



**EXPLIQUER SIMPLEMENT LA NECESSITE D'AVOIR UNE ARMEE DE L'AIR
N'EST PAS CHOSE AISEE.**

**COMMENT AMELIORER LA COMMUNICATION DE L'ARMEE DE L'AIR ET SA
STRATEGIE D'INFLUENCE ?**

Mémoire Spécifique Air

Lieutenant-colonel Nathalie VACHET-VALLAZ
Lieutenant-colonel Yves GIRARD
Commandant Laurent THIEBAUD
Commandant Pierre-Emanuel TROUVE
Commandant LENOBLE

Lieutenant colonel Alain BOZZINI (Suisse)
Lieutenant colonel MUERNKAEW (Thaïlande)
Commandant ARCAS BERMUDEZ (Espagne)
Commandant LEE (Corée du sud)

11° PROMOTION DU COLLEGE INTERARMEES DE DEFENSE 2003 - 2004

Directeur d'étude:

Colonel BAILLET

Service d'Information et de Relations Publiques
de l'Armée de l'air

- TABLE DES MATIERES -

INTRODUCTION	3
1. LES PROBLEMES RENCONTRES.	4
1.1. Difficultés de communication de l'Armée de l'air.	4
1.1.1. Difficultés communes aux armées.	4
1.1.1.1. L'invisibilité de la menace.	4
1.1.1.2. Un outil de défense coûteux dans un contexte de contraintes budgétaires.	5
1.1.1.3. Le poids de l'histoire.	5
1.2. Difficultés spécifiques à l'Armée de l'air.	6
1.2.1. L'absence de concept d'emploi.	6
1.2.2. Une armée trop technique.	7
1.2.3. Manque de visibilité de l'Armée de l'air.	8
1.2.4. Le paradoxe de l'image mythique du pilote.	8
2. LES LACUNES DE LA COMMUNICATION DE L'ARMEE DE L'AIR.	9
2.1. Une communication externe incomplète.	9
2.1.1. Une communication axée sur le grand public.	9
2.1.2. Un maillage incomplet du territoire.	10
2.1.3. La communication médiatique pas toujours adaptée.	10
2.2. Une communication interne déficiente.	12
2.2.1. Des moyens faibles.	12
2.3. Un message mal perçu.	13
3. LES SOLUTIONS AFIN D'AMELIORER LA COMMUNICATION DANS L'ARMEE DE L'AIR.	14
3.1. Le renforcement de la communication interne.	14
3.1.1. Le rôle du leadership.	14
3.1.2. Le rôle des organismes de communication internes.	15
3.1.3. Le développement de réseaux.	16
3.2. Professionnaliser la communication externe.	16
3.2.1. La formation du personnel chargé de la communication.	16
3.2.2. La connaissance du monde médiatique et politique.	17
3.2.3. Utiliser différents supports médiatiques.	17
3.3. Diversifier nos actions pour un plus grand rayonnement.	18
3.3.1. La population.	18
3.3.2. Les autres armées.	18
3.3.3. Les candidats au recrutement.	19
4. LA STRATEGIE D'INFLUENCE.	19
4.1. Les actions internes à l'armée de l'air.	20
4.2. Les actions dirigées vers l'extérieur.	21
4.2.1. Faire mieux connaître l'armée de l'air.	21
4.2.2. Mise en place d'un réseau.	22
CONCLUSION	24

INTRODUCTION

La communication et la stratégie d'influence de l'armée de l'air contribuent de façon indissociable à son rayonnement. On peut considérer que la communication sert la stratégie d'influence, même si cette dernière ne peut se résumer à ce seul paramètre

La capacité de l'armée de l'air à s'imposer à l'extérieur constitue une condition vitale de son bon fonctionnement tant il est vrai que dans le monde actuel, le repli sur soi conduit, à moyen ou long terme, à une mort certaine.

Le but de la présente réflexion étant de faire mieux comprendre l'utilité d'une armée de l'air, il sera traité essentiellement de la communication externe. La communication interne ne sera cependant pas exclue, en tant qu'élément de cohérence de la communication externe.

L'armée de l'air paraît encore trop souvent en retrait sur la scène médiatique, et pas toujours suffisamment représentée dans les organismes décisionnels du ministère de la défense voire au-delà. Il en résulte une relative incompréhension de sa problématique, d'autant plus qu'il s'agit d'une armée technique. Ainsi, elle paraît parfois prise en tenaille entre une armée de terre que le nombre valorise et une marine nationale dont la spécificité maritime est clairement compréhensible par tous. A titre d'illustration, on peut citer les difficultés qu'elle a rencontrées lorsque dans les années 1998, il lui a été demandé ainsi qu'à la marine de justifier son régime de repas de service jugé particulièrement favorable en comparaison avec celui de l'armée de terre. La marine a aisément pu expliquer qu'un marin à la mer ne pouvait pas se restaurer ailleurs que sur son lieu de travail. L'armée de l'air a du développer les raisons qui ne permettaient pas d'interrompre l'activité en vol entre midi et deux heures et l'interaction du travail des pilotes avec celui du personnel non navigant sans réellement réussir à se faire comprendre. La spécificité de l'armée de l'air n'a pas semblé suffisamment marquée pour pouvoir la distinguer de l'armée de terre. L'issue heureuse de cette discussion ne s'explique donc pas par la qualité des explications fournies.

Afin de mieux comprendre les problèmes qu'éprouve l'armée de l'air pour communiquer et rayonner à l'extérieur, il convient d'examiner dans un premier temps les difficultés que pose cet exercice et dans un second temps les axes d'amélioration envisageables en détaillant leurs conséquences en termes d'organisation.

1. LES PROBLEMES RENCONTRES.

1.1. DIFFICULTES DE COMMUNICATION DE L'ARMEE DE L'AIR.

Expliquer simplement la nécessité d'avoir une Armée de l'air n'est pas une chose aisée. Ainsi, l'Armée de l'air est confrontée à de nombreuses difficultés de communication, dont certaines ne lui sont pas spécifiques.

En effet, si elle est une armée jeune qui célèbre cette année son soixante-dixième anniversaire, elle n'est cependant pas foncièrement différente des autres armées. A ce titre, l'armée de l'air connaît des problèmes de communication similaires à ceux de l'armée de terre et la marine nationale, en raison notamment de la situation géopolitique actuelle. Néanmoins, l'armée de l'air présente des spécificités à l'origine de difficultés d'une autre nature, qui lui sont propres. Ce sont ces deux catégories de problèmes que nous analyserons: les difficultés communes aux armées, et spécifiques à l'Armée de l'air.

1.1.1. Difficultés communes aux armées.

Comme leurs frères d'armes, les aviateurs doivent composer avec une menace invisible. Dès lors, il est difficile de convaincre de la nécessité de posséder un outil de combat moderne et efficace pour se prémunir d'une menace impalpable, d'autant plus que cet environnement géopolitique post-guerre froide coïncide avec une période de contraintes budgétaires très fortes. Autre caractéristique commune aux trois Armées : elles possèdent toutes une certaine culture de réserve héritée de l'histoire, qui peut entraîner des blocages en matière de communication.

1.1.1.1. L'invisibilité de la menace.

Depuis la chute du mur de Berlin, l'ennemi n'est plus clairement identifié. La première réaction des dirigeants à la fin de la guerre froide a donc été de vouloir récolter les dividendes de la paix. Les arsenaux démesurés n'étaient plus à l'ordre du jour, et les évolutions vers des armées professionnalisées se sont généralisées. Ce bouleversement géostratégique a pu laisser croire que les moyens de défense pourraient continuer à être réduits. Les événements ont malheureusement montré que le monde restait instable et imprévisible.

Pourtant, l'évidence, la nécessité et la pertinence d'une armée ne se sont pas imposées avec la même force qu'avant la chute du mur. En effet, la menace n'est plus aussi conventionnelle, et les moyens militaires habituels, même très modernes, n'apparaissent pas toujours constituer une réponse adaptée à ces nouvelles menaces. Ainsi, la doctrine de dissuasion nucléaire a pu être remise en cause par certains, ou du moins, un débat est-il apparu sur l'utilité de ces moyens très coûteux. De même, l'intérêt d'avions de combat aussi perfectionnés que le Rafale doit être expliquée, alors que tous les

engagements récents de l'Armée de l'air ne l'ont pas confrontée à des menaces technologiquement équivalentes.

Au contraire, ce sont des conflits dissymétriques, voire asymétriques qui se généralisent. L'apport d'un avion moderne, polyvalent est évident pour les aviateurs qui imaginent aisément les bénéfices qu'ils pourront en retirer. En revanche, le citoyen s'arrête sur les coûts unitaires de tels systèmes d'armes qui peuvent sembler démesurés.

1.1.1.2. *Un outil de défense coûteux dans un contexte de contraintes budgétaires.*

Toutes ces évolutions géopolitiques s'effectuent alors que parallèlement, les moyens financiers nécessaires sont de plus en plus difficiles à obtenir. Certes l'effort financier consenti par la nation permet d'améliorer encore la disponibilité de nos équipements et favorise la mise en service de nouveaux systèmes d'armes. En contrepartie, l'effort d'économie qui nous est demandé, comme à l'ensemble des administrations de l'état, sur les crédits de fonctionnement doit nous inciter à une gestion toujours plus rigoureuse.

Par ailleurs, le ministère de la Défense est la seule institution à laisser aux dépenses d'équipements une place aussi forte dans son budget total. Comme il est toujours plus tentant pour les autorités politiques de diminuer ces crédits plutôt que de réduire les dépenses de fonctionnement et de personnel, ce qui serait source de mécontentements, les besoins en matériels doivent être en permanence justifiés par des arguments forts et convaincants.

En matière de communication, l'embellie constatée sur les budgets de ces dernières années a plutôt un effet pervers. En effet, alors que les ressources financières de l'état le conduisent à augmenter son déficit, l'Armée peut être considérée comme privilégiée par rapport à d'autres institutions. Or, derrière cette apparente embellie se cache seulement une remise à niveau. Il faut donc sans cesse expliquer pourquoi cet effort est nécessaire et indispensable afin de compenser les retards accumulés pendant la décennie précédente, d'autant plus que ces retards ont eux-mêmes entraîné des surcoûts qu'il faut prendre en compte aujourd'hui.

1.1.1.3. *Le poids de l'histoire.*

Longtemps surnommée « La grande Muette », l'Armée doit ce sobriquet sévère mais néanmoins justifié à une absence évidente de communication, qui voit ses origines dans les trois fondements majeurs stratégique, culturel et structurel que sont respectivement:

- la protection du secret,
- le devoir de réserve,
- le principe de subsidiarité.

C'est donc au travers d'un mutisme considéré parfois même comme une véritable « loi du silence » que les armées communiquaient, ou plutôt s'abstenaient de le faire. Il convient toutefois de noter les différences pouvant exister entre la communication interne, qui semble actuellement vivre un certain assouplissement, et celle dirigée vers l'extérieur de l'institution (i.e. le monde civil, toutes cibles confondues), qui elle, continue à souffrir d'un frein certain.

En effet, on constate encore aujourd'hui la présence de réactions assimilables à une forme d'autodéfense vis à vis d'interlocuteurs civils, et principalement des médias, encore souvent considérés comme une menace potentielle pour ce qu'ils sont susceptibles de révéler de l'institution et dont ils n'auraient pas à connaître.

Aujourd'hui, les armées se voient forcées de s'adapter aux évolutions technologiques et sociétales caractérisant la société de la fin du XXème siècle, dont l'incidence directe sur la communication au sens large ne peut plus être ignorée.

Technologiques tout d'abord, avec l'essor des nouvelles technologies d'information et de communication (les célèbres NTIC). L'institution militaire se trouve condamnée à « prendre le train » (malheureusement en marche) de cette révolution des matériels et des comportements si elle veut simplement continuer à exister au travers de la pérennisation de son image, et dans un second temps répondre aux défis qui lui sont actuellement lancés (recrutement, légitimation,...) en donnant la meilleure image d'elle-même.

Sociétales ensuite, au travers bien sûr de l'omniprésence et du pouvoir démesuré des médias qui deviennent aujourd'hui une composante essentielle de la stratégie de toute entreprise (bien que le parallèle facile consistant à comparer une armée à une entreprise civile soit souvent dans le meilleur des cas inadapté, et parfois dangereux tant les objectifs, les domaines d'application, les enjeux et les cibles de la première peuvent différer de ceux de la seconde).

1.2. DIFFICULTES SPECIFIQUES A L'ARMEE DE L'AIR.

Si la communication n'est pas chose aisée au sein de l'institution militaire, et ceci pour les raisons évoquées précédemment, c'est un exercice qui semble encore plus délicat pour l'Armée de l'air. Cette dernière possède des particularités qui compliquent encore plus le discours. On notera en premier lieu l'absence de concept d'emploi de l'Arme aérienne, qui aurait pour avantage d'expliquer la finalité de l'Armée de l'air. Ensuite, l'Armée de l'air est une armée de techniciens dont le langage est souvent très complexe. Les aviateurs exercent enfin un métier qu'il est difficile de visualiser, même sur un écran. Partant de ce constat et du précédent, toute forme de vulgarisation relève de la gageure et constitue un véritable défi.

1.2.1. L'absence de concept d'emploi.

La difficulté rencontrée par l'Armée de l'air pour rédiger un concept d'emploi de l'arme aérienne est un sujet récurrent. Beaucoup s'y sont essayés, sans jamais réussir à expliquer simplement ce

qui faisait la spécificité de l'arme aérienne sur les autres moyens militaires. Il faut cependant nuancer ces affirmations, car le premier concept d'emploi de l'arme aérienne est sur le point d'être finalisé cette année. Cette difficulté est emblématique des problèmes de communication de l'Armée de l'air. La puissance de l'arme aérienne paraît évidente, surtout aux aviateurs, mais personne ne parvient à expliquer d'où vient cette puissance. Ce problème n'est pas nouveau puisque Sir Winston Churchill déjà déclarait : « de toutes les forces militaires, la puissance aérienne est la plus difficile à mesurer, voire même à exprimer en terme précis ».

Comment expliquer cette absence de concept d'emploi ? Sans doute la relative jeunesse de l'Armée de l'air, qui célèbre cette année ses soixante-dix ans, fait qu'elle ne peut s'appuyer sur une expérience de plusieurs siècles à l'opposé des autres armées. Il est frappant de noter que dans un pays plus jeune comme les Etats-Unis, l'US Air Force est en position de domination sur les autres armées, alors qu'en France, l'Armée de l'air pourrait sembler faire un complexe d'infériorité par rapport à l'Armée de terre et à la Marine nationale.

L'Armée de l'air est aussi très dépendante des progrès techniques qui lui font subir des évolutions très rapides. Il n'est donc vraiment pas évident de trouver le fil conducteur qui permettra à un éventuel concept d'emploi de conserver toute sa pertinence quelques années plus tard. L'utilisation du vecteur aérien ne cesse en effet d'évoluer à chaque nouveau conflit. Globalement, il faut admettre que la stratégie aérienne est en mutation constante, sous l'impulsion des Etats-Unis où la réflexion stratégique est permanente. Les autres pays, face à l'hyper puissance américaine, sont contraints de suivre le chemin tracé, souvent avec un certain retard.

Enfin, dernière difficulté rencontrée, l'Armée de l'air est multirôle. Elle doit être capable d'effectuer des missions aussi variées que l'assaut, l'appui, le transport, la défense aérienne, le support logistique, le renseignement, etc... Là encore, il est difficile de résumer l'ensemble du spectre de ses missions de l'Armée de l'air.

1.2.2. Une armée trop technique.

S'il est difficile de rédiger un concept d'emploi clair, net et précis, compréhensible par le néophyte, c'est sans doute essentiellement du à la très haute technicité du métier de l'aviateur. Il est souvent énoncé que l'Armée de l'air est une armée de techniciens, et la tendance de l'aviateur à tomber dans les travers de ce langage technicien, incompréhensible au profane, est régulièrement dénoncée. L'utilisation d'acronymes, abréviations, mots code, et autres termes d'origine anglaise, ne facilitent pas la compréhension du discours. Trop souvent, l'aviateur ne parvient pas à expliquer concrètement son métier, en faisant un effort de vulgarisation, et a tendance à se réfugier derrière ses connaissances techniques.

Cette spécialisation à outrance ajoutée à la durée de formation que requiert certaines spécialités (les navigantes arrivant en tête, mais on pourrait citer celles liées au contrôle aérien ou du suivi technique des appareils) imposent à l'aviateur un séjour en unité opérationnelle tactique de longue durée, qui limite pour un temps sa

capacité à s'ouvrir à des considérations plus larges de stratégie, géopolitique et autre.

1.2.3. Manque de visibilité de l'Armée de l'air.

Les aviateurs exercent enfin un métier qui se prête difficilement aux reportages filmés. Au delà de la difficulté technique d'embarquer le matériel à bord des aéronefs, ce sont les dimensions spatio-temporelles du champ de bataille aérien qui rendent compliquée la présentation d'une opération aérienne. S'il est reconnu qu'un reportage embarqué a un impact certain par le dynamisme et le caractère onirique des images proposées, force est de constater qu'il est ensuite difficile au public de saisir le message opératif ou tactique qu'il est censé véhiculer sur l'arme aérienne.

Ce sont les qualités mêmes du milieu aérien (continuité, perméabilité, ...etc) qui deviennent des facteurs limitatifs en termes de visibilité. Comment, en effet, présenter de manière pertinente et accessible l'action de plusieurs dizaines d'appareils de types différents, stationnés sur des plates-formes distantes de centaines de kilomètres, auxquels sont confiées des missions respectives distinctes dans le cadre d'un raid combiné de plusieurs heures ayant un objectif final unique (et donc commun) situé *ad mare* ? Ainsi, la présentation dynamique proposée annuellement à Orléans par l'armée de l'air à l'enseignement militaire supérieur en est un exemple flagrant : elle doit rivaliser d'ingéniosité et de subterfuges dans son scénario afin de rendre le message transmis cohérent et réaliste tout en restant perceptible à la fois au sens visuel et intellectuel du terme.

En outre, parallèlement à ce manque de visibilité lié aux raisons techniques évoquées précédemment, les aviateurs souffrent eux-mêmes d'un relatif anonymat. Lors de sa contribution aux missions de service public auxquelles sont actuellement régulièrement confrontées les armées, l'armée de l'air a du mal à faire valoir son identité. Une personne évoluant au sol et portant tenue kaki est en effet systématiquement assimilée à un fantassin appartenant donc à l'armée de terre. Dans ces conditions, les aviateurs participant aux opérations « Vigipirate » et autres actions de nettoyage des plages sur la côte atlantique ont finalement du mal à se distinguer de leurs pairs des autres armées, dont ils portent le même uniforme...

1.2.4. Le paradoxe de l'image mythique du pilote.

Enfin, l'armée de l'air se trouve confrontée à l'image mythique du pilote de chasse, qu'elle contribue à perpétuer. Il s'agit là d'un paradoxe, car cette image est un excellent vecteur de communication. Mais elle ne doit pas être l'arbre qui cache la forêt. L'Armée de l'air est une communauté dont le pilote n'est que le dernier maillon. Chacun y joue un rôle primordial. Il convient donc de ne pas oublier, dans la communication de l'Armée de l'air, ceux qui travaillent derrière le pilote. Mais, et c'est là toute la difficulté, il ne faut pas non plus perdre cette image mythique qui contribue à la renommée de l'Armée de l'air.

Il s'agit de trouver le bon équilibre pour rester sur ce piédestal, tout en n'omettant pas de montrer la réalité de l'Armée de l'air.

2. LES LACUNES DE LA COMMUNICATION DE L'ARMÉE DE L'AIR.

Après avoir recensé les difficultés que présente la communication sur l'armée de l'air, il convient d'examiner les lacunes des modes actuellement retenus, tant en externe qu'en interne.

La communication de l'Armée de l'air n'est pas totalement indépendante. Elle s'inscrit dans le cadre global d'une politique définie par la D.I.Co.D. Son organe central, le SIRPA Air, bénéficie d'une certaine autonomie mais les messages transmis restent systématiquement, dans le fond comme dans la forme, soumis à l'approbation de la DI.Co.D. Sa capacité d'influence se trouve donc, inévitablement, limitée.

2.1. UNE COMMUNICATION EXTERNE INCOMPLETE.

La communication externe de l'armée de l'air apparaît incomplète pour trois raisons : d'une part, elle vise principalement le grand public au détriment parfois des organes de décision, d'autre part elle s'appuie sur un maillage incomplet du territoire, enfin son action médiatique n'est pas toujours adaptée.

2.1.1. Une communication axée sur le grand public.

La promotion de la composante aérienne s'appuie sur trois domaines majeurs: l'image technique, reflétant les compétences, l'image de marque, valorisant la popularité, l'image mythique qui illustre les succès passés. Ce triptyque n'est pas purement militaire, il est également utilisé par les bureaux chargés de la stratégie d'information dans de nombreuses entreprises.

Dans l'Armée de l'air cependant, la communication externe reste, pour des raisons récentes liées à la professionnalisation, orientée vers le recrutement. En conséquence le traitement de ce triptyque est très souvent simplifié, afin de répondre aux exigences de ce recrutement. Ainsi, les actions de promotion, orientées vers le grand public vulgarisent le rôle, les moyens et le personnel de l'Armée de l'air afin de les rendre attractifs auprès de la population.

Les cars podium, les expositions et la campagne « Des ailes et des hommes » sont efficaces mais ne touchent pas les organes décisionnels de l'Etat. Les journées « portes ouvertes » se limitent, souvent, à un show aérien sans diffusion d'un message illustrant le rôle incontournable de l'Armée de l'air dans la protection permanente des Français partout dans le monde. De même, son implication dans les conflits, le règlement des crises et le rétablissement de la paix n'y est pas mis en avant. Ces manifestations restent avant tout un spectacle. Or, la communication ne peut pas se limiter à la seule distraction.

2.1.2. Un maillage incomplet du territoire.

La communication locale est déléguée aux commandants de bases, qui s'appuient sur un officier supérieur adjoint et un chef de bureau relations publiques. Or, force est de constater que l'implantation des bases aériennes sur le territoire Français ne permet qu'un maillage incomplet de ce dernier : le nombre de bases aériennes est limité, elles ne sont pas réparties sur l'ensemble du territoire français et leur emplacement, pour des raisons de nuisances sonores, évite la proximité des grandes villes. Pourtant, c'est dans les grandes villes que se trouvent le plus souvent les élus ayant une dimension nationale, susceptibles de ce fait de relayer notre message à un niveau supérieur.

L'Armée de l'air ne bénéficie donc pas de la large implantation et intégration de la gendarmerie et de l'armée de terre, qui restent fortement impliquées dans la vie et l'économie locales. Naturellement, notre influence est géographiquement limitée.

Par ailleurs, on peut s'interroger sur le bien fondé d'une politique de communication qui ne s'appuie, au niveau local, que sur le réseau des bases aériennes. Il est dommage à cet égard de voir que lors de catastrophes naturelles comme la marée noire du Prestige, touchant les plages d'Arcachon, un reportage a été consacré au personnel de l'Armée de terre contribuant à la dépollution du littoral, alors que la très large majorité des effectifs sur place venait des bases aériennes de Cazaux et de Mont de Marsan. Sans doute s'agit-il d'un simple effet du hasard. Sans doute l'armée de l'air est-elle encore une fois desservie par le côté inhabituel des missions de service public qui l'amène à intervenir dans un milieu, domaine et environnement qui ne sont pas les siens par excellence : couleur des uniformes identiques (treillis) malgré la présence d'éléments d'autres armées.... Ces détails, pour insignifiants qu'ils puissent paraître, constituent autant de facteurs de confusion et méritent donc, à ce titre, toute l'attention des communicants.

Enfin on note que les Bureaux Air Information, organes décentralisés du SIRPA, font trop peu d'information auprès des décideurs locaux¹ et concentrent exclusivement leur action sur une information destinée au recrutement. Or, les responsables politiques en région sont souvent plus accessibles que lorsqu'ils siègent au parlement.

2.1.3. La communication médiatique pas toujours adaptée.

La communication de l'Armée de l'air, bien que sollicitant l'ensemble de la presse, semble souvent n'intéresser que les revues spécialisées en aéronautique. «Air et Cosmos », malgré sa qualité, touche principalement les responsables du monde militaire et industriel liés au milieu de l'aviation. On peut craindre en effet que les dirigeants nationaux, déjà fortement sollicités, ne prennent le temps de se plonger dans la lecture d'articles très techniques. Par formation et du fait de leurs

¹ Il apparaît que ce genre de démarche relève d'initiatives personnelles de la part des chefs de BAI, souvent fonction de leur personnalité et de l'intérêt qu'ils veulent bien trouver à l'intégration de l'armée de l'air dans le tissu économique et politique local. On saluera dans ce cadre l'organisation régulière par cet ancien chef du BAI de Grenoble, de forums et séminaires d'information auxquels étaient invités les élus et chefs d'entreprises influents locaux.

obligations professionnelles, ils demeurent en priorité concernés par la presse généraliste. Or, le SIRPA Air possède peu de correspondants officiels au sein des médias d'information à grande diffusion. Cela peut sans doute s'expliquer par l'organisation segmentée de l'information dans ces médias, divisées en « grands domaines » et où la défense y occupe de moins en moins une place autonome. Dès lors, les journalistes spécialisés sur les questions de défense sont de plus en plus rares.

On doit cependant noter la présence d'« Air Actualités », diffusé à 40 000 exemplaires. Il est distribué en interne, mais également en externe dans les grandes institutions ou instances françaises et en kiosque ou par abonnement payant à l'intention du grand public. Au bilan, sont destinataires du journal « air actu » :

- Elysée, tous les ministères, tous les députés et sénateurs par abonnements individuels et nominatifs,
- Conseils régionaux, généraux ou municipaux concernés par un jumelage avec une unité AA,
- Ambassades, UE, OTAN, Etats-majors d'armées,
- Grandes entreprises du secteur aéronautique (SNECMA, DASSAULT, THALES, EADS, centres d'essais...),
- Presse spécialisée (Air Zone, Air Fan, Air & Cosmos,...),

Divers (autres écoles militaires, associations (ANORAA, LH, UNAir,...), mais également DGAC, ADP, Météo France,...

Quand viennent se superposer à ces problèmes, les différences de langage et de pensée entre le monde médiatique et militaire, la communication sur notre rôle devient un challenge. Il apparaît pourtant évident que des liens permanents doivent être maintenus. Si l'Armée de l'air veut convaincre, elle doit donc faire en sorte que les journalistes trouvent un intérêt à maintenir des relations étroites avec elle.

Enfin, il est à souligner que la communication opérationnelle de l'armée de l'air lui échappe totalement. Or, le personnel de l'armée de l'air déplore la part trop souvent mineure consacrée à leur armée dans les reportages, articles ou communiqués liés aux opérations. Des embryons d'explication peuvent être trouvés dans les raisons suivantes :

- La communication opérationnelle des armées est gérée au niveau de l'Etat-major des armées (EMA) au sein du département communication (EMA Com). Or dans ce type d'état-major interarmées, force est de constater que les postes sont majoritairement pourvus par des officiers de l'armée de terre. Ceux-ci partagent en particulier les fortes préoccupations de leur armée en matière de recrutement et sont ainsi tentés de profiter d'une politique du nombre qui leur est favorable.
- Les avions de combat déployés en opérations extérieures sont souvent stationnés à l'arrière, dans une zone sanctuarisée et parfaitement sécurisée, généralement très éloignée du théâtre. Aussi, les voyages de presse éventuellement organisés sur le lieu de déploiement des éléments français ont-ils toutes les chances de « passer à côté » de la composante aérienne...
- Les images de frappes aériennes issues des capteurs optroniques des avions de chasse ont souvent un caractère confidentiel qui retarde leur diffusion au grand public. Elles ne

deviennent visibles que longtemps après l'opération, ce qui limite évidemment leur intérêt.

- Les avions de transport de l'armée de l'air ont souvent une vocation logistique qui suscite un engouement limité des médias.
- L'embarquement des journalistes reste compliqué : interdit quel que soit le type d'appareil dès que la mission a un caractère tactique (en particulier lorsqu'elle intervient au-dessus d'un territoire hostile ou ennemi), il demeure exceptionnel dans les avions de combat et problématique dans les avions de transport. soumis dans tous les cas à une procédure d'autorisation relevant du Ministère de la Défense - somme toute légitime -, l'embarquement d'un journaliste ou d'un photographe dans un avion de l'armée de l'air sur un trajet inter-théâtre se fera toujours au détriment d'un nombre équivalent de personnel de la Défense, ou d'une masse équivalente de fret...
- Enfin, l'intégration directe d'une base aérienne en métropole dans un dispositif opérationnel déployé à l'étranger est difficile à percevoir pour les médias. Pourtant, pendant les événements du Kosovo, lorsqu'un Boeing C 315 FR décollait d'Istres pour aller ravitailler des avions de combat au-dessus de l'Adriatique ou qu'un AWACS procédait identiquement depuis la base d'Avord pour surveiller la zone à partir des cieux hongrois, chacun d'eux participait à une opération dont le théâtre lui-même se situait à plusieurs centaines ou milliers de kilomètres de leurs bases-mère respectives. Cela signifiait-il pour autant que tous les personnels concernés par ces missions, mais restant au sol en métropole, ne prenaient pas une part active à cette opération ? Leur rôle est trop souvent occulté et même si l'on doit l'oublier à leur sédentarité, cette lacune a des conséquences importantes en interne sur le sentiment de reconnaissance des intéressés.

2.2. UNE COMMUNICATION INTERNE DEFICIENTE.

La communication interne de l'armée de l'air apparaît, elle aussi, incomplète pour deux raisons : d'une part, elle repose sur des moyens encore trop faibles, d'autre part le message diffusé reste souvent mal perçu.

2.2.1. Des moyens faibles.

Dans l'Armée de l'air, les moyens de communication interne sont limités. S'agissant de l'information écrite, on recense deux documents : le bulletin d'information particulier (BIP) et le journal « Air actualité ».

Si le premier connaît un réel succès compte tenu des précisions qu'il apporte aux intéressés sur leurs conditions de rémunération et d'autres informations administratives majeures, il reste que ce document est extrêmement succinct puisqu'il ne dépasse que rarement une page. Cette brièveté correspond à un choix, puisqu'en limitant le

message au strict minimum on peut espérer atteindre un plus grand pourcentage de la population auquel le BIP est destiné. En revanche, du fait de son caractère succinct, le BIP ne paraît pas pouvoir constituer un vecteur suffisant de la communication de l'armée de l'air.

Le journal « Air actualité », pourrait alors apparaître comme son complément. En effet, il s'agit là d'un véritable journal qui a donc vocation à diffuser une information large et assez générale. Cependant, on note qu'il s'agit là d'un journal d'information réalisé exclusivement en interne. Par comparaison avec l'USAF, il n'existe pas dans l'Armée de l'air de journal d'information strictement interne, mais dont la gestion est confiée à une entreprise privée disposant de ce fait d'une autonomie d'action renforcée.

S'agissant de l'information « dématérialisée », soit celle qui passe par les réseaux informatiques, on ne peut que déplorer son faible niveau de développement dans l'armée de l'air. Celle-ci s'explique d'abord par l'insuffisance d'équipements en réseaux, tant internes que destinés à l'Internet. Ainsi, on note l'absence de véritable réseau intranet reliant tous les militaires de l'armée de l'air. On trouvera au mieux des réseaux spécifiques à un service. De même faut-il souligner la complexité de la procédure à suivre pour pouvoir souscrire un abonnement Internet. Elle passe notamment par l'obtention d'un nombre important d'autorisations.

Par ailleurs, il est à signaler que le site Internet de l'armée de l'air ne lui appartient pas. Il est la propriété de la DI.Co.D. Il en résulte un certain nombre de contraintes pour l'armée de l'air, telle l'obligation de passer par une charte graphique très précise, source de lenteurs dans la diffusion de l'information.

2.3. UN MESSAGE MAL PERÇU.

Outre le manque de moyens internes de communication, c'est la mauvaise perception du message diffusé dans l'armée de l'air qui est à regretter.

Une première explication paraît résider dans le fait que des plans complets d'information ne sont pas traités. Or, un accès difficile à l'information peut éventuellement laisser croire à une volonté de dissimulation. Ainsi en est-il des études en cours sur les réformes envisagées dans l'Armée de l'air. A l'image de la société, l'Armée de l'air apparaît très « parisianiste ». Le personnel a le sentiment de subir ces réformes. La communication sur les restructurations de l'Armée de l'air demeure insuffisante. Il est impératif, sur un dossier de cette ampleur, de veiller à la cohérence et à la lisibilité des messages, tant à destination des acteurs de la Défense que du personnel. L'ensemble des réformes doit s'accompagner d'un effort important de communication. Celle-ci doit porter sur les objectifs et les finalités poursuivis, tant en termes collectifs, qu'au bénéfice des différentes catégories de personnels. Elle doit mettre en évidence les garanties administratives et juridiques qui entourent ces développements. Elle doit apporter une meilleure compréhension des différents travaux engagés, de leur articulation et de leur planification. Enfin, elle doit permettre de clarifier les positionnements et les rôles respectifs des différents acteurs.

Le second facteur d'explication pourrait résider dans l'unicité du message développé par la communication interne de l'Armée de l'air. La vision qui est proposée au personnel de l'armée de l'air est soit d'ordre descriptive, soit louangeuse, mais rarement ouverte sur un débat de fond et jamais critique. Pourtant, les questions qui pourraient faire débat et les interrogations du personnel sur les positions prises dans des domaines touchant à leur vie courante sont nombreuses. Cette absence totale de message critique peut affecter la qualité de l'ensemble de la communication interne, en donnant au personnel le sentiment que les vraies questions ne sont pas abordées.

Cette perception est d'autant plus forte dans l'armée de l'air que sa technicité a modifié les rapports classiques existants entre supérieurs et subordonnés, en substituant parfois à la hiérarchie de grade celle de la fonction. Le subordonné se sent ainsi naturellement en droit d'émettre un avis personnel.

3. LES SOLUTIONS AFIN D'AMELIORER LA COMMUNICATION DANS L'ARMEE DE L'AIR.

L'amélioration de la communication passe par la mise en place d'une véritable stratégie de recherche de nos forces et faiblesses. Il peut être intéressant d'effectuer pour la communication une analyse quasi systémique de l'armée de l'Air, afin de mettre en évidence les domaines perfectibles. Trois axes d'amélioration majeurs apparaissent : le renforcement de la communication interne, la professionnalisation de la communication externe et la diversification de nos actions de communication. Si on se reporte à l'analyse systémique de ces domaines, on peut dégager plusieurs acteurs. Ceux qui détiennent le « leadership », c'est à dire les dirigeants de l'armée de l'Air, les « producteurs », c'est à dire les organismes chargés de la communication interne, et les infrastructures, notamment les réseaux. Pour chacun d'eux on va s'attacher à étudier les actions à mener afin d'améliorer la communication.

3.1. LE RENFORCEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE.

3.1.1. Le rôle du leadership.

Les décideurs de l'armée de l'Air ont à un rôle déterminant pour expliquer ce qu'est notre mission, le contexte dans lequel nous évoluons et notre rôle dans les actions aériennes modernes. Leur rôle est avant tout de structurer le message interne. Il s'agit de s'assurer ainsi d'une même compréhension et d'une même vision de notre armée par l'ensemble des personnels de l'armée de l'Air. Aujourd'hui ce message est jugé trop opaque par une majorité de nos personnels qui manifestent peu d'intérêt pour la mission. La plupart semblent se contenter d'une approche exclusivement « métier » de l'armée de l'air. Cette attitude dérive en général vers la démotivation, voire le dénigrement du système. Il faut réapprendre aux gens à travailler en conservant à l'esprit la finalité de la mission et nos objectifs opérationnels. Le rôle des chefs, gardiens du

système, consiste à diffuser régulièrement un message écrit, clair et simple, rappelant notre mission et adapté à notre politique tout en revalorisant le rôle de chaque personnel dans l'atteinte du but commun. L'opacité actuelle s'explique entre autre par la perte de la culture stratégique de nos jeunes cadres. Cette notion de stratégie aérienne ne devient un objet de réelle réflexion personnelle qu'à partir de l'entrée au collège interarmées de défense.

3.1.2. Le rôle des organismes de communication internes.

Comme cela a déjà été souligné, la communication de l'armée de l'air se heurte à plusieurs handicaps. Néanmoins, deux semblent pourraient faire l'objet d'actions correctrices : la complexité du discours relatif aux missions de l'armée de l'air et la difficulté à présenter la finalité de la mission.

S'agissant de la complexité du discours, il apparaît impératif de simplifier notre langage afin de le rendre accessible au profane. En premier lieu, il faut s'efforcer de minimiser l'usage des sigles et acronymes qui polluent notre langage, et notre communication en général. En effet, cette pratique abusive est de nature à décourager définitivement non seulement l'auditeur externe, mais également nos personnels spécialistes. Mais au delà de cette question de forme, il importe de se livrer à un véritable travail de réflexion pour élaborer des éléments de langage clairs et simples, qui permettront de faire comprendre ce qu'est l'armée de l'air ainsi que le travail des hommes et des femmes qui la servent.

S'agissant de la difficulté qu'éprouve l'armée de l'air à montrer la réalité de ses missions, il convient de faire un effort de démonstrativité. Les présentations aériennes ne permettent pas à elles seules de faire comprendre ce qu'est l'armée de l'air et l'importance que revêt de l'arme aérienne. La présentation annuelle de l'armée de l'air à Orléans en témoigne. Quel que soit le soin réel apporté à l'organisation de cette manifestation, le profane ne peut comprendre qu'au delà de la performance technique du mirage 2000, il y a un effet tactique qui est recherché et que ce résultat n'est obtenu que grâce rigoureux travail de toute une équipe. La solution dans ce cas passe par la médiatisation de la manifestation. Concrètement, l'usage de moyens audio-vidéo pourrait être d'une aide précieuse. Ainsi, avant la manifestation, la projection d'un film montrant le travail amont et aval de préparation et de restitution de l'action aérienne, par ses spécialistes, pourrait éclairer l'auditeur sur ce qu'implique cette mission. Pendant la manifestation, une retransmission du dialogue entre l'ensemble des intervenants (AWACS, contrôleurs, entre équipages etc.) lors d'une simulation de mission d'interception pourrait donner plus de poids à la difficulté de sa mise en œuvre. En bref, cette démonstration, très visuelle, occulte la plupart des aspects métiers qui constituent le cœur de notre mission.

Enfin, toutes ces actions visant à renforcer notre communication interne n'ont de valeur que si cette communication bénéficie déjà d'une crédibilité suffisante. Pour conserver cette confiance, il convient de ne pas hésiter à y aborder les questions plus délicates qui peuvent préoccuper la communauté militaire.

3.1.3. Le développement de réseaux.

L'armée de l'Air doit améliorer les moyens de mise en réseau des membres de sa communauté. On constate que notre ensemble de bases aériennes constitue également un obstacle à la communication. L'unification de notre communauté passe par une meilleure circulation des informations entre plates-formes. Les personnels désirent avant tout être « au courant », tant sur le plan administratif qu'opérationnel. Dans ce domaine, on ne peut pas nier que les informations d'intérêt général circulent globalement mal, que ce soit entre l'administration centrale et les bases, ou en intra-base.

Il faut que chacun se sente concerné par toutes les évolutions et les principales activités que nous menons. Une première mesure consiste à créer, à l'instar de ce qui se fait dans n'importe quelle entreprise civile ou même au sein de la population militaire américaine, une adresse Internet professionnelle pour à chaque personnel. Cette mesure, peu coûteuse, offre à chacun la sensation d'appartenir à une communauté humaine et professionnelle spécifique, restant utilisable pour contacter le secteur civil. Elle donne un caractère officiel à toute correspondance et facilite notre intégration dans une société qui en use largement. Elle permet également d'offrir un moyen de contact entre n'importe quel personnel, quelle que soit son affectation en métropole ou pendant les détachements sans connaître les adressages précis (adresses télégraphiques et téléphoniques toujours difficiles à trouver). Un formatage possible pourrait être, par exemple: prenom.nom@defense.air.fr. Ce type de formatage prouve l'appartenance à notre communauté tout en restant pérenne en fin de service actif. Techniquement, et afin de s'affranchir d'un administrateur civil, il faudra quand même mettre en place un serveur dédié sur une de nos bases, on peut songer par exemple à Balard. Ce serveur pourrait collecter tous les e-mails, en attendant leur consultation par leurs destinataires, tout en évitant qu'ils ne finissent chez Yahoo ou tout autre fournisseur d'accès civil. En parallèle, l'idée développée par la DPMAA de créer un site Internet afin de diffuser ses informations les plus complètes (le BIP restant limité aux titres essentiels) constitue une innovation très prometteuse, qui devrait connaître un réel succès dès lors que le site sera finalisé. Cette politique devrait s'étendre à l'ensemble des réflexions d'ordre général concernant la stratégie aérienne et les évolutions de notre politique à moyen et long terme. Pourquoi se priver d'un réseau qui sera à terme présent dans tous les foyers ? C'est sans nul doute le moyen de s'adresser facilement à tous.

3.2. PROFESSIONNALISER LA COMMUNICATION EXTERNE.

3.2.1. La formation du personnel chargé de la communication.

A l'heure où les médias sont partout présents et où la politique est à la transparence, on ne peut plus se permettre de ne pas présenter aux populations civiles des cadres convaincants. Attitude d'autant plus importante que les interventions télévisuelles coûtent cher et doivent être exploitées avec la meilleure efficacité. La professionnalisation de la communication doit permettre de donner aux décideurs une véritable culture de la communication, tant dans le fond que dans la forme, afin de pouvoir être confrontés à leurs interlocuteurs civils avec le maximum de

pertinence. Ceci passe bien évidemment par une vraie formation de communicant, qui devra faire intervenir des professionnels de la communication, ceux-là mêmes qui enseignent aujourd'hui dans les écoles de communication, journalisme..... Cette formation doit permettre de maîtriser les techniques de présentation, d'élocution, de gestuelle, mais aussi les techniques de dialogue : rhétorique, récupération des messages....., tant pour acquérir une expression claire et convaincante que pour reconnaître les pièges de ce type d'exercice, en particulier éviter que notre message ne soit récupéré à mauvais escient.

3.2.2. La connaissance du monde médiatique et politique.

Amenés à défendre les besoins de la défense, le responsable militaire finit toujours par être confronté aux décideurs politiques et aux médias. Aujourd'hui, cette défense est l'apanage des états-majors et de leurs experts. Ceux-ci ont pour mission de convaincre l'homme politique ainsi que le journaliste de la pertinence des moyens qui sont demandés. Si l'on ne saurait comparer cet exercice à une guerre, au moins peut-on penser qu'il partage avec cette dernière certains principes. Peut-on réussir à convaincre une personne dont on ne connaît pas bien l'étendue des connaissances militaires, les modes de raisonnement, les préoccupations, les attentes voire les a priori qui peuvent l'animer ? Dans un contexte de restriction budgétaire, qui rend toute négociation sur les moyens alloués très délicate, la capacité de communiquer pour convaincre les décideurs civils et les médias doit la plus efficiente possible. Cet exercice engage en effet, à terme, nos moyens et donc notre existence.

On ne peut plus se permettre de considérer que nos besoins sont légitimes et s'imposent d'eux-mêmes, face à un interlocuteur n'ayant qu'une connaissance limitée de la problématique et de l'intérêt que présentent les moyens demandés. De même, on ne peut plus se contenter d'une approche purement opérationnelle de la question lorsque celle de notre interlocuteur est principalement, et peut-être exclusivement, financière. La réflexion en état-major doit être un acte de communication autant qu'une analyse capable d'intégrer tous les paramètres favorisant la prise de décision.

Il paraît donc utile que dans une approche efficace de notre action, nous puissions suivre des formations communes avec nos futurs interlocuteurs, à l'institut de science politique par exemple ou dans les écoles de commerce, voire de journalisme. Cela permettrait de mieux comprendre leur vision des choses et leurs préoccupations pour mieux appréhender leur attentes.

3.2.3. Utiliser différents supports médiatiques.

Une des lacunes de nos modes de communication externe réside dans le faible recours aux médias audiovisuels. La presse écrite est souvent sollicitée sans que l'on soit certain de l'importance de son impact. Certaines populations ciblées par nos campagnes lisent peu, préférant le télévisuel. Or ce secteur de l'audiovisuel est sous employé. Une action plus dynamique dans ce domaine pourrait consister à proposer des reportages au cœur de l'action, montrant sur le terrain les multiples métiers liés à l'arme aérienne et sa mise en œuvre. Même s'il est difficile de faire participer les médias aux actions aériennes, il est toutefois possible de leur montrer le travail de préparation des missions, incluant les briefings,

la mise en œuvre des aéronefs, voire d'effectuer certains vols en avion de transport au cours d'opérations réelles. Dans ce domaine l'armée de l'air est trop en retrait par rapport à l'armée de terre qui se montre souvent dans les reportages d'émissions populaires comme « Envoyé spécial » ou « sept à huit ». Il faut également utiliser des supports multimédias modernes, souvent plus populaires que la presse écrite. Pourquoi ne pas éditer un DVD « interactif » afin de présenter nos métiers ? C'est un moyen utilisé par beaucoup de sociétés, qui n'hésitent pas à distribuer ce genre de supports dans les manifestations publiques telles que le Bourget .

3.3. DIVERSIFIER NOS ACTIONS POUR UN PLUS GRAND RAYONNEMENT.

3.3.1. La population.

Il est indispensable d'encourager les initiatives de communication personnelles au sein de l'armée de l'air. La participation aux activités locales permet ainsi de présenter aux populations civiles notre savoir faire associatif et les qualités que nous procurent la longue pratique et l'expérience du travail en équipe. A terme, la disparition du service national risque d'accroître notre isolement dans une société de plus en plus individualiste. Les personnels de l'armée de l'Air sont des citoyens comme les autres, la récente réforme des statuts tend à le rappeler. Il est regrettable de constater par exemple, que trop peu de militaires viennent présenter leur métier dans le cadre de leur rôle de parent d'élèves. Ce sont pourtant des initiatives prises par de plus en plus de lycées et collèges : proposer aux élèves une présentation des métiers à travers ceux de leurs parents. Cela améliorerait la connaissance de nos armées et notre rayonnement auprès d'une cible très importante, les jeunes. Pour permettre que de telles initiatives se déroulent dans les meilleures conditions, il faut fournir des outils de communication et un message commun suffisamment clair à chaque personnel. Par exemple, des plaquettes à usage externe qui leur permettraient de valoriser et de présenter simplement nos métiers. N'est-ce pas le moyen le plus simple de laisser une trace de la discussion qu'on a pu avoir nos interlocuteurs civils ? La spécificité de notre métier doit rester un élément d'attractivité pour les jeunes, l'armée de l'air doit mieux communiquer sur ses spécificités (armée technique, capacité de projection, multiplicité des interventions...).

3.3.2. Les autres armées.

L'avenir est déjà dans l'interarmées et l'international. L'armée de l'Air doit être présente sur ce terrain et assurer, là encore, son rayonnement. Pour cela, nos cadres doivent avoir une vraie formation en langue anglaise et en informatique. Or, dans ces domaines, l'armée de l'Air compte encore trop souvent sur les acquis personnels. C'est insuffisant. Seule la pratique régulière d'une langue permet de progresser. Un moyen simple et minimalisant l'approche scolaire pourrait consister à inclure au plus tôt et le plus régulièrement possible nos personnels dans des structures internationales de type OTAN. De même, il faut acquérir ce qu'on appelle communément une culture interarmées en nous mêlant aux structures et exercices des autres armées. La bonne

compréhension du travail de nos camarades des autres armées passe par l'apprentissage de leurs méthodes de travail et de...commandement.

3.3.3. Les candidats au recrutement.

En parallèle la professionnalisation de notre communication externe ne doit pas laisser à l'écart nos structures existantes à travers les BAI. Très orientés vers le recrutement, ceux-ci doivent être armés par des personnels aptes à comprendre et à diffuser notre politique et notre vision de l'avenir. ils doivent donc suivre régulièrement des stages de formation complémentaires et rester en contact avec les états-majors pour la diffusion du message de notre politique générale. Les BAI constituent nos meilleurs ambassadeurs dans le secteur civil. Ils doivent être systématiquement présents sur les manifestations tels que forums des métiers ou autres. En particulier ils doivent être présents sur les manifestations externes où les autres armées sont représentées. Malheureusement, on ne peut plus aujourd'hui compter uniquement sur notre réputation pour attirer les volontaires ; Qu'on le veuille ou non les armées doivent se livrer une réelle guerre du recrutement utilisant la communication comme arme. A ce titre l'année 2003 marque un véritable tournant puisque l'armée de l'Air a mis en œuvre de nouvelles méthodes beaucoup plus « agressives » en matière de communication. Elle a notamment lancé sa première grande campagne nationale, utilisant des images moins martiales et ouvertes à tous les métiers de l'arme aérienne. Cette démarche est une première qui reste néanmoins en retrait des campagnes de communication de la marine et de l'armée de terre. Si les affiches de la marine ou de l'armée de terre sont présentes dans les réseaux de transport les plus populaires (réseaux de banlieue et métro notamment), l'armée de l'Air se contente des grands périodiques. Ce changement prometteur doit persévérer ; On peut d'ores et déjà penser à s'octroyer les services, mêmes coûteux de grands publicitaires si on ne veut se trouver en retrait des autres armées, c'est à dire risquer d'être pénalisés en termes quantitatifs et donc qualitatifs.

4. LA STRATEGIE D'INFLUENCE.

Il convient en premier lieu d'explicitier les raisons qui justifient le développement d'une stratégie d'influence. Cette dénomination ne désigne en rien des manœuvres occultes destinées à privilégier un camp au détriment d'un autre. Cela doit être une démarche ouverte et transparente car elle doit uniquement tirer sa force des deux justes raisons qui la fondent.

En effet, l'armée de l'air souhaite disposer de moyens cohérents et suffisants pour mener à bien les missions de la défense qui lui incomberont. Il ne s'agit donc que de la cohérence et de la suffisance de notre outil. Le sentiment que les armées souhaitent des équipements et des moyens dans le seul but de les posséder est peut être encore présent dans certains esprits, particulièrement en dehors de la communauté de la défense. Pourtant, il n'est plus de mise compte tenu du contexte budgétaire et même il n'est plus présent, si tant est qu'il le fut, chez les responsables

militaires. A l'heure actuelle, toute la réflexion est tournée vers l'optimisation des moyens afin de pouvoir remplir les missions actuelles et à venir de la défense. C'est par exemple tout l'objet de la démarche collégiale de la DGA. La seconde raison qui fonde la stratégie d'influence vise à donner à l'arme aérienne sa juste place dans toutes les opérations.

L'armée de l'air doit donc chercher à faire prendre conscience aux décideurs politiques mais aussi militaires de l'importance d'une arme aérienne cohérente et suffisante dont l'emploi doit être systématiquement envisagé. Cette démarche vise à renforcer la position de l'armée de l'air mais dans le souci d'une meilleure efficacité globale de l'outil de défense national.

Il faut déculpabiliser la notion d'influence et essayer de créer un certain consensus sur l'utilité d'une démarche dans ce domaine visant l'extérieur comme l'intérieur. Deux axes d'effort sont à privilégier. Le premier concerne les actions que l'armée de l'air doit mener en interne afin de disposer d'une base apte à appuyer efficacement sa stratégie d'influence. Le second est relatif aux actions qu'elle doit engager à l'extérieur afin d'intéresser les décideurs.

4.1. LES ACTIONS INTERNES A L'ARMEE DE L'AIR.

Notre stratégie d'influence doit pouvoir s'appuyer sur une base solide et cohérente. Pour cela, l'armée de l'air dans son ensemble doit pouvoir y contribuer. En premier lieu, c'est en interne que les notions relatives à l'arme aérienne doivent être claires et cohérentes. L'ensemble des aviateurs doit parler d'une seule voix ou au moins sans dissonance quand il s'agit d'emploi ou d'architecture de l'armée de l'air. Cela doit faire l'objet d'un volet formation afin non pas de disposer d'individu à la pensée clonée, mais plutôt de permettre que les vérités et les principes du fait aérien soient connus et maîtrisés de tous. Ainsi, quel que soit le porte-parole, le message sera plus cohérent vis à vis des décideurs.

Il est possible de s'inspirer du programme de formation des officiers de l'USAF. Dès le début de l'instruction, ces notions doctrinales sont enseignées et elles ne manquent pas d'être rappelées et même approfondies à maintes reprises, au cours de diverses formations qui jalonnent la carrière de l'officier.

L'absence d'une véritable réflexion autonome sur le concept de puissance aérienne aussi un handicap réel au rayonnement de notre armée. Cette absence est démonstrative du relatif vide conceptuel qui caractérise l'arme aérienne. Or, ce volet est particulièrement important si l'on veut voir les vecteurs aériens participer à leur juste place dans les opérations.

On note qu'aux Etats-Unis, l'existence de structures de réflexion autonomes favorise l'émergence d'une pensée stratégique. Ainsi, il existe plusieurs « battle lab » spécialisés par domaines : C2 (Command and control), AEF (air expeditionary force), Space, UAV etc. Ainsi, les seules théories véritablement novatrices de ces dernières années sont le fait de stratèges américains : Boyde et Warden, dont les idées ont été largement diffusées en France depuis la première guerre du golfe. La mise en place du pendant de ces structures en France pourrait être envisagée, afin de relancer la dynamique de la pensée stratégique française.

Cet effort paraît d'autant plus nécessaire que les matériels et le contexte géostratégique ont considérablement évolué depuis Boyde et Warden. Or, aucune théorie novatrice n'est intervenue depuis pour appuyer ces bouleversements.

4.2. LES ACTIONS DIRIGÉES VERS L'EXTERIEUR.

Les personnes concernées par ces actions sont celles qui vont devoir arbitrer des choix budgétaires ou militaires. L'efficacité de notre stratégie d'influence dépendra de notre capacité à mieux leur faire comprendre l'intérêt de nos outils et la justification de nos besoins. Une première approche pour parvenir à ce résultat pourrait consister à multiplier les occasions de discussion et de réflexion avec ces autorités.

La seconde approche, plus pragmatique consisterait à placer des personnels maîtrisant parfaitement l'arme aérienne, soit à des postes d'influence, soit à proximité de ces derniers. Cette logique de réseau n'a pas pour but de tenter d'instaurer du favoritisme, mais vise simplement à ce que nos messages soient bien transmis et correctement interprétés.

4.2.1. Faire mieux connaître l'armée de l'air.

Il faut cibler ces actions de communication vers un public de haut niveau tout en restant accessible dans le domaine technique. Ainsi, le SIRPA pourrait se doter d'un département spécialisé à même d'organiser et superviser des manifestations vers ce public et valorisant l'arme aérienne : congrès, réunions de réservistes etc... Cela existe déjà en partie, mais sans être spécifique de l'arme aérienne (IHEDN par exemple). Les manifestations spécifiques à l'arme aérienne sont confiées à des organismes dont ce n'est pas la mission principale et qui ne peuvent donc être aussi efficient qu'il serait souhaitable. On note que l'instauration d'un département événementiel est déjà une réalité pour beaucoup d'entreprises, preuve s'il en est que cette organisation est efficace.

Il est aussi envisageable de publier un périodique de haut niveau. Le magazine Air Actualité n'est en effet pas parfaitement adapté à un auditoire de haut niveau, même si certains articles le sont, et les aviateurs ne sont pas toujours présents à leur juste place dans les publications interarmées. Cela peut sans doute s'expliquer par le manque de matière première, à savoir des articles permettant de comprendre l'intérêt de l'arme aérienne. De part les fonctions qu'ils sont amenés à occuper dans l'armée de l'air, qui reste une arme très technique, le personnel de l'armée de l'air a une culture généralement moins littéraire que ses homologues des autres armées. De nombreux efforts ont porté et portent encore sur cette lacune, mais ils ne produisent pas ou tardent à produire les effets recherchés. Ce point doit continuer à faire l'objet d'actions proactives car seul le personnel de l'armée de l'air sera à même de bien défendre sa cause.

Les commandants des bases aériennes peuvent également être d'excellents vecteurs de notre message, notamment lorsque l'implantation de la base se situe à proximité de villes susceptibles d'avoir un rayonnement national. Les élus locaux ayant des responsabilités

nationales sont souvent plus disponibles dans leurs communes d'implantation, qui constituent un cadre plus propice pour tisser des liens que les sphères parisiennes.

Les commandants de base sont déjà sensibilisés sur ce dialogue nécessaire à la bonne intégration de leur base dans le tissu régional, il conviendrait de leur confier officiellement ce volet supplémentaire de notre communication, même s'il est déjà apparu évident à certains d'œuvrer dans ce sens pour le bien de notre institution.

Les missions de service public sont aussi des occasions privilégiées de faire connaissance avec les élus locaux de régions où l'armée de l'air n'est pas présente. Les responsables des éléments de l'armée de l'air déployés à ces occasions doivent évidemment être sensibilisés sur ce sujet.

Les vols d'information dont bénéficient les hommes politiques ou les journalistes sont enfin de bons moyens de se faire apprécier. Ils ne suffisent cependant pas à bien se faire connaître car le vol en lui-même ne permet à un néophyte qu'une approche des sensations physiques. L'appréciation réelle de la mission demande en général une bonne accoutumance aux sensations, ce qui ne peut pas être le cas d'une expérience généralement ponctuelle. L'environnement de ces occasions est donc capital et doit être exclusivement pensé dans l'optique suivante : profiter de la capacité d'écoute générée par la sympathie d'un événement exceptionnel pour faire comprendre nos capacités et notre contribution aux missions de la défense.

4.2.2. Mise en place d'un réseau.

Il convient de s'assurer que l'armée de l'air dispose de relais efficaces auprès des décideurs. Ces relais peuvent être issus de l'armée de l'air ou avoir, au cours de leurs cursus, acquis une connaissance spécifique de l'arme aérienne.

Les anciens aviateurs en activité dans le secteur civil peuvent avoir un rôle important à jouer dans leurs nouvelles fonctions lorsque ces dernières les placent aux postes de décision ou au contact direct des décideurs. Ce réseau clés en main doit être exploité au mieux. De la même manière, un reclassement précoce d'officiers de carrière devrait être recherché dans une certaine proportion pour atteindre ces mêmes objectifs. Il faudra alors veiller à entretenir pendant aussi longtemps que nécessaire le lien entre ces officiers et l'armée de l'air pour ne pas laisser s'installer un décalage. Il n'est cependant pas souhaitable d'en arriver à l'exemple américain de la société Lockheed Martin, qui a intégré un ancien officier comme vice président en charge de la stratégie et de la planification. Le lobbying qu'il pratique est très important et consiste même à tenter de créer des débouchés pour sa société. Il a ainsi mis sur pied le Comité pour la Libération de l'Irak dans le but de faire accepter cette guerre au public et soutenir ainsi la demande en armement. Notre objectif n'est pas de cette nature, même si un réseau d'influence nous est nécessaire pour que nous ayons les moyens de nos missions et les missions que peuvent accomplir nos moyens.

En revanche il pourrait être utile de mieux mettre en valeur notre réseau de réservistes, en assurant un suivi régulier et quasi exhaustif des postes tenus par ces derniers dans le secteur civil et de leur

évolution. De même, il paraîtrait opportun de les réunir de façon régulière afin de leur montrer les évolutions que connaît l'armée de l'air et leur expliquer les défis auxquels elle est confrontée.

Si l'on a cherché à se faire mieux connaître des décideurs, il est également possible de chercher à mieux les connaître. Comme cela a déjà été souligné, une politique de formation des officiers de l'armée de l'air dans les grandes écoles d'administration (ENA, Science-po) contribuerait à mieux les intégrer dans ce milieu de la haute administration. Cela permettrait peut-être à l'armée de l'air de mieux vendre les compétences de son personnel et d'être plus souvent présente dans les postes à responsabilité du ministère de la défense.

C'est cependant vers le monde politique que les actions auront le plus de portée. Le travail auprès des parlementaires est donc particulièrement important. L'actuel président de la commission de la défense de l'assemblée nationale, Mr Guy Teyssier l'a clairement fait comprendre lors d'une conférence au CID. Ainsi, les députés font du lobbying avant qu'un texte ne soit présenté au parlement. Car lorsque le projet de loi est officiellement discuté, l'essentiel a déjà été négocié et il est trop tard pour imposer une idée majeure qui n'y serait pas. On ne discute alors que sur des détails. Les travaux demandés aux militaires par les parlementaires sont donc capitaux. Ils sont un moyen privilégié de faire passer nos messages et de se faire connaître de ces décideurs. Il convient de ne pas négliger ces occasions voire de leur porter une attention exceptionnelle. La mise en place d'une expertise auprès des députés est à étudier car ils sont parmi nos principaux bailleurs de fond.

Avec cette stratégie d'influence, l'armée de l'air tient seulement à garder ou gagner selon les domaines la juste place qui lui revient. Il n'est pas question de le faire au détriment du reste de l'outil de défense et la démarche doit rester franche et transparente. De part sa nature très technique, ses caractéristiques spectaculaires et peut être aussi à cause de sa jeunesse, l'armée de l'air a besoins plus que les autres d'une médiation pour se faire comprendre et apprécier. C'est tout l'objet de cette démarche, pour que l'arme aérienne soit une pièce cohérente et parfaitement ajustée du puzzle de l'outil de défense.

CONCLUSION

Si les difficultés qu'éprouve l'armée de l'air pour communiquer sur elle-même peuvent aisément s'expliquer par des raisons culturelles et structurelles, l'analyse des lacunes que comportent les modes de communication actuellement retenus est déjà plus subjective. En conséquence, les solutions qui peuvent être dégagées pour remédier à ces lacunes ne peuvent avoir de caractère absolu ou exhaustif.

Néanmoins, deux idées fortes semblent se dessiner au terme de cette étude : la nécessité d'améliorer tant le fond que la forme de notre communication, pris au sens large afin d'y englober la stratégie d'influence de l'armée de l'air.

Sur le fond, il convient de répondre au préalable à la question suivante : quel message veut t'on délivrer? Parler de l'armée de l'air dans un contexte aussi mouvant que celui que l'on connaît n'est pas chose aisée. Néanmoins, si l'on concentre le message sur ce qui est l'essence de l'armée de l'air : la puissance de l'arme aérienne, il doit être possible de faire passer un message adaptée à l'évolution des situations rencontrées sur le terrain.

C'est pourquoi l'amélioration de notre communication devrait d'abord passer par la formalisation d'une réflexion en profondeur sur la puissance aérienne, réflexion qui pourrait par la suite être simplifiée afin d'être diffusée au profane.

Sur la forme, on constate que la communication dans la société civile est une affaire de professionnels. Dans les entreprises, elle est confiée à des spécialistes du domaine ; au niveau de l'Etat, ces mêmes spécialistes tiennent un rôle de conseiller très écouté. Refuser cette réalité ferait courir de grands risques à notre institution compte tenu des enjeux qui s'attachent à l'exercice.

Il paraît donc vital d'accorder la plus grande importance à toutes les actions qui permettront de mieux maîtriser les paramètres d'une bonne communication. Ceci inclut un large éventail d'actions qui concourent « in fine » à : mieux connaître l'interlocuteur, mieux comprendre ses attentes pour adapter son argumentaire, mais aussi mieux maîtriser les subtilités de la langue française voire de la rhétorique.