Etude EPS dossier n° 2011/74

« LES COMMUNICATIONS INSTITUTIONNELLES DE LA DEFENSE EN EUROPE : COMMENT LES PAYS EUROPEENS COMMUNIQUENT SUR LEURS ARMEES »

Daniel Chaize, François-Bernard Huyghe, Fabio Liberti, Jean-Pierre Maulny, Philippe Migault Alexandre Tuaillon

Assistés de Claire Calmels, Thomas Lanson, Caroline Maillard et Severin Pleyer

Janvier 2013

TOME 1

Sommaire de l'étude

Introduction : les problématiques de la communication de défense en 2012

Chapitre 1 : La communication des armées françaises p.14

I- Organisation de la communication et structures p.14
II- Moyens humains et financiers p. 28
III- Les outils de communications utilisés p. 30
IV- Le partage de responsabilités p. 42
V- Les grands axes de communication p. 45

Chapitre 2 : La communication des armées allemandes p. 52

I- Organisation de la communication et structures p. 54
II- Moyens financiers et humains p. 63
III- Les outils utilisés p. 65
IV- Le partage de responsabilités p. 75
V- Les grands axes de communication p. 76

Chapitre 3 : La communication des armées italiennes p. 80

I- Organisation de la communication et structures p. 81
II- Moyens financiers et humains p. 84
III- Les outils utilisés p. 84
IV- Le partage de responsabilités p. 88
V- Les grands axes de communication p. 90

Chapitre 4 : La communication des armées du Royaume-Uni p. 93

I- Organisation de la communication et structures p. 94
II- Moyens financiers et humains p. 99
III- Les outils utilisés p. 100
IV- Le partage de responsabilités p. 106
V- Les grands axes de communication p. 109

Conclusions et recommandations p. 115

ANNEXES cf. TOME 2

Introduction : les problématiques de la communication de défense en 2012.

Qu'une armée doive communiquer, à la fois parce qu'elle a besoin du soutien de l'opinion nationale, voire internationale, et parce que, dans notre "village global", tout se voit, se dit et se sait : voilà qui ne semble guère faire débat dans les milieux militaires. Ni en France, ni ailleurs.
Nous n'avons pas rencontré de nostalgies affichées de la Grande Muette ou de ses équivalents étrangers, ni de partisans avoués du principe d'autorité sans pédagogie. Les tendances lourdes de la société dite de l'information ou en réseaux plaident partout dans le sens d'une armée "communicante" voire "transparente". Les contraintes particulières de l'action, notamment des missions internationales placées sous l'œil des médias, vont dans le même sens. Il est nécessaire de s'expliquer davantage lorsque les troupes interviennent au loin et non pour défendre le territoire de la patrie, territoire que, du reste, peu d'Européens croient menacé dans l'immédiat. A fortiori lorsque des contraintes budgétaires, partout prégnantes, obligent une armée, comme n'importe quelle administration, à justifier ce qu'elle coûte auprès du public, des décideurs et du législateur.

Tout le monde s'accorde sur de grands principes d'ouverture, de transparence et de modernité et chacun annonce qu'il tient compte des technologies de l'information et de la communication. Ni le pouvoir de l'image, ni le poids de l'opinion, ni les changements sociologiques et culturels liés aux réseaux sociaux, surtout chez les jeunes générations, n'ont échappé aux responsables quel que soit le pays.

Sur le fond, certaines thématiques s'imposent partout : les valeurs de dévouement chères au soldat, la noblesse de sa fonction, son utilité économique et sociale, la performance des troupes et de leur matériel, la place fondamentale de l'armée dans une démocratie, la variété de ses missions, la légitimité internationale des actions auxquelles elle participe.... On ne peut pas ne pas évoquer un de ces thèmes où que l'on soit.

Une fois ces tendances générales rappelées, force est de constater cependant que des forces armées de pays relativement proches répondent de façons très variables aux mêmes contraintes et demandes.

Les différences qui font l'objet même de cette étude peuvent se situer :

- sur le plan d'une politique générale de communication : il y a des choix à faire sur la tonalité ou sur la finalité générale de la communication militaire. Derrière les "éléments de langage" ou les types d'images ou de méthodes employés par telle ou telle armée transparaissent de grandes idées fédératrices, de grands récits. Ceux-ci peuvent mettre l'accent sur la "normalité" de l'institution militaire - institution démocratique comme d'autres - ou au contraire sur la grandeur et les risques de sa mission, sur la multiplicité de ses fonctions, y compris économiques et sociétales, ou sur sa contribution à une géopolitique nationale de puissance et d'influence.
- sur le plan des moyens et des dispositifs : là encore, une grande diversité de réponses s'offre à des nécessités comparables selon des modes d'organisation très différents.

La notion de communication elle-même n'est pas absolument identique partout. Que l'accent soit mis sur les relations publiques ou sur les rapports avec la presse, ou bien, au contraire, sur des actions de persuasion pour ne pas dire de "conquête des cœurs et des esprits", et le sens des mots change.

1) COMMUNIQUER OU INFORMER

Une des premières distinctions, souvent évoquée au cours des entretiens menés dans le cadre de cette étude, est celle qui sépare l'information de la communication. Il existe une section entière de l'Université française, la 71me, consacrée aux sciences dites "de l'information et de la communication" qui a beaucoup produit sur ce distinguo. Sans infliger au lecteur un échantillon de cette littérature, disons que dans le contexte de cette étude, et dans ce contexte seulement, informer sera employé comme synonyme de "rapporter des faits" et communiquer pour "établir un lien de partage et de compréhension", voire "mener une action de persuasion ou de séduction", ou encore "présenter une image favorable" impliquant la recherche d'un effet psychique et relationnel délibéré sur autrui.

A priori l'information, surtout à destination de la presse, canal naturel pour toucher des cibles plus larges, reste commandée par l'événement ou la nécessité, tandis que la communication peut être une initiative délibérée et planifiée en fonction de ses propres objectifs. L'information est souvent évaluée à l'aune de la nouveauté et à la pertinence du contenu (elle est censée réduire l'incertitude du destinataire) et elle est commandée par le tempo médiatique, tandis que la communication sous-entend l'idée de lien, de valeurs et de rapports affectifs. Elle implique des rapports humains qu'elle renforce ou qu'elle suscite, voire une adhésion. Elle suggère l'idée d'une stratégie plus volontariste et à plus long terme.

La distinction n'est pas absolue. Chacun se doute bien qu'une information qui ne serait pas communiquée, c'est-à-dire mise en commun avec autrui, serait un secret inutile qui périrait de l'oubli : sa transmission demande un effort minimum d'adaptation aux destinataires et, du reste, on ne saurait informer sans rechercher un quelconque effet sur son interlocuteur. Inversement, une communication qui ne délivrerait aucune information et dont le contenu répétitif n'apprendrait rien à personne, se contentant de flatter les réflexes du récepteur, ne pourrait avoir d'effets très durables.

Il faut donc plutôt penser en termes de polarités : à une extrémité la description des données et des événements la plus exacte possible ; à l'autre, une expression chaleureuse, de proximité, conçue pour plaire et être bien reçue. Voire une volonté d'influence assumée (convaincre, rallier...).

La notion d'information appelle ses corollaires, celles de vérité, de transparence et de risque informationnel.

Chaque pays tente d'établir un équilibre en ces trois impératifs :

- ne pas mentir, ce qui répugnerait à l'éthique des officiers et serait contre-productif puisque tout finit par se savoir et qu'une contre-vérité avérée décrédibiliserait tout le reste du discours. C'est un point commun que nous avons trouvé dans tous les pays étudiés ;
- en cacher le moins possible car il ne doit pas y avoir de zones d'ombre dans une démocratie (nos interlocuteurs italiens parlent de "palais de cristal") ;
- mais ne pas non plus en dire assez pour informer l'ennemi et compromettre la sécurité des soldats ou la réussite d'opérations qui exigent un degré minimum de secret et de surprise.

Là encore, il y a accord, de principe au moins, sur cette trilogie, comme pour rejeter la notion de propagande qui évoque celles de totalitarisme, de manipulation et de trucage. Aucun service de communication n'accepterait de dire qu'il ment à sa propre population ou qu'il propage une idéologie - et c'est heureux - mais d'autres notions comme "action psychologique", "influence", ou "actions militaires sur l'environnement", voire *public diplomacy*, *storytelling* et autres anglicismes (certaines sont sans doute nées de la fréquentation de l'Otan et de son vocabulaire) se multiplient. Elles induisent un projet d'agir sur les mentalités ou sur les comportements des adversaires, des neutres, des populations, projet qui ne fait pas l'unanimité.

Une gamme de stratégies s'offre ainsi, depuis la présentation qui se veut la plus objective et la plus pédagogique de la réalité (même si l'on sait que le simple choix des mots, des images – toujours cadrées – ou du contexte d'une information relativise un tel idéal), jusqu'à la persuasion délibérée de populations cibles.

Dans chaque armée, différentes sensibilités préfèreraient déplacer le curseur vers l'un de ces deux pôles. Certains se sentent plus à l'aise avec l'information "pure", le fait, le témoignage, dans la pédagogie ou dans la diffusion de données fiables. Ils sont réticents à l'idée de "gagner les cœurs et les esprits", ou à entamer un processus susceptible de faire planer le soupçon de bourrage de crânes ou d'autocélébration. Cette attitude relève souvent d'un souci tout à fait honorable de ne pas paraître "faire de la politique" ou de vouloir manipuler. Ainsi, la vision italienne qui assigne pour but à sa politique de communication 2012 "le renforcement du consensus et du sens du partage, en offrant des instruments ou des informations facilement accessibles, tout en menant une action d'information-communication efficace, transparente et opportune" se place-t-elle dans le registre du factuel et du vérifiable, plutôt que dans la recherche de puissants effets d'influence. Les communicants transalpins ne cessent de rappeler dans quel cadre constitutionnel et éthique ils se vouent à leur mission.

D'une armée à l'autre, les traditions culturelles ne favorisent pas le même rapport avec l'idée de persuasion ou d'influence. Les vocabulaires employés, par exemple "rayonnement", "transparence", "influence sur les attitudes et comportements", "*softpower*" ou "narration" sont tout sauf secondaires. Dans tous les cas, et pour reprendre une formule-slogan de l'école dite de Palo Alto[1],"on ne peut pas ne pas communiquer", y compris en se taisant.

De la même façon, tout ce qui touche à la transmission, au sens des traditions, au devoir de mémoire, à la participation de l'armée à la conservation et à la célébration d'un patrimoine, à l'inscription dans une continuité historique, constitue une autre dimension de la communication qui peut être interprétée selon des codes divergents d'un côté ou l'autre d'une frontière.

2) UNE OU DES COMMUNICATIONS ?

Lorsqu'il est question de la communication, surtout au sens d'activité professionnelle (comme dans les expressions "être dans la communication" ou "les services de communication"), les activités concernées sont censées contribuer à faire partager un certain point de vue à des destinataires. Cependant, la manière de cerner le périmètre de cette action générale et de la diviser en sous-catégories, variantes, cibles et priorités n'est pas partout la même. Pas plus que ne le sont les méthodes et moyens associés.
Là où, en France, on parle volontiers de la "fonction communication" (un rapport de 2006 du contrôle général des armées et du contrôle général économique et financier soulignait combien il est difficile d'en tracer le périmètre), d'autres armées font plus couramment référence à "presse et relations publiques" par exemple.

[1] École de pensée dite aussi "nouvelle communication", née en Californie et regroupant des chercheurs comme G. Bateso ou, P. Watzlawick, voir "*La nouvelle communication*" par Y. Winkin (présentation de textes), 1981, le Seuil

Il en découle des conceptions différentes de la fonction de communicant, oscillant entre des définitions larges incluant des travaux de production de matériel et d'autres, plus étroites, la réduisant pratiquement à des métiers de relations publiques. En corollaire, les visions de la formation nécessaire pour devenir communicant dans une armée divergent, allant d'un cursus universitaire ou d'une formation bien repérée à une sensibilisation générale reflétant l'idée, chère par exemple aux Britanniques, que la communication est un processus où chacun prend sa part, de haut en bas de la hiérarchie.

Dans le monde de l'entreprise ou des institutions, l'habitude tend à distinguer des communications institutionnelles, externe, interne, événementielle, de presse, publicitaire, médias, hors-médias, commerciale, d'urgence, de crise, etc.

Selon les définitions les plus larges :

- la **communication institutionnelle** promeut l'image d'une institution à l'égard de ses partenaires ou parties prenantes (voire du public en général) ;
- la communication interne s'adresse aux personnels, afin de leur donner des informations pertinentes et d'instaurer la transparence mais souvent aussi dans l'espoir de les faire adhérer à la politique générale, à la culture ou aux objectifs de l'organisation ;
- la communication externe est une notion globalisante recouvrant les messages délivrés à l'environnement de l'organisation, généralement pour créer une bonne image et contribuer à la réussite de ses objectifs ;
- la communication « presse », comme son nom l'indique, fournit aux médias d'information le contenu le plus pertinent pour faire passer le message souhaité ;
- la communication événementielle, souvent dite hors médias, consiste à organiser des rencontres, expositions, célébrations, festivals, conventions, etc. qui attirent un public spécialisé et/ou général ;
- la **communication publicitaire**, généralement confiée à des agences spécialisées et impliquant souvent l'achat d'espaces de diffusion, promeut des biens ou des services et peut être médias ou hors médias ;
- les **relations publiques** sont censées entretenir une image ou une réputation selon un mode général auprès de tous les publics concernés et par une pluralité des types de contacts ;
- la **communication de crise**, composante de la gestion de crise, présente la particularité de chercher à combattre les effets négatifs potentiels (par exemple en termes de réputation) d'une nouvelle voire de bruits ou de jugements qui se répandent de manière alarmante ;
- certains emploient même le terme de **communication d'influence** qui s'adresse à l'opinion publique que ce soit dans le but de susciter certains comportements ou certaines décisions

de la part des autorités sensibles à cette pression. Il est aussi question de **communication stratégique**.

Ce dernier terme revêt des sens très différents, selon que l'on parle d'une entreprise ou, par exemple, de l'OTAN, qui en fait le grand concept englobant la diplomatie publique, les affaires publiques, la communication opérationnelle, les opérations d'information et les opérations militaires d'influence (nouveau nom des *psyops*[2]) dans le but de soutenir une politique globale. La différence entre le monde anglo-saxon et les autres est, sur ce concept, assez notable.

La liste n'est pas close et les catégories qui précèdent se recoupent voire sont redondantes. Sans oublier toutes les spécificités militaires auxquelles on songe immédiatement.

Pour une armée, il y a nécessité à s'exprimer, lors d'opérations extérieures, sur leur déroulement et sur leur résultat, un registre de communication impérative à laquelle s'ajoutent les formes de communication "sur place" à destination des populations, des alliés, éventuellement des adversaires. La communication de recrutement d'une armée offre également des particularités. Même si techniquement, en France, elle relève des Sous-Directions de Recrutement ou équivalentes, assimilables à des DRH (Directions des Ressources Humaines) dans des entreprises, il est difficile de nier que placer des affiches géantes dans le métro soit de la communication !

L'idée se rencontre partout que la communication doit être globale. S'il faut entendre par là qu'elle doit être coordonnée pour éviter les contradictions, les frictions ou les pertes d'énergie ; qu'elle doit être planifiée le plus en amont possible (voire être proactive) pour obtenir synergie et cohérence ; ou encore qu'elle doit s'inscrire dans la continuité, on ne peut qu'adhérer à ces idées.

Dans la pratique, cette volonté de faire contribuer chaque élément à un objectif plus vaste et plus lointain met en jeu des attitudes allant de la recherche d'une bonne image au sens large (présenter des forces armées performantes, respectueuses du droit, contribuant à la vie de la Nation) à un discours plus offensif, où l'idée n'est pas tabou, qu'une armée sert à accomplir des objectifs de puissance, même dans le cadre de missions internationales de maintien de la paix.

Ainsi l'état final recherché pour l'armée française, suivant le Plan stratégique de communication de la Défense en 2012, correspondrait à la situation idéale suivante :

« Les Français ont une meilleure connaissance des enjeux de la politique de défense et de sécurité. Ils considèrent très largement qu'elle est essentielle pour la France et l'Europe et approuvent en majorité les choix retenus pour adopter une organisation répondant aux objectifs opérationnels et économiques. Ils éprouvent une confiance très élevée dans la capacité des hommes et des équipements nécessaires à leur défense et à leur sécurité, qu'ils estiment indispensable de

[2] Voir, par exemple : "Le concept de communication stratégique de l'Otan et sa pertinence pour la France" Rand Europe 2010, étude pour le CICDE, en particulier le glossaire définissant ces termes.

préserver à un niveau de cohérence satisfaisant. L'importance du rôle de la défense dans l'économie française, la gestion vertueuse du ministère et sa contribution à la maîtrise des dépenses publiques et aux grandes politiques publiques sont reconnues, en particulier les efforts en faveur de l'égalité des chances et du développement durable... ». Le sens des adjectifs comme "meilleure" ou "élevée" étant précisé en note par référence à des chiffres minimaux à atteindre dans de futurs sondages[3].

À titre de comparaison, la Joint Doctrine Note 1/12 émanant de l'armée britannique assigne à la communication stratégique la fonction de promouvoir l'intérêt national et énonce que tous les moyens de communication de la défense pour influencer les attitudes et les comportements constituent un outil destiné à renforcer les moyens de puissance économique, militaire et diplomatique du pays. Le même document doctrinal envisage de multiples "récits" (*narratives*)- certains justifiant la guerre de Libye, d'autres réfutant le "récit" djihadiste - comme autant de déclinaisons d'un récit majeur : « le Royaume Uni est une démocratie parlementaire, une des dix plus grandes puissances économiques du monde, le leader du Commonwealth, dont les valeurs sont l'État de droit, la démocratie, la liberté de parole, la tolérance et les droits de l'homme[4] ».

Sans que ces deux approches soient à proprement parler inconciliables, l'accent mis dans un cas sur l'intégration d'une armée performante, économiquement et socialement utile, en quête de confiance et en besoin de pédagogie, dans l'autre cas sur une affirmation de soi, sur l'excellence de son système et sur ses objectifs géopolitiques, traduit bien davantage que des nuances.

Dans la mesure où une armée est une institution comme une autre, elle doit établir des relations avec la presse, avec le public en général, avec des catégories plus spécifiques concernées par son activité (ce qu'on appellerait ailleurs des "parties prenantes"). Il lui faut aussi défendre une image durable plus générale, informer et motiver les siens.

Dans la mesure où une armée n'est pas une institution comme les autres, mais une organisation confrontée à des situations dramatiques impliquant mort d'homme ou usage de la force et dont l'action met en jeu des valeurs éthiques et politiques cruciales, elle est assujettie à des obligations. Notamment celles de recruter, de justifier son action sur un plan moral, juridique et politique, de s'exprimer hors de son territoire et si possible en cohérence avec ses alliés (sur ce qu'elle y fait et face à un adversaire qui va forcément mener au moins une ébauche de guerre de l'information), l'obligation enfin d'envisager une fréquence exceptionnelle des situations dramatiques.

Le tout suppose des contraintes liées au secret et à l'autorité mais aussi au rapport avec le politique. En effet, si les forces armées exécutent les ordres donnés par les institutions légitimes et les instances élues, elles sont elles-mêmes une institution politique au sens noble, celle qui défend la Cité et dont le dévouement assure la pérennité du pacte social. D'où la difficulté de séparer d'une part un discours sur les moyens et les performances (comment les forces armées réalisent-

[3] Plan stratégique de communication de la Défense 2012, document DICoD
[4] Joint Doctrine Note 1/12, Strategic Communication : The Defence Contribution, Ministry of Defence, 2011

elles les objectifs qui leur sont assignés ?), discours qui relève du rôle des armées, d'autre part des considérations sur les fins et les valeurs (par exemple, les justifications d'une intervention armée hors frontières), considérations qui relèvent du rôle du politique puisqu'il incombera au pouvoir politique de décider, en toute circonstance, de l'usage de la force armée.

3) LES DIFFÉRENTS AXES DE COMMUNICATION

3.1 La communication institutionnelle

Avant de comparer les axes de communication français à d'autres exemples européens, rappelons combien un tel discours comporte des figures quasi imposées. Des thèmes se retrouvent dans ce qu'une armée dit d'elle-même, de son action et de ses rapports avec le monde civil, mais ils sont formulés très différemment et selon une hiérarchie très variable selon les pays.

Ainsi parmi les notions "inévitables", souvent tout simplement parce qu'elles sont vraies et éloquentes, figurent :

- la nature propre des valeurs militaires que sont le dévouement, les traditions, et, en contrepartie, la reconnaissance et la protection que la Nation doit accorder à ses soldats ;
- la qualité et la modernité du matériel et des structures, ainsi que leur adéquation avec les missions dévolues et avec de nouvelles contraintes stratégiques ;
- la contribution de l'armée à l'économie du pays, son rôle social en tant que grande source d'emploi, de formation et de promotion au mérite, sa capacité d'intégration au service des jeunes générations ;
- la légitimité de son action au regard du droit national (la Constitution) ou international, la finalité de ses missions au service de la paix et des populations ;
- l'ancrage des forces armées dans une société moderne, l'harmonie entre le militaire et le civil (le "sociétal") ;
- le rôle du militaire dans l'histoire nationale.

De même, une communication de recrutement placera le curseur quelque part entre une rhétorique de l'exaltation ou du dévouement qui idéalise le futur soldat, son accomplissement ou son aventure et des promesses plus concrètes de sécurité, de carrière, de formation.

Autrement dit, il est difficile d'imaginer une communication des armées contredisant les éléments mentionnés ci-dessus ou se dispensant de les évoquer, mais chacune aura une façon de formuler la chose, de la hiérarchiser, ou de la traiter dans un certain registre. Et chacune, en fonction de la globalité à laquelle prétend son action de communication, aura à gérer ses propres problèmes de compétence et de cohérence pour faire passer un message général.

La mémoire de chaque pays se fonde sur des épisodes plus ou moins douloureux, le soutien de la population peut être tenu pour plus ou moins acquis, le discours sur la légalité et l'affirmation des objectifs de puissance peut s'équilibrer plus ou moins, le ton peut être plus ou moins martial, triomphaliste ou justificatif... et le vocabulaire peut varier significativement.

Les comportements après certains épisodes tragiques en Afghanistan (bavure de Kunduz pour l'Allemagne, embuscade d'Uzbin pour la France, attentat de Nassiriyah pour l'Italie, soldats britanniques tués par un kamikaze de treize ans...) montrent de leur côté comment réagissent, chacune à leur manière, les populations et les armées ainsi que le contenu du discours tenu par ces dernières en de telles circonstances. L'émotion et la force du lien communautaire se manifestent différemment selon le cas.

Si des spécificités de la communication de défense française, telle que nous les pressentons, devaient se démontrer au cours de cette étude, il faudrait les comprendre par rapport à ce système de figures obligatoires et de variations possibles.

À titre d'hypothèse, prenons le "lien armée/Nation" dont il sera largement question dans la description du système français.

Aucune armée ne peut, dès qu'elle s'exprime, occulter ces relations fortes entre le pays et ceux qui combattent en son nom mais les modes d'expression sont très divers, comme nous le verrons. Pour le Royaume-Uni, le lien semble aller de soi, tandis que l'Italie qui a vécu de récents moments d'unanimité nationale (hommage aux victimes de Nassiriyah, 150ème anniversaire de l'Unité du pays) semble s'éloigner d'une solide tradition d'antimilitarisme. Les forces armées transalpines restent cependant présentées assez modestement comme une "composante du Système pays" bien ancré dans ses alliances et comme la "meilleure expression de l'unité nationale et qui nous représente tous." (*Programma di communicazione*).

L'Allemagne, confrontée au récent passage à l'armée de métier et à la fin de la conscription ("Wehrplicht"), cherche à la fois à préserver une vision de l'armée comme composante de la Nation et à justifier des missions extérieures au titre de ses alliances. Or celles-ci remettent en cause les restrictions à l'emploi de la force armée remontant à la République de Bonn. Sa communication insiste sur le fait que le soldat est un citoyen qui conserve ses droits même sous l'uniforme. Comme le remarque l'un des chercheurs, il semblerait qu'outre-Rhin, il s'agisse de rapprocher l'armée de la Nation, là où la France veut rapprocher la Nation de l'armée. Autant d'indices sur les questions que nous aurons à nous poser.

3.2 La communication de crise

La communication de crise est un phénomène général qui prend ici un relief particulier car elle est intrinsèquement liée au rôle des armées : faire la guerre et donc accepter la possibilité de la mort alors même que la population recherche davantage de sécurité.

A priori une situation de crise - surtout si elle est brusque, préoccupante, et médiatisée (ce qui semble quasi constitutif de la crise moderne) -, peut toucher divers secteurs : elle peut se produire en opérations, et donc impliquer des unités sur place en même temps que l'état-major ; elle peut concerner le ministère voire le ministre, ainsi que d'autres ministères comme celui des Affaires Étrangères ; elle peut prendre une dimension médiatique internationale et exercer un impact en interne ; elle peut exiger le rassemblement dans l'urgence des données factuelles voire techniques (sur le matériel par exemple), données que peuvent seuls fournir des services spécialisés ;elle peut se répercuter sur une autre action de communication en cours… A priori, des problèmes de coordination, notamment entre les aspects techniques et militaires et les aspects politiques, se poseront inévitablement ainsi que des défis en termes de vitesse de réaction et de cohérence.

Il est permis de présumer qu'une crise impliquera une polémique ou une mise en cause de la réputation des armées (elles pourront être accusées d'une faute ou d'un manque de prévoyance). Cette crise pourra se déclarer ou se développer sur les réseaux sociaux (lesquels sont d'ailleurs souvent un bon baromètre de celles qui auront une amplification médiatique). Il y a de fortes chances que la crise concerne la presse, le public, mais aussi le politique et d'autres interlocuteurs des forces armées. La crise peut donc frapper tous les organismes dont nous avons à traiter, sauf peut-être le secteur du recrutement, encore qu'à long terme une crise mal traitée puisse avoir des conséquences en ce domaine.

Toute armée rencontre des situations "de crise" qui l'obligeront à rassembler très vite des données explicatives, à se coordonner dans des circonstances difficiles, à démentir des rumeurs naissantes ou à contrer des interprétations alarmantes, à s'adresser à des victimes ou à des acteurs inquiets, à gérer une importante et pressante demande médiatique, à se faire entendre dans une certaine cacophonie de l'information disponible, à justifier ce qui s'est fait, etc. Tout cela peut se mettre en œuvre de façon très empirique, parce que les circonstances l'imposent à l'évidence, aussi bien qu'en théorisant la notion de communication de crise.

Il y a des "universaux" : pour traiter d'une crise, il faut la déceler en amont ou en avoir prévu le scénario "enveloppe" ; il faut émettre juste à temps un message vérifiable qui ne laisse pas prise au soupçon de manœuvre, de dissonance ou de contradiction et qui tienne compte de la sensibilité et des inquiétudes des victimes ou de leurs proches ; il faut une grande réactivité concentrée sur l'essentiel. Mais l'art, tout d'exécution, et la manière, peuvent se pratiquer de façons très variables.

Si les forces armées utilisent des techniques et des procédures pour gérer les crises (voire des méthodes qui s'enseignent et que copient parfois des organisations civiles), la partie communication implique une coopération rapide de différents acteurs. Encore faut-il décider à quel moment la communication de crise doit se déclencher, en fonction de critères d'urgence, de gravité et d'impact médiatique (actuel ou probable) d'un événement ou d'une information en circulation.

Si les armées font forcément de la communication de crise, comme Monsieur Jourdain de la prose, sans le savoir, l'importance de cette notion et les méthodes de traitement employées varient considérablement d'une armée à l'autre. Comment, par exemple, interpréter le fait que cette terminologie soit quasi ignorée en Italie alors que nos interlocuteurs français s'y réfèrent systématiquement et que des textes la mentionnent expressément parmi les missions de la DICoD?

Ce que l'on appelle une armée est composée de différentes armées : armée de l'air, armée de terre, marine (s'y ajoutent, suivant les pays, des forces aux missions plus spécifiques, gendarmes, carabiniers, ou divers services), qui développent des identités fortes et des besoins très spécifiques. Le choix de laisser une arme s'exprimer et traiter directement de ce qu'elle est censée connaître le mieux, ou au contraire de mettre l'accent sur la coordination des communications au service d'un dessein stratégique général est également une question qui se pose à toutes les armées.

Derrière les choix techniques et les méthodes adoptées selon les différents pays existent des conceptions propres à chaque pays de ces éléments fondamentaux.

L'analyse comparative des communications des armées allemande, britannique et italienne doit aider, en tenant compte à la fois des invariants et des différences, à envisager les "bonnes pratiques" susceptibles d'être reprises dans notre pays, en termes d'organisation des services de communication des armées, de répartition des tâches entre le militaire et le politique, de contenu des messages sur l'armée en général mais également dans le domaine de fonctions spécifiques comme le recrutement. Enfin la communication de crise en OPEX (opérations extérieures) fera également l'objet d'une analyse spécifique.

Chapitre 1 LA COMMUNICATION DES ARMEES FRANÇAISES

I- ORGANISATION DE LA COMMUNICATION ET STRUCTURES

La subdivision retenue pour cette étude distingue :

- la communication institutionnelle (le discours que l'armée tient sur elle-même) ;
- la communication sur les opérations (elle décrit et explique l'action des forces utilisées hors de nos frontières) ;
- la communication de recrutement.

Ces trois volets de la communication de l'armée ne répondent pas aux mêmes logiques.

La communication de recrutement présente une caractéristique : les puristes pourraient la classer dans les relations humaines plutôt que sous l'étiquette "communication". En effet, au ministère de la Défense - ce n'est pas le cas de tous les autres ministères - les dépenses liées à ces campagnes relèvent des services chargés des relations humaines de chaque arme, en l'occurrence de la Direction des ressources Humaine de l'Armée de l'Air, de la Marine nationale ou de la Sous-Direction du Recrutement pour l'armée de terre, et non de la DICoD, des Organismes d'Information et de Communication de la Défense ou des Services d'Information et de relations publiques des armées (SIRPAs). La gendarmerie, rattachée il est vrai au ministère de l'intérieur, fait exception puisque cette fonction relève de son SIRPA.

Cette communication - gardons quand même le terme - délivre un message univoque et incitatif pour attirer les bons candidats au bon endroit. Les questions portent forcément sur ce qui doit être fait en interne ou en externe (recours à des agences par exemple), éventuellement sur le niveau de responsabilité de chaque arme ou service dans la conception et la gestion des campagnes ainsi que sur l'opportunité d'une communication de recrutement générale (pour la carrière militaire dans son ensemble) qui justifierait l'intervention d'un organisme interarmées. Ici, les options sont restreintes.

La communication sur les opérations, dans la mesure où elle raconte et explique, voire légitime ce qui se passe hors frontières, n'offre, quant à elle, le choix qu'entre plus ou moins de décentralisation : les forces sur place, l'état-major, un organisme de coordination central, le ministère, les plus hautes autorités politiques... Ou bien sur le niveau de hiérarchie auquel doit être prise une décision, jusqu'au ministre voire jusqu'au Président. Cette forme de communication n'est certainement pas la plus facile mais on ne peut pas imaginer une infinité de structures

susceptibles de la pratiquer, puisqu'elle doit se mouler sur la structure opérationnelle et s'insérer dans une chaine de hiérarchie militaire et politique.

C'est du côté de la communication institutionnelle qu'il faut s'attendre à rencontrer la situation la plus complexe et le choix de solutions le plus vaste.

Cette communication a pour fonction de promouvoir l'image des armées auprès des citoyens et de ses partenaires. Cela suppose qu'elle soit globale et recouvre toute une variété d'activités :

- les relations avec les médias, dont les conférences de presse ;
- les relations avec le public en général ;
- les actions plus ciblées en direction de milieux politiques, éducatifs, culturels, économiques, etc. avec une éventuelle participation à des événements ;
- l'élaboration des stratégies ;
- la gestion des outils ;
- celle des produits qui en résultent (livres, revues, photos, films, sites, expositions) ;
- la mesure du résultat de tout ce qui précède, notamment par des sondages ;
- et bien sûr une action de coordination voire une mission d'inspiration de tout ce qui précède dans une perspective globale.

Enfin, la communication institutionnelle doit se coordonner avec celles que nous venons d'énumérer, avec la communication de crise, etc.

Tout ce qui touche à la cohésion des messages et à la synergie des actions au sein d'une stratégie incombe très largement à la DICoD, structure dont nous verrons qu'elle n'a pas forcément d'équivalents à l'étranger. C'est donc par elle que nous commencerons.

1.1 La délégation à l'information et à la communication de la défense (DICoD)

Les missions imparties à la DICoD, missions de communication du ministère, de porte-parole, de politique générale d'information-communication, en font en quelque sorte une interface entre de multiples voix des armées. Ce schéma s'explique sans doute par des considérations historiques.

Lors de la création de la Division de la Communication par le décret n° 98641 du 27 juillet 1998, il s'agissait d'établir une stratégie ambitieuse de modernisation de la communication des armées dont témoignerait l'ampleur des missions de la nouvelle structure. Tout en étant porte-parole du ministère et en conduisant sa politique générale d'information, la structure DICoD s'ajoutait à des organisations préexistantes, en particulier les SIRPAs (seul le SIRPA central disparaissait dans l'opération). Elle devait coordonner et dynamiser le tout, selon une volonté affichée du politique.

À l'époque, apparaissait aussi dans le décret un conseil d'orientation de l'information et de la communication de la défense, formée de membres de droit (chef d'état-major des armées, délégué général pour l'armement, chef d'état-major de l'armée de terre, de la marine, de l'air, etc.) et de quatre personnalités nommées par décret. Cette structure de réflexion et de proposition disparaîtra avec le décret du 3 décembre 2004.

Le rattachement direct de la délégation au ministre et non au secrétaire général comme dans nombre d'autres ministères est plutôt une exception. Implicitement, la nécessité de distinguer communication des forces armées, communication institutionnelle en général, et expression du ministère ou du ministre - donc la nécessité de clarifier toutes les questions de partage des responsabilités dont il sera traité plus loin -, devait se poser et se pose souvent par rapport au point de référence central qu'est la DICoD.

La modification du texte fondateur par un décret n° 2011-1060 du 8 septembre 2011 visait à renforcer le rôle du délégué à l'information et à la communication de la défense pour conduire la politique générale d'information et de communication du ministère, tandis que les armées, les directions et les services du ministère conservent la responsabilité de leur communication spécifique. Le délégué est en effet chargé de « définir et de conduire la communication externe et interne du ministère, ainsi que d'animer et de coordonner les communications spécifiques des armées, directions et services, définies à l'article 2 ».

De là l'affirmation que ce délégué, directeur d'administration centrale « assure la communication du ministère de la Défense », « exerce en outre les fonctions de porte-parole du ministère de la Défense », et qu'il a pour charge « de proposer et de conduire la politique générale d'information et de communication du ministère de la Défense, des armées, directions et services » en liaison avec les autorités concernées.

Le rôle de la DICoD, sous l'autorité de son délégué, est donc très vaste. Significativement, les objectifs de "meilleure connaissance de la politique de défense" et de l'emblématique "renforcement du lien armées-nation" viennent en tête dans son décret de création. Informer sur (l'armée) et intégrer dans (la nation) : la question de la pédagogie et du lien que nous serions tentés de dire "essentiel" ou "passionnel" entre le peuple et ses soldats reste prioritaire ainsi qu'une constante depuis ce texte fondateur de la DICoD jusqu'aux derniers plans de communication réalisés.

Les autres missions de la DICoD sont :

- la promotion de l'image de l'armée ;

- l'animation/coordination de la communication de recrutement (à l'exclusion de sa véritable direction ou de sa réalisation) ;

- la représentation auprès des médias ;

- la conservation d'archives audio-visuelles (ceci concerne surtout la tutelle exercée sur l'Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense, l'ECPAD, avec son statut très particulier d'agence) ;

- la formation mutualisée à la communication des personnels de défense concernés ;

- sans oublier les références à la communication de crise et à la communication "mémorielle", autres thématiques dont l'importance semble toute particulière en France.

Ce programme, très riche, réunit des missions qui ne se retrouvent pas partout regroupées sous le même chef, que ce soit en France (par exemple la fonction de porte-parole n'est pas dévolue à l'entité chargée de la communication dans tous les ministères) ou dans d'autres pays européens. L'idée qu'il existe une politique-cadre distincte des communications "spécifiques" interne et externe semble structurante et implique un principe de subsidiarité dont la mise en pratique sera forcément délicate.

Pour le dire autrement, d'une part la DICoD apparaît comme une interface entre des structures et des actions menées par les armées, la DGA, etc. ; d'autre part, elle exerce une fonction stratégique propre d'expression de l'institution militaire vers l'environnement extérieur, domaine où s'exerce toute sa faculté d'initiative. Depuis 2006, le document intitulé "schéma directeur", puis "plan de communication" à partir de 2010, symbolise bien cette position "surplombante".

Le premier domaine - coordination et cohérence entre les communications - implique une coopération constante et des relations avec les OICD (Organismes d'Information et de Communication de la Défense) sur lesquels la DICoD n'exerce pas d'autorité hiérarchique. On peut donc présumer que, si des arbitrages doivent être rendus, mieux vaudra recourir au consensus qu'à l'intervention d'une autorité dont les textes ne précisent guère les modalités.

Pour le second aspect de son travail, la DICoD est en charge de déterminer de grands axes et de fixer des priorités stratégiques, ne serait-ce qu'en tant qu'organisme de conception et de proposition. La question récurrente - ce qui doit être centralisé, délégué, mutualisé - renvoie forcément à cette position,

Les fonctions de communication des armées de terre, air et mer, auxquelles s'ajoute la gendarmerie, relèvent; quant à elles, des catégories de communication interne, de relations presse, de recrutement, etc. qui peuvent se comparer "en parallèle".

La DICoD - organisme qui dépend directement du ministre au même titre que la Délégation aux Affaires Stratégiques (DAS), l'Inspection générale des armées, le Conseil supérieur interarmées, etc.- reflète cette situation particulière.

Liste des organismes dépendant du ministre de la défense

La DICoD se divise en quatre départements : Administration, Création, Médias, Stratégie.

Tous sont placés sous l'autorité d'un directeur, d'un délégué et d'un délégué adjoint (sans oublier à l'échelon central l'existence du cabinet, du contrôle de gestion, de conseillers et de chargés de mission, soit une structure assez "classique").

Le département Administration prépare et exécute les budgets, il élabore les conventions de ce service appelé souvent à traiter avec des partenaires ou des vacataires civils, il administre le personnel et le matériel. A ces compétences s'ajoute un rôle d'archivage de la documentation ouverte et gestion de la tutelle de l'ECPAD.

Le département Création élabore, édite et diffuse des documents émanant de la DICoD elle-même ou, à leur demande, d'autres services d'information du ministère. Il suit la réalisation des produits audiovisuels de l'ECPAD, dont la DICoD est "cliente" en même temps que tutrice, et il contribue à la communication événementielle. Ainsi, la DICoD mandate l'ECPAD pour mettre en ligne sur son

site les images d'actualité du ministère. Ce département édite notamment *Armées d'aujourd'hui* et anime le site Web, sans oublier une activité consacrée à l'analyse des technologies émergentes.

Le département Médias assiste le délégué dans son rôle de porte-parole, remplit une fonction de veille sur la presse et les réseaux, et enfin propose à l'EMA des moyens et des personnels pour la communication opérationnelle.

Le département Stratégie prépare la communication sur la défense, coordonne les principales actions de communication des organismes du ministère et assure la cohérence de leurs publications. L'autorité politique étant censée valider les plans généraux destinés à la communication institutionnelle, cette fonction est cruciale. Elle repose sur une part de prospective et d'études ainsi que sur des travaux d'évaluation et de formation.

Cette division ne correspond pas à celle des anciens SIRPAs.

Enfin et surtout, la DICoD apparaît comme l'élément central d'une galaxie. Si l'on excepte le rapport vertical de tutelle qu'elle exerce sur l'ECPAD, elle est entourée des SIRPAs, mais aussi des services de communication du Secrétariat général pour l'administration, de la Direction Générale de l'Armement, des Services de Santé et du Service des Essences des Armées, autant de services qui expriment des besoins très différents en matière de communication. Elle gère de surcroît, comme il se doit, les rapports avec l'État-Major des armées (EMA).

Cette situation se reflète assez bien lors des points de presse du jeudi. Les responsables des trois SIRPAs s'y côtoient, ainsi que le responsable communication de l'EMA et le porte-parole de la DICoD, et les autres OICD (Organismes d'Information et de Communication du ministère de la Défense). De la même façon le centre de presse fournit des notes aux rédactions ou des communiqués ou dossiers de presse (disponibles en ligne), qui représentent l'expression de l'ensemble du ministère. On retrouve également certains éléments comme des conférences de presse du ministre de la défense en vidéo sur Dailymotion aux côtés de programmes comme le Journal de la Défense.

Il ne serait pas exact de décrire la DICoD comme une structure uniquement parisienne, ou ne traitant qu'avec des instances centrales. Sans disposer des implantations locales dont bénéficie, par exemple, le SIRPA-Terre, la DICoD diffuse de la documentation auprès des préfets, auprès des officiers généraux de zones de défense qui conseillent les préfets et interviennent en cas de crise dans le cadre de la coopération civilo-militaire, auprès des délégués militaires départementaux, ainsi qu'auprès des référents Union-IHEDN, membres de l'Institut des Hautes Études de Défense Nationale, interface entre l'Éducation Nationale (il informe les enseignants sur les questions de défense) et les correspondants défense.

Ces derniers, en coopération avec un second relais, les délégués militaires départementaux, sont censés être en contact avec la DICoD.

Cette fonction de correspondant défense, créée par la circulaire du 26 octobre 2001, s'inscrit dans la perspective du renforcement du lien armée-nation. Le correspondant est un élu local, il en existe en principe un par commune.

Les correspondants sensibilisent leurs concitoyens aux questions de défense : ils participent aux réunions d'information avec les autorités militaires du département, ils diffusent des informations auprès des jeunes, ils participent aux événements mémoriels, etc. Le correspondant peut ainsi prendre des initiatives en faveur du développement du réseau de correspondants, de la connaissance de l'actualité de la défense, du parcours de citoyenneté ou du devoir de mémoire tout en faisant partie du réseau animé par la DICoD.

1.2 L'État-major

Il joue un rôle particulier dès que l'emploi des forces est engagé ou envisagé, du fait que le chef d'état-major conçoit et conduit la communication de l'ensemble de la chaîne opérationnelle. Cette communication - que la DICoD est d'ailleurs chargée de coordonner avec celle d'autres ministères, à commencer par celui des Affaires Étrangères - suppose une circulation permanente entre l'autorité centrale et le dispositif sur le terrain.

Suivant l'arrêté du 3 septembre 2012 portant organisation de l'état-major des armées et fixant la liste des autorités et organismes directement subordonnés au chef d'état-major des armées, ce dernier est secondé par un officier général adjoint et dispose de l'état-major lui-même, auquel s'ajoutent les représentants des autorités et d'organismes interarmées, dont la liste est fixée par le même arrêté, et enfin d'une division des affaires générales qui comprend notamment la cellule d'information et de communication.

La manifestation la plus visible de cette communication de l'EMA est la présence de son représentant aux côtés de celui de la DICoD lors des conférences de presse du jeudi, reflet d'un certain bicéphalisme : la communication institutionnelle de défense d'une part, la communication opérationnelle d'autre part qui sont censées être complémentaires.

L'organisation de la cellule de communication de l'État-major (EMA/CAB/COMM), placée sous la responsabilité d'un conseiller communication, et de la chaîne qui s'y rattache obéit donc à une logique très particulière.

La cellule doit conduire la communication opérationnelle suivant les directives du CEMA (Chef d'Etat-Major). Ceci suppose, outre la coordination avec la DICoD (horizontale), les rapports avec la hiérarchie (le CEMA, le ministère) et les partages que cela implique, ainsi que le contrôle de toute une chaîne descendante, avec notamment ses conseillers en communication auprès des opérationnels jusque dans le dernier village afghan par exemple.

Il en résulte une organisation à trois étages : le stratégique, l'opératif et le tactique. Par ailleurs, cette chaîne ne doit pas se borner à une communication "sur" les opérations qui elle-même ne saurait se réduire à des relations avec la presse se limitant à lui montrer ou à lui raconter les opérations. La chaîne communique aussi avec ses alliés ou mène des actions en direction de la population touchant au domaine ultra-sensible de l'influence, ce qui ne simplifie pas les choses.

Au niveau stratégique, le conseiller communication :

- organise la chaîne sur les théâtres d'opération ;
- rédige des directives à l'intention des organismes dépendants du CEMA et susceptibles de communiquer sur l'action des forces françaises ;
- élabore les fameux "éléments de langage" qui forment la rhétorique du discours qu'une armée en action tient sur elle-même ;
- s'adresse au grand public par le biais d'un site spécifique ;
- se coordonne avec la DICoD et les OICD mais il entretient aussi des liens avec ses subordonnés, les organismes de communication alliés et les principaux médias.

Au niveau opératif, c'est-à-dire sur le théâtre d'opérations, l'accent est davantage mis sur l'information, surtout l'information précise, pertinente, cohérente, prouvée, qui doit nourrir tout le système d'expression. Ainsi, un conseiller communication seconde-t-il le commandement des forces afin de mettre en œuvre les directives de communication du CEMA, d'organiser la communication interne et externe sur place mais aussi, dans le sens "ascendant", de recueillir des images qu'il faudra valider. Le conseiller fait également circuler l'information entre l'autorité et les informations opérationnelles, celle-ci devant remonter vite et bien, surtout en cas de crise ayant un impact médiatique.

Le conseiller gère une structure de communication qui, idéalement, regroupe cinq sections :

- production : pour des supports dont la radio, les publications papier, les sites... ;
- analyse des médias : avec un rôle important d'identification des signaux faibles annonciateurs de crises médiatiques ; le travail analytique, notamment d'analyse des effets des messages émis est important et suppose des capacités linguistiques et culturelles pour comprendre ce qui se dit (éventuellement en coordination avec la DICoD censée disposer de moyens de collecte supérieurs) ;
- médias et soutien au porte-parole : pour les contacts avec les journalistes (sans oublier la communication interne, ne serait-ce que pour éviter les « couacs » avec des troupes mal informées ou pour contrer des rumeurs) ;
- image : elle est chargée de recueillir et de transmettre très vite de l'image, une préoccupation très caractéristique de l'armée française avec sa tradition de recherche des flux et de la qualité de l'image ;
- l'administration : elle soutient la structure et accrédite les journalistes.

Le conseiller communication participe aux travaux de planification et de conduite des opérations, notamment pour souligner la composante d'image et de communication de toute action mais également pour faire circuler les productions médias en fonction de leur intérêt strictement militaire. Le conseiller peut s'appuyer sur des moyens de la DICoD en matière d'analyse des médias, avec le recul que permet sa situation. Il peut aussi participer sur place à l'alimentation des revues ou répondre rapidement à des questions sur la situation locale.

Au niveau tactique, le conseiller conçoit et met en œuvre la communication opérationnelle (diffusion des éléments de langage, cohérence des messages, coordination des officiers de presse, contact avec les médias).

À l'échelon inférieur, un officier de communication placé sous la direction du conseiller, dédié à cette fonction ou désigné dans chaque structure pour la remplir, joue un rôle comparable pour la circulation descendante des éléments de langage et l'alimentation de la communication interne.

On le voit, l'architecture de la chaîne descendante de la communication opérationnelle ne rend pas vraiment compte de la multiplicité et de la complexité des missions, soumises à des impératifs de cohérence du contenu et de coordination des initiatives, de vitesse de réaction, si possible d'anticipation et d'analyse, de qualité de l'information factuelle mais aussi de qualité de l'image

1.3 Les SIRPAs

Le SIRPA-Terre est rattaché au cabinet du Chef d'État-Major de l'armée de terre avec des missions de communication interne (magazines, Intranet) et externe, comprenant la production d'écrits et d'images (vidéo, photos, infographies), une part de relations presse ainsi que des opérations événementielles comme les salons. Ce schéma se retrouve pour les SIRPAs Air et Marine. Il existe également un SIRPA Gendarmerie mais cette arme dépend désormais du ministère de l'intérieur.

En 1998, la transformation du SIRPA, organisme interarmées subordonné au ministre créé en 1969 et coiffant des SIRPAs d'armée, en quatre unités témoigne de la forte identité à laquelle semble attachée chaque arme. Cela tient à ses traditions et à la nature propre de ses missions, qui, à en croire nombre de nos interlocuteurs, ferait que seuls des aviateurs, des marins ou des terriens suivant le cas seraient capables de bien comprendre, bien dire ou bien montrer certaines choses. En corolaire, cette séparation entre les SIRPAs et la DICoD peut donner le sentiment que les premiers s'occupent de leur cœur de métier, tandis que la DICoD serait vouée à faire l'interface avec le politique, un politique que beaucoup ont trouvé pour le moins interventionniste sous l'ancienne présidence de la République.

Les spécificités de l'activité de chaque arme ont des conséquences sur le type de communication à mener et donc sur la structure responsable.

Ainsi, dans la Marine, les structures de communication sont sous tutelle du chef d'état-major de la Marine et se coordonnent directement avec l'EMA/COM (état-major communication) pour les opérations et avec la DICoD pour les sujets concernant les trois armes ou d'autres services du ministère. Dans la Marine, la communication peut porter aussi bien sur des opérations strictement militaires que sur des missions non militaires telles que la police en mer, placée sous l'autorité du premier ministre puis des préfets maritimes.

L'observateur se trouve confronté à un schéma complexe où, suivant le cas, la responsabilité d'une opération de communication peut remonter vers la direction du SIRPA Marine, le chef d'état-major marine ou Major Général de la Marine, vers la cellule de communication du chef d'état-major des armées pour des opérations militaires, vers le cabinet du ministre pour des actions à dimension politico-militaire (l'activité de la Marine peut souvent, par définition, avoir une dimension diplomatique ou mettre en en jeu le droit international, impliquant alors le Secrétariat général pour la Mer ou auprès du premier ministre pour des opérations de police en mer).

A cette spécificité de la Marine s'ajoute un facteur inhérent à la nature d'un navire, par essence une unité ayant sa vie propre et appelée à se déplacer, où la décentralisation de la communication est forcément une question cruciale.

Pour l'Armée de l'Air, dont le nombre d'implantations est plus limité que dans les autres armées, la tendance semble plutôt à la centralisation, avec une structure plus simple : le centre SIRPA est situé à Paris sous l'autorité du chef du SIRPA-Air. Il existe aussi des officiers de relations presse et, au niveau des bases aériennes, des responsables communication pour ce qui peut être traité au niveau local. La structure centrale qui gère les missions édition, médias et soutien, ainsi qu'une mission spécifique pour l'événementiel (cet aspect est important et prestigieux avec la participation aux salons, les démonstrations...) est basée à Creil tandis que la communication des bases dépend des responsables de la communication placés sous l'autorité du commandant de base.

La structure du SIRPA-Terre, section spécialisée située auprès de l'état-major de l'armée de terre (ETAM), reflète sa nature territoriale, avec un maillage comprenant six centres de production image multimédia, implantés à Lille, Metz, Lyon, Nîmes, Saint-Maixent-l'Ecole et Rennes, ainsi que les cellules de communication des écoles, des brigades interarmées, des régiments ...

Les trois armes ont en commun de pouvoir être confrontées, surtout en cas de crise, de pertes, de drames, ou de polémiques à des situations exigeant une remontée rapide de l'information (a fortiori si l'affaire prend une dimension politique). Le choix de renvoyer à la DICoD, à l'état-major ou au cabinet obéit-il dans chaque arme à des règles évidentes pour tous les acteurs et universellement acceptées ? Tout le monde aimerait en être persuadé.

L'armée de Terre a aussi vocation à être majoritairement présente dans les opérations extérieures d'où un important besoin de communicants à "projeter". Grande productrice d'images avec ses cellules sur le terrain mais aussi grande productrice de communiqués pour la presse (ce qui est normal pour des raisons purement numériques d'effectifs et d'implantations), l'armée de Terre gère donc une structure importante.

1.4 L'établissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense (ECPAD)

L'ECPAD (Établissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense) est un établissement public administratif depuis le décret 2001-347 du 18 avril 2001. Il a en charge la transmission de l'héritage des établissements cinématographiques et photographiques qui comptent beaucoup dans notre tradition militaire.

Au sein de sa mission, la conservation d'un patrimoine, en l'occurrence un patrimoine d'images importantes pour notre mémoire collective, est la dimension la plus connue. Héritant de la réputation et de l'ancienneté de ses prédécesseurs, les Sections Photographiques et Cinématographiques des Armées, puis le Service Cinématographique des Armées (logé au fameux fort d'Ivry), l'ECPAD élargit aussi sa mission bien au-delà de la communication "mémorielle", comme en témoigne la présence de ses équipes sur les terrains d'intervention extérieure.

Ceux que l'Établissement nomme ses "soldats de l'image", une force interarmées qui s'ajoute à celle des SIRPAs, sont spécialisés dans le tournage opérationnel. Leur mission est de fournir en flux presque tendu et en temps quasi réel les images dont ont besoin les médias, agences de presse et télévisions. Elle répond à une logique journalistique - qualité, disponibilité, immédiateté de l'image, couverture des événements significatifs - avec tous les problèmes technologiques que cela pose. Sous la tutelle de la DICoD, l'ECPAD remplit aussi une fonction de prestataire technique et de conseiller pour ses partenaires de la défense. Il est enfin, bien sûr, une grande médiathèque.

L'ECPAD assure donc de multiples activités, gérant à la fois des archives, le tournage d'images d'actualité, l'utilisation de stocks et de compétences pour une communication d'image à plus long terme, la capacité de fournir des moyens, des équipes et diverses prestations événementielles, ainsi que des actions pédagogiques et scientifiques, respectivement à destination des écoles et des universités.

L'ECPAD développe aussi une activité commerciale, plus exceptionnelle dans un cadre militaire. L'établissement vend en effet des produits, à commencer par des droits de diffusion. Il commercialise aussi ses propres éditions papier ou DVD, il participe à des productions et des coproductions. Il gère enfin la régie publicitaire des magazines de défense.

En tant qu'établissement public, l'ECPAD se voit fixer un objectif de résultat économique. Il facture ses prestations au prix du marché pour les clients externes (sociétés de production TV,

magazines…). En tant que coproducteur de films, il peut choisir la vente des droits ou un système de préachat. Il facture le prix du matériel technique utilisé par ses "clients" internes que sont les OICD.

Ce mode de fonctionnement reste parfois mal compris. Les SIRPAs notamment peuvent avoir l'impression de payer à tort pour un service qu'ils considèrent comme "intégré", alors qu'il ne s'agit que de l'imputation de frais techniques qui auraient dû de toute façon être pris en charge par un budget.

L'ECPAD participe à des festivals de cinéma, au *Movie Day*, journée de la restauration des films aux standards anciens (8 et 16mm), aux journées "Portes Ouvertes". Des actions avec les scolaires sont régulièrement organisées ainsi qu'auprès de la réserve citoyenne, avec le soutien du Général de la Base de Défense Paris-Ile-de-France.

Au chapitre communication et événementiel, des projections de films dans les amphithéâtres de l'École Militaire rassemblent des publics internes et externes, parmi lesquels de nombreux acteurs politiques et des professionnels de la communication.

L'ECPAD est aussi une institution formatrice. Ainsi va-t-il ouvrir une école des métiers de l'image le 1er septembre 2013 qui remplacera l'école des techniciens des métiers de l'image de Rochefort. Une première promotion a été installée en septembre 2012 dans des locaux provisoires.

Un travail mené par la DICoD, les SIRPAs et l'ECPAD a permis d'établir un programme destiné à « rationaliser, inter armer, et mutualiser les programmes de formations statutaires en optimisant leur adaptation aux besoins des armées ». Il s'agit d'une filière audiovisuelle homogène en termes de compétences (tous métiers vidéo, audio, infographie, web) et de matériels. Tous les professionnels auront suivi à terme le même parcours pédagogique sur le même matériel.

Son conseil d'administration de quinze membres est un microcosme où se retrouvent tous les organismes qui participent à la communication des armées : le délégué à l'information et à la communication de la défense, le représentant du chef d'état-major des armées, celui de la DGA (Direction Générale de l'Armement), du SGA (Secrétariat Général pour l'Administration), des représentants des chefs d'état-major des quatre armes, un représentant du Centre National Cinématographique, auxquels s'ajoutent des personnalités désignées par le ministre de la défense sur proposition de ses collègues de la culture, des affaires étrangères, de l'éducation nationale.

1.5 Les autres entités de communication

Le secrétariat général pour l'administration (SGA), la Direction générale de l'armement (DGA) et le service de santé des armées, avec son bureau de la communication et de l'information, mènent aussi des actions de communication qui reflètent leurs spécificités.

Pour la DGA dont la structure de communication présente la particularité d'être certifiée ISO 900, l'enjeu est spécifique puisqu'il lui faut communiquer sur l'innovation et sur la qualité des équipements. La direction est le maître d'ouvrage des programmes d'armement - avec les énormes enjeux économiques que cela représente, à savoir presque 8 milliards de commandes à l'industrie en 2011- et, à ce titre, elle doit jouer une fonction de recherche et d'anticipation dans la perspective des matériels adaptés aux défis du futur. Elle veille sur les thèmes de modernisation, innovation et anticipation/préparation de l'avenir. Enfin, la direction doit promouvoir l'exportation de nos armements. Tout ceci implique une communication assez technique et spécifique à la fois.

Cette communication se doit donc d'insister sur l'innovation et sur son impact économique. Elle s'adresse, bien sûr à l'armée elle-même, première concernée par ses matériels, mais la DGA s'exprime aussi beaucoup vers l'extérieur. Le but est de toucher, certes, le public en général pour l'image de l'institution, le monde industriel et économique bien sûr, mais également un public hors frontières à travers des salons professionnels, les rapports avec des délégations étrangères…

Une dimension à ne pas oublier est que la communication de la DGA s'adresse aux décideurs politiques, par exemple au moyen d'une lettre aux sénateurs et aux députés. La DGA doit également contribuer à la communication d'autres OICD, en apportant son diagnostic technique dès qu'il est question du matériel.

La DGA est présente dans la communication évènementielle : au-delà de son rôle dans les salons professionnels, elle coordonne l'Université d'été de la Défense et organise des visites de ses propres centres.

La DGA est également concernée par la communication de crise : ceci vaut en opérations extérieures (il peut y avoir controverse sur l'adaptation du matériel à ses missions, voire sur d'éventuelles responsabilités dans le choix d'un type d'équipement pour la protection de nos soldats) mais aussi en France, à l'occasion par exemple d'essais ou de débats portant sur le matériel. La procédure de communication de crise de la DGA qui, à certains égards, fonctionne largement sur le modèle d'une entreprise, est, avons-nous dit, certifiée ISO. Pour les mêmes raisons, la question de la veille, en particulier de la veille technologique, tient une grande place.

Le SGA, sous la direction d'un Secrétaire Général, contrôleur général des armées, et de deux directeurs, comprend six directions dont celle "de la mémoire, du patrimoine et des archives". La Mission Communication est pour sa part directement rattachée au Secrétaire Général. La fonction du SGA est transversale au sein du ministère, dans le but d'assurer le pilotage et la coordination de certaines politiques (la programmation budgétaire, l'élaboration de la politique des ressources humaines du ministère, le conseil juridique et le contentieux des armées), de délivrer des prestations de services et d'assurer son rôle d'interface ministérielle.

Considérée donc comme une entité rattachée à la direction du SGA, la Mission Communication est chargée de faire connaître ses activités en interne et en externe, de développer sa communication

et de coordonner un réseau de correspondants, ce qui fait l'objet d'un plan annuel de communication.

Sous la direction du chef de mission et de son adjoint, la Mission est divisée en trois pôles : projets, graphique et éditorial. Un responsable de la communication numérique y est par ailleurs directement rattaché.

Cette Mission présente des particularités liées au caractère "transversal" de la communication du SGA.

Outre le fait qu'elle est souvent chargée de fournir des éléments au ministre, elle s'occupe de :

- la communication sur des questions mémorielles, sociétales, relevant des relations humaines ;

- mais aussi beaucoup de thèmes tournant autour de la réforme (avec un fort accent sur le volet interne).

Le *Journal de l'année* du Service d'Infrastructure de la Défense (SID) présente toutes les actions menées par l'ensemble des directions, missions et services du SGA. Téléchargeable sur le site, il constitue un rapport d'activité annuel très synthétique qui reflète tous ces aspects.

La cellule de **communication du service de santé est** assez modeste et elle se manifeste surtout :

- soit pour fournir de l'information à d'autres services en des circonstances parfois dramatiques, telles que le sort des morts et des blessés (en coopération avec l'EMA s'ils sont sur le lieu des opérations, avec la DICoD lorsqu'ils sont rapatriés sur le territoire national) ;

- soit en coopérant avec les autres OICD.

À signaler cependant, outre l'existence d'un musée de la médecine militaire à Paris pour l'aspect mémoriel, la revue numérique Actu Santé (l'abonnement est traité par l'ECPAD et l'édition par la DICoD).

Quelle que soit la logique du système français, celui-ci se différencie de ceux d'autres pays étrangers. Ainsi, celui du Royaume-Uni repose sur la dualité entre une branche civile et une branche militaire de la communication dépendant respectivement du Permanent Under-Secretary of State et du Chief of Defense Staff. Le système de communication de l'armée Italienne connaît simplement un Bureau des Relations Publiques (Ufficio per le Relazioni con il Pubblico).

Les structures françaises traduisent une dualité moins affirmée qu'au Royaume-Uni, la répartition se faisant davantage selon le niveau politique ou militaire de la communication et d'une façon qui varie dans le temps en fonction de l'impulsion politique. Enfin la communication reste très

décentralisée au profit des services, traduisant l'enjeu représenté par la communication pour chaque arme comme pour la DGA.

II- Moyens financiers et humains

La recension des moyens humains et financiers affectés dans notre pays à la communication des forces armées reflète leur structure très particulière et notamment l'éclatement de la fonction entre divers acteurs avec :

- la DICoD dans son rôle de coordination et d'animation
- les différents SIRPAs
- la communication relative aux opérations extérieures avec la cellule de communication de l'EMA sans oublier les effectifs qui sont affectés à cette fonction sur les théâtres extérieurs.
- une partie du cabinet du ministre dont certains membres sont chargés de fonctions de communication
- l'ECPAD qui a la particularité d'être fournisseur et conservateur d'images en même temps que communicant (mais aussi de recevoir des fonds des autres acteurs en échange de ses prestations)
- les cellules de communication bien identifiées : SGA, DGA, SSA, SEA
- des effectifs de la fonction communication dont la comptabilisation est pour le moins délicate, comme le reconnaît la Cour des Comptes qui a publié en Octobre 2011 un rapport sur les budgets de communication des différents ministères.

Le périmètre de cette fonction fixé par un mode opératoire du 18 janvier 2008, comprend les personnels des OICD dont le métier se rattache à la communication (communication institutionnelle, relations publiques et presse, information, audiovisuel, multimédia ou plate-forme téléphonique), plus les non-communicants des OICD ayant une fonction de direction et de soutien et des personnels hors OICD dont la mission individuelle principale est de faire de la communication (comme des officiers de relations publiques sur une base aérienne).

Selon les chiffres donnés en Equivalent temps plein (ETP) et non en emplois physiques pour l'année 2010, pour un total de 1218,8 ETP, la DICoD en mobilisait 192, l'EMA 10, la DGA 64, le SGA 54, le SIRPA Terre 452, la Marine 70 et l'Air 265, le SSA 6,8 et l'ECPAD 105. Il est important de souligner qu'il s'agit là des effectifs "de la fonction communication" et non de tous les effectifs des services.

Pour ne prendre qu'un exemple, l'ensemble des effectifs (ETP) de l'ECPAD s'élève à 299. En effet, certaines fonctions à l'ECPAD ont été sortis de l'assiette entre 2006 et 2007 (nouveau décompte des fonctions de communication) : 200 ETP environ des métiers de l'image mais relevant d'une dimension historique ou mémorielle de conservation de l'image (donc non comptabilisée en communication).

Concernant les dépenses de communication du ministère de la Défense, exercice 2006 à 2010, notons qu'en dépit de ces réserves méthodologiques que l'on peut faire sur ces modes de classement, les effectifs de communication s'inscrivent dans une baisse tendancielle confirmée par la Revue Générale des Politiques Publiques (RGPP) et le projet Balard. Au total ces effectifs doivent diminuer de 15 % à périmètre constant.

L'organisation éclatée de la fonction communication pose également des problèmes au niveau financier. Seules des données déclaratives sont disponibles, et il n'est pas possible de recouper l'information auprès d'une autre source. Selon les chiffres communiqués par la DICOD et les OICD, les dépenses de communication se sont élevées en 2010 à près de 15 Millions d'euros, auxquels s'ajoutent le 13,3 Millions d'euros pour les campagnes de recrutement (armées de terre, de l'air et marine).

Les dépenses de communication du ministère intègrent les crédits de programme spécifiques (Programme 212 "Soutien de la politique de défense" action 9, sous action 90 "communication"). Celle-ci comprend un budget opérationnel de programme (BOP) spécifique DICoD (rémunération du personnel, besoins de fonctionnement courant, actions de communication, acquisition de matériels). Elle comprend également la subvention pour charges de service public versé à l'ECPAD sous tutelle de la DICoD. Les autres OICD ont des crédits qui relèvent de programmes différents (les BOP "armées").

Ce périmètre exclut les campagnes de recrutement dont le montant total peut égaler certaines années toutes les autres dépenses de communication de défense. Ces dépenses figurent dans les dépenses de ressources humaines. Or il s'agit bel et bien d'une action de communication.

De manière générale, le budget de communication du ministère est relativement stable au fil du temps (sauf une exceptionnelle année 2009, celle de la campagne "Pour une défense d'avance", avec une dépense de communication de 19 Millions d'euros (M€) affectée à la DICOD et aux OICD). La part de la DICoD est également stable aux alentours de 60% de la dépense globale (tombant à 35% si l'on inclut les campagnes de recrutement).

Si l'on prend le budget consolidé intégrant, outre les crédits de ce programme 212, les dépenses engagées par d'autres entités dans d'autres programmes, on obtient des chiffres considérablement plus élevés qui seraient pour 2012 (tendances estimées) :

DICOD 19, 81M€

EMA 0,90 M€

DGA 5,14 M€

SGA 3,02 M€

Sirpa Terre 24,1 M€

Sirpa Marine 4,26 M€

Sirpa Air 15,34 M€

SSA 0,75 M€

ECPAD 6,62 M

Il faut noter que les projets à mettre en œuvre en 2013 en application du plan stratégique de communication consistent surtout en opérations budgétaires

- 5.967.334 euros destinées à la communication de défense dont 45 % sont destinés aux revues papier, 17 % à des activités événementielles, les actions sur Internet représentant un bonne part du reste
- 1.367.840€ de documentation - de relations publiques (dans lesquelles sont comptabilisés pour environ 440.000 € les sondages largement discutés dans le rapport de la Cour des Comptes)
- de fonctionnement courant (373.400 €)

III- OUTILS DE COMMUNICATION UTILISES

Par outils nous entendrons tous les vecteurs de transmission de communication, qu'ils soient externe ou interne, matérialisés ou non par des objets physiques.

On constate qu'il en existe aujourd'hui une vaste panoplie. Si l'on reprend le jargon de la communication et du marketing sur le nombre et la diversité des outils, les approches multicanaux et cross-canal ne manquent pas.

Si l'armée française est à la fois grande productrice d'images, de revues et de magazines, en même temps que bien présente dans les activités événementielles et/ ou mémorielles, c'est souvent par Internet qu'il est le plus facile d'établir un contact avec la profusion de messages émanant de l'institution.

2.1 Internet

Via Internet, la majorité des publics cibles peut trouver le média qui répond à ses interrogations et à sa situation, ceci avec une qualité globalement en phase avec ses habitudes de lecture ou sa culture.

Ainsi, présente sur tous les sites Internet, la colonne de droite avec "Accès direct". A partir de n'importe quel page d'accès, il est possible de se diriger vers les vingt-deux "organismes" concernés, terme générique recouvrant les six OICD dont il a beaucoup été question (Terre, Air,

Mer, DGA, SGA, EMA) qualifiés de "principaux" et seize "autres" (identifiés sous ce terme), ainsi que la "salle de presse", représentant des organismes tels que le Contrôle Général des Armées ou le Bureau des Officiers Généraux, moins connus du grand public. C'est un moyen d'accès classique et efficace comme le sont ses prolongements avec "Thématiques" et "Profils". Cela permet de découvrir tous les outils utilisés. Cette structure qui doit en principe autoriser une circulation fluide entre les sites donne quand même l'impression d'un empilement de ces derniers, par ailleurs très nombreux. Aux vingt-deux sites affichés "Accès direct" sur la page du ministère de la Défense, s'ajoute son "site-fils", dénommé *Parlons Défense*, qui est la version destinée aux jeunes et qui est lui-même doublé de la page Facebook *Parlons Défense*). En outre, les trois armées possèdent chacune deux sites afin de traiter la communication spécifique au recrutement : l'armée de Terre avec www.recrutement.terre.defense.gouv.fr; l'armée de l'Air avec www.air-touteunearmee.fr; www.etremarin.fr pour la Marine nationale. Sur ces sites apparaissent des forums ou des foires aux questions (FAQ) qui permettent de poser des questions, essentiellement pratiques, sur les compétences, les diplômes, les perspectives de carrière, les centres de recrutement les plus proches, forums assortis de renvois sur Facebook.

Le tout comporte un grand nombre de vidéos et de témoignages d'illustration et obéit à une finalité claire : faciliter au maximum le processus de renseignement et d'engagement. Même si chaque site offre des spécificités propres à son message (ainsi, la marine nous "met dans la peau" du marin que nous étions peut-être sans le savoir par un effet de simulation), l'idée est toujours celle d'un message extrêmement implicatif.

Ainsi apparaît un volume important de médias aux vocations différentes. Malgré la distinction entre organismes "principaux" et "autres", subsiste le sentiment d'un "empilage" qui aurait présidé à leur présentation commune plutôt que l'expression d'une stratégie centralisée de communication à plusieurs branches. Pour beaucoup d'entre eux, leur existence semble davantage répondre à des besoins "de corps" ou d'identité qu'à ceux d'une communication externe sur leur rôle et leurs missions en termes de défense nationale. Le message du site de l'Office National des Anciens Combattants et victimes de guerre ne peut être que très différent, dans son contenu et dans son style de celui de la DPSP (Direction de la Protection et de la Sécurité de la Défense) ou de celui du Conseil Économique de la Défense mais l'effort consenti pour donner une certaine unité à l'ensemble n'est pas aveuglant.

Une entrée dans l'univers en ligne de l'armée commencerait assez logiquement par le sas d'entrée du site defense.gouv.fr (à noter au passage que le nom de domaine "defense.fr" était libre et en vente au jour où nous l'avons consulté : cela pourrait donner des idées à des particuliers pour un site parodique ou antimilitariste ou même à vocation commerciale). L'ensemble est conçu en fonction d'organisations qui doivent disposer de leur expression propre mais aussi de thématiques à mettre en valeur (la mémoire, évidemment ancrée au lien armée-nation, étant une catégorie en soi) tandis que sont soulignées des rubriques comme le développement durable ou l'égalité des chances.

Symptomatique est l'importance accordée à la rubrique "Accueil de tournages", pour qui douterait que l'armée française, décidément très soucieuse de l'image, s'intéresse fortement à l'audiovisuel. L'existence de médias s'adressant spécifiquement aux jeunes est notable, à l'image de la page Facebook ou de la déclinaison "jeune" que représente la page *Parlons Défense* (significativement son adresse url est "defense.gouv.fr/jeunes"). Le contenu insiste, non sans logique, sur les journées de défense citoyenne, sur les débouchés professionnels ou d'autres thèmes s'adressant aux nouvelles générations, sans oublier toutefois la rubrique "mémoire".

La communication numérique de l'armée se présente donc comme une galaxie de sites se renvoyant les uns aux autres, reconnaissables à une certaine unité formelle mais dénués d'effort visant à délivrer un message unificateur, cette galaxie étant étoffée par les médias et réseaux sociaux.

Ces derniers se prêtent à une logique de l'usage, d'où leur différence de nature avec les médias sociaux qui sont de simples vecteurs. Souvent, les utilisateurs en font un usage que n'avaient pas forcément prévu les concepteurs. Ceci valait du temps du cinéma (spectacle de foire et non art), du téléphone (fait pour donner des ordres à distance ou pour écouter des concerts, pas pour dialoguer), du Minitel (destiné à consulter des bases de données, non à rencontrer des inconnus). Il en va de même pour les réseaux sociaux. Facebook était initialement destiné à servir de signe de reconnaissance aux étudiants des plus prestigieuses universités, non à être la vitrine d'un milliard d'utilisateurs, moins encore à faire la révolution. Twitter était censé "dire ce que l'on fait", non servir de source de documentation pour les journalistes professionnels ou jouer un rôle clef dans la guerre de l'information à Gaza.

Sans entrer dans un débat sur ce qu'est le Web 2.0 (le créateur de l'expression lui-même, Tim O'Reilly disait être incapable de le définir autrement que par une énumération), nous désignerons donc comme médias sociaux certains vecteurs sur Internet qui présentent des caractéristiques communes :

- permettre au plus vaste public diverses formes d'expression et/ou de coopération se traduisant au final par une mise en ligne ;
- exiger une inscription (au moins pour participer et pas seulement consulter) d'où la création d'une identité voire d'une adresse. Parfois le téléchargement d'une application spécifique, au minimum une pratique d'habitude. D'où l'importance de l'expression "être sur" : on "est sur" Facebook, Twitter, Tumblr, Linkedin, Pinterest, etc. ou "on n'y est pas". L'accès est restreint ou pas, etc. ;
- une facilité d'usage que renforce souvent la gratuité de l'inscription ;
- une forme d'interactivité qui permet au simple visiteur, à l'ami ou au suiveur, de commenter, signaler, voter, approuver, répliquer, demander...

Quant aux réseaux sociaux, ce sont les communautés qui naissent de l'usage de ces médias. Elles sont en principe des communautés d'égaux puisque tout le monde peut avoir accès aux mêmes

technologies, s'exprimer soit directement soit sous forme d'appréciation ou de commentaire et - toujours en théorie - espérer que ses textes ou ses images seront accessibles à tous.

Cependant, il est évident que certains sont plus égaux que d'autres soit parce qu'ils possèdent une influence (probabilité d'être repris, cités, commentés, d'avoir des abonnés ou des "suiveurs") soit parce qu'ils ont les moyens d'une institution ou d'une entreprise à leur disposition, quand ils n'ont pas engagé un "community manager" pour dynamiser leurs partisans.

2.2 Les réseaux sociaux

De fait, il existe des centaines de plateformes et des centaines d'usages des réseaux sociaux - ils vont du partage de photos de vacances à la co-rédaction de travaux universitaires - ou permettant de trouver aussi bien des conseils gastronomiques, des partenaires sexuels ou des anciens camarades d'école que... de mettre des milliers de gens dans la rue afin de faire tomber un régime comme ce fut le cas en Tunisie et en Égypte.

Pour une institution aussi vaste qu'une armée, utiliser les réseaux sociaux ou y être présent peut prendre bien des sens.

La question "y être ou pas" ne se résume pas à choisir ou non des outils de communication adaptés à une génération pour laquelle le Web tend à devenir la principale source d'informations. En ce sens, la question est vite résolue : comme n'importe quelle institution, une armée doit disposer d'une page Facebook, d'un compte Twitter et mettre des vidéos et des documents en ligne. Et toutes les institutions ou presque le font.

Cependant, une fois que l'on a dit cela, on n'a rien dit car la gamme des stratégies est vaste.

A minima, il suffit d'ouvrir un compte qui reprendra des annonces officielles ou indiquera quelques liens. À l'autre bout du spectre, une armée peut décider d'encourager les blogs, les tweets, les vidéos en ligne, les pages Facebook des unités, des militaires considérés individuellement ou pas, de leur famille, des anciens... Elle peut développer une véritable stratégie de "storytelling" qui permettra à ceux qui sont en opération de raconter les conflits de leur point de vue, de faire connaître la vie militaire.... Et à leurs familles, leurs amis ou leurs partisans de les soutenir en ligne.

Le calcul est alors que la valeur d'expression ou de témoignage des réseaux sociaux vaut largement le risque de parole maladroite émanant de la base. Le pari est qu'avec de bons codes d'usage et une bonne autodiscipline, le bilan sera positif et bien supérieur au risque que les pratiques que l'on interdirait ne se développent de toute façon et hors contrôle.

Pour l'armée française, Facebook est la plateforme prioritaire. La page Facebook "*Parlons Défense*" est visiblement conçue pour donner de l'information ou renvoyer à de l'information. Par sa maquette, le choix de ses photos, la longueur et le style de ses textes, elle sert de vitrine, suscitant soit des commentaires approbateurs et/ou connaisseurs, soit des questions assez

factuelles auxquelles répond de façon fluide "Élodie de Parldéf", l'animatrice virtuelle : elle fournit les précisions demandées en de brefs messages. La vocation assumée est pédagogique et le propos porte souvent sur tel matériel, tel événement, telle opération, telle carrière possible, telle démarche administrative...

La page Facebook, couplée avec le site du même nom et avec les vidéos disponibles, joue un rôle phare, dont témoignent son animatrice virtuelle, ses concours, ses quizz, etc. Plusieurs pages Facebook (Armée de l'Air, Marine, Gendarmerie, OPEX, CEMA, des sites plus spécifiques au recrutement, etc.) déclinent le même principe : brèves présentations de thèmes d'actualité (il était énormément question des Jeux Olympiques en août 2012), questions d'internautes à finalités essentiellement pratiques (et réponses)... Facebook, version forces armées, est une évolution du site classique : une vitrine qui apporte l'information institutionnelle et fournit des précisions à un jeune public susceptible de s'engager, bref, un centre de renseignements commode.

Il n'existe pas de médias sociaux par régiment ou par navire. La communication est plutôt unidirectionnelle et centralisée, au moins pour le moment. Sauf à cliquer son approbation ou à poser des questions très techniques, la communauté ne s'exprime guère. Une forme d'expression comme le récit d'expérience vécue (soldat en Afghanistan, par exemple) est ignorée en France à l'inverse des pratiques d'autres armées, américaine et britannique par exemple).

D'autres médias sociaux entrent en jeu : Calaméo, commode pour mettre en ligne des brochures téléchargeables, Dailymotion, YouTube pour du contenu-image en ligne. Twitter, voué au microblogging très rapide et laconique (les fameux 140 caractères maximum) est un média minoritaire mais où les journalistes puisent énormément d'idées ou de sujets et qui tient à ce titre une place à part.

Les déclinaisons sur Twitter (@defense_gouv, @MarineNationale, @armee_de_lair, @armeedeterrefr, etc.) fonctionnent suivant le même principe : beaucoup d'abonnés, très peu d'abonnements (parmi lesquels les officiels et quelques journalistes de défense influents), de brefs communiqués factuels, un ton sobre. Il faut noter l'utilisation de la mention "page officielle"qui permet de se différencier de pages Facebook proches, celle d'OPEX par exemple).

De la même manière, la communication par Tchat, notamment sur des médias classiques (presse, radio, TV) ou par des opérateurs Internet, ne semble pas être un axe de communication privilégié. La fonction est pourtant utilisée par l'Armée de Terre pour son recrutement et elle affiche en bonne place son "Tchat en direct tous les mardis de 18h à 22h.".

Les outils techniques utilisés sont généralement de bonne facture. Ainsi le téléchargement, l'abonnement aux flux RSS et la lecture des vidéos sont aisés grâce à l'utilisation des logiciels standards. En revanche, la déclinaison logique des médias numériques sur l'univers plus large de la communication digitale avec le relais possible des smartphones et des tablettes n'est pas encore engagée. Par ailleurs, la communication reste globalement unidirectionnelle.

Il n’existe pas de blog à proprement parler, les plateformes de médias sociaux et les sites semblant être jugés suffisants. En conséquence, aucun lien possible et légitime avec des blogs "amis" complémentaires n’est configuré. Ils pourraient être choisis parmi ceux qui sont déjà bien repérés et que l'on présume faire l'objet d'une veille, liens associatifs ou "d'experts". Il semble que créer un lien - au risque de sembler donner une approbation - fasse problème et implique sans doute une procédure d'autorisation.

À titre de comparaison, l'armée américaine a créé un programme dit "Milsuite", qui s’adresse à 200.000 utilisateurs et comprend un réseau social (MilBook, équivalent militaire de Facebook), Milwiki (le Wikipedia des militaires américains, à ne pas confondre avec celui des militaires néerlandais milwiki.nl), ou Miltube (équivalent de Youtube cette fois), tous réservés à un usage interne, donc sans risque que des informations confidentielles ne "fuitent" ainsi vers n'importe quel visiteur. On peut même télécharger (mais pas en France) des applications spécifiques du type "Army social media" qui permettent de participer, même à partir de son téléphone portable. Et il est toujours possible de participer à des plateformes de blogs tenus par des militaires.

La comparaison avec les Etats-Unis rappelle donc que les médias sociaux dépendent de l'usage qui en est fait.

Plus précisément leur tonalité dépend de l'accent, mis tantôt sur leur contenu, dans une logique d'expression du "bon message" sous la bonne forme (en général celle qui est censée plaire aux jeunes), tantôt sur le lien social, c'est-à-dire sur la nature participative et collaborative des réseaux. Dans la seconde éventualité, le risque de gaffes, de fuite d'information, de propos inutiles émanant de "trolls", de discours redondants, existe comme sur n'importe quel réseau social.

Une armée reste une institution présentant des spécificités sans commune mesure avec une entreprise ou une organisation classiques en termes :

- de risques encourus et de nécessité de les détecter ;
- de passions politiques liées à son action dans et hors du pays ;
- d’importance de la protection du secret ;
- d’hostilité de ses adversaires, – à la fois physiquement et idéologiquement ;
- de familiarité avec les situations de crise ;
- de spécificités culturelles en rapport avec la hiérarchie, la confiance, l’engagement, le sentiment d’appartenance.

Elle doit aussi s'interroger non seulement sur les inconvénients éventuels - opérationnels, psychologiques, géopolitiques, etc. - à laisser le monopole des réseaux à d'autres, y compris à ses adversaires mais aussi sur les problèmes de contrôle qu'ils posent et sur les stratégies particulières qu'ils suggèrent.

Beaucoup de pratiquants se dirigent vers des sources d'information telles que les commentaires par recommandation et la sélection au sein d'un réseau préexistant plutôt que par recherche "classique" (y compris sur un moteur de recherche). Il serait dommage qu'ils ne puissent trouver que des discours hostiles ou mal informés sur l'armée, sans compter que les réseaux sociaux tendent aussi à devenir une source importante pour les journalistes. Les mondes des "anciens" et des "nouveaux" médias interfèrent constamment, les journalistes s'informant sur les réseaux et les réseaux commentant ou critiquant les contenus de la presse et de l'audiovisuel. Les blogs ou les comptes Twitter de journalistes influents ou autres spécialistes des questions de défense sont également des sources précieuses. La dimension "fabrication de l'agenda" des réseaux sociaux est tout sauf négligeable.

Ainsi, par le pouvoir qu'ils confèrent (s'exprimer en tant que journalistes citoyens, dialoguer, coopérer, commenter et recommander...) et par leur structure (dans ces communautés d'affinités, tout circule ou presque en dépit de tentatives de censure et le succès d'une information semble résulter d'une décision démocratique de tous les participants : rejoindre, "liker", "retweeter", citer, créer des liens, ou pas), les réseaux sociaux n'obéissent plus à la vieille logique verticale de distribution de l'information : une pyramide où tout descend d'un émetteur central vers des destinataires anonymes. Ce qui n'empêche pas qu'il y existe des leaders d'opinion et des formes d'influence reposant moins sur la capacité d'émettre une parole d'autorité, reconnue et respectée, que sur celle de nourrir des reprises, commentaires, citations, incitations au débat ou bien de susciter des liens.

Le temps, facteur stratégique par excellence, est également fondamental. Des thèmes se répandent avant que les grands médias n'aient pu réagir, démontrant comment les réseaux peuvent avoir un temps d'avance, surtout sur un ministère où plusieurs services doivent se coordonner et la hiérarchie autoriser la diffusion.

En ce sens, les réseaux sociaux sont à la fois des indices, des déclencheurs, des amplificateurs et des lieux de résolution des crises en termes de communication. Veiller, les suivre pour anticiper, est au moins aussi important que d'y avoir ouvert une vitrine.

Sans tomber dans les effets de mode, ni imiter les entreprises qui se dotent de "community managers" et pratiquent la "curation" pour soigner leur "e-réputation", l'institution militaire a donc tout intérêt à se préoccuper de ce qui se dit d'elle sur les réseaux sociaux, que cela émane de sa base, des milieux intéressés ou hostiles, etc.

La DICoD, récemment dotée d'une cellule "réseaux sociaux", produit un code d'usage des médias sociaux pour encadrer les pratiques de la base.

Elle pratique la veille sur les réseaux sociaux avec des outils spécialisés. Du reste, l'affaire récente des dysfonctionnements du logiciel Louvois a montré que des mouvements de mécontentement "internes" pouvaient s'y développer et qu'une veille d'opinion ou une veille de détection de crise ne sont pas inutiles.

Il serait injuste de ne pas signaler la récente initiative en ligne *Livre blanc, vous aussi participez*, même si elle sort un peu de notre problématique. Une page permet aux agents du ministère, depuis l'Intranet, de se créer un compte personnel ou de déposer leurs contributions. Le système permet même aux internautes n'appartenant pas au ministère ou aux agents souhaitant garder un certain anonymat d'adresser des messages à une adresse de courriel, via une page spécifique "Livre blanc" du portail du gouvernement. Nous allons donc vivre presque en direct le résultat de qui ressemble à une ébauche de démocratie directe ou au moins de débat depuis la base, qui fait contraste avec l'image traditionnelle de l'armée muette et ultra-hiérarchique.

2.3 Les relations presse

Les relations presse sont considérées comme de toute première importance et le nombre des émetteurs en témoigne : neuf émetteurs sont ainsi proposés par "la salle de presse" du site du ministère de la Défense. Toutefois les coordonnées du contact au cabinet du ministre, présentes sur les communiqués de presse, n'apparaissent pas là.

Les sites Internet présentent assez clairement l'espace Média où les journalistes (et le grand public) peuvent accéder aux Communiqués de presse du ministre, du ministère ou du ministre délégué aux anciens combattants, aux Notes aux rédactions (les Agendas notamment) et aux Newsletters. Les dossiers de presse, plus élaborés, sont également disponibles à l'occasion d'événements comme des salons, des signatures de contrats ou de partenariats importants, des événements "mémoriels", des séminaires ou des colloques majeurs et, bien sûr, les Jeux Olympiques où l'armée française (comme ses homologues européennes) met soigneusement en lumière les performances de ses athlètes.

Les points de presse dont les principaux extraits sont mis en ligne, ainsi que l'agenda du ministre, constituent un rendez-vous régulier et renvoient à la salle de presse gérée par la DICoD à l'instar des conférences de presse plus thématiques et développées.

Les prises de contact des journalistes se font prioritairement avec la DICoD, centre de presse du ministère de la Défense, les demandes thématiques étant renvoyées aux OICD (État-major, les trois armes, la DGA, la SGA, la santé et les essences) conformément à la distinction entre la DICoD généraliste et les compétences spécifiques.

La DICoD organise chaque année des stages pour professionnels des médias sur les risques en zones de conflit, forcément très spectaculaires puisqu'ils reconstituent de façon réaliste des situations dramatiques.

Les OPEX sont très demandeuses de "communicants". L'armée de Terre, qui en est le premier fournisseur, en mobilise 210 sur une période de trois ans pour des demandes venant des médias (environ 800 par an).

2.4 Image

L'image jouant un rôle croissant, l'ECPAD intervient de plus en plus. En Afghanistan et depuis 2003, l'Établissement a en permanence une équipe de trois personnes. La rotation se fait tous les ans, une période plus longue que celle pratiquée par les SIRPAs avec lesquels cette équipe travaille de concert. Les images d'actualités, répondant à une demande de reportage précis, sont envoyées chaque soir à Ivry pour être montées puis délivrées sous la responsabilité de la DICoD, des SIRPAs ou de l'EMA.

L'ECPAD est entièrement passé au procédé HD (Haute définition), ce qui représente beaucoup plus qu'une nouvelle qualité d'image. Il s'agit d'une évolution de la nature des métiers qui a un impact jusqu'à l'archivage (l'ECPAD a précédé l'INA dans la nouvelle technologie employée!). Les SIRPAs, même le SIRPA-Terre, n'ont pas de régie HD. Pour l'instant, l'ECPAD est seul à être techniquement en phase avec les besoins des chaînes de télévision. Il inaugure ainsi un mouvement auquel aucun service de communication des armées ne pourra échapper.

Des complémentarités existent entre les équipes mais le déménagement à Balard est aussi l'occasion de constater des redondances ou des superpositions.

L'absence d'un corps technique unique pose d'autres questions, au moment où l'on parle de filière communication – du moins au SIRPA Terre – et alors que l'ECPAD ouvre, en septembre 2013, l'école des métiers de l'image. Cette école résulte d'un travail commun entre la DICoD, les SIRPAs et l'ECPAD. Son programme vise à « rationaliser, inter armer, et mutualiser les programmes de formations statutaires en optimisant leur adaptation aux besoins des armées ».

Les questions de la mutualisation et de la professionnalisation des acteurs intervenant dans la fabrication d'images (photos et vidéos) à destination de tout support sont des sujets de discussion qui devraient s'imposer à tous les outils, et ceci au-delà des OPEX.

Déjà, un audit (Rapport sur la communication dans les forces armées de G. Chevallier et F. Miquel, Avril 2006), reprenant lui-même celui de la Cour des Comptes sur l'ECPAD, datant de 2003-2004, insistait sur « la multiplication des cellules audiovisuelles dans les armées et le développement des travaux réalisés en interne dans chaque armée ou structure de communication de la défense ».

L'idée n'est donc pas nouvelle que les fonctions de communication et de production audiovisuelle qui recourent à des matériels et à des métiers relativement comparables pourraient être mutualisées, y compris sous forme d'une agence de tournage d'images que chaque service pourrait utiliser dans son propre montage.

La communication des armées, en matière d'images, ne consiste pas seulement à fournir des prises de vue de bonne qualité et dans les délais à des médias d'actualité. Il existe à la DICoD un bureau de la politique d'accueil des tournages qui assure les services suivants : mise à disposition

de décors ou de matériels, conseils techniques variés (écriture, information technique, conseil historique, voire formation destinée à rendre plus vraisemblable le comportement de certains acteurs...), prestations, utilisation des archives, éventuellement financement partiel de la production au titre de l'aide aux projets culturels, mise en ligne d'un guide d'accueil des tournages, médiathèque facile à consulter sur place, le tout sous la responsabilité de l'ECPAD. La volonté d'établir les meilleures relations avec le monde de l'audiovisuel (fiction comprise) se confirme ici encore. C'est un des points forts de notre communication de défense, l'aspect rationalisation des outils mis à part.

2.5 L'édition sur support papier

Quatre magazines de presse interne/externe sont édités, chaque armée disposant de son propre titre produit par son SIRPA : *Terre Information Magazine* (TIM, toujours en kiosque) pour l'armée de Terre ; *Air actualités* pour l'armée de l'Air (également en kiosque) ; *Cols bleus* bimensuel pour la Marine nationale accompagné du magazine interactif *Marine nationale* sur le site, titres auxquels il faut ajouter *Armées d'aujourd'hui* sous la responsabilité éditoriale de la DICoD. Ils constituent les quatre magazines "historiques" auxquels semblent très attachés de nombreux militaires d'après ce que nous disent nos interlocuteurs en particulier dans les SIRPAs.

Le numéro de septembre (le N° 373) d'*Armées d'aujourd'hui* a été annoncé comme le dernier à être distribué en kiosque. Il ne sera plus disponible que sur abonnement et par distribution. Ce dernier titre, étant "pluriel", peut proposer une vision synoptique sinon politique de la défense. C'est d'ailleurs le cas lorsqu'il rend compte des interventions du ministre ou du président de la République lors de conférences internationales ; ou lorsqu'il consacre un dossier aux Jeux Olympiques de Londres. Quant au discours "politique", les magazines des armées publient des éditoriaux qui les évoquent, par exemple sur le retrait d'Afghanistan.

Tout chevauchement ou doublon d'informations n'est pas forcément dramatique. Cependant, dans le cadre d'une politique de développement durable – affichée partout et qui fait l'objet d' articles – , à l'heure des restrictions budgétaires et de la mutualisation, il est permis de soulever la question d'une complémentarité harmonieuse. Nous pouvons entendre qu'« il n'est pas pensable aujourd'hui de mettre fin à l'impression des magazines des armées qui pourrait laisser penser à une fin d'autonomie de chacune en ces périodes de restructuration ».

Toutefois, cette duplication ne se retrouve pas toujours à l'étranger. Il existe aussi de nouvelles solutions rédactionnelles et de conception des magazines. Des versions électroniques téléchargeables gratuitement sont systématiquement déposées en ligne. Il semble logique que la dématérialisation s'accompagne à plus ou moins long terme, sinon de la disparition des exemplaires papiers auxquels on est très attachés dans les mess, du moins de la fin de la distribution en kiosque. C'est le sort commun de magazines dont seule une minorité d'exemplaires est vendue, de surcroît à un prix très bas.

Nombre d'organismes (comme la Commission Armées Jeunesse ou l'Institut de Recherche Stratégique de l'École Militaire) éditant leur lettre numérique, bulletin ou autres publications en ligne, le nombre de publications électroniques ou sur papier est considérable.

Au chapitre des revues militaires et de défense, l'armée et le milieu militaire n'échappent pas à une tendance générale en France qu'est la prolifération des revues. Que ce soit la *Revue historique des armées* (Service Historique de la Défense), *Doctrine tactique* (Centre de doctrine et d'emploi des forces), *Képis blancs* (Légion), *Ancre d'or Bazeilles* (troupes de marine), *L'Epaulette* (Mutuelle des officiers) ou *Actu Santé* (direction centrale du service de santé des armées), les publications plus spécialisées ne manquent pas. La liste devient impressionnante si l'on inclut celles qui, sans provenir de l'institution militaire à proprement parler, en sont proches comme la *Revue Défense Nationale* (Comité d'études de défense nationale, association fonctionnant selon la loi de 1901) ou traitent de questions militaires (comme *Défense et Sécurité Internationale*) sans oublier les revues d'associations ou d'amateurs de la chose militaire.

2.6 La publicité

La publicité reste le moyen le plus puissant de toucher le grand public et elle est aujourd'hui limitée aux campagnes de recrutement, avec des moyens très importants pour certaines d'entre elles (ainsi, pour l'armée de Terre, la campagne de 2013-2015 disposerait d'un budget total estimé, hors achat d'espace, à 1,5 million d'euros pour la durée complète du marché, chiffres donnés lors de l'appel d'offre de 2011) et une présence multimédia, en particulier à la télévision, plutôt forte. La dernière campagne institutionnelle "Une défense d'avance", en 2009, faisait écho à "Quand la défense avance, la paix progresse", datant, elle de l'année 2000.

Confiée à l'agence Euro RSCG&Co, "Une défense d'avance", véritable prise de parole institutionnelle dans une logique "interarmées" a consisté dans une campagne d'annonces dans la presse et à la télévision, parachevée d'ailleurs par une émission de Michel Drucker à l'occasion du 14 juillet 2009. Après la mort de dix soldats français, en août 2008, qui avait frappé l'opinion, la campagne répondait au besoin assumé de "rappeler" que l'armée a aussi des missions... militaires et que celles-ci sont justifiées.

Dans une optique très "mémorielle", la campagne rattachait les missions et les performances de l'armée d'aujourd'hui aux grandes batailles et aux pages glorieuses de l'histoire nationale. Le message était à la fois que la défense n'était pas abandonnée, qu'elle était en pleine modernisation face à de nouveaux défis stratégiques et que cela s'inscrivait dans une longue continuité, la paix ayant été construite par les victoires, fussent-elles provisoires comme celle de Gergovie.

Doit-on, pour des raisons de coût, abandonner ce vecteur de communication puissant qu'est la télévision pour affirmer une vision de la défense d'aujourd'hui ? D'autant que le petit écran,

malgré son impact, ne s'impose pas forcément comme média principal. La dernière campagne institutionnelle avait choisi la presse, notamment la presse quotidienne régionale, outil puissant et efficace, les journaux offrant par ailleurs davantage d'espace pour un propos développé. Avec leurs fonds d'images considérables et leurs techniciens, l'ECPAD et la DICod, éventuellement aidés par une agence pour la conception, pourraient réaliser des publicités vidéo "traditionnelles" prêtes à être diffusées gratuitement sur les sites, la publicité teasing pouvant se faire de manière classique.

2.7 La présence sur les chaînes de télévision

La télévision offre deux supports à l'armée française :

- *Le Journal de la Défense*, diffusé sur la chaîne parlementaire LCP et présentée par Kathia Gilder, journaliste spécialiste des questions de défense et des questions européennes se présente comme le mensuel (15') de l'actualité de la défense, diffusé en boucle selon l'actualité de la chaîne ;
- l'émission *Un jour, une mission* (1'30'') sur W9, présentée par François Pêcheux, met en scène un métier des armées par un reportage "intimiste" sur le vécu in situ du militaire.

Ce type d'émissions n'a peut-être qu'un public limité mais fournit d'excellents relais pour la communication interne. De plus, les coûts peuvent être contenus car de nombreuses images sont susceptibles d'être tournées par des équipes de l'ECPAD et le "ticket d'entrée" n'est pas très élevé.

En revanche, les grandes émissions du type "Michel Drucker", inscrites dans une colonne distincte dans les bilans financiers afin qu'elles ne pèsent pas sur le budget annuel, posent la question de leur coût en dépit de leur caractère grand public et de leur statut d'événements exceptionnels.

La retransmission du défilé du 14 juillet reste un moment à part en termes d'audience, d'image, et de coût financier. Il se confirme, année après année, qu'il est un moment privilégié du lien armée-nation.

Les récentes émissions diffusées par Arte, France 3, France 2 avec *Envoyé spécial* ou sur LCP dans l'émission *Où, quand, comment ? L'Histoire*, présentée par Jean-Pierre Gratien, sur la base d'images d'archives de l'ECPAD sont certes des opérations à audience "limitée" mais elles contribuent à inscrire les armées dans l'histoire de la Nation et portent une valeur éducative. A ce titre, lorsqu'elles en ont le temps, la possibilité et l'autorisation, les équipes de l'ECPAD en OPEX réalisent des images "sociologiques et anthropologiques" conformes à son rôle de production d'archives. De futurs documentaires en co-productions nationales et internationales sont possibles. La participation au marché international du documentaire, *le Sunny Side of the doc* en est le prolongement naturel.

2.8 L'entrée dans les jeux vidéo.

L'armée de Terre (campagne de recrutement "Devenez vous-même") a acheté des espaces publicitaires à l'intérieur même de certains jeux, notamment de course ou de sport. Le résultat semble réussi en termes d'audience mais pose des questions du fait de l'association de l'image de l'armée à des "stars" d'un sport plutôt que l'inscription "normale" de publicité dans le paysage urbain. Des blogs de contestation se sont emparés du sujet. Mais avec quelle audience ? Quelle portée ? Les utilisateurs des jeux ont-ils été choqués ? Cette contestation pourrait-elle rencontrer une véritable adhésion d'une partie de l'opinion? Des études gagneraient à être initiées. En France, deuxième marché européen du jeu vidéo, 47 % des foyers sont équipés en jeux vidéo et naturellement, les premiers utilisateurs sont des jeunes.

2.9 Les actions de communication de "proximité"

Dans le jargon de la communication, on parlerait de *street-marketing*. L'archétype de cet événementiel populaire est l'exposition des matériels utilisés durant le défilé l'après-midi du 14 juillet. Les reportages, diffusés dans les journaux TV nationaux ou régionaux, témoignent de leur impact. Les sites Internet de la défense en amplifient l'exposition. De nombreux sujets pourraient être valorisés plus fortement autour de certaines thématiques choisies qui en souligneraient la dimension nationale, telle la participation des armées à des initiatives comme le recensement, la semaine du développement durable, le sauvetage de plaisanciers, les saisies de drogue. De telles initiatives prolongeraient l'ouverture à la société civile : présence dans les salons étudiants ou d'entreprises ; participation à des forums ; actions pédagogique dans les collèges ; accueil pour les tournages de films… Ce qui renvoie au débat de savoir s'il faut centrer le message sur les missions militaires des armées ou sur celles qui montrent leur insertion dans la société civile, à l'image de ce qu'on peut voir en Allemagne.

Il y a incontestablement une cohérence d'approche des communications diversifiées mais la cohésion de l'ensemble est-elle si évidente ? La planification dans le temps ou la prééminence d'une ligne directrice ne semblent pas suffisantes pour imposer un message unique.

IV- PARTAGE DES RESPONSABILITES

La question canonique de la communication étant "qui dit quoi à qui par quel canal et avec quel effet ?", dans le cas d'une armée, le "qui" pose des questions spécifiques. Du lieutenant qui accompagne un photographe sur le terrain aux micros déployés devant le palais présidentiel, en passant par les organismes où l'information peut être centralisée et les compétences concentrées,

les choix sont multiples. Principe d'autorité, principe de subsidiarité, principe de réactivité, principe de spécialité ou de complémentarité : plusieurs critères peuvent être utilisés au service de l'efficacité et de la cohérence.

La description théorique d'une organisation ébauchée plus haut n'indique pas forcément la manière dont les choses vont se passer en pratique.

En France comme ailleurs, les choix se font en fonction de critères qui se présentent à peu près ainsi :

- plus un message a d'implications politiques, plus il reflète les choix d'une Nation, plus il semble logique qu'il émane de haut, donc du pouvoir politique : ministère, ministre, voire en France, présidence de la République, le Président étant le chef des armées ;

- si tout le monde renvoie à l'instance supérieure pour autorisation, il y a risque d'engorgement et le retard sera d'autant plus préjudiciable que le tempo des médias (a fortiori celui des médias sociaux) s'est accéléré ;

- - l'information technique pointue ou les précisions sur les faits doivent venir des spécialistes ou du terrain, qui alimentent en informations ceux qui s'exprimeront publiquement ;

- il y a forcément une problématique préalable du fait de la dualité état-major/ministère ;

- les problèmes classiques de la communication de crise se posent avec une acuité particulière : détecter rapidement les signaux préoccupants, trouver immédiatement les éléments de réponse, tenir un discours qui ne soit ni dans le déni de réalité ou de responsabilité ni alarmiste, ne pas se laisser affoler par le bruit médiatique, ne pas sembler se contredire ni jouer la montre, ne pas donner lieu à soupçon de dissimulation, délivrer un message unique et cohérent qui ne risque pas d'être démenti par un fait nouveau ;

- toute arme - et c'est naturel - a tendance à penser que la spécificité de sa mission et de ses traditions est telle que ceux qui n'en font pas partie n'en parleront pas aussi bien, voire qu'elle seule saura se "vendre" mieux que les autres ;

- des distinctions entre divers organismes ou fonctions évidentes pour ceux qui sont l'intérieur de l'institution militaire ne parlent peut-être pas forcément au public, et pas toujours non plus aux journalistes.

La réponse à tout ce qui précède semble tenir dans le mot de coordination. D'une certaine façon, en France, la DICoD a été créée dans ce but, cela même si l'existence d'une institution similaire ne s'est pas imposée chez nos voisins.

Le mode de répartition des compétences en matière de communication semble se dessiner ainsi :

- politique : ministre ou autorité politique ;
- opérationnel (forces engagées) : EMA ou forces sur place ;
- spécifique à une arme : son SIRPA ; idem pour un organisme particulier de type DGA ou SGA ;
- général, demandant une action de coordination ou politico-militaire : DICoD.

Nous avons souligné que le décret fondateur de la DICoD précité lui assigne pour mission « de définir et de conduire la communication externe et interne du ministère, ainsi que d'animer et de coordonner les communications spécifiques des armées, directions et services, définies à l'article 2 ».

Le tout est renforcé par les réunions hebdomadaires des OICD (Organismes d'Information et de Communication du ministère de la Défense).

Cette architecture peut toutefois aboutir à des situations complexes. À l'occasion d'une affaire polémique (un cas de bizutage), un journaliste peut recevoir une réponse comme celle qui suit : la responsabilité d'intervention, à la demande pressante du politique (l'exemple cité se déroule avant les élections présidentielles de mai 2012) est que l'EMA communique sur les circonstances, le ministre sur le volet politique s'il y en a un, le SIRPA concerné sur les personnes. Les éléments de langage SIRPA sont co-construits avec la DICoD. La communication sur une faute disciplinaire est sous la responsabilité de l'armée concernée.

Un autre exemple de cette complexité dans la répartition des compétences est fourni par le cas de la Marine dont les missions ne sont pas strictement militaires (police en mer, missions de représentation diplomatique à l'étranger, etc.). La communication relève :

- du délégué au chef SIRPA Marine ou au niveau régional/local (jusqu'au commandant de bâtiment) selon le sujet/cas ;
- sinon du Chef d'État-major ou Major Général de la Marine (N°2) selon le sujet ;
- pour ce qui est des opérations militaires, elle est coordonnée avec la cellule com du chef d'État-major des armées ;
- pour les opérations de police en mer, elle est coordonnée avec le secrétariat général pour la Mer qui dépend du premier ministre
- au cas par cas, elle est élaborée avec le cabinet du ministre de la défense quand il y a une dimension politico/militaire
- la coordination se fait au niveau de la DICoD quand d'autres armées/services du MINDEF sont concernés.

Par ailleurs, un distinguo existe entre ceux qui valident la ligne de communication et ceux qui portent cette communication.

Ainsi, à la liste précédente, s'ajoutent ceux qui portent la parole de la Marine au quotidien, (les marins, les Centres d'Information et de Recrutement des Forces Armées (CIRFA).

Même dans les cas les plus simples, il se peut qu'une affaire d'une certaine importance, ou bien la détection de signaux laissant anticiper une crise, suscitent une hésitation du type : validation des Organismes concernés (OICD) avec la DICoD ou avec l'EMA/COM, ou alors remontée au cabinet du ministre ou du CEMA

V- LES GRANDS AXES DE LA COMMUNICATION

4.1 Le lien armée-nation : le discours de légitimité

S'il est une particularité française qui transparait immédiatement, c'est l'insistance sur ce "lien" comme si l'institution militaire éprouvait une crainte lancinante que le peuple n'oublie ses soldats ou que la Nation ne devienne indifférente à ceux qui sont responsables de sa survie. Ce discours se réfère à une tradition républicaine du peuple en armes (même si ce phénomène relève davantage du symbole que d'une réalité, les soldats de la Révolution de 1789 n'étant pas des conscrits). Le passage à l'armée de métier décidé en 1996 a paru rendre ce rappel encore plus nécessaire. Les élus ont rechigné à abandonner cette institution, ce dont témoignent parfaitement les travaux de la mission d'information sur le service national présidée par le président de l'Assemblée nationale de l'époque Philippe Seguin[5] Il existe comme un sacré républicain dans cette façon de rappeler que le pacte social implique parfois de mourir pour la patrie.

Le lien armée-nation en France articule en effet plusieurs thématiques secondaires :

- le caractère républicain de l'armée au service du pouvoir politique légitime ne saurait autoriser le moindre soupçon de dérive politique ou idéologique ;

- la crédibilité de la défense française (et pas seulement en matière de dissuasion) repose sur un "esprit de défense". Il renvoie de nouveau à cet accord fondamental de la société civile et de l'institution militaire, unies par le même idéal. On retrouve aussi des références à une "résilience" indispensable. Implique-t-elle l'acceptation par tous de la dimension tragique des opérations militaires et que la population admette que celles-ci coûtent des vies sans réclamer aussitôt un retrait honteux ? Dans le cadre d'une défense que le Livre Blanc qui lui est consacré étend à une sécurité globale, il semble crucial que le monde civil garde un calme relatif en cas de catastrophes ou de désordres appelant une intervention de l'armée ;

[5] Mission **d'information** commune sur le service national, Président M. Philippe Séguin, rapporteur M. Olivier Darrason, rapporteurs particuliers M. Daniel Mandon et Mme Louise Moreau, Assemblée nationale 1996

- le fait souvent rappelé que le "pacte social" de la République comporte cette éventualité du recours aux armes et du sacrifice, comme justification politico-philosophique remontant au contrat social ;

- l'armée participant à la transmission d'un héritage spirituel, historique et culturel, il faut qu'elle s'associe à toutes les célébrations de notre passé commun, qu'elle aide à conserver ce patrimoine, bref qu'elle remplisse sa mission mémorielle ;

- le champ militaire interfère avec l'économique et le sociétal, l'armée partage les valeurs et les préoccupations des civils, elle les aide... Sa contribution au développement économique et scientifique, à l'intégration des jeunes, au développement durable est mise en valeur, comme pour rappeler que son budget ne se justifie pas qu'en cas de guerre ;

- acteur majeur, elle poursuit des objectifs communs avec d'autres institutions ou administrations: diversité et féminisation du recrutement, égalité des chances, économie, équité et dignité, environnement et durabilité S'y ajoute un rôle de grand employeur, en fait le premier de France. Le message est que l'armée ne se dispense ni des contraintes qui s'imposent aux autres rouages de l'État, ni des efforts pour promouvoir les valeurs communes ;

- de façon générale, tout ceci se retrouve dans l'insistance sur le volet ou l'axe stratégique "sociétal" (terme récurrent qui apparaît souvent sur le même plan que l'opérationnel ou l'institutionnel et forme une trilogie typique de la communication militaire française) ou sur l'"ancrage" dans le collectif national qui va de pair avec l'accent mis sur les "valeurs".

Il semble aussi possible de rattacher au "grand récit" du lien armée-nation des thèmes tels celui du "rayonnement" de l'armée : comme la France (patrie des droits de l'homme, attractive, ayant une forte présence culturelle, puissance qui compte...), l'institution militaire "rayonne". Ce vocable semble préféré à celui d'image (sans doute trop trivial), d'identité (peut-être trop vague) et de prestige (quelque peu désuet?).

La référence au "lien" fédère : elle surplombe et justifie des initiatives importantes telles la journée "défense et citoyenneté" ou la politique de mémoire, une phraséologie encore très caractéristique.

Un lien supposant deux pôles, il semblerait que la communication militaire de notre pays insiste davantage sur ce que devrait éprouver la Nation à l'égard de l'armée que sur l'osmose entre le militaire et la population ou sur la "normalité" du soldat-citoyen, contrairement à ce que l'on peut voir en Allemagne par exemple.

Cette crainte d'une perte de soutien de la Nation semble assez typiquement française même s'il arrive à d'autres armées de manifester leur besoin de reconnaissance. Ainsi, le Covenant britannique définit ce que se doivent mutuellement le soldat - devoir et sacrifice - et la société – protection matérielle et reconnaissance. Encore pourrait-on arguer que situer la chose sur le plan

des obligations mutuelles et quasi juridiques suppose résolue la question du rapport entre un pays et ceux qui le défendent et que le "contrat" est bien établi en son principe, puisqu'il suffit d'en rappeler les modalités.

Nombre de nos interlocuteurs ne semblaient guère préoccupés par l'existence d'un certain antimilitarisme, sans doute disparu avec le service national, ni par les doutes qu'aurait l'opinion sur la façon dont l'armée accomplit sa mission - deux craintes dont les sondages commandés par la DICoD semblent rendre justice. Ils semblaient surtout inquiets par la perspective de l'indifférence généralisée. Les Français, tout en pensant grosso modo que l'armée est composée de gens dévoués, qui se conduisent bien, qu'elle est nécessaire et plutôt moderne, l'évacueraient pourtant de leurs préoccupations majeures.

L'armée tendrait à devenir un monde à part au sein d'une population ni vraiment hostile, ni très réceptive au discours sur les ancêtres de Valmy, ayant une perception vague des dangers extérieurs qui justifient le métier des armes. Plutôt qu'une rupture du lien sacré, il s'agirait d'une usure comme il en survient dans des couples qui ne divorcent pas pour autant, voire d'un consensus, forcément "mou", qui occulterait la dimension tragique de la condition du soldat - le devoir, le rapport avec la mort - au profit de l'image "politiquement correcte" d'une machine professionnelle bien huilée mais restant une administration parmi d'autres.

Cette crainte s'est sans doute développée aussi avec les conflits extérieurs récents dans lesquels furent impliquées nos armées. Trop loin du peuple, pas assez assumé ou expliqué par le pouvoir politique, un conflit comme celui d'Afghanistan pourrait être le premier conflit « oublié » de cette nouvelle armée professionnelle. L'appel du gouverneur militaire de la place de Paris à venir rendre hommage aux soldats morts en Afghanistan au pont Alexandre III, sur le chemin des Invalides, témoignait de cette volonté de démocratiser l'appel au souvenir et à la reconnaissance due aux soldats morts pour la France.

Plutôt que des oppositions au lien armée-nation, on constate une différence entre ceux qui trouvent cette rhétorique dépassée ou emphatique et ceux qui jugent indispensable de s'en tenir aux fondamentaux.

Une question annexe se pose: à quoi mesure-t-on, dans des cultures différentes, la profondeur de l'attachement d'un pays à ses soldats : à des drapeaux mis aux fenêtres, à des milliers de citoyens qui, une fois dans leur vie, défilent devant la chapelle des soldats assassinés comme à Rome, à un comportement général, à des articles, à des sondages ?

4.2 Performance

Le discours d'efficacité

Des thèmes comme le lien armée-nation se rapportent à l'institution militaire "en soi" et aux sentiments qu'elle suscite (adhésion, admiration compréhension, soutien) ou devrait susciter. Une autre grande famille de thématiques que nous regroupons autour de la performance se réfère à d'autres critères : résultats, mesures, comparaisons, réussite ou échec, professionnalisme, qualité, économies.

Là encore la spécificité française ne peut être que relative : toute armée explique qu'elle emploie bien les impôts des citoyens, qu'elle a du bon matériel et que l'investissement en vaut la peine, qu'elle ne cesse de se moderniser et de rechercher les meilleures pratiques ou encore que chacun s'efforce de se dépasser et d'améliorer ses résultats dans un esprit très sportif du "toujours mieux" (la référence au monde du sport étant quasiment universelle dans la communication des armées).

Il reste que l'ampleur de la réforme en cours dans notre pays impose des thèmes particuliers. Toutes les armées du monde n'ont pas à gérer la Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) qui vient s'ajouter à trois réformes successives de l'organisation des armées depuis la chute du mur de Berlin, en même temps que le déménagement programmé à Balard dans un contexte économique morose, ceci pendant la révision du *Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale* (avec toutes les implications en termes de communication interne) et au moment du retrait des troupes d'Afghanistan.

Il s'agit ici plutôt de l'image du ministère gestionnaire, comptable devant les citoyens, et de valeurs plus chiffrables que philosophiques, même si les différentes formes de communication ne sont jamais totalement étanches.

Le ton devient plus pédagogique. Pour la communication externe, celle qui nous concerne dans le cadre de cette étude, il s'agit de démontrer, si possible par des exemples, comment se concrétisent les économies, à quoi servent les fonds, combien les matériels sont innovants et performants, en quoi il faut s'adapter à des dangers nouveaux et d'autres notions qui ne parlent pas immédiatement au grand public. En revanche, il existe des canaux destinés à des publics plus ciblés, comme les salons d'exposition d'équipements militaires.

Même si l'on tient toujours un discours promotionnel plutôt classique dans son argumentaire (une entreprise, elle aussi, explique qu'elle s'adapte et se modernise, qu'elle est innovante, etc.), il prend ici plusieurs dimensions (il faut parler réforme et financement, qualité technique et impact sur l'économie, qualité du personnel et innovation...). Ce discours implique des messages émanant de plusieurs instances de l'armée (de la DGA par exemple) et des destinataires variés, parmi lesquels des élus et des décideurs. Il s'agit de faire passer des notions telles que la modernisation,

l'adaptation des structures et des matériels, l'adaptation capacitaire, les nouvelles menaces, ce qui exige une connaissance minimum du dossier.

4.3 Engagement et communication sur les opérations

Le discours de justification

La communication sur les opérations se prête au plus grand nombre de variations. Il y a d'une part une façon de raconter ou de laisser montrer par la presse ce qui se passe sur place - sur le comment- et d'autre part le discours d'interprétation et de justification -sur le pourquoi.

Cette dichotomie se retrouve dans le système bicéphale régissant les rapports avec la presse : d'une part, les représentants du CEMA censés expliquer à celle-ci les modalités de l'engagement opérationnel (un propos purement militaire au sens où il s'agit de l'exécution de missions confiées par le politique) et, d'autre part, la DICoD qui traite du politico-militaire. Elle doit à la fois rappeler la raison de l'engagement de nos forces, ses perspectives et ses limites (notamment du fait de nos obligations internationales et de nos alliances). Il s'agit aussi de dire si les opérations sont des succès en termes de moyens engagés et de progrès réalisés. Cela suggère d'inévitables questions. Fallait-il y aller ? Les résultats obtenus en valent-ils la peine ? Quand finira et avec quel bilan cet engagement que l'on ne nomme pas une guerre

Ces questions touchent à l'usage de la violence légitime, privilège du souverain, donc relevant du politique par excellence : il est normal que les plus hautes autorités de l'État s'expriment sur le sujet, par exemple pour annoncer des pertes en Afghanistan et commenter le retrait de nos forces. Cela pose inévitablement la question du rapport entre le ministre et le cabinet du ministre et la DICoD. Etant dans l'obligation de fournir un cadre général, la DICoD entre dans le champ de ce qui devient très politique et la zone de démarcation devient difficile à cerner et surtout à définir.

Sur la communication de crise, il semblerait y avoir un avant et un après Uzbin, l'embuscade au cours de laquelle dix soldats français furent tués par des Talibans. Ceux-ci étaient assez au fait de la mentalité occidentale pour utiliser nos propres médias dans le but d'infliger une humiliation ou de lancer un défi symbolique : les dépouilles et trophées furent triomphalement exhibés pour le photographe.

Ce rappel au tragique obligea les autorités à renoncer à la fiction d'une mission de maintien de l'ordre et d'aide à des populations plutôt favorables.

Toute communication opérationnelle pose deux types de problèmes.

D'abord celui de ce que l'on montre ou ne montre pas dans des guerres où la représentation de la violence peut donner lieu à des lectures subjectives. Il existe une longue histoire des rapports entre guerre et image : les médias accusés de démoraliser l'arrière pendant la guerre du Vietnam,

puis contrôlés par un système de "pools" ou de journalistes "*embedded*" durant des interventions américaines successives par exemple.

De ce point de vue, la pratique française sur place semble, si l'on s'en tient aux reportages diffusés par les médias nationaux, assez bien maîtrisée pour éviter les images (ou les propos) catastrophiques. Le militaire français, dans les reportages réalisés sur place, se conduit bien, fait bien son travail et évite les gaffes majeures avec les populations locales, surtout en comparaison avec des erreurs psychologiques commises par certains alliés : pas d'affaires de soldats accusés de manquer de respect envers le Coran, ni utilisant des signaux routiers dans des langues incomprises des locaux... Nous ne sommes plus à l'époque de la guerre d'Indochine telle que l'a montrée la série de l'ECPAD diffusée sur Arte.

Des critiques peuvent s'exprimer sur le défaut de formation des reporters et sur le nombre d'officiers chargés de les prendre en main. Ceci semble tenir pour une part à l'urgence, liée à l'information en flux continus. Les médias manquent de temps pour traiter à fond une situation aussi complexe qu'un conflit, faute de pouvoir toujours envoyer de vieux briscards ou de faire suivre aux nouveaux les stages nécessaires. Du côté des militaires, le temps manque pour former des personnels habitués aux relations avec la presse. La comparaison avec les réussites d'autres armées peut être instructive mais rien ne semble irrémédiable de ce point de vue.

Si ces questions sont par nature politiques et si le militaire suit la ligne fixée par les autorités, il subsiste un choix à examiner sans romantisme morbide : la façon de montrer les morts dans son camp et dans le camp adverse. Accepter un taux de perte, même marginal, ou considérer les pertes ennemies comme des succès peut avoir un sens dans une perspective militaire, mais représenter la mort et la douleur des victimes en prend un autre en termes d'images.

La façon dont les médias présentent les enterrements de soldats ou les hommages qui leur sont rendus (comme la traversée du pont Alexandre III) est un enjeu symbolique. Si notre armée n'a jamais cédé aux sirènes du "zéro mort" ni vanté les frappes chirurgicales, certains interviewés semblent craindre que l'opinion ne soit plus capable de supporter les coûts d'une guerre en vies humaines.

La question de la communication politico-militaire, lorsqu'elle touche à la légitimité et à l'opportunité des opérations, renvoie à des problèmes plus graves. Toujours pour rester sur l'exemple afghan, comment qualifier cette opération: guerre, conflit, maintien de la paix, opération anti-terroriste, reconstruction d'un pays? Comment désigner les protagonistes : combattant ou non-combattant, adversaire, ennemi, rebelle, terroriste? Surtout, pourquoi sommes-nous là ? Et, puisque nous repartons, quelle mission avons-nous accomplie suivant quels critères de succès ? Ces interrogations ne dispensent pas d'évoquer les questions les plus cruciales : avons-nous perdu ou gagné ? Voire, avons-nous perdu des vies pour rien ? Sur ce sujet la communication du ministère français semble avoir été plus « timorée » que celle des Britanniques mais est-ce nécessairement un défaut? L'exaltation jour après jour du sacrifice des

soldats britanniques dans le cahier central des *tabloïds* britanniques comme le *Sun* peut-il être transposable par nature à la culture française? Rien n'est moins sûr.

Certains éléments plaident pourtant pour le maintien d'un minimum de consensus comme le fait que nos troupes aient été envoyées sous la cohabitation, qu'elles ne soient pas en Irak (ce choix n'a pas gravement clivé entre la droite et la gauche). Personne ne conteste qu'il faille repartir un jour d'Afghanistan ni ne lance d'anathèmes à ce sujet. S'il y a controverse politique, elle porte sur la date, sur l'ampleur ou la nature de notre retrait, non sur son principe.

Le discours sur la présence française en Afghanistan n'en demeure pas moins un sujet très sensible et il risque de le devenir encore davantage. C'est typiquement le cas d'un "récit-clef" dont devraient découler tous les autres : les variations ou leur perception par l'opinion peuvent être des plus gênantes.

L'impression de l'opinion a parfois été qu'il y avait plusieurs arguments simultanés, concurrents et pas nécessairement cohérents. Toutefois, cela répondait aussi aux sondages qui avaient porté sur les motifs au nom desquels les Français pouvaient soutenir cette opération. Or il est apparu que les arguments de nature à justifier un soutien de l'opinion publique française étaient à l'orthogonale de la justification donnée à l'international [6]:

- l'aide à la population (avec le leitmotiv de la fréquentation de l'école par les petites filles afghanes en progrès spectaculaire). Cet argument était utilisé parce que censé satisfaire l'opinion publique française ;
- la nécessité de lutter contre le terrorisme et le risque de réinstallation de camps d'où partiraient de nouvelles attaques ;
- de façon plus générale l'aide à un gouvernement légitime qui prendrait le relais une fois mis en selle ;
- nos obligations internationales et les engagements à l'égard de nos alliés, notre parole et notre image ;
- l'argument du pire : il serait catastrophique de se retirer en laissant l'adversaire clamer sa victoire voire s'emparer d'un pays abandonné trop tôt.

Sans tomber dans les hésitations de l'administration Obama entre contre-terrorisme ciblé ou contre-insurrection (selon les méthodes théorisées par Galula et le général Petraeus), notre pays n'a pas fait très clairement comprendre si des progrès nous permettraient de partir la tête haute, ou si la situation était tellement mauvaise qu'il fallait parer au pire et ne pas s'éterniser.

Une meilleure lisibilité du message n'a pas été servie non plus par la dramatisation de l'épisode d'Uzbin, ni par l'affaire du soldat afghan retournant ses armes contre des militaires français, affaire qui a conduit à accélérer les plans de retrait. Les réactions des politiques à chaque décès, un débat

[6] Interview avec un responsable de la DICoD réalisé en 2009

national diffus sur le fait de savoir si nous pouvons accepter que les engagements fassent des morts (fût-ce moins d'un par mois en moyenne sur dix ans), la gêne, peut-être, éprouvée par les militaires redoutant d'être stigmatisés et ne s'autorisant pas à présenter franchement des succès qui se mesurent aussi en pertes ennemies et en zones reconquises, les doutes sur le fait que le pays était prêt à accepter le prix d'une intervention militaire… tous ces paramètres ont contribué à brouiller le propos.

Chapitre 2 LA COMMUNICATION DES ARMEES ALLEMANDES

La communication de l'armée allemande est liée à la situation de cette armée à la fin de la Seconde Guerre Mondiale. La Bundeswehr, bras armé du régime nazi, était considérée comme une menace potentielle pour la démocratie et trois principes furent établis pour éviter les pièges du passé. Ces trois principes influenceront ensuite la stratégie et la politique de communication de l'armée allemande.

Premier principe : l'armée devient une armée citoyenne. La conscription est le gage qui évitera que l'armée ne soit mise au service d'un projet totalitaire tel que celui du IIIème Reich.

Deuxième principe : l'armée n'a aucune compétence en sécurité intérieure. Le seul rôle de l'armée allemande est de défendre l'intégrité du pays face aux menaces extérieures. Le projet de Communauté Européenne de Défense (CED) de 1952 prévoyait la création d'une armée européenne dont l'objectif était d'éviter le réarmement allemand, pourtant nécessaire face à la menace soviétique, dans un cadre national. Finalement le Parlement français ayant refusé de ratifier la CED, l'Allemagne devint membre de l'OTAN et de l'Union de l'Europe Occidentale en 1954. L'armée allemande s'est donc reconstituée et formée dans le cadre multilatéral de l'OTAN. Elle n'a pas d'existence nationale propre.

Troisième principe : cette méfiance vis-à-vis de toute institutionnalisation d'une armée allemande qui serait séparée du corps de l'ensemble des citoyens du pays se traduit de deux manières dans la communication du ministère :

- d'une part il n'y a pas de véritable communication spécifique à la Bundeswehr. La communication est celle du ministère, de nature politique, et toute communication de l'armée est soumise à l'autorisation du pouvoir politique ;
- d'autre part la communication au sein des armées se fait à double sens. Le concept d'Innere Fuehrung permet aux soldats de communiquer vis-à-vis de leur hiérarchie, ce qui permet de faire vivre le lien armée/nation au sein même des armées. L'armée est en soi un élément de la Nation et non son émanation comme en France. Parallèlement, une communication des armées s'adresse aux soldats par Internet ou par des revues.

I- ORGANISATION ET STRUCTURES DE LA COMMUNICATION

L'organisation de la communication de la défense allemande a évolué avec la réforme d'avril 2012. Elle trouve son origine:

1. Dans le changement de l'environnement sécuritaire de l'Allemagne et l'évolution des obligations de ce pays dans les opérations multilatérales de l'OTAN ou de l'UE. Les OPEX ont en effet créé le besoin d'une coordination de la communication sur les opérations extérieures au niveau national et vis-à-vis de la population civile ;
2. Dans la réforme de la Bundeswehr annoncée en 2011. La fin de la conscription a rendu nécessaire de revoir la communication de recrutement. Le nouveau concept est traduit dans le nouveau slogan du service volontaire de la Bundeswehr : *Wir. Dienen. Deutschland* (« Nous. Servir. Allemagne »). Le jeu des mots reflète l'inquiétude liée à l'histoire de l'Allemagne dans la perspective d'une armée professionnelle, principe qui semble contredire celui qui a précédé d'un « citoyen en uniforme ».

1.1 Presse und Informationstab : la DICoD allemande

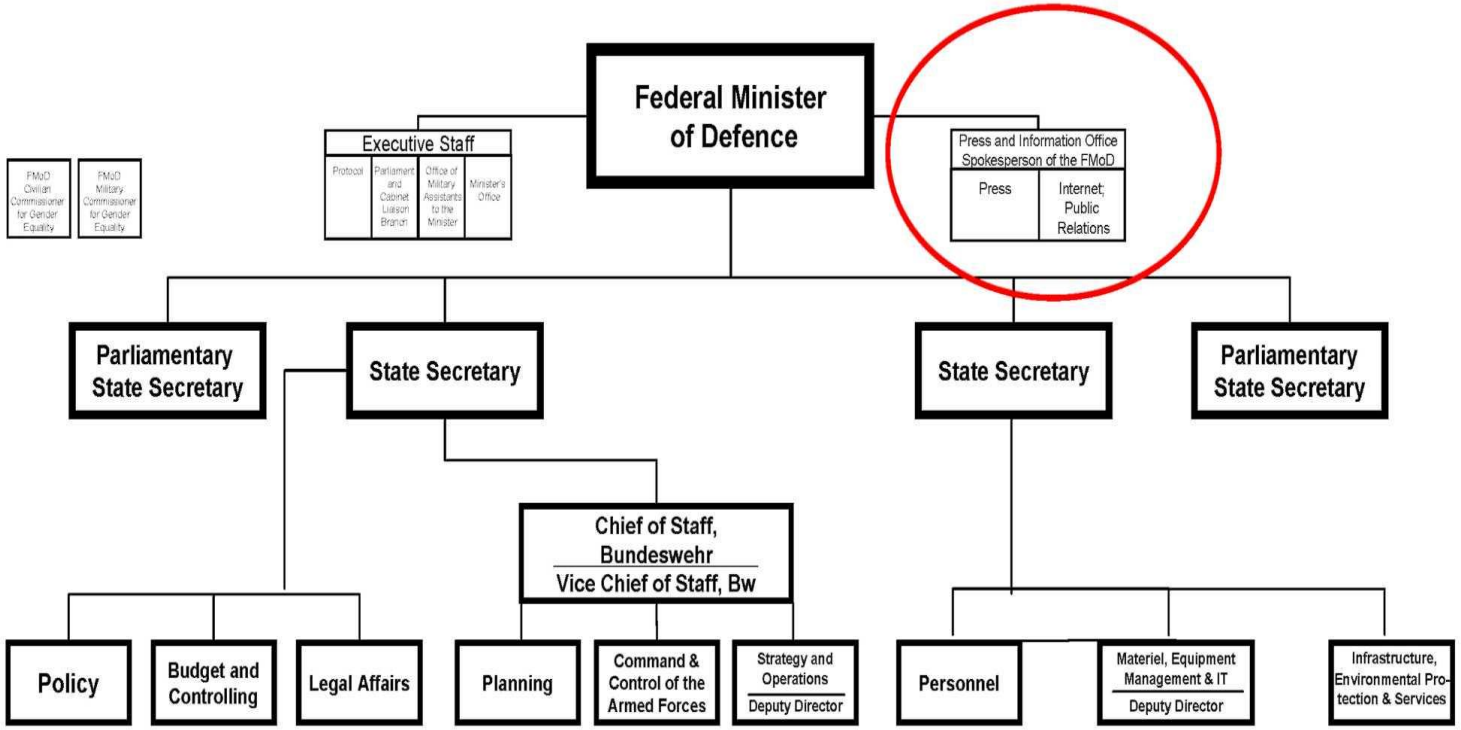
Selon cette réforme, le Service de presse et d'information (*Presse und Informationstab*) du ministère de la Défense allemand est divisé non plus en trois mais en deux sous-sections et regroupé à Berlin (il était jusqu'à présent réparti entre Berlin et Bonn). Le directeur de ce service devient également le porte-parole du ministère de la Défense. Le directeur de la sous-section *Presse* est par ailleurs le directeur adjoint du service et remplace le directeur si nécessaire. *Presse und informationstab* n'a pas en charge la communication de recrutement qui dépend des armées.

Presse und Informationstab, l'équivalent de la DICoD, comprend deux directions :

- une pour la presse, *Presse information*, qui a en charge les affaires traitées au jour le jour et la communication vers les journalistes de guerre ;
- une direction responsable d'Internet et des affaires publiques, *Public affairs*, qui traite plutôt les questions liées au moyen et long terme. Ce service est également en charge des *Jungenoffiziere*.

Bundesministerium der Verteidigung

FMoD Structure



Bundesministerium der Verteidigung

Press and Information Office

Spokesperson of the FMoD

general affairs
- executive officer
- desk officer for general affairs
- (…)

Press
(24/7)
- head of division and deputy spokesperson of the FMoD
- spokesperson general affairs press
- spokesperson ChoD
- spokesperson missions abroad
- spokesperson army
- spokesperson air force / procurement
- spokesperson navy / NATO/EU
- spokesperson armed forces
- spokesperson medical service
- spokesperson joint support
- spokesperson administration

Internet; Public Relations
- head of division
- desk officer general affairs PR
- desk officer coordination of internal communication (content)
- desk officer internet (C&D)
- desk officer for the Academy
- desk officer media
- desk officer specialists for PR
- desk officer visitors bureau und media campaigns
- intranet FMoD

La direction Internet et des affaires publiques comprend elle-même deux branches : l'académie pour l'information et la communication (*Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation*) et *Public affairs.*

Avant la réforme d'avril 2012, ce service était structuré en trois sections :

- Arbeitsbereich7 I : en charge des médias internationaux et nationaux ;
- Arbeitsbereich 2 : en charge de la communication en direction des citoyens et de la gestion des Officiers pour la jeunesse8. Arbeitsbereich 2 dirigeait également l'Académie de l'information et de communication de la Bundewehr ;
- Arbeitsbereich 3 : en charge de la communication interne, la relation avec les médias/revues pour les soldats, ainsi que la communication en direction des journalistes de guerre.

Les tâches assurées par *Arbeitbereich 3* ont été réparties entre les deux nouvelles directions. Outre une meilleure centralisation de la communication interne, cette réforme a eu pour conséquence de réduire les effectifs qui sont passés de 54 à 38 personnes.

Au sein de *Presse und Informationstab* on trouve des officiers chargés de la presse et des affaires publiques, les *Jung Offizier*, ainsi que les rédacteurs en chef.

1.2 Conséquence de la réforme de *Presse und Informationstab* : la centralisation des moyens de diffusion

Autrefois les moyens de diffusion étaient éparpillés. Pour la communication interne, un service était chargé de la communication au moyen de la presse papier et un autre de la diffusion par Internet, sans direction commune. Désormais, au sein de *Public affairs,* une direction éditoriale unique dans *Presse und Informationstab* dépendra de l'académie pour l'information et la communication. Cette direction éditoriale unique réunira les moyens presse, les moyens Internet, ainsi que la production vidéo. La rédaction unifiée sera localisée à Berlin, l'Académie pour l'information et la communication étant localisée à Strausberg près de la frontière polonaise.

1.3 Le rôle de l'académie pour l'information et la communication (*Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation*)

L'académie pour l'information et la communication joue un rôle pluriel et se trouve renforcée par la réforme de la politique de communication. Dépendant de la direction en charge d'Internet et des affaires publiques, elle remplit quatre rôles :

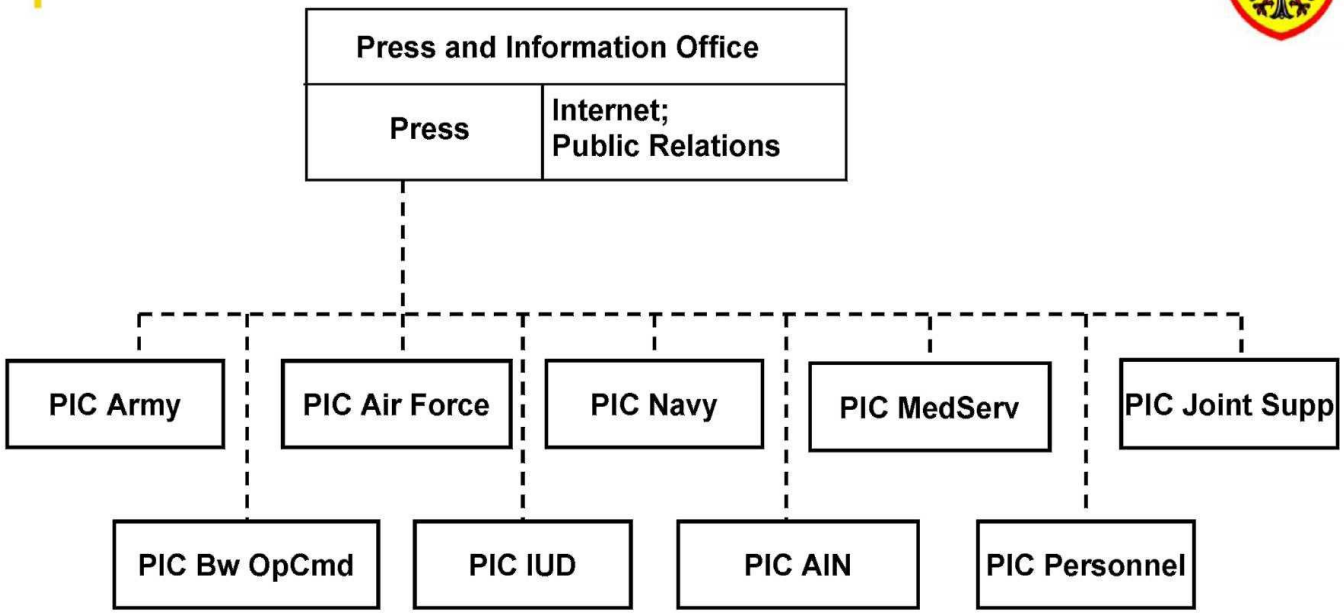
---

[7] *Arbeitsbereich* = endroit de travail

[8] Les officiers pour la jeunesse sont des soldats qui interviennent auprès des jeunes, entre 12 et 25, et dans les écoles et les universités, pour discuter la politique de défense et sécurité de l'Allemagne et des affaires internationales. Ils ne sont pas destinés au recrutement. Cf. http://www.bundeswehr-monitoring.de/fileadmin/user_upload/media/Jugendoffiziere-Bericht-2010.pdf

- chapeauter les publications, qu'elles soient presse écrite ou support électronique, puisque celles-ci ont été réunies avec la réforme de la politique de communication ;
- servir « d'école » à la fonction de communication dans la Bundeswehr ;
    - Cette école est en quelque sorte un des points de passage obligé dans la Bundeswehr. **1 500 personnes y sont formées chaque année durant des séminaires qui durent quatre semaines, en groupes de 4 à 16 personnes**. Elles ne reçoivent pas de diplôme. En revanche, l'académie pour l'information et la communication sélectionne, à l'issue de ces quatre semaines, ceux qui présentent le potentiel le plus intéressant pour leur proposer une formation complémentaire de trois semaines. Ceux-ci deviendront *press officer* dans les bataillons : 100 à 150 sont formés par an.
    - En outre l'académie forme 18 officiers de haut niveau de responsabilité aux techniques de communication chaque année.
- définir les nouveaux concepts de communication de la Bundeswehr ;
- centraliser les archives sur le rôle des armées dans le monde. L'académie pour l'information et la communication est située à Strausberg en face l'académie des sciences sociales de la Bundeswehr (SOWI) et met à sa disposition tout son fond d'archives à des fins de recherches.

Bundesministerium
der Verteidigung



In addition: guidance for specialist in the services including personnel in the mission area

1.4 Les *Jungendoffiziere*

Les *Jungendoffiziere* sont des officiers chargés d'expliquer le rôle et les missions de la Bundeswehr dans les écoles du pays. Ils ne peuvent entrer dans les écoles pour assurer cette fonction qu'à la demande expresse des chefs d'établissement. Ils sont au nombre de 94 en Allemagne, dont 5 seniors. Leur rôle n'est pas de faire de la promotion en termes de recrutement même si bien évidemment ces formes de cours dispensés sur la Bundeswehr sont susceptibles de susciter des vocations.

Leur création date de la crise des euromissiles au début des années 80 quand l'Allemagne, en pleine Guerre Froide, a connu une grande vague de pacifisme suite à la décision de l'OTAN de déployer des missiles nucléaires à portée intermédiaire pour faire face aux missiles SS20 déployés par les Soviétiques. Leur mission a été prorogée après la Guerre Froide car la réduction du format des armées a conduit à une plus grande désertification militaire de l'Allemagne. Ils ont une fonction de maintien du lien armée/nation.

Selon les entretiens que nous avons eus, le taux de visite varie selon les régions car leur action est conditionnée à des contrats passés entre le ministère de la Défense et les régions. Aujourd'hui il existe 9 contrats pour 16 *Länder*. Chaque année un rapport sur l'activité des *Jungendoffiziere* est fait au Bundestag.

On peut penser que les modalités de visite, à la demande des chefs d'établissement, auxquelles s'ajoute le message véhiculé sur le rôle de la Bundeswehr, comme grand service public de sécurité et non comme une armée de guerre, aident à pérenniser le rôle des *Jungendoffiziere.* Toutefois le parti *Die Linke* est opposé à ce dispositif : il souhaiterait que les pacifistes puissent eux aussi prêcher la bonne parole dans les écoles.

Il faut noter également que pour rendre plus attrayante leur présentation de la Bundeswehr, les *Jungendoffiziere* utilisent un jeu de rôle intitulé *Pol&is* consistant dans une simulation sur des sujets de politique internationale, basée sur des jeux de rôles. Cela permet d'éveiller l'intérêt et de faciliter la compréhension, par les jeunes, des questions politiques.

Cet exercice s'appuie sur l'interactivité. Il permet de développer le travail en équipe et la rhétorique.

Les jeunes y sont encadrés par les Officiers pour la jeunesse. Cela n'entre donc pas directement dans une mission de promotion du recrutement.

Les Jungendoffiziere constituent un dispositif intéressant qui pourrait être repris dans le cadre de la convention passée entre le ministère de la Défense et le ministère de l'éducation nationale.

1.5 La communication au niveau des armées

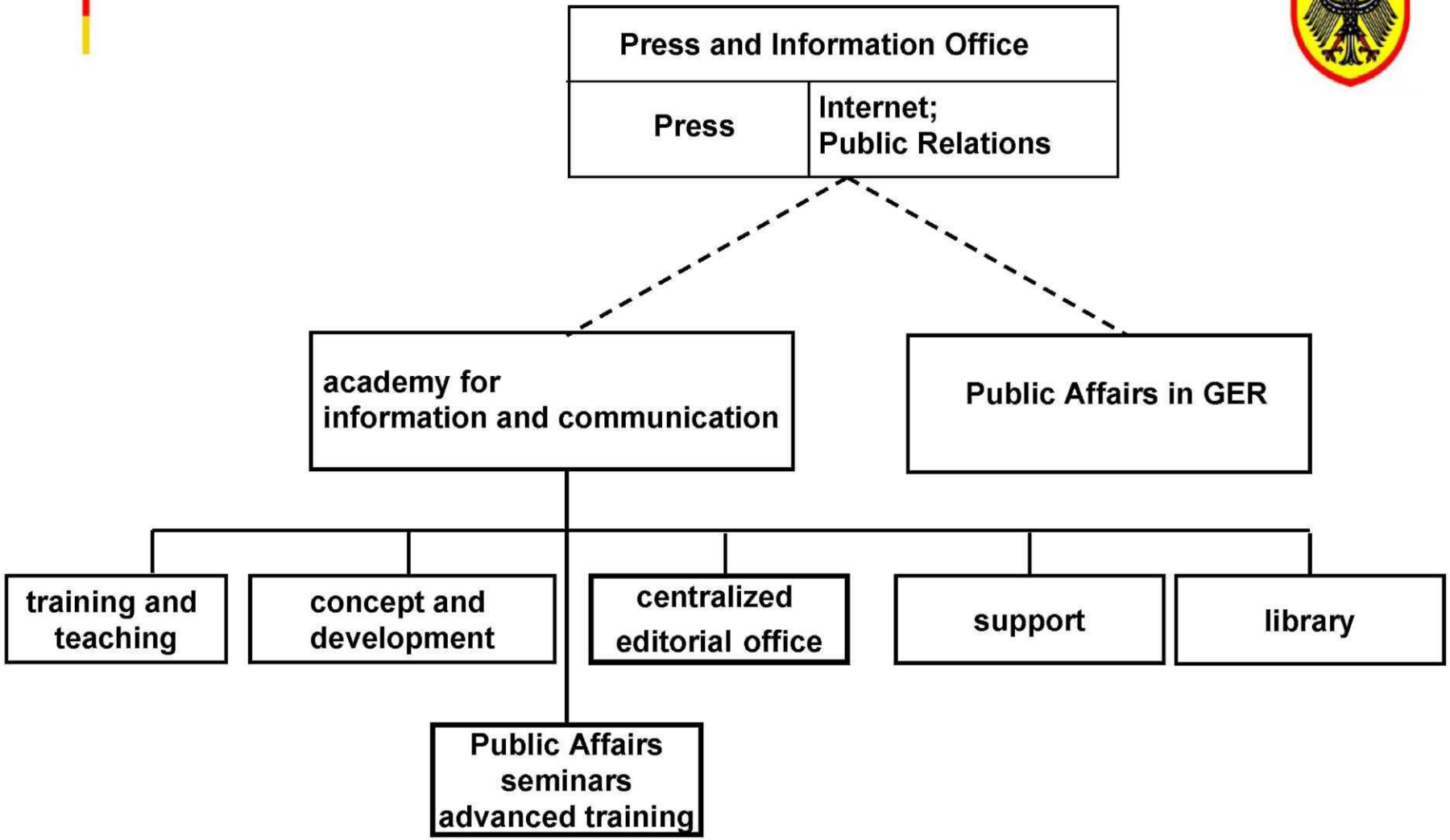
Chaque armée dispose de son centre de presse (*press and information centres*). Ces centres de presse sont sous la direction hiérarchique de la division presse de *Presse und Informationstab*. S**'il existe des centres de presse au niveau militaire, ils sont sous le contrôle permanent du pouvoir politique représenté par *Press und Informationstab*.** Ces centres de presse sont situés au niveau de chaque commandement civil et militaire de l'armée allemande. Il existe neuf *presse and information centres* : un pour chaque arme, un pour le service de santé, un pour le soutien commun, un pour les personnels, un pour le commandement en opération, un pour le service de l'armement, le *Bundeswehr Equipment, Information Technology and In-Service Support* (BAAINBw), qui s'est substitué au BWB et à *l'Information technology office* le 1er octobre 2012, et enfin un pour le centre Bundesamt für Infrastruktur, Umweltschutz und Dienstleistungen(IUD).

Les directeurs des services de presse de chaque armée conseillent la division Presse de *Presse und Informationstab*. Ils ne sont compétents en tant que tel que pour la communication d'ordre technique relative au service qui les emploie. Les journalistes sont d'ailleurs orientés vers ces services de presse s'ils souhaitent obtenir des informations techniques sur l'armée de terre, de l'air ou sur l'équivalent de la DGA allemande.

Par ailleurs, la division Presse réalise deux revues de presse, une le matin et une autre l'après-midi, qui traitent de *general security affairs* et *Bundeswehr*. Parfois la revue de presse est axée sur certains sujets particuliers.

Ce mode de répartition est donc original et spécifique au modèle allemand. La communication des autorités militaires est clairement subordonnée au pouvoir politique. Dans le cadre de cette subordination et de cette délégation de communication, les services de presse allemands se voient dotés de moyens généreux.

Bundesministerium
der Verteidigung



II- LES MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS

Les frais de communication correspondent à l'utilisation pour les actions de diplomatie publique, les relations publiques et la politique de communication interne à destination des soldats et des personnels civils du ministère. Par extension, cela inclut aussi des opérations de soutien et de parrainage. Les données concernent le budget 2011 tel qu'il a été voté, actualisées par les entretiens conduits au début du mois de juillet 2011 qui prennent en compte la réforme de la politique de communication. "Bundeshaushalt" est le nom pour le budget fédéral de l'Allemagne. Il se compose d'*Einzelpläne*, qui se réfère à des ministères ou, comme dans le cas du chancelier, à des organes exécutifs. Pour cette analyse, nous nous référons à l'Einzelplan 14 qui répertorie toutes les dépenses du ministère de la Défense allemand.

Trois sections sont d'une importance particulière par rapport à la politique de communication dans Einzelplan 14 [9]:

- Öffentlichkeitsarbeit section 538 01- 013 (public affairs) ;
- Nachwuchswerbung section 538-01 (Recrutement) ;
- Innere Führung and Communication of Security-/Defense politics section 535 01 – 011.

A ceci doivent s'ajouter les dépenses pour les infrastructures avec un but de diplomatie publique :

- Museum of the Bundeswehr section 539 99 – 032 ;
- Bundesakademie for Security politics- BAKS section 529 01 – 011 ;
- Förderung wissenschaftlicher, kultureller und sonstiger Einrichtungen durch die Bundeswehr section 538 01- 193 (parrainage des opérations à caractère scientifique et culturel)

538 01- 013 *Relations Publiques* [10] *Presse und Informationstab*

Le budget global pour les relations publiques est de **2,8 millions d'euros**. Il comprend deux lignes budgétaires:

1. Relations avec les médias et les alliés internationaux pour lesquelles **450 000 Euros** ont été attribués.

2. Des informations pour les citoyens concernant la politique de défense; pour lesquelles 2,35 millions d'euros ont été votés.

[9] Haushaltsgesetz 2012, Entwurf eines Gesetzes
über die Feststellung des Bundeshaushaltsplans für das Haushaltsjahr 2012 der Bundesrepublik Deutschland, Einzelplan 14, 12 August 2011, **http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/17/066/1706600.pdf** (accessed 15.06.2012).
[10] Einzelplan 14, 2012, p. 8.

Ces chiffres ne comprennent que les dépenses de matériel à l'exclusion des dépenses de personnels.

La définition de cette section précise que le but des relations publiques est de promouvoir la connaissance de la Bundeswehr par la population et par les alliés, la compréhension des principes et des objectifs de l'Allemagne concernant la politique de sécurité et de défense du pays.[11]

535 01 – 011 *Innere Führung et communication de la politique sécuritaire et de la défense*[12]

Cette sous-section se réfère au concept de *l'Innere Führung* et à la promotion de la défense et de la politique de sécurité dans l'ensemble de la population ainsi qu'à l'éthique correspondant à *l'Innere Führung*. Cela inclut certaines publications à diffusion interne. Ce point manque de clarté et cette ligne budgétaire semble renforcer les crédits des publications de la Bundeswehr.

Les ressources allouées sont de 550 000 Euros.

538 01 -032 *Nachwuchswerbung (Recrutement)*[13]

La dotation budgétaire pour le recrutement a doublé depuis la suspension de la conscription en 2011 et elle est susceptible d'augmenter dans un proche avenir. Son augmentation est le résultat de la nécessité d'une plus forte communication avec le groupe des 14 - 25 ans, rendue nécessaire par la suspension de la conscription.

Les fonds alloués sont de 29 millions d'euros, chiffre qui devrait augmenter de 13 millions d'euros du fait de la fin de la conscription.

Ces lignes de crédits ne recouvrent pas la globalité des moyens financiers consacrés à la communication de défense.

En effet la ligne de crédits 538 01- 013 *Relations Publiques* [14] *Presse und Informationstab* ne prend pas en compte les personnels que ce soit ceux du niveau central, au nombre de 38, ou les militaires affectés au centre de presse dans les neuf services qui disposent de ces centres. On sait notamment que 100 à 150 press officer sont formés par an et que 1500 soldats reçoivent 4 semaines de formation à l'académie pour l'information et la communication. Comme le dit le journaliste Thomas Wiegold, les armées ne peuvent communiquer mais l'annuaire des officiers de communication comprend 27 pages…

[11] Einzelplan 14, 2012, p. 8.
[12] Einzelplan 14, 2012, p. 7
[13] Einzelplan 14, 2012, p. 27.
[14] Einzelplan 14, 2012, p. 8.

III- LES OUTILS UTILISES

La réforme de la politique de communication de la Bundeswehr aura pour conséquence de regrouper les instruments de presse papier, de presse Internet, les médias sociaux ainsi que la presse audiovisuelle. Pour le moment la presse sur papier d'un côté, la presse Internet et les réseaux sociaux de l'autre, dépendent de rédactions en chef différentes. Ces outils seront regroupés sous la direction de l'information et de la communication.

3.1 La Presse papier – Bundeswehr : journaux et brochures

Dans son discours du 9 juillet 2012, le ministre de la défense Thomas de Maizière a indiqué vouloir orienter la stratégie de communication moins sur les « brochures à paillettes », mais davantage sur le dialogue personnel entre la société et les membres de la Bundeswehr. Ceci peut expliquer que les brochures n'aient pas été actualisées, pour certaines, depuis plusieurs années, alors que la situation de la Bundeswehr a beaucoup évolué. Toutefois le centralisation à venir des rédactions internet et presse, lé réduction de la pagination et de la diffusion d'Aktuell, indique un effort de rationalisation de la production papier

3.1.1 La communication externe

L'entretien du lien entre la société allemande et la Bundeswehr, et principalement l'établissement d'un lien personnel entre les citoyens allemands et leur armée constitue un point clé de la stratégie de communication. A travers des témoignages personnels directs de membres de la Bundeswehr, les publications ont vocation à apporter authenticité et transparence à la relation entre la Bundeswehr et la société, de sorte que cette dernière s'en sente proche et soit concernée par son action.

La communication externe, pour la société allemande, répond à une volonté de transparence. Dans les brochures, principalement à destination de la société allemande, la Bundeswehr développe la conception qu'elle a d'elle-même, et de sa mission. Le ministère de la Défense comme la Bundeswehr semblent déterminés à ne plus entretenir de tabou sur l'histoire de l'Allemagne. Ils insistent sur les fondements démocratiques de l'armée et sur ses racines historiques, s'inscrivant expressément dans l'opposition au nazisme.

3.1.2 La communication interne

En revanche, le contenu de la communication interne évoque moins le lien avec la société : les articles des journaux à destination du personnel de la Bundeswehr ne sont pas consacrés à l'implication des soldats dans la société civile. La communication interne parle en fait de la société au soldat. Tout est fait pour ne pas couper le soldat de la société à l'image du magazine *Y* qui traite très peu de la vie du soldat.

La communication interne comme externe montrent la diversité des carrières à la Bundeswehr, où chacun peut trouver un métier lui correspondant. L'importance donnée à la conciliation entre vie familiale et métier à la Bundeswehr, ainsi qu'aux facilités de reconversion dans les métiers civils confirment l'attractivité de telles carrières.

La communication interne à destination des soldats (journaux *Bundeswehr aktuell*, *Y*) a vocation à préserver leur motivation par un message positif. Il porte sur l'évolution encourageante des opérations sur le terrain (utilisation d'équipements de haute technologie pour faciliter les missions, communication avec les familles plus aisée, efficacité de l'engagement des soldats sur le terrain…). Pour autant un magazine comme *Y* , destiné aux jeunes officiers, semble peu axé sur la vie militaire si on le compare aux publications françaises.

En ce sens, les publications destinées aux cadres dirigeants de la Bundeswehr (magazine *Innere Führung : If*) peuvent se permettre une plus grande transparence sur la réalité des opérations car elles n'ont pas à préserver la motivation des soldats et de telles informations sont importantes pour la planification de la suite des interventions.

3.1.3 Messages communs à la communication interne et externe

Communications externe comme interne donnent une importance particulière à l'idée d'une armée allemande impliquée dans des opérations extérieures, aux côtés d'alliés. L'Allemagne assume sa responsabilité en matière d'établissement de la paix au niveau international. C'est aussi une manière de ne pas couper les Allemands de leur implication en Afghanistan. Paradoxalement les militaires allemands, comme les Britanniques, parlent davantage de leur mission en Afghanistan que les Français. Toutefois l'objectif n'est pas de montrer le courage du combattant ou de démontrer le soutien au soldat allemand. L'objectif est de démontrer que l'Allemagne s'est engagée dans l'opération, puisque celle-ci doit chaque année être confirmée par le Bundestag et qu'il ne s'agit pas un conflit caché

Une telle évolution implique l'éventualité pour les soldats de tuer ou d'être tués. La communication s'attache à faire passer cette idée, ce qui est nouveau, en montrant des photos de cérémonies données en l'honneur de soldats tombés dans l'exercice de leurs fonctions et en affirmant la nécessité d'entretenir la mémoire et la commémoration comme expression de la reconnaissance de la société à l'égard de la Bundeswehr, notamment à travers le mémorial de la

Bundeswehr érigé en 2009 à Berlin. Le ministère de la Défense avait essayé en septembre 2009 de passer sous silence la bavure de Kundunz et un lent apprentissage est en train de s'effectuer.

Les publications papier évitent de présenter l'aspect purement militaire d'une Bundeswehr combattante, y compris dans la communication interne à destination des soldats. Les actions en faveur de la reconstruction, de l'aide aux populations locales et de la formation y sont développées.

3.1.4 Les publications papiers.

Les publications sur papier sont au nombre de trois.

- *Aktuell* est l'hebdomadaire sous un format tabloid. Son tirage vient d'être réduit de 60 000 à 52 000 exemplaires et sa rédaction va être fusionnée avec la rédaction de *Y* et de *If*. C'est un journal d'information destiné au soldat.
- *Y* est le mensuel de la Bundeswehr. Il est également destiné aux soldats de base.
- *Innere Führung : If* est un mensuel destiné aux officiers supérieurs.

Focus : *Y,* le mensuel

Au départ le rédacteur en chef de *Y* était un militaire qui travaillait dans les signaux. Maintenant issu des réserves des opérations spéciales, il est *press officer,* journaliste depuis 1995. Il est donc le rédacteur en chef des magazines pour les soldats et pour les civils.

Y est un mensuel destiné aux jeunes soldats et aux jeunes officiers. Son nom vient de la lettre figurant sur les plaques minéralogiques des voitures de la Bundeswehr.

Le rédacteur en chef de *Y* considère qu'il jouit d'une grande liberté rédactionnelle. C'est un magazine « civil », traitant de sujets concernant des domaines qui vont au-delà des questions militaires. Le magazine, offert à tous les militaires, met l'humain au cœur de la revue. Il fournit de l'information sur les possibilités en cas de mutation et met en valeur l'attractivité de la Bundeswehr. *Y* sert donc aussi indirectement de support pour le recrutement et accompagne la réduction du format de l'armée. Symbole de la « civilité » du magazine, la rédaction préparait un dossier consacré à la mode pour un prochain numéro.

Le but est de diffuser un exemplaire pour 10 soldats. La revue fait un effort particulier pour les opérations extérieures. Dans ce cas il est prévu un exemplaire pour 5 soldats. *Y* a été lancé en 2001 et a été relancé sous une forme moderne en 2009. Les rédacteurs prévoient davantage d'illustrations et même d'inclure une bande dessinée. Leur objectif est de copier *TIM* en France. C'est aussi une revue politique qui parle d'EU/NATO, de Russie ou de *failed states*. *Y* peut être critique et il met alors à contribution des éditorialistes externes. *Y* a vocation à devenir un vrai

magazine de société s'autorisant le questionnement mais les rédacteurs n'ont pas vraiment la capacité de remplir cet objectif aujourd'hui faute de moyens suffisants.

13 personnes travaillent à *Y* au lieu de 16 auparavant. Normalement 4 chauffeurs sont prévus pour conduire les rédacteurs sur les lieux de reportages mais actuellement un seul est en service Tous se considèrent comme des journalistes sérieux ayant du crédit auprès des troupes. Ils informent le ministère de la Défense sur ce qui se passe en Afghanistan et bénéficient d'un retour d'expérience. Ils ont la confiance du secrétaire d'Etat. Ils contrôlent le rédactionnel et peuvent demander des modifications aux auteurs. En cas de doute, ils demandent l'avis de la direction centrale de *Presse und informationstab*. Ils travaillent avec les *press center* des services de la Bundeswher et préparent trois numéros à la fois

Le nouveau département n'est pas encore fixé quant à son fonctionnement après la fusion avec la rédaction Internet et la rédaction médias. Les infrastructures de réalisation des revues devront changer avec la fusion des rédactions. Les rédacteurs comptent utiliser davantage les médias sociaux, pour lesquels ils doivent se former. *Y* travaille avec des éditeurs extérieurs comme Karcher Burkhardt.

Il semblerait que la fusion des rédactions a également pour objectif des réductions d'emplois, ce qui explique que le rédacteur en chef de la presse papier, Norbert Stäblein, défende son équipe potentiellement menacée par ces compressions de personnel.

Selon le rédacteur en chef d'*Y*, l'opinion publique a confiance dans la Bundeswehr mais le problème reste la justification de la présence en Afghanistan.

A côté de *Y*, *If* est un magazine davantage destiné aux officiers. Ils doivent savoir pourquoi ils font leur métier et ce qu'ils font.

3.2 Websites et médias sociaux de la Bundeswehr

Deux points généraux sont à prendre en considération pour étudier les sites et les réseaux sociaux.

3.2.1 Une unité de communication

D'une part, ce système fortement centralisé, s'adresse à un public large, de tous âges, notamment par l'emploi des nouveaux médias dont les réseaux sociaux L'objectif est de créer une image moderne de la Bundeswehr.

La stratégie de communication de défense allemande sur Internet (sites et médias sociaux) semble respecter une certaine unité, et les pages Internet présentent une cohérence, reprenant les mêmes idées et les mêmes priorités. Cependant, le recours à la "nouvelle génération des médias" est limité. Les sites sont en trois langues, les *« deux langues de l'OTAN »* (dixit le rédacteur en chef) que sont l'anglais et le français, plus l'allemand.

Le ministère de la Défense et la Bundeswehr visent un public large, voire l'ensemble de la population, pour assurer la proximité armée-société. Le public jeune est, comme il se doit, particulièrement sollicité de nombreuses actions et événements s'adressant à lui tandis que les femmes apparaissent très souvent sur les pages web et en images.

Lors des entretiens, il nous été précisé qu'il y avait une répartition entre les cibles d'âge selon les sites. Le site de la Bundeswehr vise plus particulièrement les 17-30 ans alors que le site du ministère de la Défense vise les plus de 30 ans. Le site de la Bundeswehr poursuit davantage un objectif de communication interne et celui du ministère de la Défense répond à un objectif plus politique.

En septembre 2011, le nombre de visiteurs par jour était de 25 000 pour le site de la Bundeswehr et représentait 30% des visites tous sites du ministère confondus. Le site du ministère de la Défense ne recueillait pour sa part que 7000 visiteurs par jour, soit 8% des visites.

Il faut noter aussi que l'intranet, que les autorités reconnaissent être mal sécurisé, recueillait 67 000 visiteurs par jour, ce qui veut dire qu'une personne sur quatre employées par le ministère de la Défense allemand visite chaque jour le site intranet de la Bundeswehr

3.2.2 La communication de recrutement

La communication de recrutement se présente sous la forme de brochures téléchargeables sur le site bundeswehr-karriere.de, mais disponibles également en brochures reliées. L'analyse détaillée de toutes ces brochures se trouve en annexe.

La Bundeswehr, en quête de nouvelles recrues volontaires, s'attache à montrer son attractivité : elle met l'accent sur la conciliation de la vie familiale et de l'engagement militaire. Les métiers sont présentés comme destinés à des passionnés et assurant une réelle solidarité avec les autres. Ces métiers offrent des opportunités exceptionnelles. Ils requièrent le goût de servir autrui, un attachement aux valeurs de l'Etat de droit et un engagement personnel fort. Les opportunités professionnelles sont très diverses, dans des métiers aussi bien civils que militaires, pour tous les niveaux de formation. Ils sont également très ouverts aux femmes.

La communication de recrutement tente d'éviter de mentionner les dangers possibles et de décrire les combats, en accord avec une perception générale selon laquelle la Bundeswehr ne doit pas combattre dans une guerre.

La stratégie de communication se base beaucoup sur la personnalisation de l'institution militaire. Elle propose de très nombreux témoignages personnels de membres de la Bundeswehr, et affiche souvent des visages. Les futurs candidats au recrutement peuvent s'y identifier et se sentir plus proches de soldats qui sont finalement des gens comme tout le monde.

Un effort particulier est porté sur le site de recrutement, bundeswehr-karriere.de, particulièrement bien relié depuis toutes les autres plateformes de la Bundeswehr, afin qu'il soit facile d'y accéder (liens directs et rubriques carrières).

Sur le site, les informations essentielles sont bien centralisées, et les candidats potentiels peuvent trouver informations et points de contact. Que la recherche soit commune aux différentes branches (terre, air, mer…) augmente l'efficacité du site pour tous les utilisateurs.

Enfin, un site vise plus particulièrement les jeunes : *treff.Bundeswehr*

Toute la communication de recrutement est réalisée en interne mais elle est séparée de la communication générale et localisée à Bonn. Toutefois comme pour le reste de la communication le contrôle de *press und informationstab* reste très fort afin de vérifier la conformité du message à la stratégie d'ensemble

A la fin de l'année 2012, la Bundeswehr faisait une intense campagne de recrutement en termes de publicité télévisée. Ainsi et comme exemple un spot passait en boucle courte (toutes les 10') sur le canal de télévision interne à l'aéroport de Tegel

3.2.3 Le citoyen soldat

La communication de la Bundeswehr sur l'action combattante reste dans la retenue et tente de ne pas montrer des soldats combattants.

Elle préfère affirmer l'implication de l'armée au sein d'opérations internationales avec des alliés, et non montrer l'armée allemande menant une guerre en son nom.

Sur toutes les plateformes d'Internet, la Bundeswehr insiste sur la conception qu'elle a d'elle-même (Selbstverständnis), et sur le fait qu'elle connait son rôle et ses limites.

Cela participe de l'idée d'une armée proche de la population, intégrée dans la société allemande. Le concept de « sportif-soldat », ainsi que la part prise à des événements sportifs et de haute visibilité dans la vie du pays contribuent aussi à la conception du citoyen en uniforme.

3.2.4 Une utilisation prudente des réseaux sociaux

Les réseaux sociaux sont utilisés avec prudence, comme les sites web, affichant une représentation des faits et de l'information, mais sans permettre au public cible de participer activement sur le réseau. Ce sont davantage des sites Internet classiques, qui ne recherchent pas et n'autorisent pas d'interaction avec le public.

Les institutions de communication de défense allemandes semblent réticentes à l'interactivité des réseaux sociaux et privilégient souvent l'alternative sécurisée du *forum*. En effet, présentant la même volonté de dialogue direct et transparent, un forum présente l'avantage de pouvoir être plus facilement contrôlé, dans un cercle plus restreint, car son contenu n'est visible que par ses utilisateurs. De plus, ces utilisateurs sont recensés et identifiés.

Les réseaux sociaux ne sont pas utilisés au maximum de leur potentiel. Il n'existe qu'une page Facebook pour les carrières auprès de la Bundeswehr et une page pour les jeunes (*treff-bundeswehr*). En revanche, aucune page officielle générale n'est disponible pour la Bundeswehr et pour le ministère de la Défense allemand. La stratégie de communication dans l'utilisation des médias sociaux en est encore à un stade précoce, comme le confirme le nombre relativement faible d'abonnés pour toutes les plateformes. Ainsi ils n'avaient que 2442 followers sur twitter channel et 22 356 téléchargements en septembre 2011.

Presse un informationstab conduit une réflexion sur l'utilisation future des médias sociaux. Pour le moment, leur utilisation est très proche de ce qui se fait en France, avec la même crainte de ne pas pouvoir maîtriser les messages sur les médias sociaux. Toutefois, ses responsables ont le sentiment *« qu'il faut qu'ils s'ouvrent à Facebook s'ils veulent s'ouvrir au public. On doit pouvoir répondre rapidement, c'est la logique d'Internet* », selon le jugement formulé par le rédacteur en chef de sites Internet, Hans Joachim Gembella.

Au moment où ont été menés les entretiens, en juillet 2012, il avait été décidé d'organiser un séminaire sur ce sujet à l'académie pour l'information et la communication. De plus, les Allemands étaient en train d'étudier le *social media Handbook* des Américains que les Allemands trouvaient très bien fait.

3.2.5 Organisation de la rédaction Internet

Au moment des entretiens, la rédaction Internet comprenait 22 personnes et ce nombre apparaissait suffisant pour le rédacteur en chef. Le budget était également suffisant pour acheter des reportages. La rédaction comprenait à la fois des civils et des militaires. Le directeur du site, head Bw, est un journaliste de l'académie training. C'est l'éditeur politique. « Red Sold » est un volontaire c'est un officier normal. Les webmasters sont des soldats.

L'université de Munich a ouvert un master de journalisme consacré à la communication militaire mais le ministère de la Défense doit contrôler les personnes qui y sont formées.

Pour la mise en ligne, un contrat a été passé avec la plateforme Siemens.

Les sites fonctionnent 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 mais le management system va changer avec la centralisation des directions. Selon le journaliste Thomas Wiegold, le système utilisé est obsolète et contribue à ralentir encore plus la diffusion de l'information.

Les officiers de presse des différents services de l'armée fournissent 5 à 6 pages de nouvelles par jour.

3.3 Radios et audiovisuel

Les productions radios et audiovisuelles dépendent pour le moment de la division Internet et médias sociaux. La production apparaît limitée. Lors des différents entretiens, toutes les personnes interviewées ont insisté sur la notion de ***cross media information***, c'est-à-dire sur leur volonté de mutualiser les moyens et surtout de les faire interagir. Pour ce qui est de l'audiovisuel, il a été fait référence à la réorganisation des capacités sans plus de précision.

3.4 Les sondages

Fait révélateur, l'Allemagne réalise des sondages non sur l'image de son armée mais de l'image qu'elle donne de son armée c'est-à-dire de la stratégie de communication. Cela s'explique certainement par le fait que la Bundeswehr est une armée qui combat peu et que par nature son image est donc bonne.

L'Allemagne a réalisé en juillet 2011 une Evaluation de la communication internet de la Bundeswehr la Bw-Online Community – (Tns-emnid)

Les résultats en sont les suivants :

- Profil des participants répondant à cette enquête :

  - 50,4% sont âgés de 18 à 29 ans

  - 91,5% sont des hommes…

  - plus d'1/4 des interrogés sont actuellement soldats ; 19,7% n'ont aucun lien personnel avec la Bundeswehr.

91% des participants à l'évaluation vont régulièrement sur les pages internet, c'est-à-dire au moins une fois par mois.

→ Présentation des **<u>nouveaux enjeux de la communication internet</u>** de la Bundeswehr :

1- le passage d'un portail d'information aux réseaux sociaux :

Pour permettre le dialogue, notamment avec la cible jeune, la Bundeswehr doit s'adapter aux nouveaux médias. Elle doit développer sa communication au niveau de tous les moyens de communication existants.

2- nouvelle conception de la Bundeswehr :

La Bundeswehr doit davantage être perçue comme une armée en opérations. Elle doit développer cette nouvelle représentation d'elle-même, sans pour autant heurter les sensibilités historiques, ce qui entrainerait une protestation.

3- réforme de la Bundeswehr :

La Bundeswehr doit activement aller vers la population allemande. Elle doit se montrer transparente, compréhensible, et être attractive pour les candidats.

● Avis sur le site de la Bundeswehr (bundeswehr.de) :

Les participants relèvent le manque de créativité et d'originalité de la page d'accueil du site de la Bundeswehr, ainsi que son manque d'interactivité.

Ils notent également le manque de clarté de la page d'accueil, une présence importante de textes, au détriment de données multimédia, comme les vidéos ou les images.

Les participants proposent, pour la page internet idéale, des informations en live, des informations provenant des journaux allemands, une fonction permettant de laisser des commentaires avec son avis, ainsi qu'une rubrique annonçant les événements organisés par la Bundeswehr à venir.

Ils réclament aussi que les aspects négatifs du métier de soldat (morts, blessés) ne fassent pas l'objet d'un tabou dans le choix des images.

● Avis sur le site du Ministère (bmvg.de) :

80% des interrogés estiment que la page d'accueil du ministère doit être améliorée.

Elle laisse une impression de sérieux, mais manque d'originalité.

Le site devrait davantage se différencier du site de la Bundeswehr et proposer une analyse plus politique des sujets.

● Avis sur le site pour la jeunesse (treff-bundeswehr.de) :

Le site affiche trop de textes par rapport à un usage insuffisant des ressources multimédia, vidéos et images.

L'existence de la « Community », le forum, est le point central de ce site.

Malgré un public cible apparemment fixé sur les 14-16 ans, le site présente les informations de manière trop enfantine.

● Avis sur le site des carrières à la Bundeswehr (bundeswehr-karriere.de) :

Le site permet des prises de contact faciles, et un accès satisfaisant aux premières informations utiles. Le forum est également très apprécié.

L'outil de recherche sous la forme d'un conseiller virtuel est en revanche inefficace.

Les participants à l'enquête suggèrent de développer une structure plus intuitive : par exemple en affichant une classification des informations sur les carrières par degré de formation, par profil…

Un meilleur outil de recherche est indispensable.

Une présentation plus simplifiée, sous forme de tableaux ou de diagrammes permettrait également d'améliorer la lisibilité du site.

Les mauvais aspects du service militaire ne devraient pas être occultés (ce que la prise de responsabilité implique, le manque de liberté pendant le service, présenter le risque d'être tué en opérations…).

● Evaluation des images utilisées dans la communication de la Bundeswehr :

Parmi les photos proposées, celles qui plaisent le plus au public interrogé sont celles montrant une armée agissant en opérations :

1. Photo de soldats en opérations, en uniforme de combat, armés, sur le terrain (photo 7)

2. Photo d'un Dingo en opération (photo 5)

3. Photo du Grosser Zapfenstreich (photo 8)

En revanche, les photos présentant l'aspect académique ou scientifique ont reçu le moins d'avis favorables :

- Photo montrant le service de santé des armées s'occupant d'un blessé (photo 12)
- Photo d'une femme soldat assistant à une formation théorique (photo 3)
- Photo d'un soldat réalisant un test de chimie en laboratoire (photo 4)

Dans l'ensemble, les images proposées ont été considérées comme sérieuses, modernes et intéressantes.

La photo présentant une cérémonie en l'honneur d'un soldat tombé dans l'exercice de ses fonctions, dont on voit le cercueil porté par ses camarades (photo 9) est celle qui, d'après la plupart des interrogés, doit absolument figurer sur le site internet de la Bundeswehr.

Les photos sont évaluées positivement si elles présentent la Bundeswehr comme une armée en opérations et en action, si elles montrent les aspects militaires du métier de soldat, n'écartant pas le risque d'être tué, ainsi que la camaraderie, ou encore le lien avec la tradition et la discipline.

● Evaluation des vidéos utilisées dans la communication de la Bundeswehr :

Les vidéos proposées ont dans l'ensemble été évaluées de manière positive.

Elles sont considérées comme sérieuses mais pas surprenantes.

● Avis sur les nouveaux médias – réseaux sociaux de la Bundeswehr (Facebook, Twitter, You tube) :

76% des interrogés sont en faveur de la création d'une page Facebook de la Bundeswehr, surtout plébiscitée par les moins de 30 ans.

L'impact et l'utilité de la création d'une page Facebook pour la Bundeswehr serait principalement à destination des jeunes (moins de 30 ans).

La page Facebook pourrait être privilégiée par les moins de 30 ans par rapport aux sites internet, notamment pour ce qui est de l'actualité des sujets et pour renforcer les contacts avec les personnes intéressées.

Le compte You tube est évalué comme plus moderne que le site de la Bundeswehr, mais le lien pour y accéder depuis le site bundeswehr.de est mal indiqué.

● Evaluation du nouveau slogan de la Bundeswehr « Wir.Dienen.Deutschland » et de son logo :

Bundeswehr
Wir. Dienen. Deutschland.

- 80% des interrogés estiment que le slogan est adapté à la Bundeswehr.

- 28% trouvent que le slogan est « très bien ».

Le slogan s'attache au patriotisme qui, selon les interrogés, ne doit pas être écarté de la communication de la Bundeswehr.

La formulation reste facilement en mémoire, et permet également de s'identifier au soldat tout en laissant place à l'interprétation.

Comme point négatifs sont cités le fait que le slogan n'est pas suffisamment spécifique à la Bundeswehr, et le verbe « dienen » (servir) peut paraitre démodé et effrayer les potentiels intéressés au recrutement.

En revanche, seulement 17% des participants considèrent que le logo est « très bien ».

IV- LE PARTAGE DE RESPONSABILITES

La communication externe en matière de défense relève avant tout du ministère de la Défense (*Bundesministerium der Verteidigung*, BMVg) et en premier lieu du ministre. Le chef d'état-major des forces armées allemandes (*Generalinspekteur des Bundeswehr*) n'a pas de responsabilité directe en la matière, si ce n'est de fournir des informations détaillées. Ses interventions sont soumises à l'autorisation préalable du ministre. Cette situation limite la visibilité du *Generalinspekteur* auprès de l'opinion publique.

L'information est une tâche du gouvernement qui doit être conduite de manière active. Cela figure dans les articles 5 et 65 de la constitution et cela a été confirmé par un arrêt de la cour fédérale constitutionnelle.

Ce partage de responsabilités a montré ses limites lors du bombardement de Kunduz, en septembre 2009, qui a fait de nombreuses victimes civiles. L'affaire a pris de l'ampleur dans l'opinion publique allemande à cause de la mauvaise communication du ministre de la défense qui

avait nié que des civils avaient été tués dans ce raid aérien. Suite à des révélations dans la presse sur la dissimulation de preuves au cours de l'enquête sur ce raid, le *Generalinspekteur* Wolfgang Schneiderhan[15] et le ministre de la défense d'alors, Franz Josef Jung[16] ont dû quitter leur poste. Cela s'explique aussi par l'hypertrophie du politique par rapport à l'institution militaire, l'objectif premier du politique étant de contrôler la Bundeswehr depuis la Seconde Guerre mondiale.

L'organisation de la communication de la Bundeswehr traduit concrètement le rôle subordonné des armées en ce domaine. La chaîne de commandement situe clairement *press und informationstab* et la parole du ministère de la Défense qui est à sa tête au-dessus des différents services du ministère de la Défense et du *Generalinspekteur.* Si les officiers de presse de chaque service des armées sont des conseillers du *Generalinspekteur* comme du porte-parole du ministère de la Défense, le *Generalinspekteur* n'a pas de véritable service de communication à sa disposition et ses interventions sont soumises à l'approbation du ministre.

S'il y a bien, comme en France ou au Royaume-Uni, délégation de compétence en fonction des compétences techniques de chaque armée, l'expression reste strictement encadrée par le pouvoir hiérarchique. Les officiers de presse de chaque service des armées ne pourront renseigner les journalistes que sur des questions strictement techniques.

Cet encadrement par le pouvoir politique, s'il permet d'éviter toute confusion dans la communication, ralentit très fortement l'accès à l'information ce dont les journalistes se plaignent[17].

Les vidéos sur le rôle de l'armée dans la KFOR ont été publiées avec 4 à 6 mois de retard même si elles ont été bien reçues par l'opinion publique. Sur FlickR il y a davantage de photos consacrées à des événements sportifs qu'à l'opération en Afghanistan. L'autre difficulté à pouvoir communiquer en temps réel vient du rôle du Bundestag dans le contrôle des opérations extérieures. Il faut en effet que le ministère de la Défense allemand puisse communiquer au préalable au Bundestag toute information sur l'opération extérieure avant de s'adresser aux journalistes et à l'opinion publique. C'est un élément supplémentaire qui retarde la communication en direction des journalistes.

V- LES GRANDS AXES DE COMMUNICATION

Aujourd'hui, la communication allemande est principalement centrée sur la communication en opération, suivant les directives du ministre de la défense. Il n'existe cependant pas de plan stratégique de communication du ministère, celle-ci dépendant du ministre en poste. Il manque

[15] Der Spiegel 26.11.2009, Bundeswehr-Generalinspekteur Schneiderhan tritt zurück http://www.spiegel.de/politik/deutschland/kunduz-bombardement-bundeswehr-generalinspekteur-schneiderhan-tritt-zurueck-a-663561.html (08.06.2012)

[16] The Independant, http://www.independent.co.uk/news/world/europe/defence-minister-urged--to-quit-over-air-strike-lies-1840956.html (08.06.2012)

[17] Interview avec le journaliste Thomas Wiegold, Bender Blog

de fait une vision stratégique sur le long terme et la définition d'un concept de communication cohérent en direction des Allemands[18] comme le souligne le journaliste Thomas Wiegold qui a créé un blog, *bender blog,* consacrée à l'armée allemande.

De la mission, il est toutefois apparu une ligne directrice dans la communication des armées allemandes mais celle-ci…n'est pas centrée sur l'armée proprement dite. Le défi de la professionnalisation semble en effet être le centre des préoccupations de tous ceux, politiques et militaires, qui définissent la communication des armées.

Wir Dienen Deutschland, littéralement *« nous servons l'Allemagne* », est le message, la signature, de l'armée allemande aujourd'hui. Ce message est exposé dans un clip fondateur visionné plusieurs fois lors de la présentation faite à la direction de *Press und Informationstab* ce qui montre l'importance que lui accordent les communicants. Le slogan est décliné aujourd'hui sur tous les sites de la Bundeswehr, il en constitue l'habillage.

Analyse du spot *Wir Dienen Deutschland*

Spot *Wir.Dienen.Deutschland* :

musique dynamique

1) *Wir* : exposition de l'équipement ; notion de fraternité entre les soldats ; au contact des autres soldats et des gens (populations locales et population civile allemande).

2) *Dienen* : présente les soldats en action, transportés pour des interventions, puis finalement avec des armes, qui tirent.

La vidéo enchaine sur la perte de soldats allemands, en insistant sur l'hommage et les honneurs qui leur sont rendus.

Sont montrées les opérations de logistique ; avec apparition d'un véhicule de l'ONU ; les soldats méritants sont récompensés par l'attribution de décorations.

3) *Deutschland* : Présentation de l'Allemagne, ses monuments, ses paysages, sa population civile, ses bretzels.

La vidéo montre l'implication de l'armée dans la population civile, dans les grands événements sportifs.

Analyse du message:

[18] http://bendler-blog.de/__oneclick_uploads/2008/04/kommunikation-der-bundeswehr-prmagazin-4-2008.pdf, page 56.

- l'armée est proche de la population civile allemande, elle fait partie de la société allemande (citoyen en uniforme) ;
- de même, elle veut se montrer comme proche des populations locales sur les terrains d'opération, auxquelles elle apporte son soutien dans le cadre de sa mission de rétablissement de la paix et de reconstruction ;
- les métiers proposés par la Bundeswehr sont très variés et les agents de la Bundeswehr sont passionnés par leur métier.

Wir Dienen Deutschland a été réalisé après trois réunions de brainstorming rassemblant des représentants de la branche politique du ministère, du *plannung staff*, et *d'Innere Führung*. Le clip a été réalisé au sein du ministère. Après cela, un sondage a été commandé pour savoir si les armées aimaient le clip. Selon le Colonel Stephan Döring de *press und Informationstab*, *Wir Dienen Deutschland* est fait pour tout le monde : pour la société, pour l'armée, pour le recrutement. Ce slogan peut selon lui vivre pendant 10 ans.

Et effectivement *Wir Dienen Deutschland* répond à deux impératifs.

Le premier s'inscrit dans la tradition : l'armée de l'Allemagne pour l'Allemagne. L'objectif est de prouver que le passage à la professionnalisation ne conduira pas à un affaiblissement du contrôle démocratique. De ce fait, cette armée est présentée comme intégrée et exerçant une fonction de service public tout à la fois au profit de l'Allemagne, de la paix dans le monde et des populations locales en cas d'opération extérieure. L'armée s'apparente à une grande ONG dont la particularité serait de posséder des armes. Le fait de privilégier un visuel montrant l'armée allemande participant à des opérations multinationales (véhicule de l'ONU) rappelle que cette armée s'inscrit bien également dans la tradition de renoncement à des prétentions nationales en matière militaire.

Dans le même temps, le message a un autre contenu. Il doit montrer une image attrayante du métier de soldat afin d'attirer les futures recrues. Ce sont des messages que l'on retrouve classiquement dans toutes les vidéos publicitaires pour le recrutement dans d'autres pays, une image de dynamisme du métier insistant sur la notion de modernité technologique des équipements dont auront à faire usage les soldats. Le métier est présenté comme un métier d'avenir. La nouveauté est sans doute que la vidéo ose montrer des images de cercueil. De cela, on peut tirer deux analyses. La première est que, comme toute communication de l'armée allemande, celle-ci doit être transparente, sincère et ne pas travestir la réalité. Elle doit être attrayante sans devenir de la propagande. La mort dans l'exercice de ses fonctions est une éventualité pour le soldat allemand et c'est ici que l'impératif de transparence joue son rôle. La seconde est qu'un nouveau pas est franchi dans l'évolution vers une certaine « normalité » depuis la chute du mur de Berlin.

La question est de savoir si ces deux messages, potentiellement contradictoires, sauront trouver leur synthèse. La professionnalisation de l'armée allemande ira de pair avec le retrait des troupes d'Afghanistan. Cela peut constituer un handicap s'il apparait trop nettement que l'opération a été inefficace. Les soldats qui rentreront d'Afghanistan joueront un grand rôle et il sera nécessaire de montrer une image positive de cette opération. Sur le site de la Bundeswehr, deux reportages sont diffusés actuellement sur ce sujet. Le premier montre l'implication du *Provinvial Reconstruction Team* (PRT) allemand avec les autorités locales à Kundunz. Le second, la journée d'une patrouille allemande au départ de Kundunz. C'est l'occasion de montrer le contact des officiers et des soldats avec les populations et les autorités locales ainsi que de voir le nouveau blindé de transport de troupes allemand Boxer qui vient d'être déployé en Afghanistan. Les Allemands pourront-ils toujours montrer une image aussi positive de leur armée ? C'est un des défis qui leur est posé.

Chapitre 3 LA COMMUNICATION DES ARMEES ITALIENNES

L'Italie est un pays historiquement antimilitariste. Le souvenir de l'époque fasciste où un appétit de puissance avait poussé le pays à de désastreuses campagnes militaires et à l'alliance avec l'Allemagne nazie est profondément ancré dans le pays. L'article 11 de la Constitution interdit même l'usage de la force militaire comme instrument de résolution des conflits. Cet article dispose : « L'Italie répudie la guerre comme instrument d'offense à la liberté d'autres peuples, et comme moyen de résoudre toute controverse à l'échelle internationale. L'Italie consent, en conditions d'égalité avec d'autres Etats, aux limitations de souveraineté nécessaire à la création d'un ordre qui puisse assurer la paix et la justice entre les nations. L'Italie sera partie aux organisations internationales créées à cet effet ». La formulation de cet article a longtemps nourri un débat entre juristes pour établir si les forces armées italiennes avaient le droit d'être utilisées, à l'instar de ce qui est arrivé en Allemagne.

Au début des années 80, la question deviendra plus sensible, le pays étant sollicité pour participer aux opérations de maintien de la paix au Liban. Le gouvernement tranchera en faveur de l'utilisation des forces armées pour ce type d'opération, en se réclamant du deuxième paragraphe de l'article 11. Au Liban, les forces armées italiennes retrouvent un terrain d'opération pour la première fois depuis 1945. Par la suite, en raison de l'utilisation de plus en plus fréquente des forces armées sur des théâtres d'opérations extérieures, lors de la réforme professionnalisant les forces armées italiennes, la loi 331/2000 établissait que, certes, « l'objectif principal des forces armées est la défense de l'État » mais elle incluait ensuite parmi les finalités de ces forces les missions à l'étranger « conformes aux règles du droit international » (art. 1 alinéa 4 de la loi). D'un point de vue plus culturel, la droite berlusconienne, alliée au parti post fasciste *Alleanza Nazionale* fortement représenté dans les rangs des forces armées, a tenu un discours bien plus décomplexé vis-à-vis de l'utilité des forces armées et de la fierté nationale, mettant par exemple fin au tabou de l'exposition du drapeau tricolore.

Le président de la République Carlo Azeglio Ciampi (1999-2006) a également axé son mandat sur la redécouverte de l'orgueil national. Les attentats sanglants contre les forces armées italiennes en Irak (à Nassyriah notamment où 19 soldats avaient péri dans une attaque contre une base italienne) et en Afghanistan, ont rapproché l'opinion publique et les forces armées. Cependant, une forte méfiance persiste notamment dans le rang des électeurs de centre-gauche et les campagnes médiatiques antimilitaristes sont assez récurrentes. À titre d'exemple, lors de la préparation des mesures d'austérité par le gouvernement Monti, des leaders d'opinions ont demandé de limiter très fortement le budget de la défense (celui-ci fait déjà l'objet de coupes drastiques ayant porté son niveau à moins de 1% du PIB). Une campagne médiatique, soutenue par de nombreuses personnalités du monde du spectacle et de la politique, a réclamé l'abandon du programme JSF / F35 (concernant les avions de combat nouvelle génération) en raison de son

coût. De la même manière, au lendemain du tremblement de terre qui a endeuillé l'Italie fin mai 2012 (notamment la région Emilia Romagna), des leaders politiques de premier plan ont demandé l'annulation de la parade militaire du 2 juin (fête de la République), en signe de deuil, et le transfert des économies ainsi faites à la reconstruction. La résistance du président de la République Giorgio Napolitano, qui a finalement opté pour une parade sobre (pas de patrouille aérienne ni de matériel militaire lourd et ainsi de suite), a été vivement critiquée par les leaders politiques.

I- ORGANISATION DE LA COMMUNICATION ET STRUCTURES

Si l'on compare l'organisation et les structures de la communication des forces armées italiennes avec celles de la France, le premier constat évident est la simplicité de la structure transalpine. Nous ne retrouvons pas d'équivalent de la DICoD, ni des SIRPAs, mais une structure axée essentiellement autour des « URP » (*Ufficio Relazioni con il Pubblico*, soit bureau pour les relations publiques).

1.1 Les URP

Il en existe quatorze, chaque Direction générale (DG) des forces armées italiennes disposant de son propre bureau de relations publiques. Parmi ces quatorze, figurent le bureau des relations publiques de chaque DG des « Arma » (Armée de terre, de l'air, marine, *Carabinieri*) mais aussi le bureau de la Direction des ressources humaines et celui de Teledife (Direction informatique, télématique et des technologies avancées). Evidemment, chaque « URP » voit ses fonctions influencées par l'unité à laquelle il est attaché. Ainsi, l'URP de Teledife doit servir à faciliter des contacts entre les opérateurs économiques et les structures opérationnelles de Teledife, afin d'améliorer la transparence dans l'activité administrative au titre du droit d'accès à l'information. Cet URP fournit, sur demande essentiellement, des informations sur les appels d'offre en cours, les contrats, les spécifications techniques, les paiements et toute autre activité de Teledife qui peut intéresser un citoyen ou une entreprise extérieure au ministère.

L'URP de la Direction générale du personnel civil (*Direzione Generale per il Personale Civile*, PERSOCIV) assure de son côté une information du public notamment sur le cadre législatif et administratif comme sur sa propre activité. Chaque URP insiste beaucoup dans sa présentation sur la fonction de relations publiques, rappelant que l'armée est une administration qui fait attention à « ses usagers » mais également à son personnel, dont il est important de sauvegarder les droits.

En détail, chaque URP doit:

- garantir le droit d'accès à ses citoyens aux documents de la défense auxquels ils souhaitent et ont droit d'avoir accès ;

- fournir les informations souhaitées par le public sur le fonctionnement de l'administration et les services offerts ;
- promouvoir la simplification administrative et la rationalisation des procédures ;
- recevoir les plaintes des usagers et des citoyens, les transmettre aux services concernés et assurer le suivi des dossiers ;
- présenter au public l'activité des forces armées italiennes ;
- détecter périodiquement les besoins des utilisateurs et évaluer leur degré de satisfaction ;
- mettre constamment à jour le site Internet du ministère.

Les fonctions d'information et de communication sont concentrées au sein des services du ministre sous la responsabilité d'un des quatre vice-chefs de cabinet (actuellement, au sein du Gouvernement Monti, le vice-chef de cabinet s'occupant de l'information et de la communication du ministre Di Paola est l'amiral Vanni Nozzoli).

1.2 Le rôle de l'Etat-major

De son côté, l'Etat-Major de la défense dispose également d'un « Ufficio Pubblica Informazione » (Bureau d'information du public) qui s'occupe de :

- coordonner les activités intéressant une ou plusieurs forces armées et ayant un impact médiatique en Italie comme à l'étranger (les missions des forces armées à l'étranger font partie de ces activités) ;
- constituer en cas de besoin le noyau dur du « Public Information Center » (essentiellement en cas de crises majeures) ;
- élaborer la politique du ministère en matière d'utilisation d'Internet ;
- documenter les activités et initiatives intéressant le secteur de la Défense.

Le responsable du bureau « Ufficio Pubblica Informazione » est également l'attaché de presse du Chef d'Etat-Major de la défense, ainsi que le responsable éditorial de la publication *Informazioni della Difesa* (une publication créée en 1981 pour faire connaître la pensée des milieux de défense au monde civil mais aussi pour favoriser les débats d'experts).

Le bureau est articulé en quatre sections, à savoir :

- *Sezione Rassegna Media,* qui s'occupe chaque jour de mettre en ligne une revue de presse sur l'actualité de défense entre autres ;
- *Sezione Mezzi di Informazione*, qui s'occupe du périodique *Informazioni della Difesa* mais aussi de la documentation au sens large. Cette section a par exemple été en charge en 2012 d'une exposition sur « les visages de soldats » qui s'est déroulée à Rome et qui avait comme objectif de mettre en exergue l'humanité des soldats italiens ;

- *Sezione Internet*, dont le responsable est également le webmaster du site du ministère de la Défense ;
- *Sezione Pubblica Informazione* (SPI), qui est chargée de la coordination de l'information du public. Il s'agit de la section qui réalise l'interface avec les médias, qui s'occupe du contenu du site Internet du ministère et des publications de défense et qui coordonne les activités de communication interarmées.

L'arrivée au pouvoir du gouvernement Monti a dynamisé les activités d'information. Le responsable de cette section Pubblica Informazione, le Général Panizzi, interviewé dans le cadre de cette étude19, assure que son objectif serait de reformer l'activité de « sa » section en suivant le modèle français et notamment celui de la DICoD, afin que le binôme information (largement dirigée vers la presse) et communication puisse être mieux représenté. Une réflexion afin de diriger l'activité d'information publique vers la communication stratégique (comme c'est le cas au sein de l'OTAN) serait également engagée. Cependant, l'horizon temporel très limité du gouvernement Monti laisse en suspens ces réformes, qui dépendront probablement du prochain ministre de la défense.

Le SPI dispose d'une rédaction de plusieurs sections, une section éditoriale (avec ses photographes), une section affectée à la revue de presse, une autre spécialisée dans les relations internationales et la documentation et enfin, une dernière, "pubblica informazione", tournée vers le public stricto sensu. A la différence de la DICoD, la SPI italienne n'effectue pas, ni directement ni indirectement, de recherches.

L'Etat-major des forces armées dispose également d'un bureau « Communication », qui est censé :
- fixer les objectifs en termes de communication de l'Etat-major ;
- élaborer les stratégies de communication conséquentes ;
- analyser le traitement par les médias des forces armées et son impact sur la réalisation des objectifs fixés par le bureau communication ;
- réaliser des activités de promotion des forces armées, afin de faciliter les recrutements ;
- Coordonner la totalité des URP des forces armées.

Le responsable de ce bureau agit également comme assistant pour la communication du Chef d'Etat-major de la défense.

Le bureau est articulé en trois sections : une première traitant des activités de promotion, une deuxième de la communication et une troisième de l'analyse des médias et de la planification de leur utilisation.

[19] Interview réalisée lors d'une mission à Rome, le 18 juin 2012.

II- MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS

Interrogé à ce sujet, le cabinet du ministre de la défense a communiqué en novembre 2012 qu'une centaine de personnes sont affectés aux tâches liées à la communication (sans détails supplémentaires) et que le budget alloué aux opérations de communication serait de 800.000 euros pour l'année 2012.

Ce montant, limité, est cohérent avec la situation budgétaire du pays. Grevé par une dette correspondant à 120% du PIB dès le début des années 90, le pays et les administrations publiques ont été soumis à des mesures d'austérité tout au long de ces années (afin de qualifier le pays pour la zone euro). Cela a perduré dans les années 2000 en raison d'une croissance économique faible. La crise des dettes souveraines en Europe n'a naturellement rien arrangé pour le pays, et le gouvernement de Mario Monti, en place depuis octobre 2011, a comme principal objectif celui de mettre en sécurité les comptes publics du pays ; il n'a pas hésité à réduire encore la dépense publique. Ainsi, le budget de la défense italien qui est arrivé en partie à sauvegarder sa dépense d'équipement par des aides à l'industrie, est somme tout très modeste, à hauteur de 0,84% du PIB, et en forte baisse.

La fonction communication des forces armées n'est pas épargnée et le Programme de Communication 2012, élaboré par le Servizio Pubblica Informazione (SPI), assume clairement parmi ses fonctions celle de « lobbying » en faveur de l'augmentation du budget de défense du pays. Le programme de communication du ministère met en avant le fait que les forces armées "rendent des services" au « public », aux citoyens italiens, et que le ministère doit donc y consacrer des ressources cohérentes. L'argument du « service » rendu par les forces armées et de la nécessité budgétaire qui en découle est ostensiblement mis en exergue. Le sens de l'État et la fierté nationale n'arrivent que comme des raisons secondaires.

III- LES OUTILS UTILISES

Malgré les moyens limités et les freins à la communication invoqués pour des raisons historiques, les forces armées italiennes semblent utiliser des outils somme toute assez similaires à ceux des forces armées françaises, allemandes ou britanniques. La différence semble résider plutôt dans la date de commencement de l'utilisation de ces instruments.

3.1 Les réseaux sociaux

La page Facebook des forces armées italiennes, par exemple, n'a été créée que fin septembre 2011 et dynamisée au long de l'année 2012, pour compter aujourd'hui 5800 « fans ». Le compte Twitter est également en développement. Il disposait de 954 abonnés et de 318 tweets au 13 aout 2012. Fin novembre 2012, il affiche désormais presque 7.000 abonnés et 480 tweets. La

communication effectuée sur ses deux instruments (Facebook et Twitter) porte essentiellement sur trois choses, l'activité du ministre, les missions des forces armées et les missions de recrutement.

3.2 Le site Internet

Malgré ce nouveau dynamisme insufflé par l'exécutif technique guidé par Mario Monti, de manière générale le site Internet du ministère n'est pas très élaboré et vient juste d'être agrémenté de certaines sections en français et en anglais. Une fois passée l'interface initiale du site, qui a été modernisée, on revient rapidement vers un graphisme plus désuet et surtout vers des sites Internet des différentes forces armées non harmonisés, aux publications diverses mais peu visibles, ce qui rend difficile l'accès à des informations même basiques.

En plus, le ministère de la Défense ne réalise pratiquement jamais d'actions publicitaires. L'exiguïté des ressources et la faible popularité dont jouit la chose militaire se prêtent mal à ce type d'exercice. Les seules actions dans ce domaine sont liées au recrutement de nouveaux soldats, ce qui ne pose pas de difficultés spécifiques. En effet, depuis la professionnalisation des forces armées italiennes en 2003, ces dernières n'ont jamais rencontré de difficulté à atteindre le format prévu à la différence d'un pays comme l'Espagne. Le fort taux de chômage, en particulier des jeunes dans le sud du pays, où il atteint le 50%, a favorisé une « méridionalisation » des forces armées. Cela a donné lieu à des polémiques politiques (lancées notamment par la Ligue du Nord pointant du doigt le manque de représentation des populations du Nord). Cependant, quelle que soit l'analyse du phénomène, il a facilité la tâche des forces armées qui n'ont jamais été obligées de lancer de grandes campagnes publicitaires pour vanter les mérites du métier militaire.

3.3 Le recrutement

Dans ce secteur justement, les actions de communication qui ont été privilégiées visent au rapprochement des citoyens et des forces armées à travers de véritables « stages » d'inclusion. L'opération « Vivi le forze armate » permet aux jeunes intéressés par une carrière militaire d'intégrer les forces armées pendant 3 semaines, au long desquelles ils expérimentent « la vie militaire ». Ce type d'opération présente deux avantages pour les forces armées. D'une part, du point de vue opérationnel, cela permet d'effectuer une première sélection et d'offrir une première formation aux recrues potentielles. D'autre part, cela permet d'avoir une communication directe et plus décomplexée en direction d'un public plus sensible aux intérêts de la vie militaire. Cependant, même pour un stage, il n'est pas question pour les forces armées de communiquer directement sur les « actions de combat ». Ainsi, l'activité sportive des soldats est mise en avant tout comme le secours aux populations victimes de calamités naturelles ou la protection du patrimoine culturel et environnemental italien.

Les forces armées ont également « banalisé » leur image, de façon indirecte, grâce à un autre instrument. Pour compenser la réduction des crédits, le ministère a créé une agence chargée de valoriser le patrimoine de la défense (Difesa Servizi SPA, créée en décembre 2009). Parmi les actions menées : l'octroi en franchising des labels de la défense. Ainsi, une marque d'habillement pour homme, « Aeronautica Militaire », rencontre un certain succès.

3.4 Les sondages

Le ministère de la Défense commande depuis 2008 des sondages sur l'image des forces armées italiennes à la société Istituto per gli Studi sulla Pubblica Opinione (ISPO). Ces sondages sont utilisés d'une façon assez claire pour communiquer sur la « bonne image » des forces armées et leur importance. Le ministère de la Défense réalise une synthèse qui paraît pour le moins « orientée ». Ainsi, le ministère affirme que l'image des forces armées italiennes est très positive, mais il s'appuie pour cela sur le fait que 49% des sondés affirment que les forces armées sont « utiles ». Dans le même esprit, le ministère met en avant un refus de la population italienne d'une plus grande intégration des forces armées italienne à l'échelle européenne (20% des sondés) alors sur 57% des sondés jugent celle-ci positive. Le désir d'insister sur les priorités du ministère de la Défense paraît encore plus évident lorsqu'il est mis en avant que les citoyens demandent une réduction du gaspillage plutôt qu'une réduction du budget de la défense. Ce sondage a surtout le mérite de montrer les inquiétudes des forces armées italiennes, qui sentent leur existence même menacée (par une volonté d'européanisation partagée par des leaders politiques de tout bord, mais aussi par les coupes budgétaires drastiques).

Un sondage plus « neutre », le « Rapporto Italia 2012 », réalisé par l'Eurispes, un institut de recherche indépendant qui publie chaque année un rapport sur le degré de confiance porté aux institutions par les citoyens italiens, est plus nuancé. 67,8% des personnes interviewées disent avoir confiance dans les forces armées, tandis que 31,1% des interviewés affirment n'avoir que « peu ou aucune » confiance. Les personnes ayant un âge compris entre 18 et 24 ans sont celles qui font le plus confiance aux forces armées (75%), ce qui est encourageant pour l'avenir, d'autant plus que l'institution militaire arrive en tête dans la tranche d'âge (avant les forces de maintien de l'ordre, le parlement, la magistrature, le gouvernement, le président de la République).

3.5 Les publications

Les revues sont éditées par le ministère de la défense, par la section « Pubblicistica della Difesa ». Elle réalise des publications sous plusieurs formes, allant des publications spécialisées par type d'armes (Marine Nationale, aéronautique, armée de terre, Carabinieri) jusqu'aux débats d'experts (*Informazioni della Difesa*) en passant par *Bonus Miles Christi*, le bulletin de l'église militaire (voir annexes).

3.6 La production audiovisuelle

L'Etat-Major des armées italien, conscient de l'importance des « images » dans les conflits modernes, a décidé de créer des unités spécialisés pour leur production, afin de pouvoir ensuite les transmettre au médias audio-visuels italiens et internationaux.

Il s'agit des « *Media Combat Team* » (MCT), qui sont gérés par l'Etat-Major de l'armée de terre. Ce concept n'est pas nouveau, l'armée de terre italienne s'étant dotée d'un service « images » dès 1915 (création de services « photographie » aérien, terrestre et naval). Puis ce fut la création de l'institut « Luce » à l'époque fasciste, une institution qui avait englobé ces services. Après la deuxième guerre mondiale l'importance de l'image dans les conflits a été négligée. D'une part elle était trop associée à la propagande fasciste, d'autre part, ce n'est que dans les années 80 que l'armée italienne a été utilisée à l'extérieur des frontières. Une agence fut alors crée pour la production de vidéo et photos, sous le contrôle de l'Etat-Major.

Aujourd'hui, chaque MCT est composé par un officier (chargé de l'information du public), d'un sous-officier (appelé « Combat Camera » qui est responsable des prises de vue), d'un sous-officier matériellement affecté à la prise d'images vidéo et photo, ainsi que d'un jeune militaire en début de carrière (*Volontario in servizio permanente*). En ce qui concerne leur situation hiérarchique, toutes les personnes affectées aux MCT dépendent du Bureau information au public de l'Etat-Major de l'armée (pour les officiers) ou du bureau logistique de soutien de l'Etat-Major des armées (pour les sous-officiers). Cette équipe de quatre personnes est organisée de la façon suivante :

- L'Officier est le responsable de l'équipe ;
- Le sous-officier « combat camera » s'occupe de l'*editing*, de la production, post production, duplication, transmission ;
- Le sous-officier affecté aux prises de vue s'occupe matériellement de l'utilisation des caméras ;
- Le volontaire agit comme aide-opérateur.

Les composants du MCT reçoivent la même préparation que les autres soldats utilisés lors de missions à l'étranger des forces armées. Le MCT est considéré comme une unité combattante à plein titre.

Le matériel produit est ensuite envoyé au Bureau Information au Public de l'Etat-Major des armées, qui retravaille les images afin de les adapter à « l'utilisateur final ». Un exemple peut être cité, celui de l'emploi des forces armées italiennes en Irak. Le MCT affecté à l'opération a réalisé, entre le 12 novembre et le 10 décembre 2004, 4201 photos et 582 minutes de vidéo. Dans les jours suivant des rencontres avec la presse ont été organisée pour expliquer l'activité du MCT, et 32 minutes de vidéo ont été fournies à la télévision publique italienne (la RAI).

Mise à part l'activité des MCT, le plan de communication 2012 du ministère de la Défense insiste sur la nécessité de relations cordiales avec la presse, organisant des stages d'entraînement pour

les correspondants ayant vocation à couvrir les missions des forces armées à l'étranger, mais aussi coopérant activement avec les Universités et instituts de formation de reporters de guerre.

IV- LE PARTAGE DE RESPONSABILITES

4.1 La communication « politique »

En ce qui concerne le partage des responsabilités en matière de communication, la situation diffère de celle des autres pays européens, notamment de la France et du Royaume Uni. En effet, il n'existe pas de véritable séparation entre la communication politique et la communication « opérationnelle » ou plus strictement militaire, dans la mesure où cette dernière est fortement limitée.

La communication avec les hommes politiques et en leur faveur semble très intégrée (ce fut particulièrement vrai sous le ministre de la Défense de Berlusconi entre 2008 et 2011, le postfasciste Ignazio La Russa, très soucieux de présence médiatique). Le lien entre la structure, le ministre et son porte-parole est très étroit. L'arrivée au gouvernement des "techniciens" emmenés par Mario Monti n'a pas changé la donne. Le nouveau ministre, Di Paola, a axé sa communication sur la nécessité de préserver le bilan de la défense et sur l'utilité des forces armées (voir également le paragraphe 5 sur les axes de la communication), ce qui reste une communication « politique » tandis que la communication opérationnelle reste très limitée. Les forces armées se savent mal aimées, ce qui influence fortement leur expression, discrète voire absente, et limitée essentiellement aux campagnes de recrutement.

4.2 La communication relative aux opérations

A titre d'exemple, nous pouvons citer le conflit libyen et la disparité de communication entre le ministère de la Défense italien et ses homologues britanniques et français. Alors que des briefings quotidiens étaient organisés dans ces deux derniers pays pour détailler les missions, sorties aériennes, numéro de frappes, objectifs ciblés, l'Italie s'est refusée à s'exprimer en détail sur son engagement. Le ministre de la Défense de l'époque, M. La Russa, en était arrivé à interdire toute communication sur les frappes aériennes italiennes. Alors que le pays avait dans un premier temps, et pour des raisons liées à sa politique étrangère, refusé de s'engager dans des opérations contre le régime du Colonel Kadhafi, il y a ensuite participé mais sans s'exprimer officiellement. Le ministère de la Défense se contentait d'énumérer les missions aériennes, sans spécifier s'il s'agissait de ravitaillement, d'escorte, de frappes etc. Face aux bruits persistants sur des missions de bombardements et aux protestations d'une partie de l'opinion publique, le gouvernement avait fait fuiter des informations en direction des journalistes sur une participation limitée à l'utilisation de Tornado IDS (avions spécialisés dans la guerre électronique) pour mettre hors d'usage les défenses anti-aériennes libyennes. Ceci alors que le pays participait bel et bien aux bombardements. Une telle communication accroît la méfiance de l'opinion publique et s'avère frustrante pour les forces armées qui perçoivent cette méfiance. Lors d'opérations

multinationales, elles mesurent la différence de considération dont jouissent les différentes armées, sans compter qu'en Italie elles subissent des limitations opérationnelles (caveats) très fortes venant du Parlement, comme ce fut le cas en Afghanistan, afin de limiter les pertes en vie humaines.

4.3 La communication et le recrutement

La communication des forces armées est complétée par celle portant sur le recrutement, limitée elle-même par le fait que le pays n'a pas de difficultés en ce domaine. Le site institutionnel du ministère se limite à signaler, sans aucune mention spécifique ou publicitaire, la tenue de concours de recrutement, et publie le règlement correspondant. Le site du ministère, ainsi que les comptes Facebook et Twitter, présentent les salons étudiants auxquels le ministère participe, mais là aussi avec une tonalité très neutre. Les seules publicités de recrutement (et un message audiovisuel de remerciement aux soldats revenant des théâtres d'opération) ont été réalisés pendant la période 2008-2011 par le gouvernement Berlusconi20, repris en partie pour soutenir l'opération « Vivi le forze armate ».

Le programme de communication pour l'année 2012, publié par le ministère de la Défense précise que sa mission principale est d'assurer le lien entre l'administration et les citoyens. La cible prioritaire est la tranche d'âge des 18 - 30 ans. Le ministère entend par exemple renforcer ses liens avec les universités et les centres de formation. Ainsi des comptes Facebook et Twitter ont-ils été ouverts par le ministère en septembre et octobre 2011. Trois principes clés prédominent, à savoir « être compréhensible, proposer et développer des idées fortes, diffuser les valeurs inhérentes à celles promues par la République italienne ». Du reste, au cours des entretiens, nos interlocuteurs n'ont cessé d'insister sur la "transparence" de la communication des "forze armate" et sur leur légalité démocratique.

[20] Deux exemples sont disponibles à ces adresses :
http://it.video.search.yahoo.com/video/play?p=pubblicit%C3%A0+forze+armate&tnr=21&vid=729f7d901cb6f41159c5531df00c1786&turl=http%3A%2F%2Fts2.mm.bing.net%2Fth%3Fid%3DU.4519337223258237%26pid%3D15.1&rurl=http%3A%2F%2Fwww.bing.com%2Fvideos%2Fsearch%3Fq%3Dpubblicit%25c3%25a0%2Bforze%2Barmate%26docid%3D4519337223258237%26mid%3D1E166CEAE648CD03BF4D1E166CEAE648CD03BF4D%26view%3Ddetail&sigr=14gu0o0sc&newfp=1&tit=Vivi+le+forze+armate+spot&back=http%3A%2F%2Fit.search.yahoo.com%2Fsearch%3Fei%3DUTF-8%26p%3Dpubblicit%25C3%25A0%2Bforze%2Barmate%26rd%3Dr1&sigb=12fo4827p

http://it.video.search.yahoo.com/video/play?p=pubblicit%C3%A0+forze+armate&tnr=21&vid=729f7d901cb6f41159c5531df00c1786&turl=http%3A%2F%2Fts2.mm.bing.net%2Fth%3Fid%3DU.4519337223258237%26pid%3D15.1&rurl=http%3A%2F%2Fwww.bing.com%2Fvideos%2Fsearch%3Fq%3Dpubblicit%25c3%25a0%2Bforze%2Barmate%26docid%3D4519337223258237%26mid%3D1E166CEAE648CD03BF4D1E166CEAE648CD03BF4D%26view%3Ddetail&sigr=14gu0o0sc&newfp=1&tit=Vivi+le+forze+armate+spot&back=http%3A%2F%2Fit.search.yahoo.com%2Fsearch%3Fei%3DUTF-8%26p%3Dpubblicit%25C3%25A0%2Bforze%2Barmate%26rd%3Dr1&sigb=12fo4827p

V- LES GRANDS AXES DE COMMUNICATION

5.1 L'impact de la crise de la dette, et le retour en arrière de la communication italienne.

La crise des dettes souveraines et les mesures drastiques d'austérité mises en place par les gouvernements Berlusconi, puis Monti (plus de 130 milliards d'euros cumulés entre réduction de la dépense publique et augmentation des impôts en deux ans), ont en quelque sorte fait régresser la communication du ministère de la Défense. Tout au long des années 2000, elle avait eu pour objectif de « banaliser » les forces armées italiennes et de les présenter en tant qu'institution normale - servant les légitimes intérêts de l'État, se libérant à la fois du passé fasciste et de l'héritage des traditions catholique et communiste, fortement antimilitaristes. Or la crise de la dette a remis au centre du débat politique italien l'utilité même de l'instrument et des dépenses d'équipement.

Tout au long des années 2000, politiquement dominées par la coalition de centre-droit guidée par Silvio. Berlusconi, le pays commençait à assumer ses intérêts et l'utilisation de ses forces armées. Des épisodes déjà cités (l'attentat de Nassiryah en Irak, l'action du Président Ciampi) ont contribué à faire évoluer l'opinion publique. Les célébrations du 150ème anniversaire de l'unité de l'Italie en 2011 ont permis d'afficher un sentiment national comme probablement jamais auparavant. D'un point de vue plus ponctuel, le ministre de la Défense du gouvernement Berlusconi entre 2008 et 2011, le postfasciste Ignazio La Russa, a, comme nous l'avons signalé, axé son mandat sur la lutte contre la tradition antimilitariste de gauche avec une politique de communication très agressive.
Le cabinet Monti a été appelé au pouvoir en octobre 2011 par le président de la République, Giorgio Napolitano et soutenu par les principaux partis politiques (*Partito Democratico*, centre gauche, les centristes de *l'Unione di Centro*, le *Popolo della Libertà*, le parti de S. Berlusconi) pour réformer en profondeur le pays et vaincre le scepticisme des marchés financiers avant le retour aux urnes initialement prévu au printemps 2013.

En ce qui concerne la défense, le poste de ministre a été confié à l'Amiral Giampaolo Di Paola, artisan des plus importantes réformes connues par les forces armées italiennes. En tant que Chef d'Etat-major des armées, il a piloté l'inter-armisation, réalisé la transition vers un modèle de planification capacitaire et géré la professionnalisation des forces armées (effective depuis 2005). Il a également été Président du Comité militaire de l'OTAN. Considéré comme un réformateur, il a présenté en février 2012 un programme organique de réformes, afin de façonner les forces armées italiennes du futur et d'anticiper les coupes budgétaires drastiques et, à terme, pour sauvegarder la dépense d'équipement. Ce programme prévoit une réduction du format (de 183.000 hommes à 150.000), ainsi que d'un certain nombre de programmes d'équipements (sous-marins, patrouilleurs, avions JSF). Ce projet rééquilibrerait le ratio de dépenses entre frais de personnel et d'investissement (fortement déséquilibré en faveur du paiement de salaires aujourd'hui). Parmi les objectifs affichés, une refonte de la communication institutionnelle, considérée comme déficitaire aujourd'hui, visant surtout à rapprocher les forces armées d'une

opinion publique qui, malgré l'accalmie des années 2000, semble éprouver un nouveau scepticisme quant à leur utilité. Même si le cadre politique italien paraît très incertain, la permanence ou le retour d'un gouvernement de grande coalition piloté par Mario Monti après les élections n'est pas à exclure. Par ailleurs, la coalition de centre-gauche opposée à Silvio. Berlusconi et disposant du plus grand nombre de suffrages dans les sondages d'opinion, affiche son antimilitarisme.

5.2 Des exemples de communication « modeste »

La communication de l'armée italienne reflète par sa modestie et ses multiples démonstrations de bonne volonté (l'accent systématiquement mis sur la transparence, les valeurs constitutionnelles, etc.) le statut d'une armée longtemps mal aimée.

Les grands axes de cette communication sont empreints de prudence. Plusieurs exemples le montrent, comme la référence constante des plus hautes instances militaires à l'article 11 de la Constitution.

Ainsi, l'un des objectifs principaux des forces armées est de montrer l'utilité même de leur existence. Elles mettent en avant l'aide apportée aux civils, les actions de reconstruction, le soutien à la lutte contre la criminalité ou à la résolution de la crise des ordures en Campanie dans les années 2000, allant jusqu'à insister sur des activités non–militaires et d'utilité publique comme la météorologie, la cartographie, le contrôle de l'espace aérien et maritime.

La communication sur les missions de maintien de la paix met ainsi toujours en exergue les réalisations « civiles » (construction d'hôpitaux, écoles, dialogue avec les autorités civiles locales etc.) tandis que les opérations militaires (bombardements, actions offensives, utilisation des forces spéciales) ne font guère l'objet de communication. La raison n'est pas « opérationnelle », pour éviter de donner trop vite d'informations sur le sujet, mais elle est politique. L'importance des caveats imposés aux forces en opération est également liée au refus du pouvoir politique d'assumer des pertes en opération, pour les soldats italiens certes, mais également pour les ennemis, ce qui incite encore moins à s'exprimer.

Etant donné les racines politiques de l'antimilitarisme dans la tradition communiste et l'anti-américanisme, la communication des forces armées italiennes vise à éviter tout rapprochement avec les actions ou méthodes employées par les forces armées américaines (ainsi parler de psyops ou de stratégie d'influence est proscrit), et à épargner toute « spectacularisation » des opérations. Les forces armées italiennes affirment souvent la nécessité de la transparence (sauf lorsque des actions offensives sont menées) pour éviter toute accusation. La représentation des soldats est aux antipodes des évocations de virilité agressive, l'accent étant mis sur l'humanité du métier de soldat afin que tout le monde puisse s'y identifier.

Le personnel des forces armées interviewé à Rome dans le cadre de cette étude a tenu à spécifier que sa communication se distingue de l'école "anglo-saxonne", fortement axée sur les thèmes de l'influence, pour ne pas parler de manipulation.

Globalement, le «grand discours » des forces armées italiennes porte sur la contribution du pays (bien guéri de tout démon nationaliste) à la stabilité internationale, à la modernisation/ professionnalisation nécessaire des forces armées et sur la "richesse" (en termes humains, économiques et de recherche) que représente l'armée pour la société.

La hiérarchie des objectifs est également visible dans le plan de communication 2012[21] du ministère de la Défense :

- la priorité absolue est nationale et pratique : convaincre les décideurs et l'opinion publique de l'utilité des forces armées, éviter que le sentiment antipolitique et antimilitariste qui se répand dans l'opinion publique italienne ne favorise une réduction drastique de l'instrument militaire ;
- pour ce faire, l'armée se réfère à un sens de l'unité nationale à renforcer et dont elle participerait au plus haut degré : elle doit promouvoir une "culture de défense" ;
- Enfin, d'un point de vue plus opérationnel, le Plan de Communication insiste sur la nécessité d'intégrer l'aspect médiatique dans les opérations extérieures afin de développer, ne serait-ce que de façon embryonnaire, une communication plus « normale » sur les forces armées en opération.

[21] *Programma di Comunicazione del Ministero della difesa per l'anno 2012*, disponible à l'adresse http://www.difesa.it/content/programma_comunicazione_2012/Pagine/default.aspx

Chapitre 4 LA COMMUNICATION DES ARMEES AU ROYAUME-UNI

Armée professionnelle, au format proche de celui de l'armée française, au service d'un vieil Etat démocratique et passée par l'ère des empires coloniaux et de la décolonisation: en théorie, les forces armées britanniques devraient être les plus proches, en Europe, des armées françaises. Or il n'en est rien sur le segment de la communication et des relations-médias.

En effet, l'armée britannique n'a pas subi les multiples traumatismes qui ont frappé l'armée française : parmi les grands vainqueurs de la Seconde Guerre Mondiale, la Grande-Bretagne a par la suite réussi sa décolonisation. Ses forces armées en conservent une réelle aura positive.

A contrario l'armée française, humiliée en 1940[22], clouée au pilori après la bataille d'Alger et le putsch des généraux, souffre, malgré la bonne image dont elle bénéficie dans l'opinion publique, d'un manque évident de confiance en elle-même lorsqu'il s'agit d'aborder une société civile et des médias qu'elle perçoit sinon comme hostiles, du moins comme indifférents. Ce manque de confiance se prolonge dans le cadre de la relation, emprunte de méfiance, qu'entretiennent les autorités civiles et militaires françaises, une dimension quasi-inexistante outre-Manche.

Certes, dans un cas comme dans l'autre, le cadre démocratique est le même : le politique exerce le leadership vis-à-vis du militaire qui lui est subordonné. La collaboration entre les deux entités est toutefois davantage fondée sur une véritable communion au Royaume-Uni où autorités civiles et militaires agissent en fonction d'une vision stratégique qui fait consensus et selon des modalités acceptées, parce que conçues et validées par l'ensemble des protagonistes.

En conséquence, autocensure, frilosité, assujettissement complet aux décideurs politiques sont autant de caractéristiques françaises qu'ignorent les armées britanniques lorsqu'elles communiquent, d'autant qu'elles sont au service d'une claire stratégie d'influence acceptée de tous, pratique que les autorités françaises, civiles et militaires, considèrent pour leur part comme tabou. Corollaire de cette donnée, la communication des forces armées britanniques est conçue, organisée, développée, très différemment de celle de leurs homologues françaises. Confiée à deux instances, l'une civile, l'autre militaire, dont les compétences et les responsabilités sont clairement définies, elle repose sur une hiérarchie bien établie, au sein de laquelle les civils exercent un leadership admis de tous.

Ces instances communiquent beaucoup plus que les armées françaises en direction du grand public, via Internet en priorité. Elles travaillent également en bien meilleure harmonie avec les médias britanniques, avec lesquels elles établissent des règles du jeu précises et contraignantes, une pratique qui rencontre des résistances en France de la part de la presse.

[22] Aux yeux de son opinion publique et d'elle-même plus que sur le terrain si l'on accepte d'adopter une approche strictement historique.

Autre pays, autres médias. La presse britannique ne partage pas les méfiances de la presse française vis-à-vis de l'institution militaire, ce qui permet aux forces armées britanniques d'évoluer aisément au cœur de la société civile, sans porter le poids de dossiers sensibles tels que l'affaire Dreyfus, la torture ou le putsch des généraux en Algérie. Non pas que les armées britanniques soient plus exemptes de reproches que les armées françaises mais le regard porté sur la guerre par l'opinion publique n'est pas le même. La devise *Right or wrong my country,* implique outre-Manche qu'une seule chose est pire que la guerre, c'est une guerre perdue. C'est à cette aune, en définitive, que le jugement de l'opinion sera rendu, cette proximité d'esprit facilitant les relations.

I- L'ORGANISATION DE LA COMMUNICATION

1.1 Un dispositif interministériel

Si l'ensemble des documents traitant de la communication en matière de défense se focalisent principalement sur le rôle du Ministry of Defence (MoD), il faut toutefois noter que la communication est considérée au Royaume-Uni comme un effort « intergouvernemental » (« *a cross-government enterprise* »[23]) dirigé par le Cabinet et le Conseil de sécurité nationale (*National Security Council*)[24]. Ce dernier est d'ailleurs souvent en première ligne dans la mise en place d'une équipe interministérielle chargée de développer une stratégie de communication pour le compte du gouvernement britannique lors de nouveaux évènements sécuritaires majeurs, telle l'intervention en Libye[25].

Par ailleurs, l'accent est régulièrement mis sur le fait que tout personnel du MoD est un communicant potentiel qui doit veiller à la bonne image de l'institution.

Notons, à ce titre, qu'aucun militaire n'est affecté en permanence aux missions de communication dans les armées britanniques. Il n'existe donc pas sur ce segment d'équivalent de notre corps des experts au Royaume-Uni.

Le MoD recrute dans les unités les volontaires attirés par ce type d'activité. S'ils sont retenus, ils exercent alors au sein des services concernés durant deux ou trois ans avant de retourner dans les unités de combat. C'est le cas du colonel Paul Arundel qui nous a reçus à Londres et qui, après le

[23] Joint Doctrine 1/12, *Strategic Communication : The Defence Contribution*, 2012

[24] Le *National Security Council* est un comité du Cabinet britannique (mais restreint, car il n'inclut pas tous les membres du Cabinet), créé à l'initiative de David Cameron le 12 mai 2010. Il est chargé de coordonner l'ensemble des stratégies et actions liées aux questions de défense, de renseignement et de sécurité nationale. C'est un forum destiné à définir les stratégies du pays, à « briefer » les membres du gouvernement et à prendre des décisions de niveau stratégique.

[25] Joint Doctrine 1/12, *Strategic Communication : The Defence Contribution*, 2012, p. 3-12

commandement d'un bataillon en Irak, a pris des fonctions de communication avant de diriger un régiment en Afghanistan puis de revenir à Whitehall, de nouveau dans une mission de communication.

Cette organisation est selon nous plus pertinente que son homologue française du point de vue des relations-presse : Pour les journalistes, un officier qui retourne régulièrement vers son cœur de métier, le combat, est plus crédible qu'un cadre affecté en permanence à la communication qui, s'il conserve un statut de militaire, ne peut plus guère prétendre à celui de soldat. De surcroît la formule britannique entrave dans une certaine mesure la mise en place de réseaux d'intérêts privilégiés entre des officiers et des journalistes se fréquentant durant des années, ces officiers favorisant certains de leurs contacts lorsqu'il s'agit de communiquer des informations inédites, ces contacts leur rendant la politesse par un traitement de l'information assez éloigné des canons du métier en matière de liberté de ton et d'analyse critique.

1.2 Structures civiles et militaires

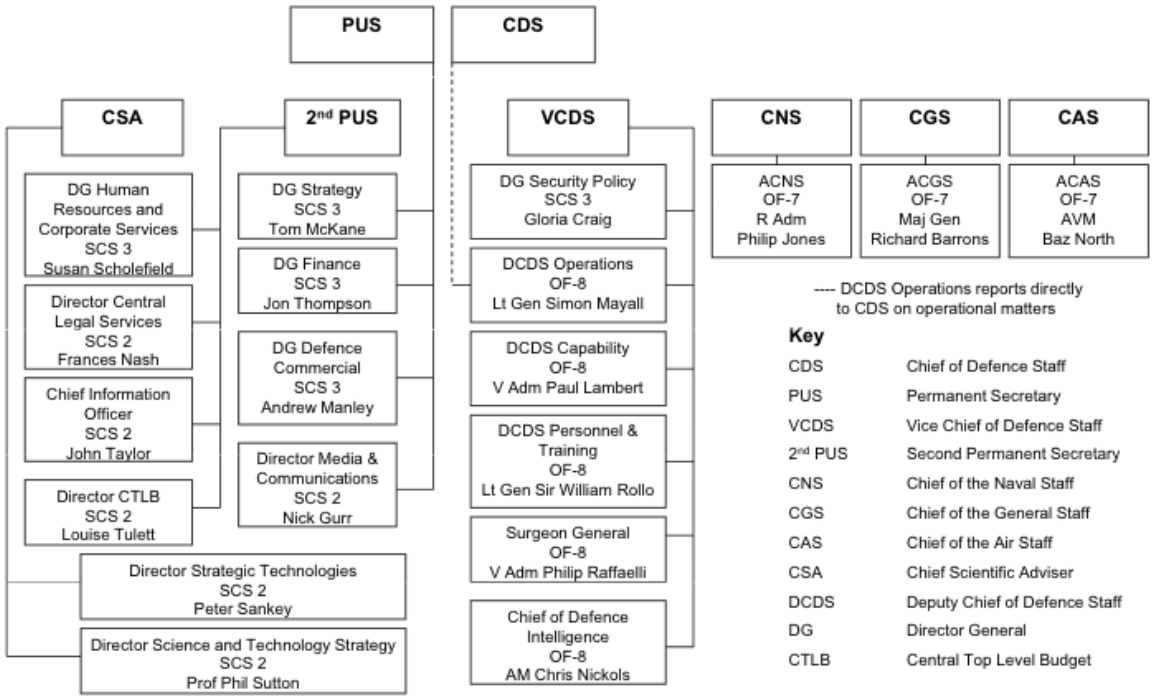
L'organisation bicéphale du MoD britannique joue un rôle important dans la répartition des responsabilités. Le Secrétaire d'Etat à la Défense est à la tête d'un « *Head Office* » (direction) comprenant :

- une branche civile, dirigée par le « *Permanent Under-Secretary of State* » (PUS)- qui est le haut fonctionnaire civil au sommet de la hiérarchie du ministère ;
- une branche militaire, dirigée par le « *Chief of Defence Staff* » (CDS), le Chef d'état-major de la Défense, le plus haut gradé britannique...

Au PUS est rattachée la direction Médias et Communication tandis qu'au CDS est rattaché le « *CDS's Strategic Communication Officer* », qui est également le porte-parole pour les opérations et fait office d'interface avec les médias.

Le PUS a un rôle important en soutien du Secrétaire d'Etat à la Défense, des ministres amenés ponctuellement à intervenir sur des questions de défense et en matière de relations avec le Parlement britannique (préparation des auditions, des rapports, des réponses aux questions écrites des parlementaires), avec les citoyens (réponses aux questions relatives à la liberté d'information ou aux questions de défense) et avec les médias[26].

[26] Les précisions concernant ce rôle du PUS ont été apportées dans le dernier document de réforme du MoD, datant de juin 2011 :
http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/B4BA14C0-0F2E-4B92-BCC7-ABFCFE7E000/0/defence_reform_report_struct_mgt_mod_27june2011.pdf



a. *Au niveau du PUS : le Directorate Media and Communications (DMC)*

La DMC (anciennement *Directorate General Media and Communications*, DGMC) est l'entité responsable de la communication du MoD et placée sous l'autorité du PUS. Elle gère la relation aux médias et la stratégie de communication interne et externe de l'ensemble du MoD. Elle compte environ 170 personnes[27]. Son domaine de responsabilité inclut l'ensemble des canaux de communication (médias nationaux et régionaux, publications extérieures, manifestations publiques, Internet etc.). La DMC assure la cohérence des messages produits par le MoD sur tous les sujets.

Elle possède une cellule de planification dont la mission est de s'assurer que les messages délivrés par les organes de communication des armées dans le cadre des opérations extérieures sont conformes à la stratégie de communication du ministère.

Elle organise les reportages en OPEX, *embedded* ou non, et s'assure du bon déroulement de ces opérations médias. A ce titre donc elle est en charge d'une mission dévolue en France à la cellule communication de l'Etat-major des armées (EMA-COMM).

[27] http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews/PeopleInDefence/GettingModsMessageOut.htm

Elle rédige en coopération et en concertation avec les medias le *« Green Book »,* précédemment cité, qui fixe les règles du jeu avec les journalistes sur les théâtres d'opération.

Elle chapeaute un certain nombre de bureaux, dont le *Defence Press Office* (DPO) et le *Defence Media Operations Centre* (DMOC).

Le *Defence Press Office* (DPO)

Le DPO (environ 20 personnes) joue au sein du DMC le rôle de l'EMA-COMM (dans une certaine mesure) et de la DICoD mais aussi de la cellule de communication du ministre de la Défense en France.

A ce titre, il traite aussi bien des manœuvres réalisées par les armées que des opérations en Afghanistan, des questions budgétaires, du recrutement, de la médecine militaire ou des nouveaux matériels. Il est l'entité qui délivre la parole officielle du ministère de la Défense, commente l'actualité et répond aux demandes des journalistes.

Faisant appel aussi bien à des spécialistes civils que militaires de la relation presse et de la communication, il est en contact au quotidien avec les médias britanniques et étrangers auxquels il propose des sujets et des reportages. C'est lui qui met en contact les journalistes et les unités militaires qui feront l'objet d'un sujet.

Basé à Londres, dans les locaux du MoD, il est au centre du réseau des entités de communication civiles et militaires travaillant pour le MoD au Royaume-Uni et dans le monde.

Comme l'organisme le souligne lui-même sur son site Internet[28], son objectif est de présenter au grand public britannique les motivations et les actions des forces armées afin de justifier auprès des contribuables l'usage des deniers publics.

Cette action s'exerce aussi bien en matière d'opérations extérieures que de communication institutionnelle : le DPO, comme la DICoD, organise des points de presse visant à expliquer la politique du ministère. Il joue aussi le rôle de conseiller média auprès des responsables politiques et militaires du ministère de la Défense, tant du point de vue de la politique de communication que des relations presse.

Le DPO décline notamment sa politique de communication selon trois axes thématiques : les opérations, les hommes et le matériel. A chacun de ces segments correspond un chef des relations presse disposant d'une équipe dédiée.

[28] http://www.mod.uk/defenceInternet/defencenews/presscentre/mediaenquiries.htm

Le *Defence Media Operations Centre* (DMOC)[29]

Ce centre rattaché au DMC a pour objectif de soutenir les efforts en matière de communication de défense, au travers de formations de haut niveau ou de déploiement rapide de moyens (capacités) de communication. Pour ce faire, le DMOC dispose de deux instruments :

- la *Joint Media Operations Team* (JMOT)[30] fournit une expertise et une assistance technique aux commandants militaires pour toutes les activités de communication (planification, entraînement, briefing, analyse, porte-parole…). Une équipe peut être déployée dans un délai de 48 heures en soutien à des opérations militaires (en tant qu'élément de la *Joint Rapid Reaction Force* britannique). Ces équipes sont ainsi régulièrement déployées en Afghanistan en fonction des besoins ;
- La *Defence School of Media & Communications* (DSMC)[31] est un « centre d'excellence » de formation en matière de communication de défense (cours, media training, préparation au journalisme en zone de combat, etc.).

Le DMOC fournit également à l'ensemble de la communauté de défense des notes de consultance sur les questions de communication et de médias. Le DMOC regroupe une quarantaine de personnels, venus des trois armées et de l'administration civile.

b. La communication au niveau des armées et du CDS : les « SIRPAs » britanniques

Le *Media and Press Centre* de l'Armée de terre[32] :

Il intègre :

- la cellule *News Media Operations*, qui gère la communication en opérations ;
- le *Media Operations Group (Volunteers)*, qui gère la relation presse en zone d'OPEX ;
- les services de presse régionaux, basés dans les différentes régions du Royaume-Uni;
- *Army Photography* et *Combat Camera* Team, qui joue le rôle de l'ECPAD en OPEX.

[29] http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/WhatWeDo/MediaandPublicCommunication/DMOC/
[30] http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/WhatWeDo/MediaandPublicCommunication/DMOC/TheJointMediaOperationsTeamjmot.htm
[31] http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/WhatWeDo/MediaandPublicCommunication/DMOC/DefenceSchoolOfMediaCommunicationsdsmc.htm
[32] http://www.army.mod.uk/news/23286.aspx

Le *Royal Navy Media and Resource Centre :*

- le *General Navy Press Enquiries*, basé au MoD, qui gère les relations avec la presse nationale seulement ;
- les *Regional or Naval Base Enquiries*, qui gèrent les relations presse au niveau des bases de Devonport, de la Clyde et de Portsmouth ;
- le service gérant les demandes concernant les navires et unités déployées ;
- le service communiquant les caractéristiques techniques concernant la flotte.

La *Royal Air Force* :

- elle possède une entité de communication dans chaque unité ;
- elle dispose d'un service central : *RAF News* qui couvre l'ensemble des actualités de l'institution.

II- LES MOYENS FINANCIERS ET HUMAINS

En termes d'effectifs, le MoD a fourni à l'IRIS lors de notre mission à Londres ses dernières données précises concernant les personnels chargés de la communication.

Au 31 mars 2011, le MoD employait un total de 649 personnels pour ces missions. Un chiffre qui traduit un recul de 60 postes sur un an et qui a été établi avant le transfert ultérieur d'une trentaine d'autres personnels à d'autres services.

Alors que la tendance est à la déflation des effectifs, on peut estimer que le nombre total de personnels en octobre 2012 doit avoisiner les 600 postes, ventilés entre 67% de civils et 33% de militaires.

	MOD/armed forces	*Trading funds* [1]	*Non-departmental public bodies*
Press Officers	108	6	0
Internal Communications Officers	39	4	0

External Communications Officers	334	20	2
Communications Strategy Officers	62	5	1
Other	106	4	0
(1) As at 31 March 2011.			

Il faut noter toutefois que nous n'avons pas eu de concernant la comptabilisation de ces personnels si cela correspondait à des équivalent temps plein ou non.

III- LES OUTILS UTILISES

Comme le précisent les documents stratégiques présentés en section 2, la stratégie de communication britannique entend principalement améliorer la réputation du MoD, de ses services et des forces armées. Pour ce faire, la « *Defence Communications Strategy* » de 2007 définit quatre moyens principaux :

- la meilleure compréhension des activités en matière de défense, la mise en valeur des réussites ;
- l'amélioration des relations avec les principaux acteurs impliqués dans les questions de défense et en priorité les médias nationaux et régionaux ;
- le renforcement de la cohérence entre toutes les personnes en charge de la communication au sein du MoD ;
- une meilleure intégrité du MoD, afin que ce dernier soit irréprochable.

Les principales cibles sont : le Parlement, l'opinion publique, les médias, les alliés et le reste du gouvernement.

La plupart des documents stratégiques insistent sur l'importance d'adapter le message et le ton au public visé. Ainsi, ces documents recommandent tous de prendre en considération les différences de culture, d'état d'esprit et d'attente en fonction des publics. La communication doit ainsi *« être convaincante et doit utiliser tous les moyens disponibles pour toucher le plus de publics possibles ».*

En outre, il est également suggéré que le MoD ne soit pas seulement un *« fournisseur »* d'information mais qu'il doit aussi créer des interactions avec les *« destinataires »* du message et recueillir des informations.

3.1 Le recours accru à l'outil Internet

Le MoD a depuis quelques années multiplié les supports et sources d'information sur Internet, afin d'être présent sur la majorité des « fronts de l'information ». Cela ne se fait pas au détriment des autres supports conformément à la doctrine de communication publiée en 2012[33]

Ainsi, le MoD dispose sur son site Internet de deux instruments majeurs.

- Une page dédiée à l'actualité de défense[34], qui publie une moyenne de six articles par jour. Les sujets sont divers, allant des opérations en cours aux questions industrielles, en passant par la mise en valeur du personnel, qu'il soit d'active, de réserve ou ancien combattant. Cette page fournit en outre des liens vers les pages « actualité » des trois armées (Royal Navy[35], British Army[36] et Royal Air Force[37]), qui reprennent souvent les mêmes articles en fonction de l'armée concernée.
- Un blog[38], réalisé par une équipe de la Direction des relations publiques de défense (*Directorate of Defence Public Relations*). Ce blog permet de diffuser de l'information « institutionnelle » en provenance des différents services du MoD. Il existe depuis juin 2006 et comporte quatre rubriques principales :
    - une veille quotidienne de l'actualité de défense dans les principaux quotidiens ou des publications intéressant la défense (notamment des rapports officiels), mettant en avant la couverture médiatique des questions de défense et répondant si besoin aux rapports publiés par la presse ;
    - un agenda des évènements et dates importantes à venir ;
    - les liens des récents articles publiés sur la page dédiée à l'actualité (cf. point précédent) ;
    - une « image du jour ».

Derrière ces deux vitrines principales, des sites plus spécialisés sur les opérations en cours ont vu le jour :

- sur l'Afghanistan : *Operations in Afghanistan*[39] et *UK Forces in Afghanistan*[40]. Ce dernier est un blog officiel des forces britanniques en Afghanistan, réalisé conjointement de Londres et de la province du Helmand ;

[33] Joint Doctrine 1/12, *Strategic Communication : The Defence Contribution*, 2012
[34] http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews
[35] http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews/RN/
[36] http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews/Army/

[37] http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews/RAF/
[38] http://www.blogs.mod.uk/
[39] http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews/InDepth/OperationsInAfghanistan.htm

[40] http://ukforcesafghanistan.wordpress.com/about/

- sur l'Irak : *UK Military Operations in Iraq*[41].

En outre, le rôle des réseaux sociaux pour la communication de défense est croissant. Les Britanniques ont en la matière un temps d'avance sur les Français que ce soit d'un point de vue chronologique ou de celui du suivi des internautes (quantifiables grâce à un certain nombre de mentions comme la fonction « Like » pour Facebook). Le tableau ci-dessous en atteste :

nom	création	« Likes »	nom	création	« Likes »
Armée de terre	**Juillet 2010**	**126 600**	**British Army**	**Octobre 2009**	**907 235**
Marine Nationale	**Octobre 2010**	**43 646**	**Royal Navy**	**Novembre 2009**	**179 492**
Armée de l'air	**Avril 2011**	**59 636**	**RAF**	**Septembre 2008**	**290 593**

Les Britanniques justifient ce développement pour deux raisons : relayer leur campagne de recrutement et développer la politique d'influence.
le MoD a bien compris que les réseaux sociaux sont devenus, depuis quelques années, des outils importants de communication de manière générale et souhaite donc à travers leur utilisation renforcer son audience et sa popularité en créant un lien plus direct avec le public et en fédérant la communauté de défense.

Dans ce cadre, compte tenu du rapport particulier que les Britanniques entretiennent avec leurs armées, rapport beaucoup plus « fusionnel » que ce que l'on trouve de ce côté du *Channel,* ces réseaux sociaux permettent d'entretenir un rapport moins institutionnel, plus informel, avec l'opinion publique et notamment avec une communauté plus spécifique. Celle-ci regroupe les membres des forces armées britanniques, leurs familles et leurs proches, les vétérans et un vaste public. C'est une communauté que rassemble la volonté d'exprimer son soutien aux armées. Elle est en majorité très jeune et constitue un vivier de choix pour le recrutement des forces armées.
Car ces dernières, avec les importantes coupes dans le budget de la défense, ont compris que les réseaux sociaux pouvaient être un instrument particulièrement efficace au regard de leur faible coût. Les forces armées y recourent donc de plus en plus. En attestent la rapide montée en puissance des pages ad hoc depuis 2009 :

- Octobre 2009 : création de la page de l'armée de terre et de la page de recrutement pour la Navy.
- Novembre 2009 : création de la page de la Navy.

[41] http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceNews/InDepth/UkMilitaryOperationsInIraq.htm

- Mai 2010 : création de la page de recrutement de l'armée de terre.
- Décembre 2010 : création de la page de recrutement des Royal marines.

On peut noter que la RAF avait précédé les autres en créant sa page officielle et celle du recrutement en septembre 2008.
L'utilisation change aussi avec le temps. Les premiers mois de présence en ligne se signalent en général par une activité assez « institutionnalisée » : mise en ligne d'actualités voire de liens vers d'autres ressources du MoD, rien de très « personnalisé ». Cette posture évolue un peu plus par la suite, par exemple pour Noël 2010, on peut voir une photo de *sidegunner* d'hélicoptère déguisé en père noël sur le site de la RAF.

L'objectif est de créer un lien affectif, de proximité, entre les armées et le grand public, notamment les jeunes susceptibles de s'engager en suivant le cheminement logique suivant :

1) Intérêt pour la chose militaire
2) Recherche d'informations sur le net
3) Consultation de sites spécialisés, notamment du MoD
4) Intégration dans une communauté virtuelle exprimant son soutien aux armées, susceptible de se réunir ponctuellement sur le terrain pour des actions de témoignage et de solidarité42 avec les forces armées
5) Recherche de l'information relative au recrutement
6) Prise de contact avec les bureaux de recrutement des forces armées britanniques.

Cet effort est plus étendu que celui consenti par les armées françaises :

- Au Royaume-Uni chaque armée dispose d'une page Facebook, d'un compte Twitter et d'une chaîne Youtube. Sur les sites officiels, tous les liens sont présents, et sur chaque page le lien vers les autres ressources.
- Le recrutement des forces armées utilise Facebook, Twitter et sa chaine Youtube. il y a une page Facebook dédiée pour chaque armée au recrutement (Army Jobs, Royal Navy Recruitement, RAF Careers). Pour l'anecdote, la page de recrutement des Royal Marines compte plus de 320 000 likes.

La Défense est ainsi présente sur les quatre principaux réseaux sociaux : *YouTube*[43] (depuis le 21 janvier 2007), *Twitter*[44], *Facebook*[45] mais aussi *Flickr* (partage d'images et photos officielles, depuis mars 2010)[46].

[42] En France l'hommage aux soldats français morts en opérations sur le pont Alexandre III s'organise quasi-exclusivement via internet
[43] http://www.youtube.com/defenceheadquarters
[44] http://twitter.com/#!/defencehq
[45] http://www.facebook.com/ukarmedforces
[46] http://www.flickr.com/photos/defenceimages

Il existe un "Defence Social Media Hub", encore au stade expérimental "béta". Il permet de suivre (sur le modèle des agrégateurs de contenu qui réunissent en un seul tableau de bord une pluralité de sites ou médias avec une thématique commune et sur multiples plates-formes populaires Typepad,WordPress, Blogger, Tumblr, les inévitables Facebook, Twitter, YouTube, Flickr) les contenus des "chaînes officielles", de celles qui sont sponsorisées par le MoD ou celles qui sont simplement affiliées. Cela représente une pluralité de sites, blogs et microblogs et pages ayant un statut de reconnaissance plus ou moins avancée. Tous fournissent des informations sur l'actualité qui touche les forces armées et permettent à la base de s'exprimer : elle le fait généralement sur le ton de l'enthousiasme et souvent pour regretter que l'on n'en fasse jamais assez pour équiper et soutenir les troupes. Ceux qui voudraient développer une présence sur les réseaux "sponsorisées" sont invités à s'adresser d'abord à l'officier qui les commande pour des conseils, puis à des professionnels en ligne qui les aideront à élaborer le meilleur projet sur les supports les plus adaptés. La stratégie du "exprimez-vous" est donc assumée et encouragée dans une hiérarchie de la reconnaissance. Elle est aussi encadrée puisque l'armée britannique a élaboré un guide des médias sociaux pour les forces armées et le personnel du ministère : il traite des questions d'autorisations à obtenir pour faire partie des moyens d'expression reconnus, des règles déontologiques, de sécurité, de ton, de qualité d'expression, de modération, etc. En ce sens il correspond assez au guide des médias sociaux produit par la DICoD pour nos troupes. La principale différence réside dans cette stratégie d'encouragement voire d'officialisation des initiatives. Cela n'interdit pas de s'exprimer hors système. Outre la communication "du haut vers le bas" par laquelle les forces armées britanniques s'adressent au public par des médias "2.0" modernes et sensés mieux attirer l'attention des jeunes générations, il existe donc une importante communication "tous vers tous", unissant des gens qui ont un commun intérêt (et, on l'a compris, une commune admiration) pour l'armée. C'est ici que les expressions "réseaux sociaux" ou "communautés en ligne" prennent tout leur sens : la parole vient de la base et permet à des groupes d'internautes de faire connaître leurs avis sur tout ce qui concerne la chose militaire. Tout cela dans une atmosphère d'égalité et de camaraderie typique de la culture de la conversation perpétuelle chère au Web 2. Comme les marques qui ont des "communautés" de "fans", ou les vedettes, l'armée britannique est ainsi "suivie" et ses actions sont commentées par des milliers d'internautes qui ont souvent aussi des histoires personnelles à raconter, des expériences. Parallèlement, des spécialistes de l'armée, des anciens, mais aussi de simples citoyens patriotes s'expriment beaucoup sur Twitter et presque systématiquement pour approuver les "boys" ou réclamer plus de moyens pour l'armée. Personne ne semble craindre de graves dérives politiques ou des discours extrémistes, tant cette éventualité est rarement évoquée.

Quant aux projets "hors système" plus élaborés, un réseau social comme "Forces Reunited" en donne un bon exemple (http://www.foresreunited.org.uk) avec ses 1.416.694 membres (au 20 janvier 2013 où nous l'avons consulté) dont nombre d'anciens militaires, souvent préoccupés de leur reconversion à la vie civile. Ce réseau de vétérans (un ancien des Falklands est à l'origine de cette initiative), de familles ou de partisans se consacre à des actions de solidarité avec les forces armées. Une jeune femme qui a promis de nager un mile à la piscine pour chaque jour que les soldats britanniques resteront en Afghanistan raconte comment elle tient parole (accumulant des

dizaines de milliers de longueurs de bassin). Ici on offre systématiquement une bière gratuite à tout vétéran qui se présente. Là, on organise un mur de photos à la gloire des soldats... Les témoignages y cohabitent avec les images, les forums, les actualités..., permettant à la fois de se retrouver et d'échanger sur des sujets que l'on a à cœur, comme de jouer à des jeux (quizz) d'acheter du matériel de camping de type surplus militaires ou de bénéficier de réductions sur des voyages.

Au total l'ensemble des sites officiels ou semi-officiels, des blogs, des sites de "curation" (équivalent en ligne de la revue de presse comme sur www.blogs.mod.uk), des plate-formes ou pages non officielles représente un réseau de réseaux des plus impressionnants.

3.2 De nombreux moyens mis à disposition du public

Le MoD met également ses outils au service du public, des médias, des chercheurs etc. Il met notamment à disposition du public et des professionnels un catalogue très fourni d'images et de photographies :

- la *Defence Image Database*[47] contient des milliers d'images réalisées par les photographes officiels des armées et du MoD ;
- la *Defense News Imagery*[48] contient les dernières photographies et vidéos des activités des forces armées sur le territoire national ou en opération extérieure. L'accès à ce site est, contrairement au précédent, restreint aux professionnels des médias.

Par ailleurs, des pages spécifiques du site Internet du MoD ont pour objectif de faciliter l'accès à l'information officielle :

- page dédiée aux communiqués de presse
- page dédiée aux discours officiels[49]
- page rassemblant les messages principaux diffusés chaque mois[50]
- page dédiée aux chercheurs[51].

3.3 En interne : une pléthore de magazines à la française

[47] http://www.defenceimagedatabase.mod.uk/fotoweb/
[48] http://www.defencenewsimagery.mod.uk/fotoweb/
[49] http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/People/Speeches/

[50] http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/CorporatePublications/PolicyStrategyandPlanning/TopLevelMessages/
[51] http://www.mod.uk/DefenceInternet/DefenceFor/Researchers/

Précisons enfin que sur le segment de la communication interne l'armée britannique accuse le même défaut que son homologue français : la multiplication de revues dédiées à chaque arme, chaque fonction.

Desider (équipement), *Fit to fight* (supplément dédié à la forme physique de la revue de la Royal Navy), *Quest* (formation permanente dans les armées), *Defence Focus* (équivalent *d'Armées d'aujourd'hui*), ZDZ (magazine du *Joint Helicopter command*, l'ALAT britannique), *Defence people,* (actualité RH et droit du MoD), *Defence codex* (ingénieurs de l'armement, génie...), sans oublier les magazines de la British army, de la Royal Navy, de la RAF...

Cette débauche de moyens n'est pas sans rappeler l'extrême prodigalité française.

IV- LE PARTAGE DES RESPONSABILITES

4.1 Les principes généraux du partage de responsabilité

Les responsabilités de chacun sont clairement établies en matière de communication dans les forces armées britanniques.

Dans la mesure où une politique centrale est clairement fixée et qu'elle rallie les suffrages des civils et des militaires, dans la mesure aussi où chacun collabore sinon sur un pied sinon d'égalité réelle (le politique primant toujours sur le militaire), du moins dans la recherche du consensus, l'organisation est relativement claire et le partage des missions et prérogatives accepté par tous.

Nous l'avons déjà dit, il y a au sein des instances de communication deux branches distinctes, l'une civile et l'autre militaire.

C'est au sein de la première que se situe le service fixant les *guideline*s en matière de communication, s'assurant que chacune des autres instances les respecte, à savoir le *Directorate Media and Communications (DMC)* et les services qui en dépendent : le *Defence Press Office* (DPO) et le *Defence Media Operations Centre* (DMOC).

Afin de mieux définir - selon notre grille de lecture française - quelles sont ses attributions, nous allons les comparer à celles relevant en France de chaque service correspondant. (Voir le tableau page suivante).

A la lumière de ce tableau il est facile de comprendre que toutes les décisions stratégiques relèvent de l'instance civile du ministère (celle-ci a préalablement fixé une *roadmap* en coordination avec le *National Security Council*), la branche militaire des services de communication jouant, pour l'essentiel, le rôle de relai sur les terrains, que ce soit au Royaume-Uni ou en OPEX.

FONCTION DMC	EQUIVALENT FRANCAIS
GESTION DE LA RELATION MEDIAS STRATEGIE DE COMMUNICATION INTERNE ET EXTERNE	DICOD DICOD + CABINET CIVIL DU MINISTRE
ORGANISATION DES REPORTAGES EN OPEX REDACTION DU « GREEN BOOK » AVEC LES MEDIAS	EMA-COMM *SANS EQUIVALENT EN FRANCE*
Dont FONCTIONS DPO	EQUIVALENT FRANCAIS
COMMUNICATION SUR OPERATIONS EN AFGHANISTAN	EMA-COMM
PORTE-PAROLAT DU MINISTERE	DICOD
NOUVEAUX MATERIELS	DGA-COMM + DICOD
RECRUTEMENT, MEDECINE MILITAIRE	DICOD
« CONSEILLER MEDIA » POUR RESPONSABLES CIVILS ET MILITAIRES DU MINISTERE	DICOD
Dont FONCTIONS DMOC	EQUIVALENT FRANCAIS
EXPERTISE ET ASSISTANCE SUR LES MISSIONS DE COMMUNICATION POUR LES COMMANDANTS D'UNITE	OFFICIERS DE PRESSE DES UNITES
FORMATION EN MATIERE DE COMMUNICATION DE DEFENSE (COURS, MEDIA TRAINING, PREPARATION AU JOURNALISME EN ZONE DE COMBAT	Différents services éclatés entre les différentes armées

4.2 La communication en opération

L'organisation de la communication des armées en opérations extérieures s'effectue suivant le schéma suivant :

4.2.1 L'action de la chaîne de commandement « civile »

1) La DMC prend en charge la communication des armées en OPEX via le *Defence Press Office* (DPO). Celui-ci maintient le contact permanent avec les médias en métropole, auxquels il décrit les opérations en cours, dont il commente les modalités stratégiques et tactiques, les inévitables impondérables : pertes dans les rangs britanniques, dégâts collatéraux.

2) L'action de la DMC se prolonge sur le théâtre des opérations via le Defence Media Operations Centre (DMOC) qui chapeaute la *Joint Media Operations Team* (JMOT).
Les personnels de cette dernière jouent le rôle de consultants-communication auprès des chefs d'unité déployées sur zone.

Elle joue donc le rôle traditionnellement assuré en France par les différents SIRPA (Terre, Air, Mer, Gendarmerie) lorsqu'ils déploient des personnels en OPEX en soutien des officiers de communication intégrés en permanence dans toutes les unités. Car, à l'instar de leurs homologues françaises, les unités britanniques, toutes armées confondues, comptent toujours un officier de communication ou de presse dans leurs rangs, que ce soit en métropole ou en OPEX. C'est, notamment, à ce stade que la chaîne de commandement militaire exerce elle aussi une part de la communication en zone de conflit.

4.2.2 L'action de la chaîne de commandement militaire

Comme nous venons de le mentionner chaque brigade, chaque régiment de l'armée de terre, chaque navire, chaque escadrille de la Royal Navy et de la Royal Air Force dispose dans ses rangs d'un officier exerçant, parallèlement à ses attributions strictement militaires, des fonctions de communiquant. Ces cadres qui, nous le répétons, ne sont pas des spécialistes mais des volontaires, travaillent en coopération avec la JMOT et, pour les personnels de l'armée de terre, rendent compte –outre à leurs commandants d'unité- au *Media Operations Group (Volunteers)*, l'entité de l'Army, qui gère la relation presse en zone d'OPEX.

La JMOT coopère suivant les mêmes modalités avec les autres unités de la chaîne de commandement militaire sur le terrain :

- En théâtre d'opération terrestre (la majorité des cas) l'*Army Photography* et *Combat Camera* Team, qui joue le rôle de l'ECPAD en OPEX. [52]

[52] Il n'y a donc pas d'équivalent britannique de l'ECPAD mais un service terrestre remplissant la même mission et des services recueillant de l'image (films et photos) dispatchés dans les différentes unités de la RAF et de la Royal Navy, que ce soit en métropole ou en OPEX.

- Sur les théâtres navals type *Atalante,* les officiers de presse de chaque bâtiment de sa majesté (lesquels sont en relation avec le *Royal Navy Media and Resource Centre* et son entité *General Navy Press Enquiries*, laquelle depuis Londres gère les relations avec la presse nationale britannique.
- Sur une campagne de frappes aériennes type Harmattan, le JMOT coopère enfin avec les entités de communication présentes dans chaque unité de la RAF.

Ces actions concertées des chaînes de commandement civiles et militaires trouvent leur prolongement sur internet.

- D'une part via la page du MoD dédiée à l'actualité de défense, mentionnée plus haut,
- D'autre part via les sites précédemment cités, dédiés aux activités des troupes en opérations tels Operations in Afghanistan, UK Forces in Afghanistan ou UK Military Operations in Iraq.

V- LES GRANDS AXES DE COMMUNICATION

Les armées britanniques disposent d'un statut enviable : contrairement à la France, à l'Italie et, surtout, à l'Allemagne, elles évoluent dans un contexte socio-culturel qui fait encore la part belle aux notions de patriotisme, d'honneur, de sacrifice, de discipline et de courage, bref à toutes les valeurs fondamentales d'une institution militaire classique.

A ce titre, elles disposent d'un soutien considérable de la population dans le cadre de leurs opérations extérieures. Solidarité et fierté nationale, union dans les circonstances dramatiques sont autant de traits incontournables. La foule accompagnant le retour de chaque dépouille de soldat britannique tombé en opérations en témoigne. Ces quelques lignes du correspondant du *Monde* à Londres résument parfaitement l'état d'esprit : *« Depuis une dizaine d'années, soldats, marins et aviateurs sont passés du statut de " bêtes de guerre " à celui de demi-dieux. A l'exception de l'Irak, les conflits à l'étranger - Kosovo, Afghanistan ou Libye - dans lesquels le Royaume-Uni a été impliqué aux côtés de ses alliés, à commencer par la France, ont placé les forces armées sur un piédestal. D'autant que la diffusion par la BBC de l'arrivée des dépouilles mortelles de soldats tués en Afghanistan et en Irak dans la petite ville de Wootton Bassett a projeté les horreurs de la guerre dans les foyers. Par ailleurs, le retentissement médiatique des blessures extrêmement graves infligées aux " boys " par les engins explosifs improvisés des talibans a brisé cette idée absurde que la guerre est quelque chose de propre et sans bavures. Enfin, avec la royauté ou le mouvement philanthropique, l'armée professionnelle est l'une des rares instances à avoir échappé au discrédit général frappant les institutions du pays. Alors que le Parlement, la police, les médias ou la City ont*

été éclaboussés par des scandales en série, les militaires apparaissent comme un point fixe dans la tourmente en ces temps de difficultés économiques. »[53]

Certes, chaque citoyen n'applique pas aveuglément l'adage *« right or wrong, my country »* : les Britanniques n'ont pas un sens critique moins développé que celui des continentaux.

Pourtant, la politique de recrutement s'en ressent : elle fait appel aux valeurs traditionnelles du soldat (goût de l'effort, dépassement de soi, attrait du combat, esprit d'équipe). *« Du sang, de la sueur et des larmes »* : pour chaque Britannique, ces quelques mots de Churchill résonnent non pas comme le rappel des terribles années 1940-1941 mais comme une exaltation de la capacité à combattre et à résister seuls, jusqu'au bout, contre la machine de guerre nazie. D'un point de vue historique peut-être, du point de vue britannique certainement, cet épisode a permis en définitive au monde libre de vaincre Hitler.

Deux éléments ont particulièrement influencé la stratégie britannique en matière de communication de défense ces dernières années : les expériences irakiennes et afghanes d'une part, et l'évolution de l'environnement médiatique d'autre part.

- En premier lieu, La communication du ministère de la Défense britannique (*Ministry of Defence*, MoD) a dû relever les défis qu'ont posés les engagements britanniques en Irak et en Afghanistan.

  L'absence, jusqu'en 2009-2010[54] d'une stratégie de communication cohérente et structurée avait en effet conduit à une érosion du soutien populaire aux engagements britanniques sur les théâtres extérieurs. Depuis, le MoD a déployé nombre d'efforts pour établir des stratégies cohérentes et pour mieux communiquer sur ses opérations dans un environnement médiatique de plus en plus développé.

  L'importance des opérations extérieures dans la communication britannique se retrouve sur l'ensemble des sites Internet gérés par le MoD dont une grande partie concerne les OPEX (principalement l'Afghanistan), avec nombre de reportages, témoignages, articles et photos.

- Ensuite, la circulation rapide de l'information, la révolution de l'environnement médiatique (multiplication des vecteurs d'information : blogs, réseaux sociaux, nombreux sites d'information en temps réel etc.) et la surveillance accrue des médias et des citoyens à l'égard de l'action publique ont eu un impact non négligeable sur la stratégie de

[53] *« Les squaddies remontent sur le podium »,* Marc Roche*, Le Monde,* 4 août 2012.

[54] Il faut à cet égard remarquer que depuis la nomination de David Cameron le 11 mai 2012, la réflexion stratégique au Royaume-Uni s'est largement renouvelée. Les jours suivant sa nomination, le nouveau Premier Ministre a créé un Conseil de sécurité nationale (*National Security Council, NSC*) et a lancé des travaux de rédaction d'une *National Security Strategy* (NSS) et d'une nouvelle *Strategic Defence Review* (devenue *Strategic Defence and Security Review, SDSR*). La création du NSC crée une nouvelle hiérarchie dans les documents stratégiques britanniques puisque la NSS précède et cadre l'exercice de la SDSR. Les grandes orientations stratégiques (et les orientations financières qui en découlent) proviennent donc maintenant du Premier Ministre directement.

communication britannique. La multiplication des flux d'information est devenue une donnée de l'environnement stratégique, notamment en opération. Le MoD a ainsi pris conscience de la nécessité de communiquer dans des délais très courts.

5.1 Les objectifs de la communication de défense au Royaume-Uni

L'enjeu principal pour la communication de défense britannique est de garantir la bonne réputation de l'armée mais d'autres objectifs sont également mentionnés dans les documents stratégiques britanniques :

- obtenir et maintenir le soutien de l'opinion publique pour les dépenses en matière de défense (démontrer le « *value-for-money* ») ;
- soutenir le gouvernement pour qu'il puisse atteindre les objectifs stratégiques, notamment dans les opérations extérieures en cours ;
- attirer et recruter du personnel de qualité ;
- soutenir le moral des troupes déployées à l'étranger.

Il s'agit donc avant tout de diffuser une image positive de l'armée et d'en faire un élément de cohésion nationale, en démontrant la contribution de la défense dans la préservation des intérêts nationaux, la qualité et le professionnalisme des personnels, ainsi que l'ouverture d'esprit et l'accessibilité de l'institution.

5.2 L'influence : aucun tabou, une vraie politique

Un autre axe d'effort particulièrement caractéristique du Royaume-Uni est le rôle de la communication en matière d'influence et de « *softpower* ».

Soulignant l'importance du rôle des idées dans les conflits actuels, les documents de doctrine n'hésitent donc pas à considérer la communication comme un moyen d'influence, à la fois pour convaincre l'opinion publique britannique du rôle de la défense dans la préservation des intérêts nationaux et pour asseoir la place du Royaume-Uni sur la scène internationale.

Dans un tel cadre, affranchi de tabous susceptibles d'exister dans d'autres pays (passé militaire allemand, politique « d'influence » française lors de la guerre d'Algérie…) il n'y a pas, comme en France, d'assujettissement étroit des services de communication des armées vis-à-vis des instances de communication civiles du MoD ou de Downing Street, pas d'autocensure. Si les visions et les sensibilités diffèrent nécessairement, les relations de confiance prévalent entre collaborateurs civils et militaires placés sur un pied d'égalité. Bien entendu la décision du politique l'emporte toujours en dernier ressort. Toutefois, elle n'est pas prise dans un contexte où les armées sont tétanisées à la perspective de tenir un discours susceptible de déplaire ou d'être

considéré comme *« impolitiquement correct »*. Le débat est permanent et l'autocensure ignorée des militaires dans la mesure où, sur l'essentiel, ils partagent la même vision que leurs autorités civiles de tutelle.

Les documents stratégiques précisant la politique de communication dans le domaine de la défense sont de natures diverses. Certains visent à définir la stratégie globale du MoD en matière de communication de défense alors que d'autres fournissent des instructions précises aux personnels de défense pour communiquer. Ces documents s'inscrivent toujours dans le cadre officiel de la politique de défense et de sécurité britannique.

5.2.1 Les documents stratégiques généraux

La *Strategic Defence Review* de 1998 mentionnait déjà la communication en matière de défense comme un axe prioritaire d'action et des compétences de communicants, chez les personnels du MoD, étaient déjà recherchées[55].

Cette stratégie de communication a ensuite été incluse dans les documents stratégiques généraux du MoD[56], notamment lors de la révision stratégique menée en 2010.

En février 2007, le MoD, plus précisément la direction en charge de la communication et des médias (*Directorate Media and Communication*, DMC), a ainsi publié une « *Defence Communications Strategy* »[57], qui a été précisée quelques mois plus tard[58].

Ce document énonce clairement les objectifs de la stratégie de communication britannique. Le défi que ce texte vise à relever est de présenter une vision claire et cohérente de la politique de défense britannique, dans un contexte international extrêmement mouvant. L'objectif premier, comme souligné précédemment, est d'améliorer la réputation du MoD et des forces armées, à la fois auprès de l'opinion publique nationale et à l'extérieur. Il s'agit ainsi de :

- améliorer les effets de la communication de défense, afin de faire progresser la compréhension des missions de défense et le soutien aux forces armées ;

---

[55] *Strategic Defence Review* (SDR), 1998 http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/65F3D7AC-4340-4119-93A2-20825848E50E/0/sdr1998_complete.pdf

[56] Exemples : NSS 2010 http://www.direct.gov.uk/prod_consum_dg/groups/dg_digitalassets/@dg/@en/documents/digitalasset/dg_191639.pdf?CID=PDF&PLA=furl&CRE=nationalsecuritystrategy ; Green Paper 2010 http://www.mod.uk/nr/rdonlyres/790c77ec-550b-4ae8-b227-14da412fc9ba/0/defence_green_paper_cm7794.pdf *Strategic Defence and Security Review (SDSR)* 2010 http://www.direct.gov.uk/prod_consum_dg/groups/dg_digitalassets/@dg/@en/documents/digitalasset/dg_191634.pdf?CID=PDF&PLA=furl&CRE=sdsr

[57] *Defence Communication Strategy*, 2007 http://ics-www.leeds.ac.uk/papers/pmt/exhibits/2885/UK_Defence_Communications_Strategy.pdf

[58] *Defence Communication Strategy*, 2007, Version actualisée, http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/37DE03BF-CC7E-413B-AC52-5DF659603618/0/defence_communication_strategy2007.pdf

- soutenir la « *Defence Vision* »[59] du MoD, en démontrant que la défense permet de protéger les intérêts fondamentaux de la nation ;
- fournir un cadre clair et cohérent pour la communication du MoD (objectifs, priorités et besoins).

Ce document identifie la réussite en Afghanistan comme un enjeu majeur pour la réputation du MoD. La nécessité d'être en mesure de démontrer un progrès « mesurable » dans le succès des opérations en cours est énoncé comme une priorité.

5.2.2 Les documents de doctrine

Une note de doctrine du MoD a été publiée en mars 2011 puis révisée (notamment le Chapitre 3, tirant les leçons de l'opération en Libye) en janvier 2012[60], afin de mieux définir le contexte général de la communication de défense aujourd'hui (nouveaux types de conflits, circulation rapide de l'information, monde globalisé et interconnecté, nouveaux types d'adversaires, évolution des planifications de gestion de crise….) et d'adapter ensuite la stratégie de communication à ce contexte. Ce document propose notamment la création d'une autorité de coordination de la communication stratégique de défense[61].

Dans ce document est notamment développée ce qui pourrait être la stratégie de communication britannique. C'est la multiplicité des formes de média, blogs, réseaux sociaux, conjuguée à la vitesse à laquelle ils délivrent l'information qui justifie une stratégie de communication différente. Ce que les Britanniques appellent *now media*, c'est-à-dire une prolifération d'informations en temps réel utilisant tous les types de média et toutes les formes de discours même le *story telling* justifie une stratégie d'influence, qui peut utiliser les réseaux sociaux. Cela s'explique chez les Britanniques par le fait qu'il faut de plus en plus répondre à une information d'influence. 3le concept de *Now Media,* peut nous être utile car il nous aide à déterminer la meilleure politique en matière de communication. Ce peut être tout aussi bien un journal classique, un blog mais cela peut être tout aussi bien une shura ou un *story telling* ethnique[62]

En outre, une autre note de doctrine[63] plus spécifique s'est intéressée aux *« opérations médias »,* expliquant l'importance de ces dernières au Royaume-Uni pour soutenir la politique du gouvernement, définissant les catégories de public visées et détaillant les caractéristiques des médias britanniques. Ce document de doctrine fait un certain nombre de recommandations

---

[59] Defence Vision, http://www.mod.uk/DefenceInternet/AboutDefence/Organisation/DefenceVision/

[60] Joint Doctrine 1/12, *Strategic Communication : The Defence Contribution*, 2012, https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33710/20120126jdn112_Strategic_CommsU.pdf

[61] Voir notamment le chapitre 3.

[62] Joint Doctrine 1/12, *Strategic Communication : The Defence Contribution*, 2012, Point 2.7

[38] Joint Doctrine Publication 3-45.1, *Medias Operations*, 2007, http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/C72FB659-A98D-4D15-B386-A648F88EFDFA/0/20071218_jdp3_45_1_U_DCDCIMAPPS.pdf

concernant la planification et la conduite des *« opérations médias »* dans un contexte interministériel.

5.2.3 Les documents spécifiques

Des notes plus précises, sur un angle particulier de la communication, ont également vu le jour :

- le « *On-Line Engagement Guidelines* » est une directive concernant la communication en ligne du MoD et de ses personnels[64]. Datant d'août 2009, elle *« encourage »* les personnels civils et militaires du ministère à respecter certaines limites et lignes de conduite lorsqu'ils s'expriment au sujet de leur activité (notamment dans les réseaux sociaux) ;
- la « *Defence Instructions and Notices* », rédigée en 2008 par la Direction de planification de la communication du MoD vise à réglementer la communication du personnel civil et militaire du ministère, notamment dans les contacts avec les médias et le public[65]. Les procédures énoncées ont pour objectif de *« s'assurer que la sécurité nationale et des opérations est respectée, que les critères de l'impartialité politique et de la transparence sont réunis » ;*
- le « *Green Book* »[66], réalisé par le *Directorate Media and Communication* (DMC) en octobre 2010, en consultation avec les organes de presse écrite et audiovisuelle, a pour sa part pour objet de réglementer les relations de travail entre les journalistes et le MoD. Il sert ainsi de guide de bonnes pratiques, couvrant les arrangements pratiques pour permettre aux correspondants de faire des reportages en OPEX et de suivre les forces armées.

[64] *On-Line Engagement Guidelines,* 2009, http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/D2AC8314-3B15-4DEB-A769-6C85AF4BDA80/0/20090805UMODOnlineEngagementGuidelinesVersion10.pdf
[65] *Defence Instructions and Notices,* 2008, http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/6F94F9BE-76DD-4487-BEAA-C1F8CCD3EFDE/0/2008DIN03_020.pdf
[66] *Green Book*, 2010, http://www.mod.uk/NR/rdonlyres/BAFF11F2-EF45-4A99-B8BA-A1BDA6AFE8A4/0/green_book_v7_011010.pdf

Conclusions et recommandations

1) Différences culturelles

Le thème des mentalités ou des différences culturelles s'est révélé comme leitmotiv de notre étude. Une armée est d'abord une communauté. Il est normal qu'elle hérite d'une tradition (au sens des symboles, des pratiques et de l'imaginaire partagé qui soudent une fraternité et autorisent une transmission). Il est tout aussi normal que cette communauté établisse une relation particulière avec le monde civil qu'elle est censée défendre et représenter mais dont elle se distingue par de nombreux signes et codes. Il existe aussi un rapport propre avec l'autorité politique à laquelle l'armée doit obéir mais qui peut poursuivre de son côté d'autres objectifs que le seul triomphe des armes. Un rapport dont le principe - le militaire exécute les tâches assignées par l'autorité légitime - est ambigu : la frontière est floue entre moyens et fins, entre le discours sur les faits et les techniques employées d'une part et le discours sur la légitimité et les résultats politiques d'autre part.

Or les règles de cette trilogie canonique - militaire qui combat, civil qui soutient, politique qui commande - ont été constamment bousculées depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale et lors des conflits au tournant du siècle. La confrontation à des guerres asymétriques de partisans ou de guérilla, la criminalisation de certains conflits donc des régimes et des armées qui les ont menées, la remise en cause par des militaires des ordre politiques au nom d'une autre légitimité, les ruptures de consensus et les sentiments de culpabilité, la confrontation des forces armées à de nouvelles obligations que ce soit dans l'usage de la force ou lors d'opérations d'un type inédit (interposition, pacification, affaires civilo-militaires, aide à la population), la difficulté de déterminer quand il y a guerre et qui est l'ennemi, l'insertion dans des coalitions sous mandat international, les questions éthiques inédites, l'intégration européenne, le sentiment d'éloignement des valeurs montantes dans les sociétés civiles, la crise économique qui pose la question de l'utilité de l'armée en terme financiers très crus, sans compter le rôle que tient la représentation dans un monde où, selon le mot de Mc Luhan *« la télévision a mis la guerre dans chaque foyer »*...Cette énumération, à elle seule, justifierait pour le moins quelques troubles d'identité.

Il semble logique que chacune des quatre armées apporte sa réponse propre à la question "qu'est-ce qu'être un soldat aujourd'hui ?" : elle détermine ce qu'il est légitime et souhaitable que l'institution militaire dise d'elle-même et de son action en ce que cela est relatif à la spécificité de chaque armée.

Le poids de ces passés et de ces identités doit inciter à la prudence : rien ne permet de faire fi de si lourds héritages ni de balayer la question des cultures ou des mentalités comme étant secondaire, vieillotte ou irrationnelle.

Résumons les différences culturelles telles qu'elles nous sont apparues ou telles que chaque armée les traduit dans son discours.

Pour l'Allemagne et l'Italie, il n'est guère besoin de rappeler les tragédies qui ont fait des armées des institutions en quête incessante de justification et d'images rassurantes. Les deux nations ont également connu de fortes remises en cause de l'institution militaire. Il nous semble pourtant qu'il faudrait distinguer plus finement un pacifisme à l'allemande d'un antimilitarisme italien, même si les deux se rejoignent évidemment. En Allemagne, sur fond de "culpabilité des pères" et dans la perspective d'une apocalypse atomique qui pourrait commencer sur le sol national, le discours antimilitariste s'est développé dans un registre tragique. La critique de l'armée allemande elle-même, jouant, après tout, un rôle presque secondaire par rapport à l'OTAN, passait presque au deuxième plan par rapport à la dénonciation politique d'un système planétaire.

En Italie, c'est davantage l'institution militaire elle-même qui est critiquée (le pays a longtemps été préservé de l'éventualité d'une intervention hors frontières) et dans des registres divers: armée du capital, chargée d'utiliser des prolétaires du sud pour réprimer les révoltes (ou favoriser un putsch fascisant), armée représentant des valeurs morales suspectes aux yeux de la démocratie chrétienne, voire armée de bidasses débraillés dépourvus de la moindre aspiration à l'héroïsme, stéréotype du cinéma italien.

Au final, ces nuances n'importent guère dans la mesure où la réponse de l'institution militaire s'appuiera dans les deux cas, allemand et italien, sur les thèmes des droits démocratiques et de la transparence.

Dans les deux pays, en effet, le Droit est mis en avant : la Constitution limite le recours à la force armée, les lois encadrent la guerre juste, les principes et les mandats internationaux prévalent, les droits des individus en uniforme sont reconnus (y compris le principe dit "des baïonnettes intelligentes" consistant à ne pas exécuter des ordres illégaux), le rôle du citoyen qui ne saurait, en aucun cas, se transformer en brute disciplinée et le rappel des valeurs démocratiques sont érigés en garde-fou. Bref, la figure de l'individu est sans cesse évoquée mais avec des nuances selon le pays : le jeune Allemand sous les drapeaux est un professionnel efficace et dévoué, reflétant bien sa génération et appartenant à une armée qui a bien suivi l'évolution de la société, par exemple sur la place des femmes. Le soldat italien est peut-être plus humanisé encore : il se dévoue, il souffre, il peut être une victime mais il reste aussi un voisin sympathique avec qui on prendrait volontiers un café et qui devra plus tard s'occuper de sa retraite.

Le corollaire de ce tableau est que ces armées qui répètent sans cesse être démocratiques et bien intégrées affirment ne pas connaitre de zones d'ombre. La transparence est censée faciliter le contrôle démocratique, le droit d'accès des citoyens aux documents les concernant, la franchise

affichée dans les rapports avec la presse. Cette transparence se heurte au problème de toute institution militaire moderne : comment parler des morts, ceux que l'on subit et ceux que l'on cause ? L'embarras de l'armée allemande à parler de la bavure de Kunduz ou le silence italien sur les frappes aériennes en Libye montrent aussi les limites du principe de publicité.

Par contraste, la communication des forces armées au Royaume-Uni paraît bénéficier d'une situation presque trop favorable : il semblerait que la société civile adhère avec enthousiasme à leur action, que les médias parviennent facilement à établir des rapports de confiance avec l'armée, que la forte opposition à l'intervention en Irak n'ait guère engendré d'antimilitarisme, que tout le monde accepte l'idée d'une orchestration générale d'un message positif d'influence, du ministre jusqu'au dernier quartier maître. Ce tableau est-il idéalisé et y a-t-il des zones d'ombres qui n'apparaissent pas à un œil étranger ? C'est possible, mais les succès de la communication britannique n'en restent pas moins impressionnants. Faut-il en créditer une mentalité spécifique ou les succès d'une stratégie de communication qui ne jouerait pas la carte de la normalité mais assumerait sans complexe la finalité politique de son action ?

Dans tous les cas, cette thématique - affirmation de soi et de la justesse de ses valeurs - va de pair, outre-Manche, avec une autre vision de la communication. Elle est conquérante et se rattache toujours à un message-clef décliné de multiples manières : un discours dont la Strategic Communication doctrine rappelle qu'il doit *« contribuer à l'intérêt national en utilisant tous les moyens de communication de la défense pour influencer les attitudes et les comportements des destinataires* ». Plutôt que de se justifier au nom de valeurs universelles ou de préserver une image rassurante, il s'agit de "conquérir les cœurs et les esprits" et de persuader le public de l'excellence des buts politiques que poursuit la Nation. Donc, de maintenir le moral des siens, voire de dégrader la volonté combative de la partie adverse, de ne donner aucune image de faiblesse ou de contradiction, de ne pas fournir de prétexte à l'hostilité. Cela suppose de penser toute action militaire ou tout comportement d'un soldat comme une partition exécutée par ce grand orchestre qui joue une unique symphonie. Dans cette logique (la communication comme prolongement de la politique par d'autres moyens), l'expression efficace est au cœur même de la stratégie, bien au-delà de la simple mise en valeur d'une image. Résolument engagée dans une stratégie de soft power, de changement des perceptions et de *storytelling* (une terminologie récurrente dans ses textes), cette armée veut affirmer son identité, ses valeurs et ses intentions (le *narrative*, son "grand récit") de façon univoque, convaincante et adaptée à des publics domestiques ou étrangers.

Entre thématique de conviction britannique et discours sur la "normalité" des deux autres pays, où situer celui de la France ? Nous avons fait une critique du discours sur le lien armée/nation qui est une critique d'opportunité et de stratégie, non de fond. Notre intention n'est en aucune façon de contester qu'une armée soit la projection d'une communauté nationale - et physiquement, et symboliquement - ni de douter que l'attribut majeur de la souveraineté - décider de la guerre- soit au cœur même du pacte social. Et moins encore de suggérer de nier le passé ou de couper les racines.

La particularité du message français est de parler de République plutôt que de démocratie et de renvoyer à l'autorité des origines. La réaffirmation du consensus entre citoyen protégé et citoyen qui meurt pour la patrie est présentée comme une tâche vitale, urgente, permanente. Cela pourrait bien recouvrir un non-dit. Il y entre sans doute, en des proportions variables, le souvenir de l'humiliation de 1940 et celui des "sales guerres" qui n'ont pas été gagnées, le souvenir de l'Algérie, entre le temps du soupçon (propagande, torture, putsch...) et l'embarras de militaires confrontés à des tâches non-militaires. Puis ce fut la participation de nos forces armées à des missions internationales, certes victorieuses comme le laissait prévoir la disproportion des technologies et des forces en Irak, au Kosovo, en Libye ou ailleurs. Leurs célébrations, cependant, n'ont été ni très spectaculaires, ni très gratifiantes pour le mérite de nos soldats. Cette armée, confrontée à des difficultés matérielles et qui a sans doute eu un meilleur moral en d'autres temps, ne cesse donc de solliciter le soutien d'une société civile comme pour lui demander par compensation toujours plus d'enthousiasme.

Par ailleurs, l'armée française est une armée qui se bat ou qui, du moins, a eu de multiples occasions d'intervenir au cours des dernières décennies. Si cela n'a a pas posé les mêmes questions juridiques et constitutionnelles qu'aux armées italienne ou allemande, les choses ne se sont pas non plus passées comme au Royaume Uni. Les militaires semblent parfois ressentir comme une double contrainte : d'une part il faut renvoyer ostensiblement au politique la responsabilité des missions et de leur justification (donc restreindre son discours au thème de l'obéissance et de l'exécution) ; d'autre part, durant l'action (après des pertes tragiques au Liban, devant une foule de civils en colère au Kosovo ou pour répondre à des populations locales inquiètes de l'avenir comme en Afghanistan) s'impose le besoin d'un sens à restituer aux interlocuteurs locaux et aux médias : pourquoi et jusqu'à quand on est là et pour quel objectif ? Avec en arrière-plan la question : jusqu'où les politiques sont-ils prêts à nous soutenir ? Côté politique, sans parler de méfiance, il y a parfois comme un désir de bien contrôler tout ce que dira le militaire, pour en surveiller l'orientation idéologique ou simplement mieux gérer l'effet d'image.

Cette rhétorique du "lien" qui fonde la grandeur et les servitudes du métier des armes sur la force des origines, cette idéalisation du rapport civil/militaire/politique ne sont-elles pas trop emphatiques pour être efficaces ? Notre interprétation était également que cette crainte d'une perte de sacralité affectant le rapport entre société et armée ne finisse par faire confonde discours fondateur et discours quotidien. À l'autorité des origines et des traditions doit s'ajouter celle de la légitimité, de la rationalité et de l'efficacité.

Un message ressemblant à une demande de soutien, pour ne pas dire d'amour, un message se réclamant du passé partagé et de la solennité des principes est-il le plus efficace pour toucher une société qui oscille entre bienveillance ou indifférence ? Face à une population qui pense, dans son ensemble, que l'armée exécute correctement son travail et que les soldats ne sont pas antipathiques mais qui ne fait certainement pas du sort de l'armée le cœur de ses préoccupations, le risque de dissonance est réel.

2) Les messages dominants

Le message-clef ne devrait tomber ni dans la banalisation de la fonction militaire, ni dans les stéréotypes sur la solidarité et l'esprit d'équipe, applicables tout aussi bien au sport ou aux activités associatives... Un message-clef pourrait exprimer une notion qui se résumerait par : "nous le faisons pour vous et nous le faisons bien". L'idée est de lier un message d'implication - c'est en votre nom qu'ils se dévouent, cela vous regarde - et le thème de l'excellence - le matériel est bon, les troupes sont professionnelles, etc.

Pareil message n'a de sens que décliné et adapté. Le discours de recrutement proposant au futur soldat de donner son maximum pour les siens ; la communication extérieure rappelant que nos troupes accomplissent la mission que nous leur confions et qu'il faut leur donner les moyens à la hauteur de nos attentes ; ou encore la communication opérationnelle qui démontrerait que l'exécution est digne de nos espoirs, de nos intérêts et de nos valeurs (par exemple en assurant un retrait de la Kapisa déjouant les pronostics pessimistes qui commençaient à se répandre)… Tout cela trouverait une certaine cohérence et permettrait de déterminer la juste mesure entre l'énumération des valeurs nobles mais un peu désincarnées et le trivial : " à quoi servent nos impôts ?".

Le "pour vous" d'implication se décline en plusieurs idées : pour votre sécurité, mais aussi parce que vous nous l'avez ordonné indirectement en élisant nos dirigeants, parce que nous faisons partie de la même communauté et parce que c'est indispensable. Quant au thème de l'excellence, il peut stimuler, loin de toute autosatisfaction, une démarche d'explication de ce que l'on fait et pourquoi cela se fait de cette manière.

L'idée est qu'il faut passer à un âge de maturité dans le rapport entre la Nation et son armée et qu'un corps de professionnels ne développe plus les mêmes discours qu'une armée de conscrits. Assumer la professionnalisation, donc une institution spécialisée dont on attend des qualités de technicité et d'engagement toutes particulières, c'est accepter que le citoyen doive soutenir son missionnaire, le soldat, moins pour ce dont il hérite que pour ce qu'il fait.

L'armée est moins confrontée à un antimilitarisme aspirant à 'un monde sans violence qu'au risque de l'individualisme qui sape les valeurs de dévouement au collectif. La communication de recrutement, celle qui s'adresse au futur soldat et en présente l'idéal au reste de la population, doit en tenir compte comme nous le verrons plus loin.

3) Organisation et moyens humains et financiers

Le système actuel de répartition des divers registres de communication nous semble largement déterminé par cette prééminence du lien armée/nation. Ainsi la communication mémorielle

rappelle-t-elle le passé ou le patrimoine tandis que la communication d'intégration (sociétale, économique.) insiste sur l'actuelle contribution de l'armée à une communauté nationale dont elle refléterait bien les valeurs et les aspirations (jusqu'au développement durable) et qui participerait largement à ses moments de célébration (y compris sportive).

Par ailleurs, un critère de compétence détermine des communications spécialisées, soit parce qu'elles ne concernent qu'une arme, soit parce qu'elles imposent les exigences propres à l'engagement des forces, parce qu'elles relèvent d'une communication "politique" du ministère et de la communication propre à la DICoD, à la fois généraliste et syncrétique, remplissant de surcroît une mission de coordination et d'inspiration des autres registres du message.

Un tel schéma n'est ni universel, ni obligatoire, si l'on en juge par les exemples étrangers qui peuvent se résumer ainsi :

- en Italie, prégnance du contrôle politique et réduction de la structure des organismes de communication militaires à un schéma simple avec ses bureaux de relation avec le public (une terminologie significative) et une division très fonctionnelle (Internet, médias classiques) ;
- en Allemagne, prédominance de la Presse und InformationStab à la fois très centrale et de structure simple (Presse ou public Affairs)
- au Royaume Uni, un bicéphalisme assumé, avec une branche civile dirigée par le Permanent Under-Secretary of State et une branche militaire dirigée par le Chief of Defence.

C'est pourquoi nous examinerons les rapports entre le discours de l'instance politique et la communication militaire dans cette perspective.

Schématiquement, les modèles étrangers présentent deux systèmes de gouvernance de la communication de défense.

Le modèle britannique se caractérise par la présence de deux chaînes parallèles, la chaîne civile et la chaîne militaire, qui en réfèrent directement au secrétaire d'Etat à la défense. Toutefois l'autorité de la branche civile est reconnue, même si la branche militaire rend compte directement au secrétariat à la défense et non au Directorate medias and communication. Il s'agit donc d'un modèle horizontal adapté au cas britannique : le message porté par les autorités militaires est délivré comme en symbiose avec les autorités civiles. Cette symbiose se manifeste au-delà de la stratégie de communication du ministère par une forte déconcentration de la communication en fonction de la compétence des différentes autorités.

Le modèle allemand, à l'inverse, établit la subordination de la chaîne militaire de communication à la chaîne civile. Les services de communication des armées sont localisés au sein de la division presse de Presse und Informationstab, donc sous les ordres du directeur de cet organisme qui est en même temps le porte-parole du ministère de la Défense. Il y a donc une organisation

administrative qui se situe au-dessus de la chaîne de communication militaire proprement dite, la communication militaire se limitant aux aspects purement techniques

La DICoD se trouve dans une situation intermédiaire par rapport aux modèles britannique et allemand. Sur le principe, il lui incombe de piloter la communication du ministère de la Défense et de garantir la cohérence juridique et financière des organismes d'information et de communication (les services d'information et de relations publiques des armées). Ces organismes sont placés auprès des chefs d'état-major, du délégué général pour l'Armement et des autres directions et services du ministère de la Défense. Sa politique doit être mise en œuvre par l'Etat-major des armées, la Direction générale de l'armement, le SGA, le service de santé et le service des essences. On se rapproche donc, théoriquement, du modèle à l'allemande où la communication militaire est subordonnée à la communication politique.

La réalité est plus nuancée car l'étude a montré que les différentes entités du ministère ont récupéré une large liberté de manœuvre dans leur communication, notamment le chef d'Etat-major pour la communication en opérations. Cette pratique peut s'expliquer pour trois raisons.

En premier lieu les décrets d'attribution des prérogatives de 2005 et 2009 ont donné un grand rôle au Chef d'Etat-major des Armées. La constitution de 1958 crée de fait une chaîne de double voire de triple commandement du Chef d'Etat-major des armées vis-à-vis du Président de la république (article 15 de la constitution), du Premier ministre (article 21 de la constitution) et du ministre de la Défense (article 34 de la constitution).

En cas d'opérations extérieures, le lien de subordination entre le Président de la république et le CEMA tend à prédominer au détriment du lien avec le ministre de la Défense. De ce fait la communication au niveau du CEMA a alors à tendance à prendre de l'importance.

Le décret de 1998, modifié en 2011, est imprécis sur la communication sur les opérations. D'un côté « l'information relative à cet emploi est centralisée et conduite, selon les directives du ministre de la Défense, par le délégué à l'information et à la communication de la Défense. Mais d'un autre côté, dans le cadre de ces directives, le chef d'état-major des armées conçoit et conduit la communication de l'ensemble de la chaîne opérationnelle et donne des instructions au délégué à l'information et à la communication de la défense » (décret 2011-60 du 6 septembre 2011). La DICoD semble donc dans ce cas être tout à la fois dépendante du ministre et du CEMA, ce qui revient à confier la communication en opération à la seule responsabilité du CEMA.

Cette pratique pourrait se rapprocher de celle des Britanniques avec cette limite qu'au Royaume-Uni le *Defence Press Office* qui assure les fonctions de l'EMA-COMM se situe au sein de *Defence Media and Communication* qui est sous la tutelle du « *Permanent Under-Secretary of State* » (PUS), c'est-à-dire la branche civile de la communication.

En tout état de cause, l'objectif doit être de créer un modèle de communication qui soit à la fois adapté à notre spécificité nationale et cohérent avec l'organisation générale des pouvoirs publics.

Si les différences culturelles entre pays se manifestent au niveau de l'organisation de la communication du ministère de la Défense et des armées, la définition même de la DICoD semble constituer une exception par rapport au modèle de nos voisins européens, avec certes ses qualités et ses avantages mais aussi avec ses contraintes et ses risques de confusion.

Le délégué de la DICoD est directement rattaché au ministre, situation unique pour un «directeur de communication » par rapport aux autres ministères mais pas unique si l'on se réfère aux armées étrangères. À la différence des autres ministères, la direction de la communication est assurée d'une manière plus directement politique. Le dispositif « classique » - un dircom «fonctionnaire » en poste permanent avec son équipe - semblerait mieux assurer la séparation des fonctions politiques de communication. Par ailleurs, le rôle des cabinets est très important partout.

Chaque semaine, les directeurs de communication des ministères se retrouvent avec le directeur du service d'information du gouvernement (SIG), directement rattaché à Matignon. La mission du SIG est de garantir la coordination des actions de communication gouvernementale d'intérêt public et de les accompagner en conseil et ressources. Jusqu'à ces niveaux, il est d'usage de parler de communication publique plutôt que de communication politique.

On voit intervenir « politiquement » les directeurs de cabinet des ministères dans les décisions de communication et parfois même dans les dispositifs directement opérationnels.

Existe-t-il une différence fondamentale avec le délégué civil DICoD ? La réponse suppose une cartographie précise de son cahier des charges. Le délégué est aidé d'un délégué-adjoint, qui est un militaire. Tous deux sont impliqués au quotidien dans des actions stratégiques et opérationnelles mais seul le premier est en lien direct avec le politique, avec le ministère de la Défense et par voie de conséquence, avec l'Élysée.

La DICoD est bien cette interface qui communique au nom du ministère, des armées et des composantes publiques du complexe militaro-industriel. Il peut y avoir des chevauchements avec les communications connexes du ministère de l'Intérieur et des Affaires étrangères, en matière de sécurité intérieure ou sur les sujets de type « attaque terroriste ».

« Améliorer la gouvernance ministérielle autour du ministre » est la phrase titre du premier objectif du projet Balard 2015. Plus loin on peut lire : *« Elle donnera une réalité concrète aux nouvelles modalités de management mises en place (comité exécutif, comité d'investissement) et favorisera les échanges entre les états-majors et les principaux services administratifs de pilotage et de contrôle (…)! Elle accompagnera la réorganisation des états-majors décidée depuis lors (2009) »* D'une certaine manière, il est annoncé que la géographie revêtira une importance déterminante Le déménagement n'est donc en rien secondaire : ainsi, lorsque les journalistes se rendront au point presse de la DICoD, ils se trouveront pour la première fois au ministère de la Défense en même temps qu'aux sièges des armées, dotés par conséquent d'un certain poids symbolique.

En parallèle avec la rédaction du Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, la DICoD pourrait tirer parti de l'occasion pour actualiser son rôle incontestablement central. La DICoD en a les atouts même s'il lui faut recaler certaines prérogatives qui ont pu se diluer ou s'effacer. En effet, celles-ci sont devenues moins évidentes au fil des nombreuses actions de la réforme de la défense, dans une période de nécessaire réduction des budgets et au moment d'opérations extérieures de grande envergure menées ces dernières années. D'autres acteurs ont alors acquis une visibilité légitime mais nouvelle qui a pu occulter quelque peu l'action de la DICoD.

A fortiori si plusieurs fronts sont engagés, l'organisation de la communication autour de la DICoD doit répondre à deux exigences.

1. Du point de vue de la communication politique, la cohérence d'ensemble suppose de «faire récit» pour répondre aux interrogations du citoyen sur le rôle à donner à la défense et aux armées. C'est le rôle du président de la République, du ministre de la Défense ainsi que de la DICoD et de son délégué.

2. Du point de vue de la communication opérationnelle, la cohésion du corps implique de « donner l'information » et de «créer des relations» entre les militaires professionnels, leurs familles et les citoyens. Tel est en premier lieu le rôle du délégué adjoint : une parole interarmées doit se prolonger par une déclinaison de communications via les responsables des SIRPAs, notamment en communication interne.

Les porte-parole ont pour première responsabilité à ce stade de porter les sujets «qui les concernent» (et pas d'autres). À ce titre, la répartition des sujets « politiques » (expression au nom du ministère) et « opérationnels » (au nom des armées) ne peut souffrir d'aucune ambiguïté. Cela demande une politique de formation adaptée. L'AIK (Akademie der Bundeswehr für Information und Kommunikation) offre un exemple possible : dans son domaine, on peut la comparer à l'école des métiers de l'ECPAD, spécialisée pour sa part dans l'image uniquement qui va s'ouvrir le 1er septembre 2013.

Au final, il est nécessaire :

- de disposer d'une DICoD dont le rôle serait conforté en tant que lieu d'élaboration et d'expression du ministère de la Défense.
- de clarifier la situation pour ce qui concerne la communication sur les opérations et de manière générale pour le positionnement de la chaîne militaire de communication.

Deux solutions s'offrent à ce niveau :

- mettre fin à l'ambiguïté actuelle et considérer que la communication sur les opérations relève de la responsabilité pleine et entière du Chef d'Etat-major. Cette mesure mettrait en

cohérence la communication militaire à la fois avec les prérogatives actuelles du Chef d'Etat-major et avec la constitution française qui fait du Président de la république le chef des armées.

Toutefois cette solution présente deux inconvénients :

1) Elle conduit à retirer à la DICoD une compétence en matière de communication alors que la philosophie des décrets de 1998 et 2009 qui définissent son rôle est justement de donner pleine compétence à cet organisme dans sa fonction de porte-parolat du ministère. Au surplus, on peut ajouter que même chez les Britanniques les fonctions d'EMA COMM sont assurées par une direction au sein de la branche civile

2) La culture française dans son rapport aux militaires - du fait de la nécessité du maintien nécessaire d'un lien armée-nation ou parce que le statut des militaires limite leur capacité de se fondre totalement dans la société - exige que l'on conserve un lien entre les autorités publiques et la communication dans son volet militaire. Or ce lien ne semble pas pouvoir s'établir avec le Président de la république qui ne dispose pas d'une administration permanente à cet égard.

- L'autre solution consiste à considérer que l'Adjoint au délégué à l'information et à la communication, en tant que plus haut responsable militaire de la chaîne communication, est responsable du porte-parolat sur les opérations et que la chaîne militaire de communication est subordonnée à l'adjoint au délégué à la communication. Dans ce cas, les directives du ministre de la Défense (sur le « pourquoi ») et du CEMA (sur le « comment ») seraient appliquées par la DICoD conformément à l'article 3 du décret de 1998 et 2009, le porte-parolat revenant à la DICoD par l'intermédiaire de l'adjoint au délégué.

  Cette solution nécessite trois conditions :

  - Une nouvelle rédaction, qui laisse moins de place à des interprétations diverses de l'article 3 du décret de 1998 afin de clarifier le rôle de la DICoD et le rôle du CEMA en matière de communication sur les opérations ;

  - Une redéfinition du degré de précision des directives données par le ministre en cas de communication sur les opérations. Même si la direction politique s'impose Il faut éviter de tomber dans le travers du modèle allemand où la communication en opération est paralysée par le contrôle du pouvoir politique ;

  - Une étroite coordination entre la DICoD et le CEMA sur la nature de la communication sur les opérations sous les auspices du Ministre. Par nature, la culture française, qui associe étroitement but politique et action militaire, demande à tous moments une bonne coordination entre le pouvoir politique et la chaîne militaire de communication. Sur ce sujet, qui par nature a un caractère relatif et contingent, les seules dispositions d'organisation administrative ne peuvent

garantir cette symbiose entre les acteurs politiques et militaires sur la communication de défense et il faut encourager le dialogue entre les acteurs.

Si le regroupement à Balard ne peut que faciliter une meilleure synergie de la communication du ministère, une doctrine émanant de ce dernier doit établir clairement la répartition des compétences et des moyens entre l'autorité centrale et les autorités déconcentrées du ministère en matière de stratégie de communication.

Il faut aussi évoquer le « Balardgone » qui va regrouper les équipes de communication. C'est une opportunité de réfléchir non seulement sur les économies de moyens par mutualisation des outils mais aussi à un éventuel renouvellement dans la gestion des équipes. À travers les médias électroniques, l'image revêt une importance capitale qui a un impact sur les métiers de l'infographie, de la photo et de la vidéo. Puisque l'ECPAD atteint, en vidéo, le meilleur niveau de la technologie actuelle et qu'il accueille la filière de formation, il pourrait jouer un rôle central dans la production des films et devenir l'unique lieu ressource. De la même manière, la photo et l'infographie peuvent être regroupées en une seule entité. Au-delà d'une simple mutualisation des ressources, et parce que les images font sens, une rédaction en chef mériterait de voir le jour.

Les entreprises média, de télévision, de radio ou de presse sur papier, unifient leurs équipes de journalistes à marche forcée, aussi bien en réponse aux attentes des consommateurs que pour des raisons d'économie. Cela plaide pour une rédaction en chef centralisée qui distribue les sujets sur les différents médias pour qu'ils ne soient pas redondants mais complémentaires. Ainsi textes, photos, sons, vidéos sont à la disposition de ces « lecteurs » nouveaux qui surfent selon les heures et leurs habitudes sur leurs médias de prédilection. Formuler un sujet différemment selon les publics à atteindre est ainsi plus facile. Les équipes de communication regroupées à Balard pourront mieux partager leurs informations, les mettre en valeur de différentes manières, les articuler plus aisément avec le message « défense » transversal et tenir une régularité de publication avec moins de contraintes en ressources.

Concernant le coût de la mission communication, il nous est apparu qu'il est difficile de faire des comparaisons car le périmètre de la mission communication est mal défini dans chaque pays. Le problème principal est de définir combien de personnes en équivalent temps plein sont affectés à la communication. Si on considère par exemple que les Allemands ne comptabilisent que les personnels de la structure centrale dans le coût de la communication de défense on peut penser que ce coût est finalement important, 1500 soldats faisant un stage de communication à l'AIK chaque année.

Les Britanniques indiquent un nombre de personnels deux fois inférieurs à celui de la France mais il y a des interrogations sur la comptabilisation. Le député écossais ayant posé une question sur ce sujet s'interrogeait pour savoir si cela correspondait à des équivalents temps plein[67].

Enfin les crédits affectés communication de recrutement allemande sont désormais trois fois supérieur à ce qui dépense en France, mais cela s'explique par le passage à l'armée de métier.

4) Communication : axes et outils

Le défi à relever est de faire partager aux Français un « sentiment commun » sur les armées et l'utilité de la défense. Nous avons vu que les communications sont diversifiées en messages et en outils mais aussi qu'il n'est pas aisé d'en mesurer pleinement la cohésion. Cette dernière ne peut être rendue effective que si une véritable colonne vertébrale – les messages transversaux - permet d'accrocher les communications «anglées» différemment au service de chaque armée. De plus, une planification doit se traduire par un agenda adapté à l'actualité (décisions politiques, évolutions structurelles des armées, budget, projets industriels, rappels historiques, préparation de l'avenir, etc.).

Pour prendre la comparaison avec un journal, si l'on mesure actuellement la place et le rôle des chefs de rubriques, on ne sent pas l'impulsion du rédacteur en chef qui, tout en laissant l'autonomie indispensable à ses équipes, doit les situer dans un cadre prédéfini.

Même en considérant que le politique doit être le seul garant de l'explication du pourquoi et que les armées sont responsables, chacune, du comment, le ciment qui lie pour le coup Nation républicaine et Armée n'est pas assez perceptible. Le risque, à terme, est de glisser imperceptiblement sur la pente de la dispersion accentuée par la multiplication des outils.

Nous distinguons donc deux types de communications : celles qui font récit sur les finalités de la défense d'une part, celles qui rendent comptent des actions et font corps et lien, notamment en communication interne, d'autre part.

4.1 Les axes de la publicité de recrutement : le récit qui fait ciment

On devient un militaire professionnel pour pratiquer un métier différent des autres. Cet engagement comprend le risque de tomber pour son pays. L'image du militaire est celle du « gardien ultime » que nous avons évoquée par la notion de « Pour vous ». Les armées sont la protection de la Nation et des citoyens, indispensables, professionnelles, fiables et républicaines. Les interventions extérieures ne peuvent probablement être acceptées – au final – qu'en

[67] Question posée par Angus Robertson, MP de Moray, http://www.thinkdefence.co.uk/2011/02/a-battalion-of-press-and-communication-officers/

contrepartie de cette « assurance », au risque d'apparaître comme autant « d'exportations» d'un certain modèle de société puisqu'elles ne peuvent être menées que sous couvert international.

Il s'agit de faire partager un sentiment fort : l'utilisation du media de masse qu'est la publicité nous apparaît sous-employée. Les campagnes « corporate » avec signature sont rares, d'une fréquence apparemment aléatoire, et oublient de ce fait le facteur régularité pourtant indispensable.

Sans négliger l'importance des budgets nécessaires, nous proposons cette réflexion : les campagnes de recrutement qui sont, elles, plus fréquentes, ne devraient-elles pas porter le message transversal sur les missions de la défense ?

Le message de recrutement gagnerait à être plus unifié. Est-il, par exemple très logique, que l'Armée de Terre nous invite à nous dépasser dans la performance, tandis que la Marine nous parle de l'inné (la vocation de marin qui est peut-être secrètement en nous), et que l'aviation nous rappelle que derrière la figure héroïque du pilote, se cache un collectif dévoué ? Ce qui peut être excellent pour "cibler" le profil psychologique adapté à chaque arme n'est pas forcément pertinent pour faire passer un message global.

Communiquer pour recruter est nécessaire aux armées professionnelles et une armée ne peut pas mettre en œuvre uniquement une politique de ressources humaines classique. Contrairement à la cible d'une entreprise, le grand public touché est concerné en tant que citoyen. Les campagnes de recrutement, placées aujourd'hui sous la responsabilité de chaque armée – et relevant d'autant plus d'une démarche RH qu'elles ne sont ni financées ni conçues par la filière « communication » – se limitent à séduire par les technicités ou les valeurs qui leur sont propres en s'adressant d'ailleurs directement à l'individu.

Il faut tenir les deux objectifs : parler des missions de la défense et recruter en présentant les spécificités de chaque armée. Sinon, le site du ministère de la Défense n'ayant qu'une audience limitée, le premier volet, pourtant essentiel, continuera à souffrir d'un déficit de sens malgré le succès d'événements tels que le défilé du 14 juillet, moment propice au lien entre la Nation, la défense et les armées, y compris les armées européennes, sous le panache de la patrouille de France.

Une présence plus lisible du « récit ciment » dans les médias s'avère nécessaire. S'agissant de la presse, *Armées d'aujourd'hui* est le support fédérateur et doit le rester. Cependant, alors que s'arrête sa distribution en kiosque, ce périodique doit-il être aussi disert sur les matériels ou sur les métiers ? Cette publication ne devrait-elle pas valoriser un angle politique plus transversal, autrement dit privilégier la mission de la défense plutôt que les actions des armées. D'autant que ces dernières disposent de supports, y compris papier, qui leur permettent de mettre en valeur leurs ressources techniques et humaines.

S’agissant des supports électroniques, très nombreux, nous ne retrouvons véritablement le propos politique que sur le site du ministère de la Défense. Il pourrait en être autrement, notamment avec le contenu de *Parlons Défense* (site et Page Facebook) qui ne propose pas d’articles de fond en écho à ce titre évocateur. De plus lorsqu’il offre des espaces d’interactivité, c’est avec les limites décrites dans le chapitre dédié à ces médias. Il nous semble possible, principalement sur *Parlons Défense*, de développer une politique rédactionnelle placée davantage au service de « la défense » et plus ouverte au débat.

4.2 : Les réseaux sociaux : les récits qui font corps et liens

Des armées ont tiré les conséquences de la réactivité qui caractérise le médias "2.0". Tsahal ne vient-elle pas, au mois de novembre, de "tweeter" sur ses opérations à Gaza en direct ? Communication, information, désinformation circuleraient dorénavant en quelques "gazouillis" ? Sans porter de jugement de fond sur ses messages, notons que l'armée israélienne contre le Hamas, comme l'Us Army et les Talibans s'étaient aussi affrontées par réseaux sociaux interposés en Afghanistan, utilisent cet instrument apparemment pauvre (il faut tout dire en 140 caractères) pour une politique du laconisme percutant.

Twitter sert à la fois :

- à réagir plus vite que l'adversaire ;
- à diriger les médias sur les liens menant vers les vidéos, les images ou les textes plus longs qu'ils ont de fortes chances de reprendre ;
- à démentir sur le champ ce que dit l'adversaire ;
- à fournir à ses partisans des arguments, des images à propager à leur tour, un soutien psychologique et le sentiment d'appartenir à une communauté mobilisée ;
- à donner une impression de puissance ne serait-ce que par son nombre de « suiveurs »;
- à mettre à la disposition de ses soldats ou de ses militants un outil qu'ils aiment et qui correspond à leur génération.

Les Britanniques semblent s’engager également une direction similaire :

La contribution du ministère de la défense à la stratégie de communication britannique publiée en 2012 fait référence à la multiplicité des formes de média, blogs, réseaux sociaux, conjuguée à la vitesse de circulation de l’information comme des justifications d'une stratégie de communication novatrice. Les Britanniques regroupent sous la catégorie de *Now Media*, les vecteurs d'une masse d’informations en temps réel sur tous les types de médias et toutes les formes de discours, y compris le *storytelling* ou le récit d'expériences à la première personne. Les Britanniques doivent de plus en plus répondre à une information d’influence adverse. Le concept de *Now Media* inclut aussi bien les réseaux considérés comme un support équivalent à un journal classique ou un blog que comme l'équivalent d'une shura en ligne ou le vecteur d'un *storytelling* ethnique. D'où cette prédilection pour la contre-influence via les réseaux sociaux.

Ici, il semble indispensable de distinguer des usages de ces médias sociaux.

Comme dans les exemples précités, ils peuvent être employés pour faire quelque chose que l'on appellera suivant les cas contre-influence, *psyops*, opérations militaire de soutien informationnel... et qui consiste globalement à délivrer un message fort au public en général voire à l'adversaire en particulier, surtout s'il est lui-même très présent sur les réseaux sociaux comme les groupes jiahdistes. Ce message a, sinon un contenu idéologique, du moins un sens politique : justification de la guerre, défi ou menace à l'égard de l'adversaire, "révélation" des atrocités qu'il commet et par contraste de la façon humaine dont on mène soi-même l'offensive. Le but de cette stratégie, assez comparable à la "e-diplomacy" promue par l'administration américaine, est double. D'une part, attirer l'attention des médias internationaux sur ses éléments de langage ou ses images, plus vite et mieux que l'adversaire. D'autre part, parler directement à des audiences internationales, souvent jeunes, stimuler un réseau de soutien. C'est une chose que ne font ni les Allemands, ni les Italiens, politiquement prudents, que les Britanniques envisagent à peine et que nos forces armées ne pratiquent pas.

Franchir ce pas serait une décision éminemment politique, engageant dans une stratégie d'influence "à l'anglo-saxonne". Sa forme la plus extrême, une opération de "guerre psychologique" se heurterait à la répugnance culturelle déjà signalée et qui n'incite guère chez nous à sortir de l'information pure et à se risquer à un discours sur les valeurs. Mais on peut au moins envisager de riposter à une guerre de l'information adverse.

En janvier 2013, durant les premiers jours du conflit au Mali, il nous semble percevoir comme un changement de ton dans la communication des autorités politiques. La désignation de l'ennemi comme "terroriste et criminel", l'acceptation franche de l'idée qu'il faut l'éliminer, que ceci a un prix de sang, que l'on aura et que l'on fera des morts, voire que les méthodes algériennes pour traiter les prises d'otages ont une cohérence, tout cela donne un caractère plus martial à la communication politique. De là à imaginer que la communication militaire prenne un caractère un peu plus politique... Cela peut-il se traduire un jour par une lutte "sur les réseaux", par des joutes verbales ou des stratégies de présence destinées attirer l'attention vers les "bonnes" images ou les "bonnes informations" ? Il est trop tôt pour le dire et l'institution militaire ne nous semble pas encore prête à l'accepter psychologiquement.

À une autre extrémité et a minima, les réseaux sociaux peuvent servir à ce que font toutes les armées européennes (et sans doute bientôt toutes les armées) : mettre en ligne (ou faire des liens vers) une information officielle relevant plutôt du communiqué, de l'annonce d'événements ou de l'information factuelle ou technique des internautes (ou de la fonction "guichet"). Cette communication plutôt neutre est indispensable ; le principal problème est ici de bien utiliser l'outil et notamment d'accélérer le rythme de diffusion de l'information, au rythme des médias et des réseaux qui ont pris l'habitude d'avoir plus rapidement l'information sur Twitter que par un bulletin officiel ou le prochain communiqué de presse. Ce n'est pas très conciliable avec le recours

à de nombreuses autorisations de la hiérarchie ; la tendance générale devrait être au raccourcissement des circuits, en France comme ailleurs.

Entre les deux, guerre pour "les cœurs et les esprits" d'un côté, et simple diffusion de l'information selon des formes adaptées à la nécessaire « accélération du temps », s'étend le très vaste espace de l'expression venue d'en bas, du discours que tiennent des communautés. Ceci comprend, certes, le commentaire "expert" notamment quelques sites de spécialistes, parfois critiques, comme il y en existe France et comme les connaît bien la DICoD par sa veille. Mais les réseaux sociaux, ce sont aussi des anonymes ou des quasi anonymes, comme ceux qui aspirent à gagner de la "e-influence" mesurable en nombre de suiveurs ou de recommandations.

Les réseaux sont aussi des outils qui aident à se sentir bien entre soi, et de ce point de vue, une certaine convivialité allemande, à base d'images sportives, souriantes et jeunes peut aussi apporter des leçons.

Quitte à rappeler des évidences, soulignons qu'il y a des types de réseaux aux différentes fonctions et qui interfèrent. Le blog favorise l'émergence de personnalités influentes, Twitter des phénomènes de propagation très rapide (y compris celle d'instructions et de slogans au cours de l'action). Facebook et ses semblables ont une fonction de présentation de soir, de compétition pour le nombre de supposés amis, mais ses pages servent aussi à faire cristalliser un mouvement d'opinion qui sait très vite y trouver un soutien et un sens d'appartenance. D'autres sites servent à partager des images fixes ou mobiles, éventuellement à contourner des tentatives de censure pour mettre en ligne des images révélatrices... Ou encore à favoriser le recrutement (Linkedin p.e.).

Ce monde ou se rencontreront le débutant en "journalisme citoyen" et le "fanas" d'histoire militaire, les familles d'engagés, les vétérans et les soldats sur le terrain existera en tout état de cause. La seule question qu'il faille se poser est : "faut-il l'encourager ?". Nous avons vu que la réponse des Britanniques est positive, mais qu'ils bénéficient aussi de conditions exceptionnellement favorables. Le camp ami est bien plus mobilisé que celui des critiques.

Par ailleurs, en France, on hésitera à paraître cautionner des territoires d'échange où peuvent s'infiltrer des extrémistes ou fleuriraient peut-être des discours de haine ou de discrimination. **De façon plus générale, la crainte de la perte de contrôle est présente dans une institution par nature hiérarchique. Mais ceci est à calculer en termes de risques et de gains : nous sommes partisans de tenter au moins à quelques expériences. Par exemple de laisser plus de place à des témoignages de soldats sur le terrain ou de refléter des manifestations de solidarité à l'égard de nos troupes.**

Notre suggestion serait donc de ne pas aller jusqu'à imiter les stratégies israélienne ou américaine qui peuvent apparaître comme de la propagande idéologique version "2.0", mais d'ouvrir un dialogue avec les blogs, comptes Twitter, pages Facebook, etc qui existeront en tout état de cause pour s'exprimer sur des sujets qui touchent aux forces armées et indiquer en lien les sources d'information sans paraître les cautionner.

Le guide du bon usage des médias sociaux révèle une réalité : les militaires et les personnels civils de la défense ont besoin et apprécient d'échanger sur ces médias. Naturellement, ils le font à leur manière. Il en va pour la DICoD de sa capacité de présenter des outils performants et attrayants qui seront privilégiés par les militaires en même temps qu'ouverts aux citoyens. C'est pourquoi l'interactivité doit être interrogée quant à ses objectifs et à son mode opérationnel. **L'utilisation du chat – et pas seulement d'une façon hiérarchique et verticale (l'autorité communiquant sur un média présumé "toucher les jeunes" mais sans que cela change fondamentalement le contenu du message) - pourrait se développer.** Cela n'implique pas de réduire la modération par des webmaistres mais d'accepter des expressions nouvelles, dans un esprit interarmées qui préserverait l'expression de chacune sans passer obligatoirement par des canaux verticaux séparés.

Sans tomber dans la politique du "puisque les événements nous dépassent, feignons de les organiser", il faut remarquer que le choix n'est pas entre l'expression sur les réseaux militaires ou pas, mais entre ignorer ou ne pas ignorer des réseaux qui existent déjà et se développeront encore, où l'information circule vite et l'opinion se forme qu'il s'agisse de la solde des militaires ou des derniers événements du Mali.

Les médias sociaux présentent d'énormes atouts techniques. Ils donnent à tous accès à du texte et de l'image sophistiqués ; ils mettent à la portée de chacun les possibilités d'expression inhérentes au numérique. Toutefois la technique n'a de sens que par l'usage qui en est fait. Cela se révèle à travers chaque élément qui les différencie des médias classiques envisagés comme simples vecteurs : la dimension communautaire, le dialogue permanent de tous avec tous, l'apparition de courants d'opinion en ligne, etc. Les réseaux sociaux ne servent pas seulement à répercuter de façon presque contagieuse (un vers tous), ni à faire remonter des questions ou des appréciations de la base (tous vers un) : ils fonctionnent "tous vers tous". Ils font du lien au moins autant qu'ils diffusent du contenu. Ils servent au partage et au suffrage, voire à la coopération.

Leur ensemble forme une somme de réseaux différents par leur mode de fonctionnement et par leur public, une communauté de communautés, très réactive en temps de communication de crise, et où une communication stratégique des forces armées pourrait trouver un terrain réceptif.

Là se constitue un espace public et se forme une opinion commune reposant sur l'échange et l'évaluation en permanence. Comme l'a montré leur utilisation lors du printemps arabe (en France ou ailleurs, ils sont aussi souvent employés pour coordonner et amplifier des mouvements protestataires), ce sont des lieux où les passions deviennent plus fusionnelles et où se prépare le passage à l'action "dans la vraie vie".

A l'image des Britanniques il faut réfléchir sur l'usage des réseaux sociaux comme sur tous les médias qui relèvent de la stratégie d'influence, dont les blogs, concernant la communication en opération. Le double défi auxquelles les armées et le pouvoir politique font face, c'est la rapidité et la stratégie d'influence sur les nouveaux médias. **Il faut utiliser les réseaux sociaux dans la communication en opération, tout au moins de la stratégie de contre-influence, c'est-à-dire contrer les tentatives de désinformation, afin de gagner la bataille de l'information et de la**

vérité. La dimension de communication de crise (voire d'anticipation des crises par la veille) est également tout sauf négligeable.

Pour une armée, les réseaux sociaux peuvent aider à fédérer sa propre "communauté" : si des sociétés et des entreprises y parviennent avec ceux qui aiment leur marque et son image, pourquoi ceux qui communient dans des valeurs de dévouement à la Nation n'y parviendraient-ils pas eux aussi ?

LISTE DES ENTRETIENS REALISES

FRANCE

- **Ministère de la Défense**
  - Médecin chef Guttierez, Service communication service de santé des armées
  - Colonel Jean-Pascal Breton, Sirpa Air
  - Colonel Burkhard, Cellule communication EMA
  - Colonel Desgrée du Lou, DICoD
  - Isabelle Gougenheim, directrice de l'ECPAD et capitaine Edouard Paté
  - Général Martin Klotz, Adjoint au Délégué DICoD
  - Colonel Lafitte, Sirpa terre
  - Colonel Metz, DICoD
  - Valérie Straus, Chargée de communication au SGA
  - Colonel Sébastien Mazoyer, DICoD
  - Florence Fayolle, Directrice de la communication DGA
  - Général Philippe Pontiès, Inspecteur de l'armée de terre, ancien adjoint du Délégué à l'information et à la communication de la défense, DICoD
  - Capitaine de vaisseau Philippe Ebanga, Directeur du SIRPA Marine
  - CRC1 Pierre Cavalé commissaire en chef, département administration DICoD
  - Sacha Aiznman chargé de projet digital DICoD

- **Journalistes**
  - Nathalie Guibert, Le Monde
  - Jean Guibert, Le Point

ROYAUME-UNI

- **Ministère de la Défense**
  - Colonel Ralph Arundell, British Army-Directorate Media & Communications / Operational Communications-plans
  - Chris Williams, Directorate Media & Communications- Head of secretariat and new media

ALLEMAGNE

- **Ministère de la Défense**
  - Colonel Stephan Döring, direction press und information office
  - Hans Joachim Gembella, rédacteur en chef des medias en ligne de la Bundeswehr
  - Norbert Stäblein, rédacteur en chef de la revue « Y »
  - Dr Anne Schultz, directrice des programmes d'études, Académie de la Bundeswehr pour l'information et la communication

- **Journalistes**
  - Sacha Stoltenow, journaliste, « bendler » blog
  - Thomas Wiegold, journaliste, blog « Augen geradeaus”

ITALIE

- **Ministère de la Défense**
  - Général de brigade Massimo Panizzi, Capo Gruppo di Progetto Comnicazione Strategica del Ministero della Difesa
  - Amiral de Division Vanni Nozzoli, Vice Cappo del Gabineto del Ministero della Difesa
  - Dottoressa Maria Floris, Responsable Internet Ministero della Difesa