



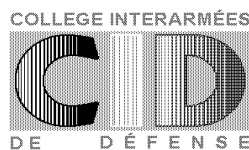
1999-2000
Division B

Étude particulière par option

La Communication de la Défense et l'armée professionnelle

Responsable : Colonel SALVIGNOL (DICOd)
Suppléants : Lieutenant-colonel CHANLIAU et BENASSI

Rédacteurs
Lieutenant-colonel COTARD
Lieutenant-colonel SEN
Commandant NGAYOUNGA ONDJANI
Capitaine de corvette MONAQUE
Chef d'escadron REUL
Commandant OPPERMAN
Commandant MOYEUVRE



PARIS, le
N° /DEF/CID/DIV B

FICHE

A l'attention du
Colonel MICHEL

Division B

Objet :

Résumé de l'EPO "La communication de
la défense et l'armée professionnelle".

Pièces jointes :

Mémoire d'EPO
Disquette contenant le mémoire

Officier traitant
Lieutenant-colonel

COTARD

Tel : 01 44 42
Fax : 01 44 42

BP 46
00445 ARMEES

En 1996, la décision du Président Jacques CHIRAC de professionnaliser l'armée française et de suspendre la conscription, puis l'approbation de cette décision par le Parlement a transformé indubitablement en profondeur non seulement les armées et la Gendarmerie mais aussi l'ensemble ministère de la Défense, dans toutes ses composantes, civiles et militaires.

En perdant une ressource humaine qui était facilement obtenue et renouvelée, les armées doivent revoir non seulement leurs

structures mais aussi assurer la pérennité leur “ main d'œuvre ”. Depuis la décision de février 1996 et du vote de la loi de programmation 1997 – 2000, les armées ont montré une capacité certaine d'adaptation. Ces changements accompagnent ce que l'Armée de terre appelle une “ refondation ”.

La communication de Défense ne peut pas être épargnée par le processus. Les “ Trois jours ” se sont transformés en “ Journée d'appel à la préparation de Défense ”, des campagnes publicitaires innovantes ont été lancées pour promouvoir le recrutement.

L'objectif de ce travail collectif, mené par des stagiaires français et étrangers du Collège Interarmées de Défense (CID), à la demande du département stratégie de la Délégation à l'information Communication de Défense (DICoD), est d'essayer d'évaluer les facteurs qui après 2002 seront susceptibles d'influer sur la perception de l'institution du ministère de la rue Saint-Dominique, tant au niveau international, national qu'interne.

Cette étude après une période de réflexion matérialisée par un plan validé par la DICoD, a été conduite en allant chercher des éléments d'information auprès d'acteurs du paysage médiatique de Défense. Il s'agissait de rencontrer les principaux responsables de la communication du ministère, tant civils que militaires, de passer leur déclaration au crible des points de vue de journalistes connaissant bien l'institution militaire et ce qui s'y rattache, mais aussi des exécutants ou des hommes politiques. Délibérément, la DICoD n'a pas été contactée pour éviter de fausser le point de vue du travail et pour éviter une influence de l'organisme demandeur.

Les officiers stagiaires en apprenant le fonctionnement de la communication de ce ministère, ont fait connaissance avec certaines difficultés de toute communication en général, en particulier en matière d'évaluation, de structures. Ils ont par ailleurs été gênés dans leur travail par la faiblesse des créneaux horaires laissés par les emplois du temps du CID.

C'est ainsi que pour répondre à la question posée par la DICoD, les stagiaires ont eu à étudier à rechercher les enjeux de la communication de Défense, puis l'évolution ébauchée de la politique de communication avant de présenter une ébauche possible des structures de communication.

Ils ont déduit de leur travaux que si la communication de Défense était dans l'ensemble considérée comme bonne il y a cependant quelques points à améliorer dans le cadre de la professionnalisation.

En premier lieu il s'agit d'améliorer chez les militaires, la perception du journaliste. S'il convient de spécialiser les militaires chargés de la communication, il ne faut pas les transformer en rempart du monde de la Défense, mais plutôt de les former à la médiation entre les deux mondes civil et militaire. Ils pourraient avoir un travail de formation des intervenants dans la chaîne de communication.

Sur le plan matériel, peut-être faudrait-il renforcer l'utilisation des médias modernes et améliorer la complémentarité de campagnes de communications des différentes structures de la Défense. L'efficacité de celle-ci ne peut être optimisée que si une action de proximité menée à l'échelon local prend le relais de l'action nationale. L'utilisation de procédés numériques peut éventuellement favoriser l'action de communication sans que l'institution de Défense ait systématiquement recours aux médiateurs que sont les journalistes.

Il conviendrait d'avoir une action de lobbying à l'égard des dirigeants politiques mais aussi de toutes les administrations dans l'optique d'une transparence, d'une justification de l'emploi des deniers publics.

Si chaque composante du ministère, qu'elle soit civile ou militaire a besoin d'une communication spécifique, il est nécessaire qu'il y ait une coordination et une synergie marquée y compris au niveau local.

Faute de temps, le travail de ce groupe d'EPO n'est en fait qu'une ébauche de réflexion qui ouvre des pistes sur des sujets aussi différents que la formation des communicants, la coordination de la communication à l'échelon local, les relations avec les journalistes etc. ...

SOMMAIRE

SUJET

INTRODUCTION

1ERE PARTIE

QUELS SERONT AVEC L'AVENEMENT DE L'ARMEE PROFESSIONNELLE, LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION DE LA DEFENSE ?

1. LES ENJEUX GENERAUX DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE

**1.1. S'adapter à l'évolution du contexte socio-économique
pour rester attractif**

1.2. Créer une nouvelle relation entre la Nation et son armée

1.3. Assurer un recrutement de qualité

2. LES ENJEUX EXTERNES DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE

2.1 Convaincre de la nécessité de l'outil de Défense

**2.2. Faire comprendre son fonctionnement, ses capacités et
ses limites**

2.3. Susciter l'adhésion

3. LES ENJEUX INTERNES DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE

3.1 Obtenir l'adhésion du personnel

3.2. Maintenir la cohésion au sein de l'institution

3.3 Rassurer sur les possibilités de reconversion

2EME PARTIE

EVOLUTION POSSIBLE DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

1. LES CIBLES

1.1 Les cibles externes

1.1.1. Les jeunes

1.1.2. L'Administration

1.1.3. Les relais actifs

1.2. Les cibles internes

2. LA STRATEGIE

2.1. Centralisation et décentralisation

2.2. La diffusion des messages

3EME PARTIE

SUR QUELLE ORGANISATION LA COMMUNICATION DEVRA-T-ELLE REPOSER (FORMATION, DISPOSITIF, COORDINATION...) ?
--

1. STRUCTURES ACTUELLES

1.1. Moyens humains

1.1.1. Au plan qualitatif

1.1.2. Au plan quantitatif

1.2. Moyens matériels

1.2.1. Organismes

1.2.2. Outils de communication

2. PROPOSITIONS

2.1. La définition de politiques de communication adaptées

2.2. Organismes

2.2.1 Tous les militaires et agents du ministère de la Défense ont vocation à être des acteurs, voire des vecteurs de la communication de défense

2.2.2. Outils de communication, international, national et local

2.3. La diversité des besoins

2.4. Une Coordination cependant nécessaire

2.5. Formation

2.6 Budget

ANNEXE

BIBLIOGRAPHIE

SUJET

Les années 2000-2002 constituent pour la Défense française une période de transition. La mutation en cours, d'ampleur exceptionnelle, touche l'ensemble de l'institution, dans ses dimensions conceptuelle, humaine, technique et organisationnelle. Toutefois, l'échéance est proche : 2002, terme de la loi de programmation, verra la fin du processus de professionnalisation de nos forces armées.

Cette échéance amènera à repenser la politique actuelle de communication, fondée en grande partie sur l'accompagnement de la transition. Quels seront, avec l'avènement de l'armée professionnelle, les enjeux de la communication de Défense ? Comment ses objectifs pourront-ils être atteints ? Sur quelle organisation la communication devra-t-elle reposer (formation, dispositif, coordination) ?

En vue de répondre à ces questions, l'étude devra notamment mettre en évidence les facteurs qui après 2002, seront susceptibles d'influer sur la perception de notre institution aux niveaux international, national et interne.

INTRODUCTION

En 1996, la décision du Président Jacques CHIRAC de professionnaliser l'armée française et de suspendre la conscription, puis l'approbation de cette décision par le Parlement a transformé indubitablement en profondeur non seulement les armées et la Gendarmerie mais aussi l'ensemble ministère de la Défense, dans toutes ses composantes, civiles et militaires.

En perdant une ressource humaine qui était facilement obtenue et renouvelée les armées doivent revoir non seulement leurs structures mais aussi assurer la pérennité leur " main d'œuvre ". Depuis la décision de février 1996 et du vote de la loi de programmation 1997 – 2000, les armées ont montré une capacité certaine d'adaptation. Ces changements accompagnent ce que l'Armée de terre appelle une " refondation ".

La communication de Défense ne peut pas être épargnée par le processus. Les " Trois jours " se sont transformés en " Journée d'appel à la préparation de Défense ", des campagnes publicitaires innovantes ont été lancées pour promouvoir le recrutement.

L'objectif de ce travail collectif, mené par des stagiaires français et étrangers du Collège Interarmées de Défense (CID), à la demande du département stratégie de la Délégation à l'information Communication de Défense (DlCoD), est d'essayer d'évaluer les facteurs qui après 2002 seront susceptibles d'influer sur la perception de l'institution du ministère de la rue Saint-Dominique, tant au niveau international, national qu'interne.

Cette étude après une période de réflexion matérialisée par un plan validé par la DlCoD, a été conduite en allant chercher des éléments d'information auprès d'acteur du paysage médiatique de Défense. Il s'agissait de rencontrer les principaux responsables de la communication du ministère, tant civils que militaires, de passer leur déclaration au crible des points de vue de journalistes connaissant bien l'institution militaire et ce qui s'y rattache, mais aussi des exécutants ou des hommes politiques. Délibérément, la DlCoD n'a pas été contactée pour éviter de fausser le point de vue du travail et pour éviter une influence de l'organisme demandeur. Il n'a pas été possible de contacter de sénateur ou d'élus locaux.

Les officiers stagiaires en apprenant le fonctionnement de la communication de leur ministère, ont fait connaissance avec certaines difficultés de toute communication en général, en particulier en matière d'évaluation, de structures. Ils ont par ailleurs été gênés dans leur travail par la faiblesse des créneaux horaires laissés par les emplois du temps du CID. Au cours de réunions périodiques, un point était fait des connaissances et des informations acquises. En phase finale, à partir du

mois de mars et sans que les entretiens aient pu être tous menés, la rédaction a été réalisée par parties autonomes ce qui explique parfois quelques redites.

Les entretiens ont été conduits en solo en utilisant un guide âne élaboré en commun. Ils pouvaient être conduits très formellement mais aussi à bâton rompu. L'essentiel étant de répondre aux questions qu'ils se posaient au cours de la phase de réflexion et de travail du plan. Bien que cette méthode emprunte beaucoup à la méthodologie des sociologues, notamment celle enseignée à l'Institut français de Presse, il n'est pas possible de considérer ce travail comme totalement exhaustif.

C'est ainsi que pour répondre à la question posée par la DICOd, les stagiaires ont eu à étudier, à rechercher les enjeux de la communication de Défense, puis l'évolution ébauchée de la politique de communication avant de présenter une ébauche possible des structures de communication.

QUELS SERONT AVEC L'AVENEMENT DE L'ARMEE PROFESSIONNELLE, LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION DE LA DEFENSE ?

Avec la suppression de la conscription et l'avènement d'une armée dont les hommes et les femmes seront professionnels, les rapports entre la Nation et son armée seront certainement modifiés et des questions nouvelles se poseront. La communauté militaire "refondée", pour employer l'expression adoptée par l'Armée de terre, devra trouver dans le corps social une place qui semblait naturelle à l'époque de l'affrontement des blocs de la Guerre Froide.

Les armées ont connu une période de facilité au cours de laquelle la conjoncture économique, défavorable à l'emploi, favorisait le nombre des candidats au recrutement. La qualité du personnel engagé s'est ainsi maintenue à un excellent niveau alors que les besoins restaient limités. La suspension du service National oblige à augmenter considérablement le volume du recrutement nécessaire tout en le fiabilisant. Il s'agit donc de séduire un plus grand nombre de jeunes gens et jeunes femmes que par le passé, à un moment où la reprise économique offre des emplois civils attrayants aux jeunes français.

A l'intérieur même de l'institution militaire, il reste nécessaire de maintenir un moral élevé tout en se préservant d'une attitude de repli sur soi afin de favoriser le rayonnement, au sein de l'environnement civil, de militaires heureux et fiers de servir. La communication de Défense est manifestement l'un des outils les mieux adaptés pour répondre à nombre de ces objectifs. Nous allons examiner plus précisément en quoi ceux-ci consistent, en nous plaçant sous les angles successifs de la communication en général, de la communication externe sans oublier l'aspect interne de la démarche.

1. LES ENJEUX GENERAUX DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE

1.1. S'adapter à l'évolution du contexte socio-économique pour rester attractif

La mobilité professionnelle est désormais mieux admise par la génération montante qui comprend que les bouleversements du marché de l'emploi liés à ce qu'il est convenu d'appeler la mondialisation de l'économie, obligeront les individus à des

reconversions, à des adaptations, à des changements de cap. Ce phénomène comporte une autre cause fréquemment relevée : l'émergence de nouvelles professions. L'accélération des progrès technologiques, en particulier dans les secteurs liés à l'information ou aux télécommunications s'accompagne de l'apparition de nouveaux métiers, pour lesquels les formations n'existent pas encore. Pour les jeunes Français, le monde militaire devra donc apparaître comme une voie possible pour acquérir des compétences dont certaines pourront être réutilisées dans le monde civil.

La Marine nationale a délibérément choisi de recruter pour ses emplois à faible qualification et sans perspective de carrière possible (manutentionnaires d'aéronefs, personnel de restauration, etc. ...), naguère remplis par des appelés, des jeunes gens en situation d'échec scolaire. Ceux-ci se voient offrir un contrat de deux années à l'issue desquelles leur retour à la vie civile est pratiquement inéluctable. Cette expérience réalisée en coopération avec les missions locales d'insertions s'est révélée globalement satisfaisante.

L'encadrement a, certes, dû fournir un effort important pour s'adapter à une population moins qualifiée et moins facile à commander que celle des appelés du contingent, mais l'objectif recherché a pu être atteint. D'une part, les fonctions ont été remplies avec efficacité par ces nouveaux venus. Ils n'ont, notamment pas démerité pendant le déploiement du Foch lors des opérations du Kosovo. D'autre part, les premiers arrivés sont déjà retournés à la vie civile et les résultats de leur reconversion à la fin leur contrat sont très encourageants. Bien qu'il soit encore trop tôt pour établir un bilan d'ensemble, on estime à 50% la proportion de marins qui ont pu retrouver un emploi après cette première expérience professionnelle.

Le développement de ce type de relations entre des jeunes à la recherche d'un premier emploi et l'institution militaire dont le bon fonctionnement repose sur la jeunesse de ses membres alors qu'elle ne peut plus offrir à tous une carrière complète, sera sans doute l'un des enjeux de la communication des forces armées.

Les phénomènes démographiques auront eux aussi une influence sur les relations entre la Nation et son armée. L'allongement de l'espérance de vie, l'arrivée à la retraite des classes d'âge nombreuses, rendront probablement nécessaire l'allongement de la vie professionnelle. Tous les militaires seront sans doute à terme confrontés à la nécessité d'une reconversion. En effet, les limites d'âge restent basses, alors que l'âge moyen du mariage, celui de la maternité continuent à augmenter. La nécessité de financer les études de plus en plus coûteuses des enfants, conduira les cadres à poursuivre une deuxième carrière hors de l'institution militaire. L'ensemble de ces évolutions devra être expliqué tant en interne qu'en externe, au niveau national comme au niveau local, ne serait-ce que pour montrer que le passage sous les drapeaux n'est pas une fin en soi et qu'un travail à l'issue ne correspond pas " au vol de la place d'un chômeur".

La société militaire s'est ouverte tardivement à la présence des femmes en son sein. L'accès à certains postes leur est encore refusé à ce jour. La professionnalisation est pour les armées l'occasion de rattraper son retard, à un moment où les pionnières

que sont les premières femmes pilotes dans l'Armée de l'air ou commandant de bâtiment dans la Marine nationale ont su convaincre leurs camarades masculins de leur compétence. La communication devra prendre en compte la nécessité d'attirer vers les armées les vocations féminines désormais indispensables.

1.2. Créer une nouvelle relation entre la Nation et son armée

Les relations entre la Nation et son armée semblaient jusqu'à maintenant naturelles et intimes. L'armée n'était rien d'autre que la Nation en armes. Ce lien s'incarnait dans la conscription. Il jouait son rôle dans la mise en œuvre de la dissuasion nucléaire, la détermination de l'adversaire étant testée par le sacrifice de nos forces positionnées en Allemagne, lesquelles étaient majoritairement composées d'appelés du contingent.

Le principe égalitaire de la conscription était censé faire passer sous les drapeaux l'ensemble des jeunes Français. Ceux-ci, après une année en gardaient souvent des souvenirs forts et au moins une connaissance de première main de l'institution militaire. Les sondages montraient que l'opinion qu'ils avaient des armées évoluait favorablement pendant cette initiation.

Même si actuellement, les opinions favorables sur les armées affichent une hausse spectaculaire, on peut penser que la future communication de la défense devra faire connaître les armées au plus grand nombre pour compenser la disparition de ces relais naturels. Cependant, il convient de souligner que malgré son côté officiellement égalitaire, la conscription ne touchait pas de façon comparable les élites intellectuelles et les catégories sociales moins formées. Ceci conduit à penser qu'il faudra accentuer d'autant plus le travail de communication à l'égard des futurs dirigeants.

En effet, dans les faits, le principe égalitaire qui fondait le système a été battu en brèche par de trop nombreux régimes d'exception. Par ailleurs, il introduisait entre filles et garçons une inégalité que ne manquaient pas de relever les jeunes gens qui ne le comprenaient plus. Au moins les armées peuvent-elles se prévaloir d'avoir donné aux femmes un avantage dans leur accès au monde du travail, alors que celui-ci leur est généralement défavorable. Les jeunes diplômés qui servaient comme officier dans des postes souvent attrayants, pouvaient conserver des relations amicales avec leurs anciens camarades militaires et porter à un bon niveau dans la société civile, un témoignage favorable aux forces armées. Cet effet devra être recherché avec d'autres moyens, et en particulier par celui de la communication. Mais il est à noter que ces bonnes relations amicales ne suffisaient pas pour faciliter les relations entre les armées et les sphères dirigeantes, au point que certains, arrivés à des postes importants de l'Exécutif, se sentent paralysés dans leurs relations avec les militaires¹.

¹ COTARD Jean-Luc : " *Approche de la Communication entre les hommes politiques et les militaires de 1989 à 1999* ", mémoire de diplôme de l'IFP sous la direction de Thierry VEDEL, Université Paris Panthéon-Assas, 1999, 172 p..

Les appelés offraient apparemment aux armées une ouverture sur le monde extérieur qu'il faudra remplacer. La société civile ressentait comme une garantie le fait que ses enfants, étant présents au sein de ce monde original, puissent le cas échéant en prévenir ou en dénoncer les dérives comportementales si besoin était. La professionnalisation serait, selon certains¹, l'occasion d'une aggravation de l'opacité du monde militaire. Il devient alors nécessaire de communiquer pour tout à la fois rassurer par une plus grande transparence et mieux insérer le militaire, qui, même professionnel reste un citoyen, en uniforme certes mais un citoyen quand même.

1.3. Assurer un recrutement de qualité

Le défi majeur de la professionnalisation est pour les armées, tout spécialement pour l'Armée de terre et la Gendarmerie, le recrutement de nombreux jeunes mais aussi de civils, qui viendront prendre la place des appelés, ou qui viendront occuper certains postes pour lesquels le statut militaire n'est pas indispensable. Mais une concurrence de fait s'établit entre les armées ou entre les armées et d'autres institutions civiles. La Gendarmerie se trouvera ainsi en concurrence avec la Police Nationale pour le recrutement de ses volontaires.

La communication devra les attirer vers les bureaux de recrutement. Les statuts qui leur seront offerts, risquent de perdre de leur attractivité dans une conjoncture économique qui s'améliore. Il faudra donc faire appel à toutes les ressources de la communication pour souligner les attraits du métier des armes :

- maîtrise de techniques de pointe ;
- valeurs de service de la communauté ;
- maîtrise de la force ;
- esprit d'équipe, primauté de l'humain ;
- exotisme ;
- avantages matériels.

Il conviendra de lutter contre l'image uniforme et monolithique des armées en soulignant la diversité des statuts militaires et civils, la diversité des carrières et des emplois. Mais il conviendrait de ne pas oublier non plus que les armées permettent d'obtenir une qualification supplémentaire, un temps de réflexion et d'orientation professionnelle tout en assurant une autonomie financière vis à vis des parents.

2. LES ENJEUX EXTERNES DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE

2.1 Convaincre de la nécessité de l'outil de Défense

¹ ROSSIGNEUX Brigitte : Entretien du 11 janvier 2000 ;

Les bouleversements stratégiques qui ont suivi la chute du mur de Berlin ont éloigné la menace directe qui pesait sur notre territoire. Nos concitoyens sont conscients du fait que le monde multipolaire qui a remplacé l'ordre ancien reste un monde dangereux. Toutefois, ils ne se sentent, à bon droit, pas directement concernés par cette menace.

Pourtant, les armées professionnalisées ont besoin d'un effort financier important voire accru de la part de la Nation. Il importe donc de faire comprendre à l'ensemble des citoyens le caractère indispensable de certains investissements afin qu'ils ne soient pas sacrifiés au profit des équilibres budgétaires. Ici aussi, il faudra remplacer, d'une certaine manière, la bonne parole qui pouvait être portée par les appelés rentrés dans leurs foyers.

Ce problème est d'autant plus important que le resserrement du format des armées a provoqué un grand nombre de fermetures de bases, de dissolutions de régiments. Les élus des villes concernées qui ont souvent œuvré pour favoriser le maintien sur leur sol des unités, perdront rapidement de vue nos missions. Il convient de convaincre les décideurs politiques, leurs auxiliaires et la population dans son ensemble que les armées, en dehors de toute idéologie, constituent un moteur de la recherche, mais aussi un investissement à long terme par le biais des actions civilo-militaires. Nous rejoignons alors le problème de la perception des armées par les élites intellectuelles et économiques du pays¹. Là encore, il faudra expliquer et convaincre.

Ces élus, locaux ou Nationaux devront être informés, intéressés et impliqués dans notre effort de défense pour devenir à leur tour des relais de l'esprit de défense en direction de leurs électeurs.

2.2. Faire comprendre son fonctionnement, ses capacités et ses limites

L'information du grand public sur la chose militaire risque d'être déconnectée des réalités du terrain, en raison de l'intervention des médias, ou sous l'effet d'une représentation théâtralisée par des œuvres de fiction en particulier américaines. Les professionnels des armées devront trouver le moyen de faire connaître leur action afin que celle-ci soit comprise et soutenue. Ceci oblige donc à s'exposer, à se montrer ce qui est fait par des actions de type promotionnel, mais aussi de façon plus indirecte grâce à des téléfilms, des reportages voire des romans.

Avec la fin de la conscription, la société civile ne sera plus naturellement au fait des évolutions des tactiques et des matériels des armées, si elle l'a jamais été au cours de ces trente dernières années. Un effort explicatif sera indispensable pour préciser ce que l'on peut attendre de nos armes.

¹ Cf. **COTARD** Jean-Luc : op. cit..

2.3. Susciter l'adhésion

Le risque de voir le pays se désintéresser d'une armée exclusivement professionnelle ne nous menace pas directement. On a pu voir au Kosovo tout l'intérêt que la France portait à ses combattants. Cependant, une fois le soufflé médiatique retombé, la prolongation d'un conflit peut faire réapparaître cette menace et influencer les opinions¹.

On peut toutefois s'inquiéter de l'indifférence relative qui entoure les pertes que nous avons subies en Bosnie. La question n'est pas simplement théorique. Les armées ne souhaitent pas être considérées comme une force mercenaire chargée de régler sans états d'âme les difficultés de la République.

Le lien charnel des Français avec leur armée s'enracinait dans la mémoire familiale des sacrifices consentis ensemble. Le premier conflit mondial, en particulier n'avait épargné aucune famille. Ces souvenirs s'estompent peu à peu, et il ne faut pas craindre de parler de nombreux jeunes Français d'origine étrangère qui ne sont pas concernés par cette adhésion atavique. Les valeurs républicaines devront remplacer ce ciment, mais leur promotion n'est pas du seul ressort des armées. A ce sujet, nous retrouvons la nécessaire coordination de la communication et de l'action gouvernementale.

3. LES ENJEUX INTERNES DE LA COMMUNICATION DE DEFENSE

3.1 Obtenir l'adhésion du personnel

Pour obtenir le meilleur des hommes et femmes, civils et militaires, qui servent dans nos rangs, la nécessité d'obtenir leur adhésion devient de plus en plus une ardente obligation. Les nouveaux modes de transmission du savoir, les nouvelles relations qui lient entre eux les individus au sein des familles ou de la société les rendent moins que par le passé sensibles à l'argument d'autorité naguère reçu sans murmure².

Il est donc nécessaire de convaincre que l'action que l'on mène est juste et d'expliquer au quotidien ses buts et ses modalités. Vis à vis de professionnels qui posséderont leur propre expérience opérationnelle, il est clair que cette attente d'information descendante ne peut que s'affirmer.

En sens inverse, il sera nécessaire pour maintenir la cohésion de l'institution de faire vivre avec suffisamment d'efficacité une communication montante qui permette au commandement de comprendre les attentes des hommes et des femmes qui servent en uniforme ou en civil. Sans doute les instances participatives mises en

¹ **COTARD** Jean-Luc op. cit.. et **ROSSIGNEUX** Brigitte op. cit..

² **DESAUBLIAUX** Patrice-Henry : " Entre le Marteau et l'enclume ", *Saint-Cyr*, n°70 de juillet 1998.

place ces dernières années vont-elles dans le bon sens, mais les attentes d'un corps professionnel seront-elles les mêmes ? Faut-il comme l'a fait l'amiral MALLARD lors d'une conférence au CID prononcer le mot de syndicat, malsonnant à des oreilles militaires, ou de façon plus souple et plus adaptée passer à l'étape de l'élection des membres du CSFM¹ ?

3.2. Maintenir la cohésion au sein de l'institution

Les différents acteurs de la communication de défense doivent agir d'une manière coordonnée pour que leurs efforts ne soient pas antagonistes, mais bien au contraire pour obtenir une synergie profitable à tous. La cohérence des messages délivrés par les trois armées et la Gendarmerie doit être une préoccupation continue. Or, les acteurs de la communication sont de plus en plus nombreux (DICOd, EMA, SIRPA d'armées), ceci étant tout particulièrement sensible dans la communication de crise. On ne peut certes faire de chaque combattant un spécialiste des médias et de la communication, pourtant, dans les crises modernes chacun peut se trouver d'une manière involontaire et inopinée sur le devant de la scène. Des professionnels devront savoir répondre et réagir sous la pression et avec à propos. Leurs interventions devront être maîtrisées, sous peine de provoquer des effets néfastes qui peuvent être, par l'effet de la caisse de résonance médiatique, sans commune mesure avec les faits matériels.

La professionnalisation des acteurs militaires de la communication va certainement changer des habitudes. Dans beaucoup de cas, les postes liés à la communication étaient occupés par de jeunes diplômés parfaitement formés qui apportaient à peu de frais à l'institution militaire le dernier cri des techniques et une fenêtre ouverte sur l'air du temps. Il conviendra de consacrer à leur remplacement d'importants moyens et trouver l'équilibre pour les métiers de communication entre la contribution d'officiers crédibles sur le plan opérationnel et celle d'experts des techniques des médias et de la communication. Il sera par ailleurs nécessaire que ces communicants de la nouvelle génération aient une connaissance approfondie de toutes les armées, tant il est vrai que les civils extérieurs à la Défense, font rarement la différence entre les uniformes spécifiques².

3.3 Rassurer sur les possibilités de reconversion

L'un des enjeux majeurs de la communication interne sera de présenter au personnel professionnel des armées, une vision positive de sa carrière non seulement au sein de l'institution, mais aussi après son départ.

Les armées ont besoin d'un personnel jeune. Elles imposent donc des contrats de courte durée ainsi que des limites d'âge faibles pour le personnel de

¹ STRAUS Valérie : Entretien du 7 avril 2000.

² MERCHET Jean-Dominique : Entretien du 11 février 2000

carrière. Les flux de recrutements nécessaires ne pourront être assurés si au sein des armées le personnel manifeste des craintes excessives concernant son retour à la vie civile. D'autre part, cette crainte peut être préjudiciable à la qualité des services rendus en jouant sur le moral, mais aussi en détournant les énergies vers la recherche d'une reconversion.

Ce souci n'est évidemment pas le même selon les métiers ou spécialités envisagés. Au contraire, dans certains secteurs où l'investissement militaire en formation est très important ou dans ceux où l'appel du secteur civil est particulièrement fort, une communication bien orchestrée devra nous aider à conserver dans nos rangs un personnel précieux.

* * *

La professionnalisation initiée en 1996 par le Président Jacques CHIRAC, a des implications sur la communication de Défense puisqu'elle transforme l'objectif antérieur qui avait trait en partie à la dissuasion nucléaire. Il s'agit maintenant d'avoir des forces aptes à la projection, donc il est obligatoire d'avoir des soldats jeunes et de qualité pour s'adapter à la technologie moderne. Il convient aussi de leur offrir une reconversion valorisante tout en intégrant une proportion non négligeable de civils dans les unités.

Ces enjeux soulignés, il convient maintenant d'étudier comment la communication a pu s'adapter au cours de ces dernières années.

EVOLUTION POSSIBLE DE LA POLITIQUE DE COMMUNICATION

Depuis le début de la professionnalisation une perception nouvelle des cibles et de la stratégie se fait sentir.

1. LES CIBLES

L'étude des populations cibles à atteindre par la communication de Défense permet d'effectuer une typologie simple qui s'articule entre l'intérieur et l'extérieur du ministère de la Défense. Mais elle ne peut en aucun cas s'appuyer sur une différence de statut, avec d'un côté les militaires et de l'autre les civils.

1.1 Les cibles externes

1.1.1. Les jeunes

La professionnalisation des armées entraîne une évolution dans la nature du contact entre le citoyen et la Défense. Le service militaire, forme la plus répandue du service national, est progressivement remplacé par le **parcours du citoyen** sur lequel des efforts en matière de communication sont d'ores et déjà engagés par les bureaux du service national (BSN).

Le 1^{er} volet de ce parcours, à savoir l'instruction dispensée en milieu scolaire, relève du domaine de responsabilité de l'Education nationale. Il convient donc d'éviter tout risque d'ingérence susceptible de déboucher sur des tensions incompatibles avec les objectifs recherchés.

En revanche, le 2^{ème} volet du parcours – **le recensement à la mairie** – doit faire l'objet d'une attention particulière puisque les statistiques montrent que les jeunes ont une sérieuse tendance à négliger cette obligation. A titre d'exemple, le taux de jeunes non recensés dans Paris oscillerait entre 75 et 80% tandis qu'il chuterait à 40% environ en Seine Saint Denis et dans le Val de Marne, voire entre 20 et 30% en Seine et Marne. En revanche, 50% des jeunes filles semblent avoir accompli leur devoir de recensement. Si ce taux est bien évidemment perfectible, il s'avère supérieur à celui des garçons si l'on considère que le recensement des jeunes filles n'est obligatoire que depuis le 1^{er} novembre 1999.

Le non-recensement entraîne la non-convocation aux Journées d'appel et de préparation à la défense (JAPD) et, *de facto*, la non-délivrance du certificat de participation à la JAPD. Comme il existe très peu d'examens pour lesquels la présentation du certificat de participation à la JAPD n'est pas obligatoire¹, les BSN se trouvent submergés d'appels à la veille des examens...

La **JAPD**, 3^{ème} volet du parcours du citoyen, doit de la même manière faire partie des priorités en matière de communication. Parallèlement aux aspects administratifs liés aux inscriptions aux examens publics, la JAPD constitue un moyen efficace de lutter contre l'illettrisme qui concerne environ 4% des jeunes². Le problème provient du faible pourcentage de jeunes (estimé à 1%) qui acceptent que leurs coordonnées soient transmises aux missions locales qui ont pour mission de les aider. La communication doit donc s'orienter vers les 3% de jeunes qui repartent des JAPD sans qu'une aide puisse leur être accordée.

S'il n'est pas dans les attributions du ministère de la Défense d'éradiquer l'illettrisme en France, montrer à la population que l'armée est fédératrice et pleine de bonne volonté constitue une bonne stratégie de communication. La perception de la population est d'autant plus positive que cette stratégie de communication se complète par des actions concrètes comme la proposition de solutions au problème de l'illettrisme ou encore le prêt de locaux aux associations.

Enfin, la JAPD constitue un élément clé dans la chaîne de recrutement dans la mesure où, pour de nombreux jeunes, cette journée sera peut-être l'unique occasion de rencontrer du personnel militaire et d'aborder les carrières proposées par les forces armées. Il importe, dans ces conditions, que le personnel chargé des JAPD soit sélectionné en tenant compte de ses qualités en matière de communication et de ses connaissances très larges sur la Défense nationale. Les directions des personnels militaires des armées et de la Gendarmerie doivent donc valoriser davantage ces fonctions dites non opérationnelles qui s'effectuent dans un milieu interarmées.

1.1.2. L'Administration

Les actions en matière de communication de Défense doivent s'exercer sur plusieurs niveaux :

- **le niveau ministériel** en agissant sur trois ministères :

* l'Education nationale, par l'envoi de lettres aux académies et aux rectorats pour rappeler l'utilité de se rendre aux JAPD, mais aussi localement par des contacts réguliers avec les enseignants ;

¹ La présentation du certificat de participation à la JAPD est notamment obligatoire pour les examens du BEPC, du CAP, du BEP, du baccalauréat, du permis de conduire et du permis de chasse.

² En réalité, 10% des jeunes ont de sérieuses difficultés.

* Jeunesse et Sports, par l'intermédiaire des centres d'information et de documentation de la jeunesse (CIDJ) ;

* l'Agriculture, en agissant sur les lycées agricoles ;

En matière de reconversion, d'autres ministères tels que celui de l'Intérieur ou celui des Finances pourraient être sensibilisés à la qualité des personnels formés au sein des armées et de la Gendarmerie

- **le niveau préfectoral**, par l'intermédiaire :

* des agents des bureaux militaires des mairies (ABMM) qui dépendent des préfectures. Il semble que ces agents ne disposent pas toujours des brochures éditées par le SIRPA/SN et la DCoD ;

* des groupes permanents de lutte contre l'illettrisme (GPLI) ;

- **le niveau communal**, par des conseils pratiques aux ABMM, mais aussi par la multiplication des contacts physiques pour la reconversion ou le logement des engagés volontaires.

D'une manière générale, il conviendrait d'axer la communication sur la nécessaire complémentarité et utilité des échanges entre toutes les administrations.

1.1.3. Les relais actifs

On distingue deux sortes de relais actifs dont les actions en matière de communication de défense peuvent être déterminantes :

* *les associations*, comme les associations de parents d'élèves, les associations de lutte contre l'illettrisme et les missions locales¹. A ce titre, il semble souhaitable que les BSN puissent assister régulièrement aux réunions qui regroupent les GPLI, les associations de lutte contre l'illettrisme et les missions locales . Il ne faut pas non plus oublier les associations de réservistes qui peuvent avoir un poids non négligeable du fait de la personnalité de ces personnels. Les associations d'anciens combattants pourraient éventuellement avoir un rôle de relais, sous certaines conditions afin de gommer le côté " ringard " et passéiste qui leur est souvent attaché;

* *les médias*, comme la télévision² la radio et la presse écrite.

¹ Les missions locales sont des associations de type Loi de 1901 qui orientent les jeunes en difficulté vers les associations de lutte contre l'illettrisme.

² Toute la chaîne SIRPA avait invité les médias le 09 octobre 1999 pour l'anniversaire de la mise en place des JAPD (03 octobre 1998). Mais les médias, à la recherche du scoop ; ont snobé l'invitation du BSN de Paris du fait que le ministre de la Défense se trouvait à Vincennes. On perçoit bien l'importance de ne délivrer qu'un message à la fois sous peine de brouillage du plus important.

Les actions entreprises par certains organismes comme le BSN de Paris prouvent qu'il est possible de nouer de bons contacts avec des journaux comme *La Croix*, *France soir* ou *le Journal du dimanche*. Si les mères de famille sont également ciblées pour que le message soit transmis aux jeunes, il n'existe à l'heure actuelle aucun moyen d'apprécier l'impact des nombreux articles parus dans la presse féminine comme *Marie-Claire*, *Marie-France*, *Elle*, *Avantage* ou encore *Femme actuelle*¹. La présence sur les plateaux de télévision d'équipe de jeunes officiers capables de rivaliser avec les grandes écoles civiles françaises donne souvent un impact positif aisément perceptible. Comment dire que les officiers ne sont pas cultivés lorsqu'ils sont capables de montrer la variété de leurs connaissances² ?

Bien entendu, la presse des jeunes ne doit pas être exclue du champ d'action en matière de communication de Défense. Les articles parus dans *Science et vie junior*, *Girls*, *Jeune et jolie* ou *Star club* n'ont qu'un seul objectif avoué : faire passer le message. A l'instar de la presse féminine, il est pour le moment difficile d'apprécier l'impact des articles sur les Jeunes.

Des projets visant à utiliser les radios locales comme NRJ et Fun Radio en tant que relais sont actuellement à l'étude au sein du BSN de Paris.

1.2. Les cibles internes

L'impression générale qui résulte de l'étude est une absence de carences sérieuses en matière de communication interne, même si tout n'est pas satisfaisant.

Les personnels militaires et civils de la Défense, cibles internes de la communication en matière de Défense, semblent être satisfaits des mesures prises dans ce domaine dans la mesure où les actions demandées par les CFM et le CSFM ont visiblement été prises en compte au sein des différentes armées. Ainsi, et à titre d'exemple, la nouvelle instruction n°1257³ relative à l'organisation des bases aériennes précise que le commandant de base est désormais l' "élément essentiel de la chaîne de communication " et, qu'à ce titre, il " conduit des actions de recrutement et de reconversion ". Ce commandant de base, toujours selon la même instruction, dispose d'un officier supérieur adjoint (OSA) qui est l' " officier de presse chargé de la communication interne et externe ". Enfin, et il s'agit là d'un phénomène nouveau, chaque base aérienne dispose d'un officier chargé de communication qui relève directement du commandant de base et de l'OSA. Si ce chargé de communication gère principalement les relations extérieures de la base aérienne, son rôle en matière de communication interne est primordial puisqu'il est responsable, en outre, de la rédaction du journal de base qui constitue le véritable lien intérieur entre les différents personnels de la base aérienne.

¹ Le *Figaro Madame* a toutefois pris contact avec le BSN de Paris...

² Le jeu " Questions pour un champion ", a dans ce cadre un aspect non négligeable.

³ 12 mai 1998.

Cette organisation souhaitable existe dans les régiments de l'Armée de terre et donne plus ou moins satisfaction selon les compétences des communicants mais aussi des chefs.

La communication semble donc avoir été prise très au sérieux dans l'ensemble des armées comme en témoigne la fonction des officiers chargés de communication dans les organigrammes. On peut noter cependant que bien souvent la communication est considérée comme une forme de propagande ponctuelle et non comme une action sur le long terme. La place du communicant dans les organismes montre souvent quelle est la véritable place de cette fonction dans l'esprit du chef. Ainsi, il semble surprenant que dans un organisme comme le commandement des forces d'action terrestres (CFAT), les officiers chargés du conseil ne soient pas placés à proximité de l'autorité comme le conseiller juridique ou politique, mais sont obligés de franchir au moins deux échelons hiérarchiques pour le rencontrer.

Il semble également que l'effort de communication porte puisque l'ensemble du personnel pense être suffisamment informé sur ses perspectives de carrière et ses possibilités de reconversion.

La situation n'est cependant pas totalement parfaite. Les consignes répétées du commandement rappelant que la communication est devenue une nécessité et son souci constant de " faire descendre l'information " jusqu'aux plus bas échelons de la hiérarchie, ont créé un terrain extrêmement favorable mais se conjugue aussi au phénomène de la "surinformation" à laquelle la société est aujourd'hui confrontée.

A l'heure actuelle, chaque organisme possède sa propre revue¹, les notes d'informations se multiplient et les réunions prennent une part de plus en plus importante dans la vie militaire quotidienne. Ce phénomène de redondance entraîne une sélection difficile des sources d'information et un découragement devant la somme de connaissance à acquérir. Les documents visant à synthétiser l'information, comme les synthèses de presse, se sont eux-mêmes multipliés. Les cibles internes s'estiment en règle générale surinformées sur des sujets qui ne les concernent pas. Certaines personnes, malgré tout, s'estiment mal ou pas suffisamment informées sur des sujets sensibles comme les rémunérations et les différentes indemnités. Cependant, ces personnes reconnaissent elles-mêmes qu'elles ne lisent pas les panneaux d'information, souvent par manque de temps ou par découragement face à la prolifération des sources.

2. LA STRATEGIE

En matière de stratégie de communication de Défense, la question se pose à l'heure actuelle de savoir jusqu'à quel point peut ou doit être poussée la centralisation de l'information et comment doivent être conçus et diffusés les messages provenant de la Défense.

¹ ... avec de curieux phénomènes de redondance tels que les emprunts d'articles d'une revue à l'autre...

2.1. Centralisation et décentralisation

En ce qui concerne le service national et les JAPD, le BSN de Paris estime que la chaîne de commandement qui existe à l'heure actuelle entre le SIRPA/SN et les BSN convient parfaitement aux exigences du terrain.

Le maillon faible de la chaîne de communication serait en fait la DICOd elle-même qui, à cause de possibles dissensions internes, ne parviendrait pas à anticiper sur les événements. A titre d'exemple, le SIRPA/SN n'aurait reçu aucune directive de la part de la DICOd en ce qui concerne les journées anniversaires des JAPD du 09 octobre 1999.

En ce qui concerne la communication de Défense proprement dite, le SIRPA air se déclare satisfait de la manière dont est assurée la cohérence de l'information :

- le ministère de la Défense, à travers la DICOd, élabore la politique générale de l'information et de la communication ;
- le chef d'État-Major des armées, à travers son officier chargé de communication, élabore la doctrine en matière de communication opérationnelle ;
- le chef d'État-Major de l'Armée de l'air, à travers le SIRPA air, élabore la politique de communication de l'Armée de l'air suivant les directives des deux autorités précédentes.

En ce qui concerne la délégation en matière de communication, l'Armée de l'air a établi trois niveaux :

- le niveau 1 : le chef d'État-Major de l'Armée de l'air ;
- le niveau 2 : les grands commandements. Le SIRPA air assure la liaison entre le niveau 1 et le niveau 2 ;
- le niveau 3 : la base aérienne. Les SIRPA régionaux assurent la liaison entre le niveau 2 et le niveau 3.

Ce type de structure est comparable dans toutes les armées. Cette alliance de centralisation et de décentralisation de l'information convient parfaitement à l'Armée de l'air. Elle s'efforce d'anticiper sa stratégie de communication dans le cadre d'événements importants susceptibles d'intéresser la presse locale ou régionale.

Cette démarche convient aux armées mais pose le problème de l'élaboration des messages et de leur diffusion.

2.2. La diffusion des messages

Il est compréhensible que l'aspect vertical et hiérarchique de l'institution conduise à un certain nombre de difficultés à l'échelon local. Comment est arbitrée la communication des armées lorsque deux unités d'armées " concurrentes ",

notamment du point de vue du recrutement, stationnent au même endroit? Faire confiance à la seule intelligence des hommes en place sans prévoir de possibilité d'arbitrage peut nuire à la cohésion nécessaire des armées et surtout à l'efficacité des autres messages concomitants issus de l'échelon central.

Le problème majeur de la communication d'un organisme tel que le ministère de la Défense, est la définition d'un message, de la cible à atteindre. Dans ce domaine, la politique de l'Armée de terre montre qu'une directive qui a été publiée en 1997 commence à avoir des résultats trois après dans les actions des responsables locaux¹.

Ainsi, plus qu'un message, il y a certainement une politique générale de communication à définir, que chaque organisation militaire ou civile du ministère décline. La cohérence doit être assurée tant au niveau national qu'au niveau local.

Il sera vraisemblablement toujours difficile d'évaluer concrètement les retours réels d'une campagne médiatique. Les travaux des sociologues des médias le prouvent. Néanmoins en utilisant des messages ciblés et répétés, il est vraisemblablement possible de donner, point par point, une impression², une perception de la Défense à l'ensemble de la population. De toute façon, quel que soit le message retenu, il convient d'assurer une présence réelle sur l'ensemble des médias. Une présence diffuse permet de lutter contre les " bruits " créés par d'autres campagnes de type publicitaire³ tout en assurant une continuité certaine⁴. Le matraquage médiatique peut être ressenti par la population comme un bourrage de crâne, comme de la propagande et au pire comme un gaspillage des deniers publics.

Le travail de proximité tant des structures économiques que médiatiques va de paire avec la professionnalisation des armées. Avec la responsabilité accrue des chefs de corps, que ce soit en matière de recrutement ou de reconversion, il devient de plus en plus nécessaire de réfléchir à la coordination pour éviter des luttes fratricides.

¹ **RAEVEL** Général : Entretien du 18 février 2000

² Au sens pictural du terme

³ **PONS** Frédéric : Entretien du 13 janvier 2000.

⁴ **STRAUS** Valérie : Entretien du 7 avril 2000.

SUR QUELLE ORGANISATION LA COMMUNICATION DEVRA-T-ELLE REPOSER (FORMATION, DISPOSITIF, COORDINATION...) ?

Les structures actuelles sont-elles adaptées ou devront-elles évoluer pour atteindre les objectifs de communication ?

1. STRUCTURES ACTUELLES

1.1. Moyens humains

1.1.1. Au plan qualitatif

L'ensemble du personnel de la Défense doit recevoir une formation plus approfondie et d'un niveau adapté à l'emploi tenu.

En ce qui concerne les militaires, le corps des officiers a une importance majeure notamment en matière de recrutement. Plutôt bien formé, il est capable de s'adapter. Pourtant, comme le souligne le CV LAJOURS, commandant le SIRPA Mer, il faut corriger l'anomalie actuelle qui permet à des officiers ayant une grande expérience opérationnelle d'occuper de hautes fonctions dans le domaine de la communication sans acquis préalable.

Un axe d'effort est pointé par les journalistes. Il s'agit de modifier la perception du journaliste par le militaire pour instaurer un rapport de confiance. Dans sa nature, l'expression du militaire est appelée à évoluer. Chaque militaire peut devenir un communicant comme le préconise le chef d'état-major de la Marine.

1.1.2. Au plan quantitatif

Il convient d'agir avec précaution. Quand on veut dégager une élite qui ait un domaine d'excellence, il faut faire attention à préserver la représentativité du communicant : " un guerrier pour communiquer ". Le journaliste J.D. MERCHET cherche toujours à atteindre le spécialiste. Le SIRPAN'est que le chemin d'accès vers ce spécialiste.

En fait, tout le monde est concerné et doit être sensibilisé.

Ainsi, F. LAMY, député de l'Essonne, incite à poursuivre l'effort de formation d'experts, chargés à leur tour d'une mission de formation. Ce point de vue est partagé par le Colonel Pélissier (EMA COM).

1.2. Moyens matériels

1.2.1. Organismes

Le CV LAJOUS estime que la Défense dispose d'un outil de communication remarquable. Il pense que cet outil est reconnu comme tel par les médias. L'ECPA, le bureau de presse de la DICOd, le point de presse Défense, sont des atouts acquis qu'il faut conserver en l'état.

La création de la DICOd va dans le bon sens. Pour J.D. MERCHET (journaliste à Libération), la communication reste cependant très opaque en raison de la multiplicité des intervenants. Comprendre le milieu militaire paraît simple pour un journaliste accrédité, mais se révèle particulièrement difficile à comprendre pour les autres. Globalement, ce point de vue de journaliste est pessimiste quant à l'efficacité des mesures prises. La cellule communication de l'EMA est ressentie comme un contre-pouvoir militaire à la DICOd, sous la responsabilité d'un civil (B. ROSSIGNEUX, Le canard enchaîné).

Pour F. PONS, journaliste à Valeurs actuelles, il n'est pas sûr que l'on soit allé au fond des choses, tant dans le message que dans les structures. La DICOd aurait pu avoir un rôle moteur mais s'est essouffée et semble tourner à vide par manque de perspectives.

1.2.2. Outils de communication

Les outils de la Défense, vidéos, publications, sont remarquables (F. LAMY). Les nouvelles techniques de communication sont efficaces et méritent toute l'attention de la Défense (CV LAJOUS). Le site Internet de la Marine est l'un des plus visités des administrations françaises. D'autres voies sont à explorer, comme les supports ludiques : jeux vidéo, simulation, cinéma grand public (F. LAMY).

Les campagnes de recrutement TV et radio ont un impact considérable. Les campagnes de l'Armée de Terre sont représentatives de l'avance prise par cette armée sur ces homologues (CV LAJOUS). Cet écart est également souligné par J.D. MERCHET.

Cependant, ces campagnes télévisées ne devraient pas durer et se recentreront vers des actions locales à destination des écoles de commerce et des BTS, par exemple (F. PONS).

2. PROPOSITIONS

A l'aube du XXIème siècle, il est plus que jamais nécessaire que le ministère de la Défense et chacune de ses composantes s'impliquent fortement dans la communication. L'institution dans sa globalité doit améliorer son organisation et son fonctionnement afin, d'une part, de faire savoir à ses personnels les efforts qu'elle apporte à l'amélioration de leurs conditions de travail et à la préparation de leur reconversion et, d'autre part, d'être attractive pour les recrues potentielles et d'attirer dans ses rangs les meilleurs possibles en qualité d'officiers, de sous-officiers, de militaires du rang et d'employés de la défense. Il convient par ailleurs, de mieux faire connaître aux décideurs politiques et à la population, via les organes de presse ou non, l'ensemble des problèmes et des difficultés auxquels se trouvent confrontées les forces armées et les résultats ou actions qu'elles atteignent ou conduisent. Cela est devenu d'autant plus vrai avec la professionnalisation. Il convient en effet de ne pas rater notre communication. Il y a un véritable devoir de transparence vis à vis de l'extérieur notamment en termes de justification de l'utilisation des deniers publics.

La communication qui est devenue stratégique et globale est un volet essentiel de toute action publique qui renvoie à la responsabilité politique. Elle doit être perçue comme un acte indispensable et indissociable du commandement et de l'action et doit, à ce titre, faire l'objet de tous les soins de la part de l'ensemble des agents de la défense.

La réforme récente de la communication au sein du ministère de la Défense, outre la création de la DICOd, s'est traduite par une série de refontes de l'organisation des structures de communication de chaque armée et organismes assimilés.

A une politique de communication du département ministériel "défense" unifiée et cohérente conduite par la DICOd, doit correspondre une communication plus quotidienne et spécifique ressortant de la compétence de chaque force armée, qui doit être nécessairement plus déconcentrée afin de répondre aux besoins de chacun, notamment en termes de recrutement.

Cette clarification des responsabilités des plus hauts niveaux de la hiérarchie doit conduire à une implication affirmée de tous les échelons concernés et cela non seulement au niveau national et international mais aussi local, sous l'autorité des SIRPA d'armée, chargés d'animer et de coordonner les actions de communication sur le terrain.

Afin de tirer les enseignements des insuffisances constatées notamment en période de crise (Kosovo, affaire des paillotes en Corse...), il paraît, en outre, indispensable d'intégrer les nouvelles technologies de transmission de l'information pour mener une politique de communication qui, sans s'affranchir du schéma classique armées-journalistes, s'en émancipe largement, permettant ainsi au ministère de la Défense de conduire sans intermédiaire une politique de communication plus

directe et mieux ciblée. Ces réformes nécessaires permettront de finaliser une approche plus énergique, ouverte et conviviale, donc plus attrayante en terme de recrutement qui reste la grande préoccupation de nos forces armées dans le cadre de leur professionnalisation.

Pour conforter cette proposition, on peut donner comme exemple le site Internet consacré à l'information sur les carrières. Celui-ci semble perfectible dans la mesure où, par exemple, pour chercher à devenir pilote d'hélicoptère, il n'est dit nulle part que l'on peut le devenir indifféremment dans l'une des trois armées ou la Gendarmerie, ce site étant un agrégat de sites d'armées, sans « passerelle » permettant d'accéder facilement de l'un à l'autre.

En définitive, il importe de réfléchir aux politiques de communication propres à chacune des forces armées, aux organismes qu'il conviendrait de créer ou d'amender au regard de la diversité des besoins exprimés par tous les acteurs du ministère de la Défense, à la nécessaire coordination qu'il est parfois nécessaire d'envisager entre ces derniers, ainsi qu'à la formation et au budget qu'il semble utile de consacrer à une communication de défense « renouvelée ».

2.1. La définition de politiques de communication adaptées

La communication n'est pas l'apanage des seuls DCoD et SIRPA d'armée, mais concerne l'institution de la défense dans sa totalité et tout particulièrement les échelons locaux qui, dans le nouveau contexte doivent développer des savoir-faire et des initiatives, facultés indispensables à l'exercice du commandement. Il est à noter qu'un trop grand développement d'expert pourrait faire craindre des manipulations et donc diminuer l'efficacité et la crédibilité du travail de ces derniers.

Si la définition de la politique de communication de l'ensemble du département ministériel doit naturellement rester de la compétence de la DCoD, la conduite des politiques propres à chaque armée et l'organisation d'actions conjointes relèvent de la compétence des SIRPA centraux.

Ces structures doivent être les garants de l'unité de doctrine au niveau du message à transmettre tant au niveau national et local, qu'en international, en liaison si besoin est avec les organismes chargés des relations internationales.

La communication opérationnelle et événementielle doit être traitée au niveau régional. Ce terme pouvant avoir une connotation propre à chaque armée, elles doivent en apporter une définition aussi précise que possible.

La communication interne relève des échelons territoriaux les plus à même de prendre en compte les aspirations des personnels. Les structures de proximité, en prise directe avec l'actualité et les bassins de population doivent avoir une connaissance approfondie de la presse régionale, seule à même de promouvoir utilement l'image de l'armée et permettre ainsi la transmission, voire la relance des campagnes de recrutement recherchées dans le cadre de la professionnalisation des armées.

2.2. Organismes

2.2.1 Tous les militaires et agents du ministère de la Défense ont vocation à être des acteurs, voire des vecteurs de la communication de défense

- Les médias reprochent aux armées de ne pas leur offrir un interlocuteur unique. Il n'est pas facile pour un novice de comprendre le système militaire. L'organisation de la communication de la Défense semble répondre plus à une logique interne qu'à un souci de communication.

- L'efficacité des campagnes de télévision et de radio n'est avérée que si ces actions sont relayées par une présence sur le terrain. Sans cette implication, la communication ne va pas au terme de son efficacité.

- Il faut combattre la tendance naturelle des militaires à se méfier des journalistes et à se replier sur eux-mêmes. Les militaires ne doivent pas craindre de s'ouvrir sur le monde extérieur, ils doivent avoir confiance en eux et dans l'image qu'ils projettent dans la société (état de grâce des sondages : + 10 % en deux ans). Chaque militaire est porteur en soi d'un message qu'il ne doit pas hésiter à exporter (vision Marine). Le temps n'est plus à la pensée unique.

2.2.2. Outils de communication. international. national et local

- *International* : Un effort important doit être consenti à destination des journalistes étrangers. La communication avec les représentants des médias étrangers, en particulier anglo-saxons, doit être privilégiée, notamment sur les théâtres d'opérations.

- *National* : Il faut pouvoir constituer des cellules de communication "ad hoc" en fonction des spécifications de la crise. Par exemple, il n'y avait pas d'officiers de l'Armée de l'air à la cellule communication de l'état major des armées pendant la crise du Kosovo. La création d'un "pool" de porte-parole représente un progrès.

- *Local* : Système des villes marraines, relais avec les élus locaux (influence auprès de la commission de défense des Assemblées).

2.3. La diversité des besoins

Un bref inventaire des besoins en communication exprimés par chacune des composantes du ministère de la Défense permet de constater une certaine diversité dans l'approche de la communication. Ainsi, en Gendarmerie, la communication opérationnelle ou de crise est permanente. Gérée le plus souvent à l'échelon le plus bas, la brigade territoriale, elle impose que chaque gendarme soit apte à communiquer, dans les limites toutefois imposées par des contraintes d'ordre

juridique ou autres. Si cette situation est délicate à gérer, elle présente l'intérêt d'assurer une présence forte de la Gendarmerie dans les médias, notamment les journaux télévisés. Cela constitue une aide incontestable au recrutement qui reste une priorité même pour cette institution, appelée à recruter, outre ses officiers et sous-officiers, plus de 16 000 volontaires à l'horizon 2002. En outre, la présence de celle-ci sur la totalité du territoire national assure la diffusion et la promotion de l'image du gendarme.

Pour l'Armée de terre, la priorité est indubitablement au recrutement. Aussi, la disparition du service national brouille la vision qu'a la Nation et la population de sa défense et de ses armées en particulier, notamment dans les régions qui deviennent de véritables déserts militaires.

Pour la Marine nationale et l'Armée de l'air, le recrutement ne constitue pas un souci majeur compte tenu de leur attractivité. Aussi, travaillent-elles plus à la qualité de leur image, en anticipant les problèmes que l'on pourrait leur reprocher (nuisances sonores) et à l'enjeu que représente la mer pour notre pays.

Enfin, pour la DGA, la communication est centrée sur l'interne. Son principal souci n'est pas à l'heure actuelle le recrutement, mais plutôt en période de déflation d'effectifs, le remplacement de ses personnels. Au sein du ministère de la Défense, les personnels de cet organisme devant se reconvertir se sentent déclassés et craignent d'être moins bien considérés en perdant leur spécialité d'origine.

Une analyse de ces disparités nous amène à considérer qu'il n'est par exemple pas souhaitable de mettre en place de structures permanentes de concertation au niveau régional, le terme de régional ou " local " ne recouvrant pas nécessairement, pour chaque force armée, le même espace géographique. Toutefois, à l'inverse, la réunion des différentes composantes du ministère de la Défense peut parfois s'imposer, situation nécessitant une coordination préalable.

2.4. Une Coordination cependant nécessaire

S'il n'apparaît pas nécessaire de créer de structure de communication permanente et unique au plan local, le besoin de coordonner certaines activités décentralisées, tout particulièrement les opérations de promotion et de recrutement, est une nécessité tant pour des raisons d'économie budgétaire que de cohérence en termes de communication de défense. Ce dernier constat s'explique par plusieurs facteurs dont celui exprimé par les organismes de presse qui éprouvent des difficultés à déterminer le bon interlocuteur dans le cadre d'événements à caractère interarmées.

Pour les médias qui ne sont pas familiers de notre organisation institutionnelle, il existe de réelles difficultés pour s'y retrouver. Il leur faut multiplier les contacts, synthétiser les éléments recueillis et, au final, il en résulte un manque de visibilité de " l'entité défense ".

Cette proposition aurait en outre l'avantage de faire travailler ensemble les SIRPA et de pouvoir mettre sur pied dans une même région, plutôt qu'une succession de rendez-vous spécifiques à chaque armée, un événement "défense" d'ampleur et de qualité bien supérieure.

S'agissant de la communication opérationnelle ou factuelle, que l'on peut définir comme la communication liée à l'action d'hommes et de femmes confrontés à toutes les facettes d'un événement, ses aléas y compris, il est souvent nécessaire d'en laisser la maîtrise aux SIRPA centraux ou mieux à leurs correspondants décentralisés, car l'initiative de la communication de proximité doit être laissée au niveau de décision le plus adapté, en l'occurrence le niveau local. Tout excès de centralisation alourdirait le dispositif et diminuerait la réactivité du décideur et l'impact du message à faire passer.

En termes de structures, la nécessité pour chaque force armée de coordonner ses actions de communication avec ses pairs, tout en conservant une grande autonomie d'action et de décision pour des opérations particulières, conduit à proposer pour chaque événement le justifiant le montage d'une structure adaptée, organisé à partir d'un réseau de "communicants" bien identifiés. La sélection des participants à une telle structure serait réalisée sur le fondement d'un faisceau de critères de compétences et de proximité et non systématiquement en fonction du poste occupé par tel ou tel "chef".

2.5. Formation

Il y a une pédagogie à mener pour augmenter la complémentarité entre réserve et active, entre les structures militaires accueillant des civils et le monde civil.

L'effort portera sur la culture des élites civiles. Une minorité d'entre eux effectuait le service national, cette culture n'est donc pas perdue. Mais pour les autres, il convient que les armées fassent l'effort de pédagogie nécessaire.

La connaissance des journalistes inclut leurs modes de fonctionnement spécifique en OPEX. Les journalistes en OPEX ne sont pas les mêmes que ceux qui travaillent en métropole.

Une voie à explorer pourrait être de créer des niveaux de compétence en matière de communication (cf. Col PELISSIER) :

- conseiller COM ;
- adjoint chef du centre de presse ;
- officier de presse.

Veillons cependant à ne pas trop spécialiser les intervenants en communication. Les journalistes veulent fréquenter des soldats qui connaissent leur métier. Comment apprendre aux guerriers à communiquer, comment apprendre aux

communicateurs ce qu'est la guerre ? Souvent, les journalistes utilisent les SIRPA comme marchepied vers l'opérationnel.

La constitution ou le rassemblement d'équipes aptes à traiter d'événements programmés ou circonstanciels nécessite l'acquisition par les personnels qui les composent d'une formation initiale commune propre à faciliter et à rentabiliser leur travail. Le partage de valeurs, d'un langage et de normes communes, enrichi des spécificités de chacune des composantes de ces équipes doit permettre, au final, de proposer à nos interlocuteurs habituels et institutionnels (journalistes, élus) ou occasionnels (population, étudiants) un cadre déterminé où chacun peut facilement trouver les réponses aux questions qu'il se pose.

Cette formation initiale pourrait être dispensée dans un organisme interarmées, en liaison avec les structures de l'Education nationale dispensant ce type de formation, chaque armée conduisant à l'issue une instruction complémentaire répondant aux besoins et attentes spécifiques.

La constitution d'une véritable chaîne de " communication " est à envisager parallèlement. Les personnels sélectionnés serviraient dans cette chaîne et occuperaient alternativement des emplois opérationnels ou d'états-majors. Ces personnels auraient vocation à servir dans les SIRPA centraux et dans les émanations territoriales de ceux-ci. Enfin, ceux servant à la DICOd, devraient naturellement avoir suivi un cursus similaire.

Il faut en tout état de cause bien réaliser que la formation en matière de communication ne doit en aucun cas laisser la possibilité au communicant de la Défense de dispenser « son propre » message aux médias. En sa qualité de conseiller, il lui appartient d'expliquer les actions en cours, de les justifier et d'en montrer l'utilité. « Le chef choisit la politique de communication, le communicant fournit les outils ».

2.6 Budget

Parallèlement à la constitution d'une structure de formation unifiée, il faut concevoir un budget propre à celle-ci pour répondre aux besoins exprimés en termes d'instruction mais aussi permettant l'organisation d'opérations ou d'actions communes, que ces dernières soient programmées ou périodiques.

Les SIRPA d'armées resteraient parallèlement dotés de budgets propres leur permettant de conduire au niveau central, mais aussi à celui des échelons déconcentrés, toutes les actions de communication externes et internes nécessaires.

Un constat pessimiste conduit à penser que le ministère de la Défense en général et les armées en particulier souffre d'un déficit d'image sur le plan opérationnel notamment dû à une maîtrise insuffisante des techniques de la communication.

Si l'on ne saurait remettre en question la qualité de la communication institutionnelle, celle-ci n'est plus suffisante dans le contexte actuel qui voit les armées « professionnaliser » leurs effectifs et doit être accompagnée d'une forme adaptée de communication opérationnelle. La réalisation de cette dernière, qui doit constituer un objectif à court terme, est subordonnée à plusieurs démarches.

Si la tutelle de la DICOd sur la communication des armées n'est pas contestable dans son principe, cela n'est plus totalement vrai dans la pratique. Son positionnement, à la fois trop éloigné de l'information et étrangère à celle-ci, ne lui permet pas d'assurer avec toute la pertinence nécessaire cette mission de communication opérationnelle, ni surtout d'être reconnue comme un interlocuteur valable par les médias. Pour pouvoir revendiquer la maîtrise de cette communication, les armées doivent toutefois être en mesure de fournir à la DICOd des éléments irréprochables afin qu'ils puissent être validés par celle-ci et que leurs compétences soient reconnues pour, à terme, créer les conditions idéales d'une délégation, voire dans certaines circonstances, d'un transfert d'attributions dans ce domaine particulier.

Parallèlement à cette démarche, il faut faire valoir les avantages des principes de subsidiarité et de déconcentration. On ne fait en effet de bonne communication opérationnelle que de proximité que celle-ci soit géographique ou fonctionnelle. Cette assertion trouve toute sa pertinence dans le cadre des campagnes de recrutement qui doivent pouvoir reposer sur le tissu local d'implantation des régiments, bases, arsenaux et autres unités ou services du ministère.

Il faut par ailleurs bien comprendre que tous les événements même ceux à forte connotation médiatique, ne revêtent pas nécessairement une dimension stratégique. La DICOd et à travers elle le ministre de la Défense ont parfois intérêt à ne pas être en première ligne lors de certaines affaires dont les retombées peuvent être absorbées par les organismes subordonnés.

Un raisonnement similaire peut être appliqué au sein de chaque armée, ce qui doit conduire à intégrer au sein des structures de commandement, une chaîne de communication parfaitement intégrée aux circuits décisionnels en place, fonctionnant en réseau et en appui mutuel.

Parallèlement à ces mesures, il convient de valoriser en tant que spécificité reconnue la communication opérationnelle, qui étant à la fois très technique et interactive car elle influe sur la communication institutionnelle, nécessite un traitement par de véritables spécialistes. L'acquisition et la maîtrise de cette forme de communication passent nécessairement par la formation des personnels, véritables techniciens de l'information, à même de conseiller utilement les décideurs. Cette formation doit être prodiguée dans le but de leur inculquer une véritable culture d'entreprise, des règles propre à ce domaine d'action et doit enfin leur permettre de développer une notion fondamentale qui est celle de la transparence. Cette dernière qualité est en effet indispensable à la crédibilité de l'institution et de l'information diffusée par le ministère.

Le positionnement de ces “ techniciens de la communication ” doit être calqué sur celui des différents échelons hiérarchiques susceptibles d’être appelés à communiquer. La capacité de traitement et de réaction face à un événement impose le plus souvent une proximité géographique de tous les acteurs de la communication.

Il faut enfin rechercher à modifier les comportements trop rigides qui existent encore dans les relations entretenues entre les armées et les médias. La formation dispensée doit donc s’attacher à développer les éléments permettant un véritable dialogue entre les militaires et les journalistes, sans se départir de la nécessaire rigueur et de l’indispensable réserve pour tout ce qui concerne les actions à caractère opérationnel dont la divulgation pourrait compromettre le succès. Ces comportements seront parfaitement acceptés par les médias dès l’instant où le dialogue sera rétabli dans toute sa réalité le moment venu.

ANNEXES

« GUIDE ANE » POUR LES ENTRETIENS EPO COMMUNICATION

RECAPITULATIF DES QUESTIONS GENERALES

Qu'est-ce que la profession change dans la communication du ministère de la Défense ?

Problème : définition de la communication de Défense
/ aux civils en général, à ceux de la défense
/ militaires
/ réservistes

Pourquoi communiquer ?

DOMAINE DE LA COMMUNICATION INTERNE

Organisation de la chaîne de commandement territoriale : centralisé, déconcentré ?

Fidélisation et renouvellement de contrat

Approche des personnels civils

Communication à destination des différentes catégories de personnel du MINDEF, avec en particulier recherche de leur adhésion en vue de cohésion de l'ensemble

COMMUNICATION EXTERNE

Rayonnement et lobby vis à vis des élites, des élus et de la population en général

Reconversion recrutement

Éviter la méfiance/ armée prétorienne potentielle

Que peut-on dire, à qui, jusqu'à quelle limite ?

Coordination de l'action des différentes parties du MINDEF (exemple FOCH : coordination, concentration, centralisation)

TRONC COMMUN

Évolution de la relation entre la Nation et son armée
Formation des personnels : qui ? quel niveau ? quand ? sur quoi ? à
quelle fréquence ?
Rôle des nouvelles technologies (Internet Intranet ?)
Pourquoi ? Appui sous quelle forme (directe ou indirecte, autonome /
État ou dans le cadre de l'action gouvernementale ? Composante de l'action militaire.
Quel cadre de réflexion (méthodologie) ?
Problème de la cohérence de l'action interne et externe / au message à
fournir ⇒ coordination des structures ⇒ justification de la dichotomie des structures

Évoquer communication de crise et communication opérationnelle

BIBLIOGRAPHIE

REVUES

Terre magazine

Dossier “ Le Lien Armée-Nation ” n°104 de mai 1999

Objectif Doctrine

WINCKLER lieutenant-colonel : “ *Vers une Doctrine des forces terrestres pour la communication en opérations* ” décembre 1999.

Agir

Dossier “ *La Révolution de l'information et crise de la communication* ”, décembre 1999

TRAVAUX UNIVERSITAIRES

KRASKOWSKI Marc (capitaine) : “ *Journalisme et journalistes de défense* ”, mémoire de diplôme de sociologie des médias, sous la direction du professeur Rémy RIEFFEL, Université Panthéon-Assas, Institut français de Presse, 1996, 150 p..

COTARD Jean-Luc (lieutenant-colonel) : “ *Approche de la communication entre les hommes politiques et les militaires de 1989 et 1999* ”, mémoire de diplôme de sociologie des médias et de communication politique, sous la direction de Thierry VEDEL, Université Panthéon - Assas, Institut français de Presse, 1999, 172 p..

TRAVAUX PARLEMENTAIRES

GRASSET Bernard : “*Les Relations entre la Nation et son armée*, Rapport d'information de l'Assemblée nationale n°1384 (Onzième législature), Paris, février 1999, 51p..