avantage à accepter, et même à favoriser, la pluralité de l'information, y compris lorsqu'elle s'accompagne de scories contestables. Les médias contribuent à garantir, à terme, la légitimité de l'action.

5,2,3.-LA PLURALITE DE L'INFORMATION CONTRIBUE A SA CREDIBILITE.

Sur le long terme, c'est une évidence. Il faut l'accepter d'emblée, avec toutes ses conséquences : dans la mesure du possible, et quoiqu'il leur en coûte, le chef politique *nécessairement dissocié de l'événement*, et le chef militaire *sur le terrain, confronté directement au problème*, ont avantage à asseoir leur propre crédibilité en permettant un large accès des médias (dans la limite bien sûr des possibilités physiques du moment). Le débat est toujours favorable à la cause poursuivie, dans une démocratie : or il n'y a pas de débat sans contradicteur, par définition...

Cette crédibilité peut venir à point nommé pour redresser les erreurs d'organes médiatiques mal informés ou malveillants, et ce, avec d'autant plus d'efficacité et d'assurance de succès que la politique poursuivie, sur le long terme, aura favorisé la compréhension réciproque.

5,2,4.-L'EFFORT MEDIATIQUE DOIT CORRESPONDRE AU BUT POURSUIVI.

Il s'agit ici de tenir compte de certaines caractéristiques des différents médias. Ainsi les médias audiovisuels sont plus propres à agir sur l'*émotion*, quand les médias écrits agissent sur l'*opinion*. Privilégier tel ou tel de ces modes d'action médiatiques n'est donc pas anodin, et rien n'impose que cette priorité reste figée au cours de la campagne.

5,2,5.-LA CREDIBILITE DU MESSAGE EST LIEE A CELLE DE CELUI QUI LE DELIVRE.

Prenons deux exemples opposés.

Pour créer l'émotion (soutien du pays à la troupe engagée, et implicitement, à travers la troupe, à la politique qui a mené à son déploiement), on fait appel à l'audiovisuel (télévision en particulier). Pour ce média, la crédibilité de l'intervenant est inversement proportionnelle à son grade : un simple soldat sera cru, quoiqu'il dise, beaucoup plus sûrement que son général.

Par contre, un général s'exprimant dans un article de presse donnera beaucoup plus de poids à l'opinion émise : dans le média écrit, la crédibilité est proportionnelle au grade.

En pratique, bien sûr, toute manoeuvre médiatique s'appuie sur un subtil dosage des deux.

5,2,6.- LA MANOEUVRE MEDIATIQUE DOIT TENIR COMPTE DE LA DEONTOLOGIE DU JOURNALISTE.

Ce point est de la plus haute importance, et est à l'origine de la plupart des conflits entre les mondes médiatique et militaire. Il est à noter que, selon M. Bayle, on ne peut parler de déontologie journalistique, dans la mesure où le journaliste est placé en situation de concurrence, à la fois horizontale (vis-à-vis de ses confrères), et verticale (d'un type de média à l'autre). Le militaire doit tenir compte de cet état de fait dans ses rapports avec le milieu journalistique, ce qui revient à singulariser les relations avec chaque journaliste, pris individuellement. En d'autres termes, en l'absence d'éthique collective, le militaire doit s'appuyer sur l'éthique individuelle, dans une relation "d'homme à homme". La connaissance des individus devient un facteur déterminant de la relation militaire-journaliste.

Ensuite, le militaire ne doit pas mettre le journaliste en contradiction avec son éthique. A l'inverse, le journaliste doit tenir compte de l'éthique militaire, et en particulier respecter la conception que le militaire a du secret nécessaire.

Les militaires estiment faire un grand effort de compréhension et de connaissance du milieu journalistique. Ils ne sont pas toujours convaincus d'être payés de retour...

5,3. LES OBJECTIFS DE LA MANOEUVRE MEDIATIQUE.

5,3,1.- OJECTIFS STRATEGIQUES.

SOUTENIR LA LEGITIMITE DE L'ACTION.

Il est clair que cette légitimité n'est pas en soi du ressort du militaire. C'est au politique de définir la politique... Mais le militaire, chargé de l'appliquer "pour ce qui le concerne" doit saisir la finalité de son action et contribuer à son explication devant le pays. En donnant, dans la limite bien sûr du secret nécessaire à la préservation de la troupe, les éléments d'information permettant au pays de se faire une opinion aussi éclairée que possible, au besoin en participant au débat (sur

les options militaires de la politique de défense, par exemple), le militaire contribue au contrôle démocratique de l'action.

RENFORCER LE LIEN ARMEES-NATION.

C'est à la fois le corollaire, dans le temps, du point mentionné ci-dessus, et le résultat de la communication institutionnelle.

RENFORCER LE MORAL DES TROUPES.

Aspect non négligeable de la communication : son effet *en retour*. Il est évident, en tout cas aux militaires, que le moral de la troupe dépend dans une large mesure de la cohésion nationale, et que celle-ci dépend de la perception, par le pays, de ce que les armées font *bien* quelque chose de *nécessaire*. Ce qui va sans dire va encore mieux en le disant...

5,3,2.-OBJECTIFS AU NIVEAU DE LA CAMPAGNE (OBJECTIFS OPERATIFS).

Ils sont de deux types :

-les **objectifs défensifs** ont pour but de **préserver ou rétablir la liberté d'action** politico-militaire, par exemple en démontant une campagne de presse susceptible de créer la discorde dans nos rangs.

- les **objectifs offensifs** ont pour but de **limiter la liberté d'action de l'adversaire**, par exemple en le contraignant à respecter les us et coutumes de la guerre, en sapant le moral de ses propres troupes, en le décrédibilisant vis-à-vis de ses alliés, etc. En cela la manoeuvre médiatique peut aller jusqu'à la guerre psychologique.

La manoeuvre médiatique proprement dite ne consistera pas en des choix exclusifs l'un de l'autre, parmi la palette proposée ci-après, mais en des **priorités du moment, adaptables aux circonstances.**

Il est nécessaire de bien comprendre que, alors que la manoeuvre militaire engage des moyens sur lesquels le chef militaire exerce un *commandement*, la manoeuvre médiatique est une *lutte d'influence* sur des acteurs qui ont leur logique propre et une large (et sourcilleuse) indépendance.

Les **critères déterminants** sont :

- le message à diffuser ;
- l'opinion à convaincre ;
- le média le plus apte à le diffuser et à le rendre crédible et durable dans l'opinion ;
- les actions à médiatiser ;
- l'influence de ce média sur les autres intervenants : alliés, adversaires, ONG, neutres, etc (penser *effets collatéraux* de ce message)

OBJECTIFS DEFENSIFS.

DEFENDRE LA LEGITIMITE DE L'ACTION.

Globalement, il s'agit de faire connaître ses tenants et aboutissants, étant entendu que cette action, supposée légitime, emporterait en soi l'adhésion à partir du moment où l'opinion serait correctement informée. Dans le cas contraire (cas de légitimité contestable), il vaut mieux s'abstenir... Au demeurant il serait bon que le politique soit mis devant ses responsabilités.

MARQUER LA MANOEUVRE MEDIATIQUE ADVERSE

Il s'agit là de l'action classique de contre-propagande : réfutation des thèses de l'adversaire. Du point de vue du militaire, il ne faut pas céder à la tentation de la propagande, et se contenter de la réfutation des mensonges factuels, de la dénonciation des omissions coupables, etc. La contestation d'opinions, elle, doit rester du ressort du politique.

MASQUER CERTAINS OBJECTIFS DE LA CAMPAGNE MILITAIRE.

Nous entrons là de plein pied dans la "déception opérationnelle", qui n'est pas du ressort de l'étude, censée se cantonner à l'information et non à la manipulation volontaire de l'information.

OBJECTIFS OFFENSIFS

SOUTENIR LA CREDIBILITE DE L'OPERATION.

L'information est employée en soutien de l'opération, par exemple pour appuyer une démonstration de force. De nombreux exemples récents (débarquement à grand spectacle des Marines en Somalie...) montrent combien une action de démonstration ou de dissuasion est inopérante sans médiatisation. Cela est d'autant plus vrai dans les opérations ONU, où les Etats sont censés s'engager pour des motifs peut-être plus "purs", mais certainement moins mobilisateurs, que la défense d'intérêts bien compris. L'opinion du pays fournissant les forces doit être convaincue du bien-fondé de l'opération en cours. Cette conviction n'est pas acquise définitivement, bien au contraire : elle doit être soigneusement entretenue. Il faut donc une information donnée en amont, autant que possible en permanence, sur l'opération, afin de la rendre compréhensible au pays.

ACQUERIR LA SUPERIORITE MORALE (*seize the moral high ground*)

Sans entériner la notion de "guerre juste", il faut exploiter la légitimité de l'action pour "se donner le beau rôle" vis-à-vis de l'opinion nationale et surtout internationale (l'une renforçant souvent l'autre). Là encore se pose le problème des opérations ONU, où un Etat éloigné, peu motivé, s'oppose sous la bannière de l'ONU à un camp menacé, lui, dans sa perception de ses intérêts vitaux ou majeurs. Deux sociétés, par ONU interposée, s'affrontent donc, l'une, dans une logique de limitation du conflit (parfois au prix de petits Munich quotidiens), l'autre, dans une

logique d'escalade. La conquête de la supériorité morale consiste donc essentiellement, dans ce contexte, à dénoncer le jusqu'au-boutisme des antagonistes, sans forcément prendre en compte la légitimité propre de leurs arguments (ce qui d'ailleurs correspond au principe de neutralité de l'action onusienne).

AFFAIBLIR L'INFLUENCE DE L'ADVERSAIRE.

C'est un peu le corollaire du point précédent. En informant sur nos buts, nos modes d'action (toujours supposés légitimes), et éventuellement sur leurs limites consenties (éviter le jusqu'au-boutisme), la campagne médiatique peut affaiblir l'adversaire, en commençant par le dissocier d'alliés existants ou potentiels, de l'accès à certaines de leurs capacités, etc.

AFFAIBLIR LE MORAL DE L'ADVERSAIRE.

C'est la transposition, sur un plan intérieur, du point précédent. Il faut cependant l'en dissocier conceptuellement car on communique différemment avec un être politique engagé dans l'action, et celui concerné par l'action. Le premier "trouve sa légitimité en marchant", du simple fait de sa propre action, le deuxième pèse encore le pour et le contre.

L'information devient ici plus qu'ailleurs, une arme psychologique. Le militaire doit se garder de la confondre avec la propagande. En particulier, s'il doit manipuler les médias, il ne doit le faire qu'après une appréciation critique des conséquences. En particulier, le mensonge manifeste doit être proscrit. Il reste donc le non-dit, le sous-entendu, la fuite organisée, le rapprochement implicite, le raccourci audacieux, voire caricatural, etc. La limite à ne pas dépasser est celle de l'information relayée par un média qui s'en retrouve totalement décrédibilisé. L'effet retour, sous forme de vengeance personnelle, de réaction corporatiste, de mise en doute définitive, etc, risque d'être beaucoup plus cher payé que le gain obtenu du fait de l'opération de manipulation. Par contre, il doit exploiter tout ce qui, dans le discours du camp adverse, est sujet à la critique : buts poursuivis, modes d'action (en particulier, manquements aux lois de la guerre), etc.

5,3,3.-OBJECTIFS AU NIVEAU TACTIQUE.

Il s'agit là des priorités d'information, étant entendu que dans une situation aussi libre que possible, il ne faut pas prétendre ne tenir aucun compte des priorités propres aux médias.

MODES D'ACTION ¹ DEFENSIFS

INFORMER SUR LES CRISES.

Le militaire (et peut-être encore plus, son chef politique) craint d'informer sur les crises qu'il traverse, souvent parce qu'il ne s'y montre pas sous son meilleur jour, du moins le croit-il.

Nous prétendons qu'au contraire, c'est dans sa gestion des crises qu'il montre sa vraie valeur. Ces crises peuvent être des pertes massives et inopinées (première contre-attaque israélienne sur Mitla, en 1973), une action condamnable (massacre de Mi Lai), une démonstration d'incapacité (meurtre d'un ministre bosniaque dans un VAB français), etc. La rétention d'une information est souvent plus pénalisante que sa divulgation : lorsque le journaliste sait tout (et dit tout), il n'y a plus, par définition, d'histoire à raconter. C'est "l'enquête sur les vérités cachées" qui attaque l'institution, pas la vérité elle-même.

D'une part, dans la situation actuelle, il est illusoire de prétendre étouffer une affaire, quelle qu'elle soit. D'autre part, et conformément aux arguments présentés plus haut, le militaire n'a aucun intérêt à le faire, s'il se place dans le long terme. Enfin, et plus simplement, le pays a droit à la vérité : il accepte l'erreur, pas le camouflage.

L'écueil à éviter, bien sûr, est l'auto-flagellation. Mais les exemples abondent, d'un pays à l'autre, où une divulgation acceptée de l'information a au contraire soudé l'opinion derrière ses armées. Par exemple, la divulgation de l'ampleur des pertes subies dans le Sinaï eut un effet galvanisant sur l'opinion israélienne.

LIMITER L'ACCES A L'INFORMATION.

Il peut paraître paradoxal, compte tenu de ce qui a été écrit ci-dessus, de mentionner ce MA. Il ne peut cependant être exclu en principe. Mais son cadre d'emploi doit être clairement défini.

D'une part, il est illusoire de limiter longtemps l'accès à une information physiquement matérialisée sur le terrain (déploiement de troupes à tel endroit, présence de tels matériels, emploi de telles installations, etc). La limitation, ou l'interdiction d'accès ou de diffusion de cette information doit donc être d'emblée considérée comme *limitée dans le temps et/ou dans l'espace*.

D'autre part, compte tenu de la qualité de la couverture médiatique que les organismes d'information sont susceptibles de déployer sur le théâtre, il est illusoire de prétendre masquer une "tranche" significative des événements. Il faut donc marquer une priorité, aussi restrictive que possible, sur l'information à dissimuler.

En conclusion, la limitation à l'information doit être réduite aux éléments les plus essentiels de la manoeuvre, et en phase avec les moments où ils sont essentiels. ces éléments sont, en pratique, ceux qui mettent en cause directement la sécurité de la troupe (ou du plan, ce qui revient au même). Il en découle que le reste doit être considéré d'accès libre dans la seule limite des contraintes physiques du moment (contraintes de la logistique des médias, de leur sécurité, etc).

¹ Mode d'action, en abrégé MA.

Il sera d'ailleurs souvent nécessaire de concevoir une manoeuvre de déception opérationnelle, pour assurer cette dissimulation, et induire l'opposition à commettre des actes qui lui seront préjudiciables. La déception consistera donc à lui fournir une information orientée de telle sorte qu'elle déclenche la prise de décision dans le sens recherché. Cet ensemble d'informations est en général un subtil dosage d'indices véridiques et fabriqués. Les médias seront, au minimum, mis à contribution pour en transmettre une partie. Mais ils peuvent aussi contribuer, consciemment ou non, à la créer, par exemple en "décelant" tel indice. De plus, ils peuvent "crédibiliser" cette information, par leur seul poids institutionnel et psychologique.

LIMITER LA TRANSMISSION DE L'INFORMATION.

Sans aller jusqu'à la censure, le chef militaire peut avoir besoin de limiter la transmission d'une information déjà acquise par un média. Ce cas doit être exceptionnel, limité dans le temps, justifié par des considérations supérieures, et expliqué au journaliste. L'idéal est d'obtenir son accord à cette rétention, étant entendu qu'elle ne doit pas, ultérieurement, mettre en cause sa compétence ou sa probité vis-à-vis de son milieu professionnel (cas typique du scoop... diffusé par un concurrent). C'est là encore un corollaire direct de notre crédibilité.

Cette action peut profiter d'une complicité objective du journaliste. Il y a eu des cas, par exemple, où des journalistes ont été "gelés" en termes de métier, par la communication confidentielle d'une partie de l'information que l'on veut dissimuler. Cette partie, entendue comme non divulgable, au moins temporairement, permet de "geler" les informations afférentes que le journaliste aura pu se procurer par ailleurs. Il y aura forcément une contrepartie, qui est en général "la clef de l'histoire". Ainsi éclairé, même s'il est contraint au silence, le journaliste évite au moins de "raconter des bêtises", ce qui contribue à sa crédibilité à long terme. De plus, il sera d'autant mieux placé, une fois l'embargo levé, pour dire le fin mot de l'histoire... Le gel d'information doit donc se pratiquer comme une sorte d'investissement pour les deux parties - investissement à risque cependant...

RENSEIGNER SUR LA MANOEUVRE MEDIATIQUE ADVERSE.

Ce MA correspond à l'objectif opératif de contre-propagande. Très simplement, il s'agit de démonter, chaque fois que possible, la propagande adverse sans verser soi-même dans la propagande. En pratique, il suffit de s'en tenir aux erreurs et omissions factuelles. Les médias couvrant les événements cherchent à recouper leurs sources : en les aidant à apprécier la validité de leurs informations, nous contribuons à notre propre crédibilité.

MODES D'ACTION OFFENSIFS

MEDIATISER LES ACTEURS.

C'est une option souvent retenue : les généraux Montgomery ou Rommel, les pilotes Douglas Bader ou Joachim Marseille, voire des héros "sortis"

pour l'occasion tel le sergent York, contribuent à donner un visage humain à la guerre. Mais nous sommes là, déjà, dans la propagande...

OUVRIRE L'ACCES A L'INFORMATION.

Mode d'action ou style de communication... Le principe à retenir doit être une inversion des priorités "normales" du militaire, dans sa culture actuelle : au lieu de considérer que tout est secret, et que ce qui peut être divulgué est le minimum, il vaudrait mieux considérer que tout ce qui intéresse les médias mérite d'être librement accessible et divulguable, *sauf ce qui a un impact sur la sécurité de la troupe et du plan*. Encore ces derniers points doivent-ils s'apprécier en fonction des capacités de l'adversaire à exploiter d'éventuelles failles, et non dans l'absolu.

Une politique ouverte a de nombreux avantages :

- elle entretient un climat propice à l'établissement de notre crédibilité générale, ce qui peut être très utile lors d'éventuels "coups durs", où justement nous pourrions être amenés à demander à des journalistes de surseoir à la divulgation d'informations sensibles.

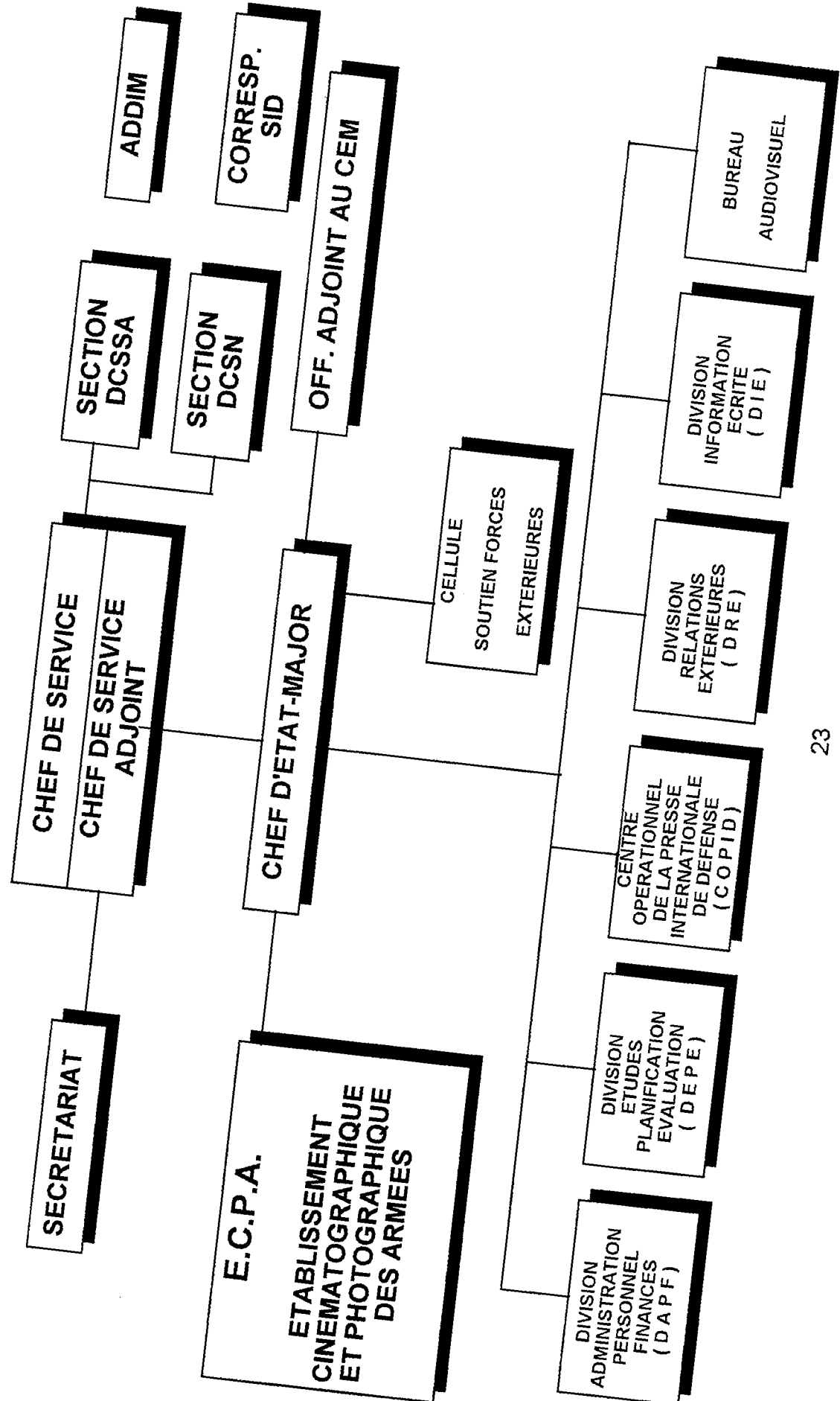
- elle complique la tâche d'analyse de l'adversaire, précisément parce qu'il a plus de mal à apprécier ce que nous voulons dissimuler. L'information saturante a l'effet d'un rideau de fumée.

- elle contribue à établir notre "supériorité morale", en tant que camp ouvert à l'information, donc plus sûr de son droit. La dissimulation ne fait jamais qu'entretenir le soupçon.

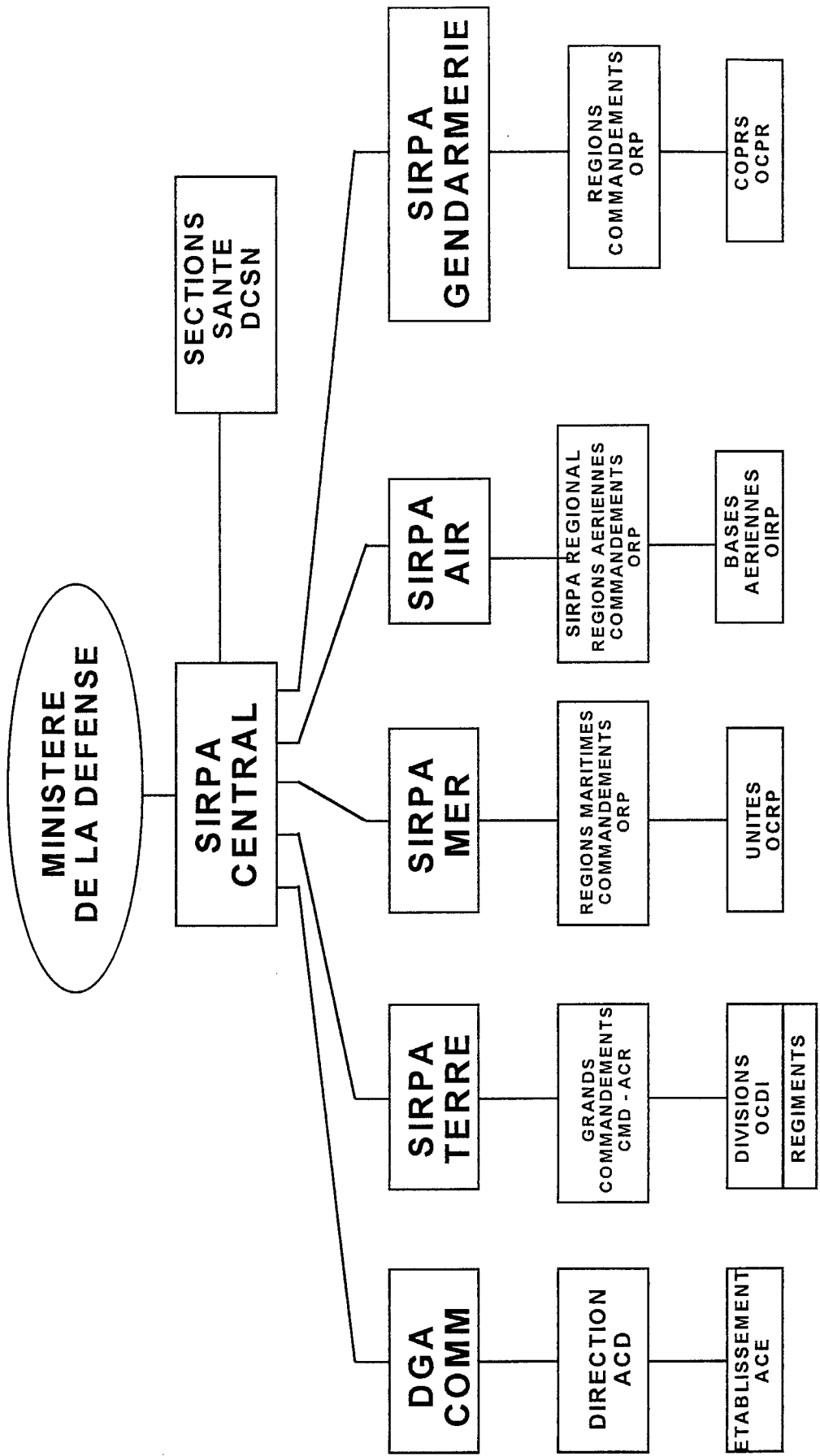
ATTAQUER LE DISCOURS ADVERSE.

Allant plus loin que le simple mode défensif (attaque de la propagande adverse), il s'agit de porter la guerre psychologique chez lui. Cela sort quelque peu de notre étude, et suppose en général une coopération, voire une adhésion, des médias.

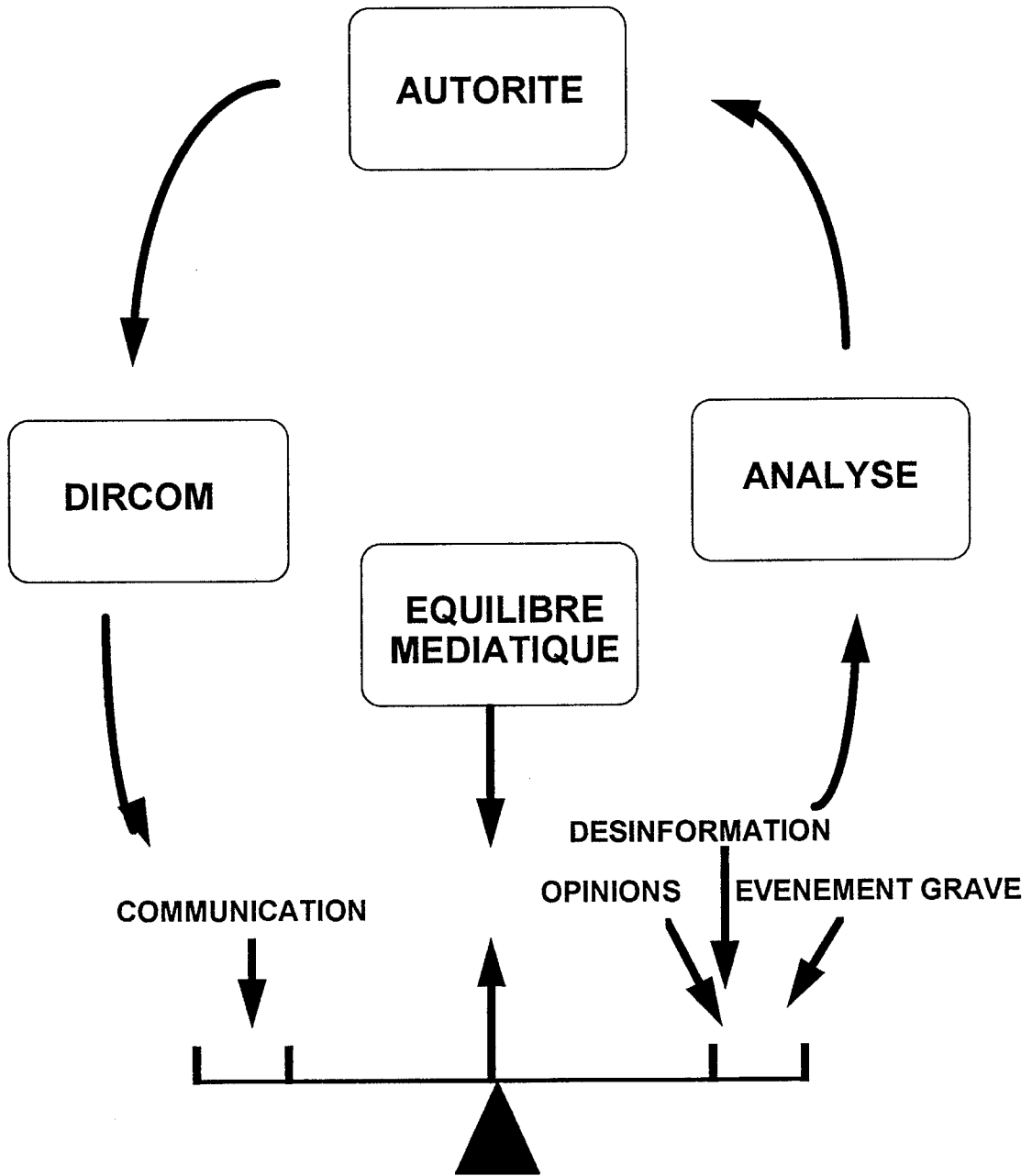
L'ORGANISATION DU SIRPA



COORDINATION INTERARMEES



CYCLE DE COMMUNICATION (1)



CYCLE DE COMMUNICATION (2)

