



Institut de Relations Internationales et Stratégiques

**LA GESTION DE L'ENVIRONNEMENT PSYCHOLOGIQUE
DANS LES OPERATIONS EXTERIEURES**

SYNTHESE

Institut de Relations Internationales et Stratégiques (IRIS)

Auteur : Général (2s) Loup Francart

Année 2000

Le contenu de cette synthèse n'engage que son auteur

Les forces armées, qu'elles le veuillent ou non, voient s'ouvrir un nouveau champ d'action, l'environnement psychologique, plus complexe, plus subtil que les champs physiques dans lesquels elles conçoivent habituellement leur manœuvre. L'emprise de ce champ sur la décision politique a été manifeste lors de la campagne aérienne du Kosovo au printemps 1999. De même, les unités de la KFOR sont chaque jour confrontées aux problèmes liés à la propagande, au climat de haine et à une lutte dans laquelle le sens qui est donné par chaque parti à son combat a plus d'importance que l'action militaire elle-même. L'influence psychologique a toujours été au centre des conflits. Mais, la question de " l'action dans les champs psychologiques " reste un sujet particulièrement sensible en France. Elle reste perçue en France comme une notion proche de celle de la propagande de masse utilisée lors des conflits mondiaux de la première moitié du XX^e siècle, et de celle de la guerre idéologique. Il s'agissait alors de conquérir les "cœurs et des esprits", par la manipulation et l'endoctrinement.

Une telle conception de " l'action psychologique " ne peut aujourd'hui trouver place dans la stratégie d'un pays démocratique. Cela ne signifie pas pour autant qu'il ne faille pas se préoccuper de la dimension psychologique d'une opération militaire. Cette dimension est d'autant plus importante que les conflits actuels ont pour origine des crises de légitimité, le plus souvent dans un contexte intra-étatique où les affrontements portent sur les sens politique, ethnique, culturel, économique revendiqués par chacun des acteurs. Construire le sens, donner du sens aux actions entreprises par nos forces est une nécessité dans un monde qui s'entre-déchire, sur un théâtre d'opérations où chacun des belligérants est prêt à discréditer une force mandatée pour mettre fin aux stratégies de violence. D'autre part, chacun sait combien, dans le jeu normal des débats d'opinion, devenu international avec la mondialisation, il importe d'informer, d'expliquer et de convaincre. Aucune institution appartenant à un Etat démocratique ne peut agir sans dialogue avec son environnement ce qui implique une certaine force de conviction. Il y a donc là un aspect indissociable du débat démocratique qu'on ne peut confondre avec celui, plus sombre, de la propagande et du viol des consciences.

1. Le cadre général de l'action dans les champs psychologiques

• But de la gestion de l'environnement psychologique

La gestion de l'environnement psychologique a comme but principal de créer l'adhésion autour de l'action d'une force mandatée pour une opération particulière. Dans certains cas, et plus particulièrement pour les actions de force, elle cherchera à créer la discorde au sein de la coalition adverse pour faciliter le succès de l'opération.

Au niveau stratégique, elle est conçue et conduite par le gouvernement, et les armées y participent. Elle peut avoir pour buts, selon le type d'opérations :

- de maintenir la légitimité internationale acquise avant l'engagement ;
- de faire adhérer le pays aux buts poursuivis ;
- de contrer la propagande de l'adversaire ;
- de démoraliser l'adversaire ;
- si nécessaire d'agir sur sa détermination.

Au niveau opératif, elle a pour objet d'entretenir la cohésion des acteurs de résolution du conflit et de faire adhérer les populations sur le théâtre à l'action entreprise. Il faut convaincre les adversaires déclarés ou potentiels de la détermination de la communauté internationale à s'opposer à la violence. Il faut parfois tromper leur sagacité par des actions de mystification.

Au niveau tactique, la gestion de l'environnement psychologique est le fait de l'ensemble des unités et repose plus sur l'attitude et le comportement que sur un discours. Dans les opérations de maîtrise de la violence, il ne s'agit pas d'emporter l'adhésion par des actions spécifiques, mais plutôt de donner à chacun une perception favorable de la mission, et des perspectives qu'elle ouvre. Dans les opérations de force, dans lesquelles une victoire militaire est recherchée, le combat de la perception sur les combattants et les chefs adverses utilise les procédés de la mystification.

- **Les principes de la gestion de l'environnement psychologique**

Cependant la gestion de l'environnement psychologique par un pays démocratique ne peut se faire que dans un cadre clairement délimité. Il semble donc utile de définir quelques principes valables en toutes circonstances, même si leur application concrète peut varier avec les conditions d'engagement des forces. Ces principes sont :

- Le principe de liberté de pensée et d'expression ;
- Le principe de véracité ;
- Le principe de crédibilité ;
- Le principe de distanciation ;
- Le principe d'adaptabilité.

- **L'environnement psychologique**

La gestion de l'environnement psychologique s'effectue à la fois dans les champs psychologiques individuels (ceux des acteurs influents de la crise ou du conflit), dans les champs psychologiques collectifs (communautés diverses), indirectement dans les opinions publiques.

Dans une zone où la peur et la haine conduit à la violence, il s'agit de faciliter un changement des opinions, attitudes et comportements. A cet effet, il est important d'identifier les diverses audiences-cibles de l'environnement psychologique afin de distinguer clairement les types d'action à mener.

2. Les procédés et les moyens

- **Les procédés**

On peut distinguer trois grandes familles de procédés dans les champs psychologiques, en fonction des objectifs recherchés.

- La **communication** a pour objectif de donner du sens et de faire adhérer l'ensemble des audiences-cibles au sens de l'intervention et des opérations qui sont menées pour atteindre le succès. Elle est nécessaire dans toutes les interventions de forces armées, à tous les

niveaux de responsabilité. Les principaux modes d'action de cette famille sont couramment utilisés dans l'ensemble des activités de communication, tant publiques que privées. Elle comprend *L'information* qui vise à faire connaître les faits permettant aux individus, ou aux groupes, de fonder objectivement leur opinion ; *L'argumentation* qui a pour objectif de convaincre et d'entraîner un changement d'attitude (idées, croyances, opinions), *La suggestion* qui tend à entraîner un changement d'attitude ; *La persuasion* qui recherche davantage le changement de comportement (engagement dans un acte) ; enfin *L'obédience* qui englobe des actions d'information, de réglementation et de contrôle.

- **La mystification** concerne les actions destinées à fausser le sens de l'adversaire. Elle peut rechercher l'affaiblissement moral de multiples audiences-cibles ou leur division, la mauvaise estimation par les responsables adverses des buts et des actions militaires amies, ou simplement la démobilisation de certaines cibles pour qu'elles n'aient plus de comportement ouvertement hostile. Elle utilise *Le stratagème* qui est un piège que l'on tend à l'adversaire et dans lequel il tombe de lui-même pour ne pas l'avoir décelé ; *La déception* qui vise à tromper l'adversaire sur les intentions et les possibilités amies en simulant une fausse manœuvre et en dissimulant la véritable ; *L'intoxication* qui cherche à affaiblir le sens critique des décideurs, en particulier à travers leurs services de renseignement et à démoraliser l'adversaire ; *La désinformation* qui ambitionne d'influencer l'audience médiatique en manipulant, directement ou indirectement, l'information.
- **L'aliénation** vise à imposer un sens par la pression et la contrainte psychologique. Elle peut être clairement exclue des "réponses" envisageables par une démocratie. Elle comprend *La propagande*, perçue par la culture française comme une action systématique exercée sur l'opinion par un groupe, une communauté ou un gouvernement pour imposer une représentation du monde ; *L'endoctrinement* qui ambitionne d'imposer à des individus une doctrine dans le but de les faire participer activement à l'action politique dominante ; *La subversion* constitue une méthode de prise du pouvoir par désagrégation et isolement de l'autorité institutionnelle d'un pays ; *La terreur et le terrorisme* qui tentent d'imposer une allégeance par une violence extrême, physique et psychologique.

Il est nécessaire également de mentionner ce qui est couramment qualifié de contre-propagande. Elle a pour but de se protéger des actions d'un adversaire visant à imposer son sens ou à fausser le sens des actions amies. La protection contre les actions de propagande de certains belligérants peut ainsi utiliser *La contre-information* pour lutter contre les attaques par l'information d'un tiers, belligérant ou autre ; *La contre-propagande* visant à affaiblir l'effet de la propagande d'un adversaire, soit sur notre propre camp, soit sur sa propre opinion publique. *La dépersuasion* ou désendoctrinement d'une population dans son ensemble, phénomène qu'on peut favoriser, mais difficilement maîtriser.

Précisons pour conclure que le choix des modes d'action dépend des audiences-cibles visées et qu'il est toujours lié aux objectifs poursuivis selon le type d'engagement.

• Les moyens

Toute situation conflictuelle entraîne un besoin accru en information de la part des auditoires publics et une communication ciblée de la part des autorités politiques, diplomatiques et militaires.

Parallèlement, une grande partie des moyens d'action reste le domaine réservé des médias, intermédiaires obligés entre l'opinion et les décideurs.

On distingue donc deux types de moyens d'action :

- les moyens indirects, c'est-à-dire ceux qui ne sont pas sous contrôle des acteurs de la crise et du conflit :
- les moyens directs qu'ils mettent en œuvre eux-mêmes, empruntant les techniques aux médias professionnels

3. Les domaines

- **La communication opérationnelle**

La communication opérationnelle comprend :

- la communication médiatique qui s'adresse aux médias en tant que médiateurs entre acteurs de la crise et opinion publique ;
- la communication publique qui tend à l'instauration du dialogue avec les différentes communautés sur le théâtre d'opération ;
- la communication interne qui constitue un aspect essentiel de la gestion du facteur humain au sein de la Force.
- La communication relationnelle avec les autres acteurs de résolution.

- **La déception**

Les manœuvres de déception ont deux buts principaux :

- Prévenir ou fausser une manœuvre de l'adversaire en le trompant sur l'importance des forces qu'il a en face de lui, sur leur dispositif et leurs possibilités d'action et de réaction. Dans ce cas, l'adversaire montera sa manœuvre en tenant compte de ces éléments qui fausseront les données de base. Il engagera ses forces sur de faux points faibles, se découvrira face à des points forts et déduira de faux risques en négligeant les vrais.
- Accompagner une manœuvre réelle en trompant l'adversaire sur les objectifs de celle-ci et les forces qui lui sont consacrées. Dans ce cas, l'adversaire se trompera sur les réactions nécessaires pour la contrer.

- **Les actions psychologiques**

Les actions psychologiques constituent des interventions ponctuelles, limitées dans le temps et dans l'espace, montées en vue d'un objectif précis. Elles sont le fait d'unités spécialisées dont la formation et l'entraînement sont spécifiques. Elles comprennent différents types d'action :

- la négociation sur le terrain, avec les adversaires, belligérants ou acteurs de violence ;
- la gestion des incidents sur le terrain ;
- la gestion de certains mouvements de masse ;
- la lutte contre la désinformation et la propagande ;
- l'intoxication des services de renseignement adverses, dans des cas particuliers.

- **Les activités à impact psychologique**

Tout engagement est fondé sur des divergences de sens qui entraînent des affrontements physiques et psychologiques interférents entre eux. C'est pourquoi il a paru nécessaire d'évoquer dans la gestion de l'environnement psychologique des activités ou des domaines qui n'en font pas véritablement partie, mais dont les implications auront des conséquences psychologiques certaines sur l'issue de l'engagement.

Il en est ainsi pour :

- la définition des règles d'engagement ;
- l'exercice du commandement et en particulier le soutien du moral des unités, le soutien médical et plus particulièrement le soutien psychologique ;
- les actions civilo-militaires qui contribuent aux perceptions des actions de la forces par l'ensemble des acteurs et spectateurs sur le théâtre.

4. Organisation et contrôle de la gestion de l'environnement psychologique

L'organisation de la gestion de l'environnement psychologique en terme de structures et chaîne de commandement n'a pas été étudiée dans le document. L'Etat-major des armées prend cet aspect à sa charge.

- **Le renseignement spécialisé dans la gestion de l'environnement psychologique**

Sans renseignement, toute gestion de l'environnement psychologique est vouée à l'échec. Ce renseignement est indispensable au moment de la prise de décision d'engagement. Il permettra ensuite de conduire l'ensemble des actions menées dans les champs psychologiques, à la fois sur le théâtre et hors du théâtre. On distingue ainsi :

- le renseignement psychologique au niveau stratégique qui comprend le renseignement de veille stratégique, le renseignement décisionnel et le renseignement stratégique d'engagement ;
- le renseignement psychologique au niveau opérationnel.

- **L'évaluation de la gestion de l'environnement psychologique**

l'évaluation des actions menées dans les champs psychologiques consiste à examiner leur efficacité selon les niveaux, selon le type d'action, en utilisant certaines techniques d'évaluation tels que la surveillance d'indices, le panel d'experts ou, éventuellement, le sondage.

- **Le contrôle de la gestion de l'environnement psychologique**

Dans ce type d'action, le contrôle est indispensable. Il s'agit bien d'une vérification attentive et minutieuse de la régularité de sanctions entreprises. Le contrôle porte sur les points ci-dessous.

- La conformité aux buts politiques recherchés : Il s'agit de vérifier si les buts des actions dans les champs psychologiques sont conformes aux buts politiques, c'est-à-dire s'ils sont en étroite accord avec la mission donnée et la situation future recherchée politiquement.

- La cohérence des effets : Cette conformité doit ensuite se traduire par une cohérence des effets avec les buts. L'efficacité immédiate peut devenir, à moyen ou long terme, incohérente avec les buts et objectifs psychologiques définis par le commandement.
- La véracité : Contradictions, omissions, mensonges décrédibilisent. La force des actions de communication sera de ne pas se contredire, de ne pas agir comme ceux qui utilisent l'information comme moyen de désinformation ou de propagande.
- La distanciation : La sincérité et la véracité ne doivent pas conduire à une affectivité qui nuirait à l'exécution des actions et à leur perception par les groupes cibles. Il est nécessaire de contrôler qu'il n'y a pas de prise de position, de particularisme envers les divers acteurs de violence.