



***La communication
en appui
de
l'action***

Mémoire d'études et de recherche

lieutenant-colonel DELESTRADE
chef de bataillon de PLINVAL
capitaine de vaisseau LAGES (Brésil)

Directeur : lieutenant-colonel COTARD

Chef du bureau Prospective
de la Délégation à l'Information et à la Communication de la Défense

Avril 2002

| | |
|--|-----------|
| INTRODUCTION..... | 2 |
| 1. LA COMMUNICATION EST UNE PARTIE INTÉGRANTE MAJEURE DE L’ACTION..... | 4 |
| 1.1. LA COMMUNICATION EST CONSUBSTANTIELLE DE L’ ACTION..... | 4 |
| 1.1.1. <i>C’est une constante historique.....</i> | 4 |
| 1.1.2. <i>Le chef.....</i> | 4 |
| 1.1.3. <i>La troupe.....</i> | 5 |
| 1.1.4. <i>L’opinion publique.....</i> | 6 |
| 1.1.5. <i>L’ennemi.....</i> | 6 |
| 1.2. LA COMMUNICATION EST DÉSORMAIS UNE COMPOSANTE CAPITALE DE L’ ACTION..... | 8 |
| 1.2.1. <i>La guerre totale.....</i> | 8 |
| 1.2.2. <i>La démocratie.....</i> | 9 |
| 1.2.3. <i>Les médias.....</i> | 9 |
| 2. QUATRE MODÈLES D’INTÉGRATION..... | 13 |
| 2.1. POURQUOI? LA NÉCESSITÉ DE L’INTÉGRATION..... | 13 |
| 2.1.1. <i>La guerre des Malouines : 1982.....</i> | 13 |
| 2.1.2. <i>La réforme de Saint-Cyr : 1999.....</i> | 14 |
| 2.1.3. <i>La FORPRONU en Bosnie : 1994-1995.....</i> | 14 |
| 2.1.4. <i>La mission "EURO" de la gendarmerie : 2000.....</i> | 14 |
| 2.2. COMMENT? LES MODALITÉS DE L’INTÉGRATION..... | 15 |
| 2.2.1. <i>La guerre des Malouines.....</i> | 15 |
| 2.2.2. <i>La réforme de Saint-Cyr.....</i> | 16 |
| 2.2.3. <i>La FORPRONU en Bosnie.....</i> | 16 |
| 2.2.4. <i>La mission "EURO" de la gendarmerie.....</i> | 17 |
| 2.3. AVEC QUI? LES ACTEURS DE L’INTÉGRATION..... | 18 |
| 2.3.1. <i>Les chefs.....</i> | 18 |
| 2.3.2. <i>Les officiers de communication.....</i> | 19 |
| 2.3.3. <i>Les journalistes.....</i> | 19 |
| 2.3.4. <i>Les militaires.....</i> | 20 |
| 3. RÉFLEXIONS - PROPOSITIONS..... | 22 |
| 3.1. POURQUOI? CONVAINCRE LES ACTEURS..... | 23 |
| 3.1.1. <i>Aucun chef n’a désormais le droit d’exclure ou de négliger la communication.....</i> | 23 |
| 3.1.2. <i>Communiquer s’impose d’autant plus quand il s’agit de la Défense d’une démocratie.....</i> | 24 |
| 3.1.3. <i>La communication : une garantie de la cohésion militaire.....</i> | 24 |
| 3.1.4. <i>L’ère de la propagande est révolue.....</i> | 25 |
| 3.2. COMMENT? L’EMPLOI DE “L’APPUI COMMUNICATION”..... | 25 |
| 3.2.1. <i>La communication doit être anticipée, et donc planifiée.....</i> | 26 |
| 3.2.2. <i>La communication doit être cohérente.....</i> | 26 |
| 3.2.3. <i>La communication doit être crédible.....</i> | 27 |
| 3.2.4. <i>La communication doit être prédéfinie et adaptée.....</i> | 28 |
| 3.3. AVEC QUI? FORMER LES ACTEURS..... | 29 |
| 3.3.1. <i>Les chefs.....</i> | 29 |
| 3.3.2. <i>Les militaires.....</i> | 30 |
| 3.3.3. <i>Les journalistes.....</i> | 31 |

Introduction.

« In principe erat verbum ». Au commencement était le verbe.

Déjà la Bible mentionne l'expression par la parole et l'écrit comme le fondement de toute chose. Le verbe, c'est l'action montrée, décrite, expliquée. C'est la base du métier des militaires, hommes de contacts et de relations, hommes de réflexion et de réalisations concrètes. Plongés dans l'évènement, confrontés aux menaces et aux éléments, ils agissent, donc s'expriment.

Comment comprendre alors qu'il existe tant de cadres de la Défense qui ressentent encore des réticences, une prudence, voire une hostilité envers ce qui devrait être leur environnement familial et quotidien : la communication.

En 2002, se limiter aux aspects purement techniques d'une mission ne suffit plus à la remplir. Ceux qui se réfugient derrière le caractère spécifique de leur fonction pour négliger ou refuser de communiquer commettent non seulement une grave erreur, mais également une faute envers leurs camarades et l'institution de la Défense sur lesquels pèsent les conséquences parfois lourdes de ce déficit d'expression.

L'objectif de ce mémoire collectif mené par trois stagiaires, deux Français et un Brésilien, du Collège Interarmées de Défense (CID), sous la tutelle du département Stratégie de la Délégation à l'Information et à la Communication de la Défense (DICOD) est de montrer comment la communication peut être utilisée en appui de l'action, voire même d'en être le moteur. Il s'agit de déterminer si elle peut être intégrée à la réflexion initiale et à la réalisation du projet comme n'importe quel autre volet, et dans quelles conditions doit se faire cette intégration pour être optimale.

L'étude a été conduite par une suite d'interviews et de recherches portant sur des gestions de crises, réalisations, ou projets d'envergure.

Très rapidement, trois impératifs sont apparus :

La multiplicité des exemples a incité à en retenir peu pour ne pas brouiller le discours dans un domaine aux contours assez flous. Les quatre cas décrits peuvent sembler schématiques, ils ont cependant l'avantage d'être lisibles et démonstratifs.

La parole des spécialistes de la communication passe souvent pour un plaidoyer "*pro-domo*". Bédiens en la matière, les trois officiers ont estimé que pour persuader les militaires, il valait mieux interroger les chefs de haut niveau, responsables de l'ensemble du projet, et non leurs adjoints de communication.

Enfin, si la langue de Molière reste inégalée par la richesse de son vocabulaire, il a paru plus adapté de garder les mots imposés par le sujet plutôt que de voguer de périphrases en analogies avec

des notions imprécises. Il faut espérer que l'honnêteté et la sincérité du propos feront oublier l'accumulation parfois indigeste des "communication" et autres "action".

Au terme de ce travail, les rédacteurs sont persuadés qu'il reste encore beaucoup de progrès à accomplir dans les armées françaises pour parvenir à un usage efficace de la communication.

Après avoir constaté que la communication a toujours été dans l'histoire une composante de l'action dont l'importance ne cesse de croître (I), ils ont étudié quatre exemples significatifs en précisant les nécessités, les modalités et les acteurs de l'intégration de la communication dans le projet (II). Ils proposent donc des actions à mener dans l'avenir sur ces trois composantes (III).

1. La communication est une partie intégrante majeure de l'action.

1.1. La communication est consubstantielle de l'action.

1.1.1. C'est une constante historique

Sans remonter à la préhistoire, il apparaît évident que dans les conflits ou les situations de crise qui parsèment l'histoire de l'humanité, commandement et communication ont toujours été liés. Les Huns, avec à leur tête ATTILA, terrorisent les populations et les armées adverses par leurs actes barbares comme celui d'accrocher aux crinières de leurs chevaux les têtes tranchées de leurs ennemis vaincus. Les populations fuyant devant ces hordes colportent le récit de ces exactions et contribuent ainsi à la démultiplication de leur action. Un général romain chargé de la défense de l'Empire sur le "limes" n'a-t-il pas déclaré que son plus grand ennemi n'était pas ATTILA mais la panique qu'il suscitait parmi les légionnaires ?

1.1.2. Le chef

1.1.2.1. Son discours

Cette communication n'est pas formalisée, elle s'appuie bien souvent sur l'instinct du chef. « *Ralliez vous à mon panache blanc !* » lance Henri IV à ses troupes. La communication dite interne se pratique d'instinct, car le chef est au contact direct de la troupe et qu'il faut la galvaniser.

Le discours du chef, terme générique englobant les écrits et les déclarations, qu'elles soient spontanées ou soigneusement planifiées, tient une place importante dans l'histoire des guerres.

Quand, devant ses soldats, le Colonel LECLERC s'engage à Koufra à ne jamais relâcher le rythme de ses campagnes avant que les trois couleurs ne flottent sur Strasbourg, il réalise ainsi une formidable opération de communication à double effet. D'une part, il cimente d'avance la cohésion de sa petite troupe avec les effectifs qui lui seront agrégés par la suite autour d'un objectif commun, d'autre part, il donne un signal clair à la population française et aux alliés quant à la légitimité de la France Libre.

Le bulletin de la Grande Armée à la veille d'Austerlitz est un modèle du genre. A la veille de la bataille, l'Empereur, dont c'est l'anniversaire du sacre, fait le tour des bivouacs où son arrivée

déclenche un vaste mouvement d'enthousiasme. Dans son discours, il annonce à tous ses soldats, fait unique dans l'Histoire, son plan de bataille du lendemain et l'enjeu capital de son issue pour la survie de la France

1.1.2.2. Son décorum

PATTON reste célèbre pour son allure de cow-boy qu'il prend soin d'entretenir, notamment en portant sur lui deux pistolets à crosse en nacre. Une équipe de journalistes le suit en permanence pour ne pas manquer le spectacle de ses légendaires sautes d'humeur. Bref, c'est une légende organisée, planifiée et orchestrée.

DE LATTRE se construit une telle aura pendant la Campagne de Libération du sol français, y compris en réécrivant les batailles *a posteriori* pour qu'elles servent davantage sa gloire¹, qu'en l'espace de quelques heures, fraîchement arrivé en Indochine en 1951, le *Roi Jean* redonne un moral de vainqueur au corps expéditionnaire déprimé.

NAPOLEON est un génie militaire, un chef à l'autorité incontesté, mais également un petit homme souffrant (la main sur l'estomac, l'air soucieux) que chaque grognard veut protéger, éventuellement au sacrifice de sa vie.

1.1.3. La troupe

1.1.3.1. Communication interne

Les soldats, simples combattants ou subordonnés directs du chef, sont aussi des éléments de la communication. L'évidence de cette affirmation apparaît dès que l'on pense à l'importance de leur aspect vestimentaire ; Le Colonel BIGEARD l'a bien compris quand il invente la tenue cintrée et la casquette et la fait porter à ses paras en Algérie. Cette tenue devient la tenue *Bigeard*. Cette volonté n'est pas du tout fortuite. Il s'agit d'une part de redonner de l'allure, puis de la fierté à ces soldats, en majeure partie des rappelés, furieux de l'avoir été, d'autre part d'être identifiés rapidement par la population comme par les rebelles. Dans un cas, il s'agit de rassurer, dans l'autre cas, de terroriser. Cette tenue a tellement bien rempli sa fonction qu'elle a par la suite été assimilée par l'opinion publique à la torture et au putsch de 1961. Toute tenue camouflée a par la suite été bannie dans l'Armée française pendant plus de 30 ans.

¹ Professeur COUTEAU-BEGARIE, conférences de géostratégie à la 9^e promotion du CID

1.1.3.2. Les prescripteurs²

Un soldat bien commandé, donc bien informé, est un excellent relais d'opinion. Le soldat est alors un communicant auréolé d'une vertu d'expertise qui rassure et qui convainc : « je vais vous expliquer... »³

Sur la plaquette soldat de France éditée par le COFAT⁴, on peut lire: « fier de son engagement, il est, toujours et partout, un ambassadeur de son régiment, de l'Armée de terre et de la France ».

1.1.4. L'opinion publique

1.1.4.1. La propagande⁵

La guerre de 1870, comme celle de 1914, fourmille d'exemples de diabolisation de l'ennemi, pour mieux convaincre de la justesse de la cause. Les Uhlans sont des barbares qui embrochent les bébés alsaciens sur leurs casques à pointe.

GOEBBELS, l'un des théoriciens qui a poussé la manipulation des foules à son paroxysme, ne déclarait il pas : « on ne parle pas pour dire quelque chose mais pour produire un effet ».

Même les démocraties en abusent. Certaines manipulations ont été dévoilées. Bien sûr, celles qui ont été d'abord mises en exergue étaient irakiennes, mais la manipulation américaine montrant cette femme koweïtienne, déplorant que les couveuses dans les maternités soient débranchées par les soldats irakiens, est restée célèbre. Or, cette femme était la fille de l'ambassadeur du Koweït à Washington. Les manipulations ne sont donc pas le fait unique des dictatures et celle ci a été faite pour légitimer aux yeux du public américain l'intervention contre les "barbares". Pour intervenir, il faut de bons coupables et de bonnes victimes. Saddam HUSSEIN était un coupable idéal, mais les Koweïtiens n'étaient pas des victimes idéales, la compassion populaire en faveur du "malheureux peuple koweïtien opprimé" n'était pas tout à fait naturelle⁶.

1.1.5. L'ennemi

1.1.5.1. L'intoxication

C'est la dépêche d'Ems du chancelier prussien BISMARCK qui provoque la déclaration de guerre de la France à la Prusse en 1870.

² dans le sens d'éducateur, capable d'influer sur l'opinion de son entourage.

³ Bibliographie, ouvrage n°4

⁴ Commandement des Organismes de Formation de l'Armée de Terre

⁵ dans le sens de la priorité donné à la volonté d'influencer l'opinion au détriment de la vérité

L'opération Fortitude : la III^{ème} Armée de PATTON est conservée en Grande Bretagne pour laisser à penser aux Allemands que le débarquement en Normandie n'était qu'une diversion et que le débarquement principal se déroulerait dans le Pas de Calais.

La fin du Graf Spee est l'une des plus belles opérations d'intoxication. Après la bataille de Rio de Plata, le croiseur de poche se réfugie à Montevideo pour réparer les avaries. Les Britanniques organisent toute une opération de communication à destination de l'équipage pour lui faire croire qu'une importante force navale britannique l'attend dès sa sortie pour l'achever. Le Capitaine de Vaisseau LANGDORSFF se croit acculé et saborde son navire, sans qu'aucune bataille n'ait lieu. Trois jours plus tard, s'apercevant qu'il a été dupé, il met fin à ses jours.

⁶ Bibliographie, ouvrage n°1.e.

1.2. La communication est désormais une composante capitale de l'action.

Progressivement, deux phénomènes parallèles contraignent à une formalisation de la communication en appui de l'opération. D'une part, l'évolution irrésistible des conflits vers la guerre totale qui ne les cantonne plus à être l'affaire des hommes de métier. D'autre part, l'apparition et le développement des médias indépendants et inquisiteurs.

1.2.1. La guerre totale

1.2.1.1. Le chef physiquement loin de ses subordonnés.

Il y a un monde entre ATTILA menant ses razzias à la tête de ses Huns, tirant son charisme de sa force physique et de sa propre barbarie, et le chef militaire moderne qui ne peut physiquement et matériellement pas s'adresser à chacun de ses soldats sans passer par un ensemble de médiateurs, terme entendu ici dans le sens d'intermédiaire, de celui qui assure un relais. Ainsi donc, ce dernier ne peut plus agir sans s'assurer de s'être bien fait comprendre, sur la forme et sur le fond, par ses propres subordonnés.

1.2.1.2. L'universalité des conflits modernes.

D'une part, depuis les campagnes napoléoniennes, la conscription mobilise des classes d'âge complètes sur les champs de bataille et non plus, comme cela se passait sous l'Ancien Régime, quelques professionnels de la guerre.

D'autre part, son champ d'application, aussi bien spatio-temporel qu'au niveau des objectifs visés, s'est élargi. Notamment, la bataille sur les arrières est devenue prépondérante. Les bombardements massifs de la 2nde Guerre Mondiale n'avaient d'autre but que de faire plier la volonté nationale de combattre. Ils peuvent être accompagnés de tracts à destination de la même population pour la convaincre de ne plus soutenir leurs chefs, responsables de ces horreurs par leur refus de céder. Même dans les "crises" issues de la fin de la confrontation bipolaire, la population civile est la victime des actions de guerre ou la première cible de communication de la part des belligérants et des forces d'interposition.

1.2.2. La démocratie.

1.2.2.1. Le besoin d'information des citoyens.

La souveraineté appartient à l'ensemble des citoyens, comme il est écrit dans la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme de 1948 à l'article 19 : « Tout individu a droit à la liberté d'opinion et d'expression, ce qui implique le droit de ne pas être inquiété pour ses opinions et celui de chercher, de recevoir et de répandre, sans considérations de frontières, les informations et les idées par quelque moyen d'expression que ce soit. »

Or, dans nos démocraties occidentales, les citoyens "modernes", s'ils oublient parfois leurs devoirs, sont, en revanche, de plus en plus prompts à défendre leurs droits. Le libre accès à l'information redondante et variée en est un. C'est désormais l'exigence de "transparence". Les armées n'échappent pas à cette logique, et il n'est désormais plus envisageable de s'abriter derrière une pseudo obligation de secret pour s'abstenir de communiquer. Nous verrons plus loin que les progrès techniques de transmission des données ont généré une nouvelle exigence de la part du citoyen, celle de l'immédiateté. Certains penseurs parlent de "la société de l'information".

1.2.2.2. Le besoin du soutien public des combattants

En raison de la nature démocratique des régimes, les armées occidentales ont désormais le devoir de communiquer objectivement sur la Défense pour renforcer efficacement leur légitimité⁷. Cette approche n'est pas encore très habituelle en France, où l'on pense d'abord à s'assurer de l'efficacité de la communication en appui de l'opération, quitte à être partiel, avant de concevoir qu'il s'agit d'abord d'un devoir.

1.2.3. Les médias

1.2.3.1. Le 4^{ème} pouvoir : le tournant du Vietnam⁸

Dans l'évolution des relations entre les pouvoirs, la guerre du Vietnam constitue un tournant majeur. Le pouvoir politique et, plus encore, la puissance militaire se trouvent confrontés à l'irrésistible montée du pouvoir médiatique. Le rapport traditionnel, presse écrite, photographie, cinéma est bouleversé par le poids du reportage télévisuel. Les pouvoirs politique et militaire sont d'autant plus pris au dépourvu que les détenteurs de la nouvelle puissance médiatique ne savent pas encore exactement de quelle force réelle ils disposent et comment l'orienter pour en tirer le plus

⁷ Bibliographie, ouvrage n° 2

⁸ Bibliographie, ouvrage n° 1.c.

grand avantage. En fait tout se déroule de façon empirique et le Vietnam constitue une sorte de laboratoire expérimental qui préfigure la guerre au temps de “l’hypermédiatisme”.

1.2.3.1.1. L’assaut contre l’ambassade des Etats-Unis à Saïgon en janvier 68

Lors d’une vaste offensive du Vietcong au Sud Vietnam, Saïgon est attaquée et, parmi les cibles, figure la toute nouvelle ambassade des Etats-Unis, véritable camp retranché. Après avoir réussi à forcer les défenses extérieures, l’ennemi s’introduit dans l’enceinte mais ne parvient pas à pénétrer dans les locaux. La confusion qui résulte de cette tentative brouille la perception exacte que peuvent en avoir les médias. Au loin, les journalistes entendent les bruits de l’affrontement mais ne peuvent rien voir. Ils concluent qu’une partie au moins de l’ambassade a été investie et que les troupes américaines doivent en déloger les assaillants. En dépit des démentis du Département d’Etat et du général WESTMORELAND, ce sont ces rapports qui prévalent dans l’opinion.

L’impact de cette entreprise, pourtant désespérée (tous les assaillants furent tués) est si considérable que la presse croit au pire et reste convaincue que les autorités cherchent à minimiser la portée réelle de l’attaque ennemie. Ce fait, ajouté aux erreurs manifestes de prévision du commandement américain, ébranle gravement la confiance que les journalistes pouvaient lui accorder.

1.2.3.1.2. L’assassinat de « l’officier Vietcong »

Il existe deux versions de cet incident qui se déroule à Saïgon le 2 février 1968 : un film et une photographie. C’est cette dernière qui a le plus marqué les mémoires.

Tout le monde, y compris la presse, y compris le photographe lui même, cherchent à atténuer l’impact de la photographie. On explique le contexte, on charge le Vietcong des pires méfaits, y compris par la publication de photos d’atrocités commises par eux. Rien n’y fait. Car la détonation est absolue, elle ignore les raisons de l’un et les fautes de l’autre. Il n’y a pas de circonstances, il n’y a rien pour atténuer. Elle dit simplement : on n’exécute pas un homme sans défense. C’est cet effet insoutenable que les Américains ont éprouvé. C’est sous son influence intolérable qu’ils ont interprété le conflit.

1.2.3.1.3. L’impact psychologique du Têt

Dans les deux faits précédents, les médias traditionnels (presse écrite, radio et photographies) étaient prépondérants. L’offensive du Têt marque une rupture entre les responsables militaires et les correspondants des chaînes de télévision qui prennent soudain conscience du pouvoir dont ils disposent face à l’événement. La crise de confiance les conduit à rechercher une indépendance quasi-absolue.

La défaite militaire, on pourrait même parler de déroute, pour l'ennemi s'est donc transformée en victoire politique à cause des effets psychologiques induits aux Etats-Unis par le traitement médiatique de l'ensemble des événements de l'offensive Vietcong.

La leçon est claire. Une démocratie ne gagne pas une guerre sans la participation active et positive des médias. Prétendre pouvoir s'en passer, les affronter ou les manipuler relève aujourd'hui de l'illusion. Une guerre engagée sans buts clairs ou mal conduite sur le théâtre sera impitoyablement dévoilée.

1.2.3.2. L'effet CNN

Peu de sujets sont plus controversés que celui de l'influence des médias sur la politique de sécurité. Certes, l'idée que les médias ont un effet direct (sur les décideurs) ou indirect (à travers l'opinion publique et les relais d'opinion) sur la politique de sécurité, et que cet effet va à l'encontre des intérêts de l'Etat n'est pas nouvelle. NAPOLEON se plaignait déjà de ce que les journaux étaient beaucoup plus puissants que les baïonnettes.

Le général Lucien POIRIER dans la crise des fondements affirme que le stratège ne peut plus conduire les opérations sans redouter les retentissements dans l'opinion des pertes et de l'emploi d'armements "exotiques". Constamment sous l'œil critique des médias informant en temps réel, politiques et militaires seraient désormais astreints à une retenue paralysante.⁹

Chaîne d'information à rayonnement mondial, CNN couvre les événements en permanence, et tend, progressivement, à jouer un rôle non seulement dans la formation de l'opinion publique, mais parfois dans les décisions politiques. En effet, diffusées sans précaution dans une démocratie, certaines images deviennent de véritables armes : les Américains sont allés en Somalie à cause des reportages de CNN sur la famine, ils en sont repartis après avoir vu la diffusion d'images des corps de leurs soldats traînés dans les rues de Mogadiscio¹⁰.

Les gouvernements ont perdu le monopole de l'information : alors qu'à l'époque de la Seconde Guerre mondiale, la presse était convoquée une fois par mois pour recueillir des informations (sélectionnées) sur les opérations, l'OTAN n'avait pas le contrôle, lors de la crise du Kosovo, des 328 sites Internet produisant nuit et jour des informations à 90% inexactes ! Les nouveaux acteurs, comme les ONG, les récents moyens de communication (caméra vidéo, téléphone satellite), qui transmettent l'information en temps réel, l'allègement du matériel qui accompagne le reporter sur le terrain, changent les données : la crédibilité des gouvernements ne repose plus sur le

⁹ Bibliographie, ouvrage n° 2

¹⁰ Bibliographie, ouvrage n° 1.a.

contrôle de l'information mais sur le fait que l'information soit meilleure et plus rapide que la concurrence ! Il faut alors aller de plus en plus vite pour être écouté et suivi...¹¹

¹¹ Bibliographie, article n° 8

2. Quatre modèles d'intégration.

Les quatre cas étudiés et présentés ont été choisis pour leurs caractères très différents qui en font des cas d'école. A chaque fois, l'outil communication a été employé, mais dans des optiques tout à fait différentes.

Le premier sujet traite de la communication des armées britanniques lors de la crise des Malouines en 1982. Même si les faits remontent à 20 ans, il reste symbolique d'une tentative de contrôler toute la communication d'un conflit, en y tenant les médias à l'écart.

Le deuxième thème concerne la réforme de l'Ecole de Saint-Cyr. Il s'agit d'une réalisation très classique, où le volet communication a été traité avec efficacité, mais sans originalité, en se limitant à l'aspect "image" du projet.

La troisième étude porte sur l'action du commandant de la FORPRONU¹² en 1994. Elle est intéressante par l'implication personnelle du chef qui forge autour de lui une doctrine tous azimuts de la communication.

Enfin, la dernière opération analysée est celle de la mission "Euro" au sein de la direction générale de la gendarmerie. Elle est exemplaire car elle montre comment, avec une planification élaborée, nettement en amont, la communication est intégrée avec profit, même lorsque les dirigeants ne sont pas des grands communicants.

2.1. Pourquoi? La nécessité de l'intégration.

2.1.1. La guerre des Malouines : 1982.¹³

Lors de ce conflit, aucune relation n'a existé entre les responsables de la communication et les autorités chargées des opérations. C'est une improvisation permanente où le souci de l'anticipation, de la planification et de l'exécution d'une politique de communication n'apparaît nul part. Le chef de la diplomatie britannique a même déclaré : « *Il y a des choses autrement plus importantes à faire que d'élaborer une politique d'information* ». Quant à l'amiral commandant la flotte, sommé d'accueillir des journalistes, il demanda officiellement s'il devait emporter des stylos ou des fusils !

L'éloignement du théâtre, la soudaineté de la crise et l'impréparation de la marine britannique aux relations médiatiques ont forgé la conviction des élites civiles et militaires que la bataille des

¹² FORce de PROtection de l'oNU

¹³ Bibliographie, ouvrage n° 3

Malouines serait plus facile à gagner sans opération d'information d'envergure. Le syndrome de la guerre du Vietnam marquait encore fortement les esprits.

2.1.2. La réforme de Saint-Cyr : 1999.

La communication est tout naturellement associée à une réforme d'une grande école militaire. D'abord, il faut intéresser les futurs élèves, ensuite il faut surtout rassurer les anciens. Ce dernier point est vite apparu comme le plus délicat et important, il a mobilisé les ressources du SIRPA Terre¹⁴ qui a élaboré et conduit une action spécifique.

En pratique, la communication a été d'avantage juxtaposée que véritablement intégrée au processus de rénovation. Il fallait faire passer la réforme pour une initiative heureuse aux yeux de tous. Dès le début, le communicant s'est chargé de la forme sans se permettre la moindre action sur le fond. Ce choix, délibéré, enlève au contenu de la réforme une vision essentielle pour une école appelée désormais, par nature, à séduire des élèves tentés par de multiples autres établissements.

2.1.3. La FORPRONU en Bosnie : 1994-1995.

Pour le Général DE LA PRESLE, la communication est un élément de culture inclus dans le commandement. Elle est le moteur de la cohésion, de la confiance, et de la cohérence. Elle ne doit surtout pas être disjointe des autres aspects de l'opération: ni sublimée, ni négligée. Présente partout de manière visible et claire, elle renforce la légitimité de l'action, tant vers les chefs, qu'aux yeux des combattants, des civils, voire même des adversaires. Le couple dissuasion/conscription, avec le stationnement des troupes françaises en RFA, a été une formidable action de défense et de paix basée sur une politique de communication permanente et surtout crédible. Les officiers français doivent s'en souvenir, pour ne jamais exclure la communication du cœur de leur action.

Par ailleurs, toute décision n'est que la conséquence, supposée logique, d'une suite de communications à destination du chef.

La conviction du général est profonde, et l'on comprend aisément, à l'entendre, que son entourage ait adhéré à cette doctrine d'une "culture de la relation".

2.1.4. La mission "EURO" de la gendarmerie : 2000.

Pour le Général BILLARD, président du comité de pilotage de la mission, il était impossible d'envisager une quelconque action motivée par l'arrivée de l'Euro, sans considérer l'aspect communication dès l'ébauche de l'action. Cette implication était d'abord institutionnelle, car imposée

¹⁴ Service Information Relations Publiques Armée Terre

par un plan d'action interministériel complexe et contraignant. De plus, bien que reconnaissant son peu d'attrait à titre personnel pour la "nébuleuse" de la communication, il a senti en permanence le besoin d'associer les communicants à toutes les études et décisions, car le sujet ne pouvait souffrir l'échec.

Cela nous a semblé être symptomatique d'une tendance de fond qui fait de l'intégration de la communication dans la planification le résultat logique d'un mariage de raison plutôt que de passion avec les décideurs: « *Sans la communication, vous n'existez pas, c'est un fait, parfois brutal et cruel, mais c'est un fait* ». ¹⁵

2.2. Comment? Les modalités de l'intégration.

Chaque responsable de projet a retenu des modalités différentes pour maîtriser l'aspect communication et s'en servir pour la réussite de son opération. Si quelques principes sont immuables, les caractéristiques des dispositifs retenus montrent bien l'importance de la conviction ou de la sensibilité du chef vers ce domaine parfois jugé inquiétant. Nous avons étudié successivement les structures, la définition des objectifs, les moyens mis en œuvre et le rythme de la manœuvre.

2.2.1. La guerre des Malouines

L'absence d'anticipation n'a pas permis de monter rapidement une structure de communication adéquate. Les organes de relations publiques de chacun des différents ministères concernés se sont chargés de la diffusion des informations. Il s'en est suivi une surprenante cacophonie. Les objectifs de communication ont rarement été identiques d'un ministère à l'autre, car leurs désignations étaient souvent du ressort d'une seule personne au sein du ministère. Les quelques journalistes embarqués à bord ont été peu employés. En l'absence d'images récentes, les télévisions britanniques se sont ruées sur les documents d'archives. L'occupation de l'antenne était réalisée par de longs monologues de pseudo spécialistes pendant les 54 premiers jours des 74 jours qu'a duré l'expédition navale. Les premières images ont été diffusées avec 15 jours de retard.

Sans réactiver le système de censure de la 2^{nde} guerre mondiale, les autorités anglaises ont cru pouvoir tout contrôler grâce à une supervision stricte des médias par les autorités militaires. Cette tentation du contrôle absolu résulte du fait que l'armée détenait le monopole des moyens techniques de transmission pour ce conflit loin de "la mère patrie", et fournissait aux seuls journalistes de son choix la possibilité d'envoyer leurs reportages.

Inventant en une semaine une radio "pacifiste sud-américaine" pour démoraliser les combattants argentins, et en laissant diffuser des rumeurs profitables pour leur camp, les Britanniques

¹⁵ Général BILLARD

ont pratiqué, certes en douceur, de l'intoxication, très critiquée par leurs médias et au bénéfice illusoire. Toutes ces opérations ont été réalisées dans une grande improvisation, sans pouvoir étudier leurs effets à long terme et leurs retombées collatérales. L'absence de toute coordination a parfois abouti à des résultats désastreux: la BBC ayant révélé un débarquement ponctuel qu'elle croyait largement connu, l'aviation argentine effectua un raid aérien, tuant plus de 50 soldats anglais. L'enquête ultérieure du Parlement conclut dans la bonne foi de la BBC.

2.2.2. La réforme de Saint-Cyr

Un groupe de travail associant des communicants du SIRPA avec des éléments du COFAT¹⁶ a pris en charge l'aspect communication du projet. Il s'est agi de trouver les messages forts et les supports adaptés pour faire accepter cette réforme. Il n'y avait aucune ambiguïté sur l'objectif : faire accepter en bloc toute la réforme, sans en discuter le contenu car le communicant n'a pas compétence dans ce domaine. Les moyens ont été classiques car ce dossier est resté classique jusqu'à la fin. Le rythme des actions communication a été calqué sur la vitesse de parution des arrêtés techniques. Il fallait savoir sur quoi communiquer et donc parfois attendre des semaines sans pouvoir contrer les rumeurs largement et longuement diffusées. Entre l'annonce de la réforme par le ministre, et la publication des premiers arrêtés, il s'est écoulé 6 mois pendant lesquels le SIRPA a été condamné au silence. Cette situation n'est jamais confortable pour un organe de communication!

2.2.3. La FORPRONU en Bosnie

Disposant d'un grand degré de liberté, mais de peu de moyens à l'origine, le général DE LA PRESLE s'est appuyé sur deux structures différentes à coordonner avec l'organe civil de l'ONU: le traditionnel officier de communication et ses collaborateurs, et deux "military assistants" directement rattachés à lui.

Les objectifs, définis dans le contexte des buts globaux de l'ONU devaient directement appuyer la manœuvre de maintien de la paix, à l'instar des autres actions militaires ou civilo-militaires. C'est donc un véritable travail d'état major avec des études transverses et parfois longues qui amenait le chef à décider de la meilleure action de communication possible à effectuer dans la meilleure action globale du moment.

En mode réactif, il est très difficile de bien communiquer, d'où l'importance d'avoir, et c'était le cas, une cellule de veille très vigilante capable de déceler la menace afin de pouvoir passer à l'offensive en premier.

¹⁶ Commandement des Organismes de Formation de l'Armée de Terre

Pour cela il aurait fallu disposer de moyens techniques lourds et adaptés au milieu. La connaissance de la culture et quelques rudiments de langue associés à un système efficace de radio ou télédiffusion auraient permis au chef de multiplier le rendement de ses actions de communication. Cela n'a pas été le cas à l'époque mais cette lacune semble désormais comblée.

Le rythme des actions communication était identique à celui de la manœuvre d'ensemble, car compris dans la politique générale du chef. Il n'y a pas eu de dissonance interne; seules les actions médiatiques imposées par les autorités politiques extérieures ont parfois pollué les nécessités opérationnelles. Un transport urgent de camions par la Marine a, par exemple, été retardé car il fallait montrer à l'opinion publique française des chars Leclerc sur un bâtiment dans un port bosniaque. Ce double aller-retour pour le navire était inutile, mais l'affichage était jugé absolument indispensable par les autorités politiques parisiennes. Dans ces conditions, le risque est grand de voir une contrainte médiatique extérieure, donc non planifiée, ni maîtrisée, imposer des actions opérationnelles intempestives pouvant échouer. Mais, sur le théâtre, si le chef intègre totalement l'aspect communication dans ses décisions, cela ne doit pas arriver.

2.2.4. La mission "EURO" de la gendarmerie

Travaillant dans un contexte interministériel avec des contraintes de sécurité draconiennes, le général BILLARD a dû en permanence anticiper l'impact prévisible des actions communication sur l'action générale motivée par l'arrivée de l'Euro. Cela montre bien l'interdépendance des communications.

Trois communications différentes ont cohabité : Une communication externe directe, une communication interne classique, et une communication spécifique, destinée à former des gendarmes relais. Ces derniers étaient plus tard chargés de former leurs camarades à communiquer sur l'Euro. Ainsi, il a fallu non seulement instruire les gendarmes sur les signes de sécurité des nouveaux billets pour qu'ils puissent renseigner la population, mais aussi et en même temps, retenir une partie de ces informations sensibles pour ne pas rendre la tâche trop facile au faux-monnayeurs. L'aide des spécialistes du SIRPA-Gendarmerie a été déterminante grâce à leur association à chaque groupe de travail. Les objectifs ayant été fixés de longue date, le plan d'action a été respecté avec quelques ajustements mineurs. Là encore, l'avis des communicants a été systématique. Certes, cela a favorisé les conflits d'intérêts, mais la fonction du chef responsable du projet est toujours de décider si la communication est prioritaire à un moment donné.

La seule véritable difficulté est venue des moyens, car, de manière générale, les communicants ont souvent d'excellentes idées pouvant valablement apporter un soutien efficace à

l'action. Mais parfois, la logistique ne suit pas, et tout le processus peut être paralysé en attente de la réalisation du projet communication. Il faut donc bien évaluer les besoins de l'opération communication avant de la lancer, or elle paraît souvent modeste d'un point de vue logistique et on finit par ne plus s'en soucier.

2.3. Avec qui? Les acteurs de l'intégration.

2.3.1. Les chefs.

Dans tous les exemples étudiés, qu'ils aient été retenus ou non pour la rédaction du mémoire, l'appréciation du chef est le facteur déterminant qui conditionne l'implication de la communication dans l'ensemble du projet. Autant les dirigeants politiques et militaires anglais de 1982 perçoivent la communication comme une préoccupation de second ordre, voire comme une contrainte insupportable, autant le général DE LA PRESLE en fait le cœur de son action et de la réflexion préalable à la mise en œuvre de ses intentions.

Le degré de conviction évolue en fonction de la nature du sujet, mais surtout des expériences antérieures qui ont sensibilisé l'autorité et lui ont apporté la maîtrise de l'outil. Cette dernière n'exprime plus de crainte plus ou moins précises sur les dangers d'une large communication, mais au contraire la certitude d'y trouver une aide qui peut parfois être décisive. C'est particulièrement le cas en Bosnie en 1994 où la très bonne connaissance de l'anglais, du monde anglo-saxon, et des outils de micro-informatique par le commandant de la FORPRONU lui a immédiatement permis de créer un réseau relationnel au service de ses actions de communication.

Dans le conflit des Malouines, l'immixtion de la communication n'a été ni souhaitée, ni maîtrisée : la presse a été jugée comme un mal nécessaire en démocratie, et comme un handicap sur le plan purement opérationnel.

Dans la réforme du recrutement des officiers à Saint-Cyr, l'intégration de la communication est réalisée uniquement sur la forme du projet, alors que, pour la mission Euro de la gendarmerie, elle est structurellement incluse dans l'action, ne laissant que peu de place aux sentiments personnels du chef.

Le général BILLARD concède avoir modifié sa vision de "l'outil communication" après la conduite du projet. Partant d'un scepticisme confinant parfois à l'hostilité, il a cheminé jusqu'à la conviction d'une obligation de communication permanente, pertinente et maîtrisée. Cette évolution nous a paru assez typique de la vision moderne des impératifs et des apports de la communication qu'ont ou que devraient avoir les responsables actuels.

2.3.2. Les officiers de communication.

Complètement spécialisés ou simplement initiés à la matière, ils apparaissent partout comme le point de passage obligé de l'information, et donc comme l'incontournable relais du chef.

L'étude montre des progrès très importants accomplis dans ce domaine en vingt ans. Des structures britanniques lourdes et peu au fait des aspects militaires, qui géraient la communication pendant la crise des Malouines, jusqu'aux task-forces modernes envoyées en Afghanistan, ce n'est plus seulement une évolution mais un changement radical de méthode. Si la compétence et l'utilité des officiers de communication ne sont plus discutées, leur positionnement révèle l'importance accordée par le chef à leur emploi, à la dimension communication de son projet et à la recherche de symbiose entre les nombreux collaborateurs qui forment son état-major. Tous les schémas sont possibles et peuvent être adaptés au contexte. Le SIRPA Terre assure, dans la réforme de Saint-Cyr, un rôle conforme à ses habitudes. Sa mission nécessite des officiers spécialistes agissant au sein de leur groupe de travail spécifique. Le général DE LA PRESLE utilise deux officiers spécialement dédiés à la communication interne. Tous deux Colonels, ils lui permettent de tâter le pouls des cadres et de la troupe tout en faisant passer des messages sensibles de manière plus directe et chaleureuse qu'une communication officielle. Cette résurgence des "*missi dominici*"¹⁷ compte pour beaucoup aux yeux du général dans la réussite de son action. Parfois ils vont jusqu'à protéger le chef contre lui même en ayant une position décalée qui leur donne une vision critique sur l'efficacité de telle où telle mesure. Le bon officier de communication devient un peu le "*bouffon du roi*", garde fou contre la tiédeur où le trop plein d'enthousiasme.

2.3.3. Les journalistes.

Au long de l'étude, il apparaît une constante : l'institution militaire est complexe et apparaît souvent opaque. Par son langage, ses codes et sigles multiples, ses particularismes et ses circuits transverses de réflexion-décision-action, elle est toujours difficile à décrypter pour les profanes. Le contact avec des journalistes non avertis provoque toujours des frictions et des confusions. En 1982, seuls les journalistes anciens militaires vont pouvoir assurer leur rôle au sein de la flotte britannique. Dans ce pays où l'armée de métier est pourtant ancienne, la suspicion réciproque était la règle. Les rapports presse armée étaient très tendus et beaucoup d'énergie a été dépensée pour aboutir à un *modus vivendi* inefficace. Il a fallu accompagner chaque journaliste d'un auxiliaire militaire (officiellement nommés "*minders*" mais communément appelés "*anges gardiens*") dont la fonction

¹⁷ par analogie avec les inspecteurs royaux qui visitaient les provinces sous Charlemagne.

était de conseiller le reporter et lui apprendre les subtilités du monde militaire. Devant le désintérêt de son protégé pour les règles des armées, le travail de l'ange gardien a surtout été d'arrondir les angles en permanence afin d'éviter les débarquements involontaires ou les bains de mer forcés des représentants de la presse démocratique de sa très gracieuse Majesté !

Dans les années 2000, en France, le nombre, aussi bien que la qualité, des journalistes accrédités, ou en tout cas compétents et intéressés aux questions de défense a fortement augmenté, ce qui facilite les contacts.

Pour la réforme de Saint-Cyr, le SIRPA Terre a fait parler, en les accompagnant, les autorités compétentes (Généraux des écoles). La seule difficulté à été de bien choisir les journalistes intéressés pour éviter une trop grande dispersion d'un message, somme toute, très spécifique.

Pour le général DE LA PRESLE, les relations directes avec les journalistes ont été rares, la structure de communication s'en est chargé. Il estime qu'il faut résister à la tentation, humaine mais dangereuse à terme, de l'égoïsme. Ce n'est pas l'image du chef que cherchent les journalistes mais la réalité des faits.

Enfin, dans la mission Euro de la Gendarmerie, toutes les relations externes ont été confiées au SIRPA avec un contrôle préalable très strict. Le chef de projet redoutait beaucoup l'erreur ou l'incohérence dans les interventions, il a préféré laisser les spécialistes traiter avec les journalistes mais il vérifiait systématiquement la cohérence de la communication avec le processus initial retenu. Ce procédé a permis de garantir une cohésion parfaite de différents groupes de travail pendant la durée du projet. Avec le recul, le général BILLARD juge ses précautions indispensables.

2.3.4. Les militaires.

Quels que soient leurs grades et fonctions, se sont les communicants de première ligne. Ils peuvent facilement rendre vaine toute l'action, et pas seulement celle de la communication, par leurs propos et leurs comportements.

Les soldats anglais, surtout les marins, mal informés de la situation, et pas formés du tout aux contacts avec la presse, ont souvent involontairement rendu inopérantes toutes les initiatives du Foreign Office ou des autorités militaires par leur courrier personnel ou leurs conversations.

Les anciens et actuels Saint-cyriens ont été la cible privilégiée d'une campagne d'explication particulière sur la réforme de leur école pour désamorcer leurs craintes et en faire des vecteurs efficaces de promotion envers les futurs élèves. En voulant élargir le recrutement, il ne fallait pas tarir le vivier actuel en laissant diffuser un message alarmiste par les anciens élèves de Saint-Cyr.

De la même manière, les gendarmes formés à l'Euro pour instruire leurs camarades ont fait l'objet d'une communication spécifique plus fine et quasi affective : il fallait que les relais aient la foi

du charbonnier dans le projet, pour transmettre efficacement le message. Tout doute aurait été catastrophique à ce niveau.

On retrouve ce même souci d'impliquer dans la communication jusqu'au dernier des exécutants chez le général DE LA PRESLE qui perçoit la communication interne comme un levier amplificateur des actions externes : l'action quotidienne des hommes est le meilleur gage de la crédibilité et de la diffusion du message. A l'extrême, si l'analyse montre qu'une bonne décision ne sera ni comprise, ni relayée par la troupe, il faut l'aménager ou la reporter. On comprend ainsi tout l'intérêt des transits d'informations assurés par les deux colonels "military assistants".

3. Réflexions - Propositions.

Pour les Britanniques, la **crise des Malouines** est révélatrice. Seule la victoire militaire pure a permis d'effacer pour un temps les rancœurs nées du divorce presse-armée. Le grand débriefing a lieu lors de la commission d'enquête parlementaire, particulièrement sévère pour les autorités et tolérante pour la BBC.

Le contrôle de l'information a pu paraître efficace à très court terme, et a donné aux autorités militaires une liberté quasi entière pendant les opérations: c'était leur volonté initiale et de ce point de vue, certains ont cru voir une méthode efficace pour l'avenir. Les risques sont cependant maintenant jugés trop grands: en cas de difficultés militaires, même ponctuelles, toute la confiance et l'appui de l'opinion peuvent s'effondrer brutalement sans aucune parade, ce qui est fatal pour l'armée d'un pays démocratique. L'absence de journalistes étrangers a aussi été ressentie comme un manque d'objectivité par l'opinion internationale et a renforcé le côté "totalitaire" de cette communication, donc son manque de crédibilité.

Pour le **COFAT**, la partie semble gagnée : les indicateurs annoncent un bon niveau de recrutement et les rumeurs dramatiques sur la dénaturation de Saint-Cyr n'ont plus cours. Bien conçu et bien géré, le volet communication de l'opération a réussi. Le SIRPA est conforté dans sa doctrine et dans sa capacité de mise en forme et de transmission du message. On peut néanmoins se demander si, après tout, il n'avait pas son mot à dire sur le contenu des nouvelles dispositions car il s'agit bien à l'origine de recruter des élèves et donc de proposer un cursus attractif etcommunicable efficacement. Il est dommage de s'être privé d'une expertise, au moins sur ce point précis.

Le général DE LA PRESLE est revenu de Bosnie avec deux convictions majeures :

- La rentabilité des actions communication n'est pas mesurable si elles sont bien faites, donc parfaitement intégrées dans les décisions et le projet global.
- Ces actions doivent être intenses, avant et après l'opération, pour permettre pendant la phase active du projet de se concentrer sur la manœuvre elle-même.

Il faut donc inculquer la culture de la communication à tous les acteurs, longtemps en amont, parce qu'elle ne s'apprend pas rapidement, et que toute improvisation se paye très cher.

Il est intéressant de noter qu'un de ses successeurs, le général VALENTIN, chef de la KFOR¹⁸ en 2002, tient à peu près le même discours sous des formes et des modalités d'application très différentes. Si la conception des actions communication peut varier d'un chef à l'autre, il n'est plus

¹⁸ Kosovo FORce

question de nier son utilité et la nécessité de sa coordination avec les autres intervenants dans la conduite du projet.

Enfin dans le projet "Euro" de la Gendarmerie, la communication a été perçue et utilisée comme un outil à l'instar des autres. Avec le recul, son emploi est jugé encore trop limité. Comme les opérations se sont très bien passées, les planificateurs se prennent à regretter d'avoir trop restreint les opportunités de communication pour des raisons de sécurité.

Les longs et spectaculaires reportages de synthèse, tournés pendant les transferts de fonds, seront diffusés six mois après la fin des opérations, et ne parviendront sans doute pas à combler ce manque. Pour le responsable du projet, la communication n'a pas produit le succès, mais l'absence de communication aurait provoqué la défaite. Il est notamment persuadé que la diffusion répétée par les télévisions de sujets sur la sécurité des convois avec la profusion des gardes et de l'armement, combinée à des allusions à de mystérieux équipements sophistiqués, a contribué à dissuader les malfaiteurs car aucune attaque n'a eu lieu lors de ce qui fut le plus grand transport de fonds de toute l'histoire. Dans ce cadre, les spécialistes de la communication sont souvent intervenus sur le déroulement des opérations pour éclairer le chef sur les dangers et les aménagements possibles.

3.1. Pourquoi? Convaincre les acteurs.

3.1.1. Aucun chef n'a désormais le droit d'exclure ou de négliger la communication.

Qu'elle soit jugée comme une arme, une gêne ou un environnement, la communication existe. Si le chef ne l'utilise pas, elle sera l'alliée de son adversaire. Les structures, les connaissances et les compétences existent et sont disponibles. Le chef n'a plus d'excuse, il doit concevoir et réaliser sa politique de communication. Elle doit lui être propre et adaptée à sa manœuvre, et donc parfaitement intégrée dès le début dans sa réflexion.

Si, dans l'ensemble, les dirigeants et futurs dirigeants admettent la nécessité d'une communication, beaucoup répugnent encore à franchir le pas décisif qui consiste à l'inclure dans l'étude du fond du projet et non plus seulement sur l'habillage. Nous vivons pourtant dans un monde surinformé où le message émis, quelle que soit sa pertinence, n'a aucun intérêt s'il n'est pas conçu pour atteindre ses cibles de manière efficace et sûre.

La guerre de l'information va de pair désormais avec la guerre militaire qu'elle vient parfois supplanter.

Les Américains sont persuadés d'avoir quitté le Vietnam sous la pression d'une opinion manipulée par les photographes. Leur défaite médiatique a provoqué leur retrait militaire. A

contrario, ils viennent de renouveler l'expérience en remportant une grande victoire d'images en Afghanistan, alors que leur objectif n'a pas été atteint. En d'autres termes, BEN LADEN est toujours libre et vivant, mais le monde entier et surtout le peuple américain croient que les Etats-Unis ont gagné, leur laissant ainsi toute latitude pour mener les opérations militaires comme ils l'entendent.

3.1.2. Communiquer s'impose d'autant plus quand il s'agit de la Défense d'une démocratie.

Cette contrainte, il faut l'admettre et le répéter aux politiques, peut desservir les chefs militaires. Elle peut modifier les choix et rendre impossible la réalisation des objectifs tels que les décideurs politiques les expriment. Elle peut aussi constituer un atout, encore faut-il l'avoir anticipé dès le temps de paix. Si l'opinion est habituée à une information claire et honnête, qu'elle sait la presse libre et bien renseignée, qu'elle ressent une transparence dans la fréquentation et la communication quotidienne de l'institution militaire, elle acquiert une confiance en son armée. Dans la crise, cette idée persiste longtemps, et sert de support au soutien démocratique et à la légitimité de l'action. Qu'importent les petites difficultés ponctuelles et momentanées que peut générer cette transparence, en cas de faute d'un militaire ou même d'un organisme de Défense, si cette honnêteté assure nos soldats de l'appui du pays dans les crises graves.

Dans les périodes de calme, qui sont actuellement rares, le citoyen a légitimement le droit de savoir ce que fait son armée et comment les deniers publics sont utilisés. C'est là une des caractéristiques de nos sociétés de libertés où le domaine du secret militaire doit être restreint et ne s'exercer qu'avec prudence. Il ne doit pas servir de paravent pour cacher les vérités qui dérangent, ou de parapluie pour éviter les sanctions en cas de faute. Seule la rareté de son utilisation lui donne un caractère sacré, et donc respecté, pour la presse et le public.

Dans ces conditions, libéré de la trop grande réserve traditionnelle, le militaire est facilement convaincu de l'intérêt d'une bonne communication. Dans l'absolu, son combat rejoint celui du journaliste. Très souvent, ils défendent les mêmes valeurs au service d'une même collectivité, mais avec deux fonctions très différentes. De toute manière, *« il préférera toujours travailler avec des journalistes libres et objectifs qu'avec des fonctionnaires médiatiques de l'argent et de l'urgent »*¹⁹.

3.1.3. La communication : une garantie de la cohésion militaire.

Si l'on pouvait lire dans l'ancien règlement que *« la discipline est la force principale des armées »*, elle a perdu son caractère absolu dans nos sociétés libérales dotées d'armées de métier.

Le fait de s'engager dans l'armée ne signifie pas pour le soldat un serment d'obéissance aveugle doublée d'une adhésion sans faille. Il demande comme tout citoyen à être informé, mais aussi, et beaucoup plus qu'auparavant, à être convaincu :

- convaincu de la justesse de son combat, au quotidien comme dans les crises,
- convaincu de la confiance qu'il met dans la foi et la compétence de ses chefs,
- convaincu enfin de la valeur de ses armes et de sa formation.

C'est lorsqu'il est porteur de ces trois certitudes que l'employé rétribué par le Ministère de la Défense devient le citoyen soldat de métier efficace, opérationnel et fiable.

Un chef qui se prive d'une communication externe prend de grands risques, mais un chef qui ne communique pas, ou mal, avec ses hommes, va désormais au devant d'une défaite assurée. En ce domaine, il reste encore quelques "dinosaures" qui confondent la solitude du chef au moment du choix de la décision avec leur splendide isolement dans une tour d'ivoire. C'est vers eux que l'action de persuasion doit être menée, quitte, en dernier recours, à imposer dans les schémas directeurs des projets un processus de communication interne à respecter.

3.1.4. L'ère de la propagande est révolue.

Non seulement l'emploi de la propagande est obsolète, mais toutes les tentatives pour y revenir se soldent par des échecs cuisants. Il faut convaincre toutes les parties intéressées par la communication de ce changement irréversible, car les nostalgiques du style de l'agence TASS existent encore!

La création secrète de l'office d'influence stratégique américain²⁰, chargé d'opérations de manipulation et d'intoxication, et sa dissolution après seulement six mois d'existence, en est la preuve. Le tollé médiatique et la colère parlementaire qui ont motivé la dissolution de cette officine ont ruiné partiellement l'image de crédibilité, patiemment et difficilement forgée par le Pentagone après la Guerre du Golfe.²¹

Le chef militaire communique intelligemment, honnêtement, et avec tous : il ne fait pas de la propagande.

3.2. Comment? L'emploi de "l'appui communication".

Quelle que soit le type de communication, institutionnelle, opérationnelle, interne, occasionnelle ou permanente, il existe des principes qui sont désormais validés par l'expérience. Leur

¹⁹ Bibliographie, ouvrage n° 1.a.

²⁰ OSI

²¹ Bibliographie, article n° 7

pertinence n'empêche nullement de les adapter au contexte local et aux circonstances du moment, mais s'en affranchir aboutit inmanquablement à un échec de la manœuvre de communication.

3.2.1. La communication doit être anticipée, et donc planifiée.

Si les savoir-faire techniques sont une chose, leur mise en œuvre au bon moment sur le bon message à destination des bonnes cibles en est une autre. Il importe de bien les maîtriser avant de communiquer et d'être toujours en posture offensive qui donne, comme pour les armes classiques, un temps d'avance sur l'adversaire. A défaut, ou lorsque les impératifs politiques de la mission interdisent une opération médiatique préventive, il faut adopter une attitude de veille. Des structures d'alerte permettent une capacité de réaction forte, adaptée à l'attaque et surtout rapide. Prévoir l'arrivée, la forme et le cheminement d'une rumeur permet d'en atténuer fortement la portée quand les contre mesures sont activées dès son apparition.

Pour anticiper, le chef doit définir sa politique de communication avec ses objectifs et ses idées force. Bien sûr, tout ce dispositif lui est proposé par sa cellule communication. Cependant, il ne doit pas valider un programme type, mais l'adapter à la conception générale de sa manœuvre. Il ne s'agit aucunement en imposant la communication comme élément incontournable de tomber sous la dictature des communicants. Le chef reste libre de son choix, mais éclairé sur toutes les incidences de ce choix. C'est dans cette optique que l'emploi de la communication doit être discuté en réunion plénière d'état major, au même titre que l'articulation des moyens santé ou la mise en place de la chaîne de soutien logistique. En effet, cette ligne implique toutes les composantes de la force ou du projet, elle nécessite leur adhésion et il est sain que chacun puisse s'exprimer sur son contenu. De même, l'officier communication doit être présent dans toutes les réunions importantes de l'opération, même si, à priori, il n'est pas directement concerné. Cette méthode de consultations transverses est souvent jugée lourde, mais elle garantit la cohérence du message sans laquelle toute communication est parfaitement inutile, voire dangereuse.

3.2.2. La communication doit être cohérente.

Elle doit être cohérente par domaine et par niveau. Chaque chef communique à son niveau et dans son domaine de compétence. Ce principe simple n'est pas facile à appliquer ni à faire respecter. La tentation est grande, avec les meilleures intentions, de vouloir élargir sa sphère de communication dans un univers où l'on est plus souvent jugé sur les paroles que sur les actes. C'est là un très grand danger générateur d'incohérence. Il est partiellement évité par la pratique des éléments de langage donnés par l'autorité supérieure. Les conflits récents ont montré de grands progrès en la matière.

Cependant, il importe pour le chef de bien définir les domaines de compétence de ses subordonnés, au même titre qu'il précise leurs missions ou le volume de leurs forces. La surabondance des revues, lettres et publications internes de toutes sortes nuit à la clarté des messages. L'explosion de la littérature, à base de périodiques, de la communauté militaire laisse actuellement rêveur et démontre à la fois le bien fondé du principe de subsidiarité, et le peu d'estime qu'on lui prodigue.

3.2.3. La communication doit être crédible.

Une fois le message reçu, il doit être compris et accepté. L'heure n'est plus à la désinformation, ni à la manipulation, mais la vérité, pour être entendue, doit être dite et répétée avec intelligence. Ici encore, on retrouve la nécessité de planifier la diffusion du message et sa forme. Rien n'est plus frustrant pour un chef que de voir son langage de vérité asséné lourdement et massivement, de telle manière qu'il finit par paraître suspect. Le matraquage est souvent ressenti comme la volonté de rendre crédible sinon un mensonge, au moins une demi vérité.

La prohibition des mensonges ne signifie pas l'interdiction de la ruse et de l'intoxication de l'adversaire. En 1944, les alliés ont réussi à convaincre HITLER et ses généraux que le débarquement allait se produire dans le pas de Calais grâce à des mouvements de forces et des fuites calibrées et ciblées vers l'ennemi. La population anglaise et la presse n'ont aucunement reproché aux militaires de leur avoir menti, car jamais EISENHOWER n'a déclaré qu'il arriverait par le cap Gris-Nez! Cette précision doit être donnée tant aux militaires qu'aux journalistes. Aux premiers, pour les convaincre qu'être honnête ne consiste pas à tout dire et à se lier les mains. Aux seconds, pour leur expliquer les limites de la transparence dans un domaine où des vies humaines sont presque toujours en jeu. Après tout, nul n'est obligé de démentir les rumeurs lancées par l'adversaire si elles peuvent favoriser sa propre manœuvre!

Ne jamais mentir, certes, mais ne pas tout dire n'implique pas forcément la langue de bois. Il suffit simplement d'afficher clairement que, sur un sujet précis, on ne peut et ne veut rien dire plutôt que de tergiverser et de donner l'impression de prendre les journalistes et les citoyens pour des naïfs, faciles à berner. L'exaspération que ce genre de discours provoque détruit la confiance pour longtemps. Pendant la guerre des Malouines, l'amirauté anglaise a refusé un long moment de donner le type des bateaux coulés, alors même que leurs noms étaient connus et qu'il suffisait de consulter l'atlas des flottes mondiales Jane's pour le savoir.

3.2.4. La communication doit être prédéfinie et adaptée.

Adaptée en fonction des cibles et du message, l'action de communication peut se prédéfinir suivant quelques schémas simples. Il ne faut pas vouloir à tout prix une politique originale et personnelle qui finit par contenter l'ego du chef, sans atteindre ses objectifs.

Pour la **communication interne**, le contenu doit se limiter aux faits et concepts principaux : il faut faire court. Le premier but est de donner envie de lire le texte plutôt que de provoquer le rejet d'un pavé indigeste.

Tout chef a connu l'expérience délicate de l'arrivée en début d'année des vœux du Président de la République, du Ministre de la Défense, du CEMA²² et du chef d'état major de son armée sur des supports peu faciles à manipuler avec une lecture difficile. Le peu d'intérêt manifesté par les personnels est certes choquant, mais très compréhensible. Quelques lignes fortes passeraient mieux qu'une page aux longues phrases ciselées.

Le reste des informations doit être donné sur un support facilement consultable. La surinformation interne aboutit à masquer l'essentiel. Il devient urgent de mettre de l'ordre dans ce déluge de papier et cette logorrhée d'articles dont beaucoup paraissent écrits sur commande. L'essai transformé du site Internet de la Défense doit se compléter par un site plus complet destiné aux personnels.

Pour la **communication opérationnelle**, la réussite de l'opération Nautille lors de la reprise des essais nucléaires en 1996 a validé le concept d'action offensive. Le combat de caméra a démontré son efficacité²³.

Quitte à ce que les images de l'abordage du navire de Greenpeace soient diffusés, il est plus rentable que ce soient celles tournées par des journalistes "amis" que par des militants antinucléaires. La réalité étant unique, sans doute les images auraient elles été identiques, mais leur présentation, leur transmission, leur réception, et donc leur assimilation ont été totalement différentes. Ce grand succès est issu d'une réflexion aboutissant à la mise en place d'un dispositif conséquent qui doit servir de référence : moyens techniques performants et abondants, planification, gestion suivie du plan de communication en symbiose avec les opérations de terrain. Lorsque les commandos approchent le bateau, la caméra doit être là, et les images partent aussitôt pour Paris où tout est prêt pour les traiter et les diffuser. Cette coordination a demandé beaucoup d'efforts mais les objectifs ont été atteints.

²² Chef d'Etat Major des Armées

²³ Bibliographie, ouvrage n° 1.b.

3.3. Avec qui? former les acteurs.

3.3.1. Les chefs.

Tout cadre militaire doit désormais étudier l'emploi de la communication comme il apprend à utiliser une arme d'appui. Dans l'absolu, même s'il choisit de ne pas l'employer, il doit en connaître les ressorts et les dangers car c'est un environnement dans lequel va baigner toute son action.

La formation initiale pourrait être axée sur la pratique de la communication de contact, le relationnel, la psychologie élémentaire, la connaissance du monde médiatique et les techniques de base de l'interview.

Ensuite, pour les commandants d'unité, quelques notions plus précises seraient bienvenues sur le droit de l'information, le fonctionnement de la presse, le métier de journaliste.

Enclins à se côtoyer de plus en plus souvent, l'officier et le journaliste doivent connaître leurs besoins respectifs et leurs contraintes. Les mauvaises relations et leurs conséquences désastreuses viennent souvent d'une ignorance complète des pressions qui pèsent sur les deux parties. Aux impératifs de sécurité du militaire, le journaliste oppose le droit des lecteurs, auditeurs ou spectateurs. Les impératifs de sécurité du premier cachent parfois une crainte de communiquer par méconnaissance du devoir de réserve et de la marge de manœuvre dans l'expression. Le droit des citoyens à l'information, argument supposé massue, camoufle souvent la pression éditoriale et financière que subit le reporter qui doit délivrer un bon produit, idéologiquement et économiquement rentable.

Enfin, et c'est sans doute le point crucial, il faut inclure le volet communication dans les méthodes d'analyse et de planification, non comme une composante à part, nécessitant une action spécifique, mais comme un contexte global intéressant tous les aspects et toutes les étapes du raisonnement, jusqu'à la rédaction des ordres. En ce sens, si la Méthode d'Appréciation et de Résolution de Situation MARS enseignée au Collège Interarmées de Défense (CID) prend bien en compte la communication dans l'analyse, elle l'oublie trop souvent lors de la construction de l'opération. En renforçant sa présence dans cette phase, les futurs officiers d'état major acquerront les réflexes d'intégration de la communication dans l'intégralité du processus.

Pour les procédés de raisonnement applicables à des cas simples, la communication est souvent soit oubliée, soit négligée. L'idée suivant laquelle le souci de la communication paralyserait toute action, par crainte du journaliste, a la vie dure. L'exemple du Vietnam revient à chaque discussion.

En montrant l'évolution médiatique et militaire depuis cette guerre et en intégrant cette dimension dès les premiers guides tactiques, il est possible de faire disparaître ces appréhensions. Pour empêcher la dictature de CNN, il faut connaître CNN et savoir s'en servir à tous les échelons : parfois le témoignage d'un lieutenant dans l'action et sur le terrain, en 30 secondes au journal de 20h00, frappe plus que la conférence de presse du ministre dans les salons de l'hôtel de Brienne.

Dans le monde moderne, les chefs dictent la politique de communication mais ne sont pas les meilleurs communicants. Les journalistes et le public cherchent le témoignage de l'homme de terrain et les images de l'action en cours. Même les jeunes soldats inexpérimentés sont concernés dès leurs premières missions.

3.3.2. Les militaires.

Rien n'est meilleur pour la presse que le contact avec le spécialiste, quelques bribes d'images pendant une fusillade avec un interview à chaud du caporal qui vient de connaître son baptême du feu, voilà le sujet qui accroche et qui marque !

Aucune censure ne peut interdire la zone des combats et empêcher totalement les soldats de s'exprimer. La totale maîtrise des images en Afghanistan par les Américains pendant le premier mois de l'opération est probablement due avant tout à une bonne relation antérieure avec leurs médias plus qu'à un bouclage efficace de la zone (l'union sacrée provoquée par les attentats du 11 septembre y est pour beaucoup).

Le soldat, dès son arrivée dans l'armée, doit posséder un vade-mecum, au même titre qu'il détient un manuel d'utilisation pour son arme ou sa radio. Quelques notions simples peuvent facilement lui être inculquées, et surtout quelques règles de comportement sont à rappeler pour leur caractère permanent dans les contacts avec la presse ou la population.

En 1944, les G.I.S lâchaient des chewing-gums aux enfants du haut de leurs chars. En 1970, certains de leurs successeurs s'offraient les jeunes adolescentes vietnamiennes en croyant se dédouaner avec quelques dollars : les conséquences psychologiques n'ont pas été les mêmes, et l'armée de libération est parfois devenue l'armée des soudards aux yeux des paysans de Cochinchine. Il a suffi de quelques débordements et d'un relâchement général pendant une période de doute après l'offensive du Têt, pour imprimer cette image désastreuse de braillards sans foi ni vertu. L'héroïsme des Marines, souvent réel, a disparu à Hollywood pour faire place au cynisme des médecins guignolesques du célèbre film MASH.

Qu' il le ressente ou pas, le militaire de base reste le premier et le plus efficace des communicateurs. Toute action de formation en sa faveur, même minime, est un investissement très rentable.

3.3.3. Les journalistes.

Contrairement à l'idée généralement répandue, la presse n'est pas à priori hostile aux militaires. Souvent ignorante des problèmes de défense, elle prend rarement en compte les impératifs de sécurité à leur juste mesure et voit dans les officiers des empêcheurs de filmer librement.

Pour pouvoir y trouver un appui lors de son action, le chef militaire doit apprivoiser "ses journalistes" et cultiver cette relation.

Au niveau local, chaque responsable doit établir un réseau avec ses correspondants dans les médias. Au delà d'un sage principe de bon voisinage, cela lui permet de communiquer beaucoup plus facilement en cas de coup dur.

Sur un théâtre d'opération, le chef doit, en plus des activités classiques de relation, engager des actions de formation pour connaître la compétence des journalistes sur le conflit, et accroître leurs connaissances sur sa propre action. Il s'agit toujours d'anticiper pour trouver, le moment venu, un interlocuteur loyal et professionnel avec lequel le militaire puisse agir en confiance.

Au plan national, on pourrait constituer, en accord avec les grands organes de presse, des pools de journalistes spécialisés, qui seront prioritaires dans l'accompagnement des forces en opération, ou même dans le suivi des évolutions de la Défense. Cette idée qui progresse a permis la réalisation d'excellents reportages sur les atterrissages de nuit des TRANSALLs français en Afghanistan. Elle a aussi le grand intérêt de ramener à leur juste niveau, et donc à une modestie salubre, les quelques journalistes auto proclamés "spécialistes de défense".

BIBLIOGRAPHIE

A/ OUVRAGES

1. Les manipulations de l'image et du son (Rencontres Internationales MEDIA-DEFENSE 95-IMAGINA)
Collection Pluriel, HACHETTE Fondation pour les études de Défense ; 1996
 - a. Les Armées et l'information en temps de crise par Philippe MERCIER
 - b. Stratégie de communication à l'occasion de la reprise des essais nucléaires par Michel LUC
 - c. Pouvoir politique et puissance militaire face à la mutation du pouvoir médiatique – Le cas de l'offensive du Têt : Vietnam, 1968 par François GERE
 - d. Militaires et journalistes dans l'après-guerre du Golfe : une perspective américaine par Pascale COMBELLES-SIEGEL
 - e. Comment agir sur l'opinion publique pour que celle-ci influe sur la décision politique ? par Pascal BONIFACE
2. La communication des armées. Bibliographie commentée par Pascale COMBELLES-SIEGEL
Les documents du C2SD ; 2000
3. L'information en temps de crise par Christiane BARAKAT, Philippe LACROIX, Jean-Claude SERGEANT
Fondation pour les études de défense nationale ; 1989
4. Les médias et la communication de crise par REVERET, MOREAU
Economica
5. Le rôle des opinions publiques dans la gestion des crises militaires par Jean-François BUREAU
CHEAr mars 2002

B/ ARTICLES

6. Armées, communication : antinomie ou évolution acquise ? par Jean-Luc COTARD
AGIR ; 1999
7. Le Pentagone a créé un bureau pour mener la "guerre" de l'information par Patrick JARREAU
Le Monde ; 21.02.02
8. La dimension médiatique des crises par Jamie SHEA, Henri PELISSIER, Pierre BAYLE
Défense Nationale, novembre 2001

C/ MEMOIRES D'ETUDES

9. L'officier communication en opération par Pierre CHAVANCY
La Tribune du CID ; 1997
10. La communication interne et externe en période de crise par LE RAY
La Tribune du CID ; 1996
11. La communication de la Défense et l'armée professionnelle, mémoire d'étude sous la direction du Colonel SALVIGNOL ; CID 1999-2000

D/ ENTRETIENS

12. Général DE LA PRESLES, commandant la FORPRONU de 1994 à 1995 ; 21.03.02
13. Général BILLARD, président du comité de pilotage : la Gendarmerie et l'Euro ; 21.03.02
14. Colonel LUC, adjoint SIRPA Terre ; 19.03.02

E/ TEXTES DIVERS

15. Plan d'action "Communication euro" de la gendarmerie, Direction Générale de la Gendarmerie Nationale ; 02.04.2001

ANNEXE

QUESTIONNAIRES SUR LA PROBLEMATIQUE " LA COMMUNICATION EN APPUI DE L'ACTION "

QUESTIONS COMMUNES /

Question préliminaire : Dans vos expériences antérieures ; quelle idée aviez vous de la notion de communication ?

Depuis votre passage comme chef de, votre conception de la communication opérationnelle a t elle évolué ?

- 1 **L'impératif de la communication s'est il imposé des le début de l'action , voire dans la réflexion initiale?**
- 2 **Quel était votre degré de liberté en matière de communication?**
- 3 **Comment et par qui a été représenté l'aspect communication?**
- 4 **Quelle a été la place de l'expert communication auprès du chef ou membre de l'équipe de conduite du projet ? Quelle était sa marge de manœuvre ? Quelles étaient vos attentes?**
- 5 **Comment fixiez vous les objectifs de communication ?**
- 6 **Quel a été le rythme des actions de communication? A t-il toujours été en liaison avec le rythme du projet ? Une exigence communication a -t-elle modifié ou stoppé provisoirement l'action ? Comment ont été perçues les exigences de la communication par les autres acteurs de l'opération ?**
- 7 **La communication externe était elle dissociée de la communication interne ? Comment ?**
- 8 **La communication vous est elle apparue rentable ? (rapport coût/efficacité)**
- 9 **Comment a été réalisé la cohérence de votre action communication avec les actions communication des autres intervenants ?**
- 10 **Avec le recul , le projet se ferait il de la même manière au point de vue communication?**