

Thèse de Doctorat / octobre 2018

# **Université Paris II- Panthéon-Assas**

**école doctorale de Georges VEDEL (ED7)**

Thèse de doctorat en Sciences politique

soutenue en Octobre 2018

**Le développement des outils numériques dans la communication publique des départements ministériels, le cas particulier du ministère de la Défense.**



UNIVERSITÉ PARIS II  
PANTHÉON - ASSAS

## **Lieutenant Jean-Baptiste GERMAIN**

Officier communication et information du 1<sup>er</sup> Régiment étranger de génie

Sous la direction du Professeur Francis BALLE

Membre du jury :

- M. Francis BALLE, professeur à Paris 2
- M. Jean-Marie COTTERET, professeur à Paris 1
- M. Bernard VALADE, professeur à Paris 5
- M. Artan FUGA, professeur et Doyen de l'Université de Tirana (Albanie)



## ***Avertissement***

Ni la Faculté, ni le ministère de la Défense n'entendent donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse ; ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.



## **Remerciements**

Lorsque j'ai décidé de me lancer dans ce projet insensé d'entreprendre une recherche doctorale sur les nouveaux outils de communication des armées, bon nombre de mes connaissances m'ont traité de fou. Le temps me manquerait, l'énergie aussi, de trop nombreux officiers comme moi ont abandonné, cela représente trop de travail.

Cependant contrairement à eux j'ai été soutenu, notamment par mon épouse Céline, qui régulièrement me demandait innocemment où j'en étais, afin de s'assurer que je continuais à m'atteler à ma tâche. Il en est de même pour le Lieutenant Guillaume Jarjaye, officier juriste du 1<sup>er</sup> Régiment étranger de génie.

Je remercie aussi le professeur Francis BALLE qui a accepté de me suivre et d'être mon directeur de thèse durant ces années. Etant en poste comme officier communication à la légion étrangère, j'ai bien conscience que je n'étais pas forcément l'étudiant type. Cependant mes nombreux départs en opération (opération Barkhane au Mali puis au Niger, Opération Lynx en Estonie, Opération Sentinelle lors des attentats du Bataclan...) m'ont permis d'étudier la communication de la défense à travers différents prismes, ce qui rend l'expérience encore plus enrichissante. Ces opérations m'ont permis de rencontrer un grand nombre de soldats avec qui j'ai pu échanger sur le rôle de la communication dans les armées. Je tiens ici à les saluer et les remercier.

Enfin je tiens à remercier ceux qui m'ont relu, aider et encourager dans cette épreuve, et je pense notamment à mes parents.



## **Résumé :**

En 1996 le Président de la République Jacques Chirac, suspendait le service national. Supprimant ainsi un vivier non négligeable de ressources que possédaient les armées. Depuis lors le ministère de la Défense a dû trouver des moyens pour palier à ce déficit de recrutement, d'image et de compétences. Les armées n'ont eu d'autres choix que celui de communiquer pour attirer et de donner envie à des dizaines de milliers de jeunes de rejoindre les rangs des forces armées. Si le surnom de la « Grande Muette » colle à la peau de l'armée française, cette dernière a entrepris depuis des années des réformes visant à améliorer sa communication publique. Dans cette société où l'instantanéité est un principe élémentaire, où les outils numériques sont légion, la Défense n'a d'autre choix qu'apprendre à se servir de ces nouvelles passerelles numériques pour faire parler d'elle. Ainsi se servant des nouvelles tendances et ayant analysé le comportement de la classe d'âge concernée (18-30 ans), le ministère de la Défense tente désespérément d'investir les réseaux sociaux afin d'occuper le champ de bataille médiatique pour faire parler de lui et tenter de recruter.

## **Mots clés :**

Ministère de la Défense ; communication ; Outils numériques ; Digital ; Facebook ; réseaux sociaux ; Twitter ; Armées

**Title and Abstract:**

*The development of digital tools in the public communication of the ministry of defense*

*In 1196, the President of the French republic, Jacques Chirac suspends the military service. This action has for consequences to cut definitely the link between French army and the youth. Ever since the French army search a way for recruit young people. The ministry of defense has a bad reputation and suffers of a stereotypical image. For sort out of this deficit of renown the French army decide to use the digital tools for speak at the youth.*

*Nowadays the young people can live without smartphone, internet or Facebook. For that the French ministry of Defense tries to invade the mediatized battlefield.*

*Keywords:*

*Ministry of Defense ; digital communication ; public communication ; Facebook ; Twitter ; Instagram ; Youth ; British army ; Estonian army ; French army ;*

## ***Glossaire militaire :***

ALAT : Aviation légère de l'armée de Terre ce sont essentiellement des hélicoptères

ALI : armes légères d'infanterie

Arme (l'arme du...) : spécialité du corps d'appartenance, il existe 7 types d'armes : génie, cavalerie, infanterie, transmission, matériel, train, artillerie.

BOI : Bureau opérations instructions, il peut être assimilé à un CPCO au niveau régimentaire

Casoar : coiffe des officiers saint-cyrien

CCT : combat camera team, équivalent de l'équipe image

COMOPS : communication opérationnelle

CONSCOM : conseiller communication

CPCO : centre de planification et de conduite des opérations

CPIT : Centre de production d'images terre

DICoD : Délégation à l'information et la communication de la défense

DRH-MD : Direction des ressources humaine du ministère de la Défense

DRSD : Direction du renseignement et de la sécurité de la défense (anciennement DPSD)

ECPAD : Etablissement de communication et de production audiovisuelle de la défense

EMA : Etat-major des armées

EMAT : Etat-major de l'armée de Terre

Embedded : embarqué au sein d'une unité

IED : Engin explosifs improvisé (bombes artisanales)

JDEF : Journal de la Défense

La Royale : surnom donnée à la Marine Nationale

OGZDS : Officier général de la zone de défense et de sécurité  
(désigne aussi l'ensemble de son cabinet et la zone de responsabilité)

OPEX : Opérations extérieures

OPINT : Opérations intérieures

ORP : opération de relations publiques

ORSA : officier de réserve en situation d'active (ancêtre de l'OSC)

OSC : Officier sous contrat

SECOPS : sécurité des opérations

SHD : Service historique de la défense

SIRPA : Service d'information et de relations publiques

TTA : Texte toutes armes (texte officiel qui s'applique à toutes les subdivisions des armées)

## ***Glossaire communication :***

**Asynchrone** : dit d'une conversation informatique. Qui n'est pas en temps réel.  
Les e-mails sont des échanges asynchrones.

**Communication horizontale** : communication entre deux personnes au même niveau hiérarchique

**Communication verticale** : Lorsque la communication est émise par le supérieur vers le subordonné (descendante) ou qu'elle remonte du subordonné vers le supérieur (ascendante)

**Feedback** : dit aussi Rétroaction, fait d'avoir un retour de la cible vers l'émetteur

**Followers** : personne ayant un compte Facebook et/ou Twitter qui « suit » une page. C'est un « fan ».

**Génération Y** : représente les 25-35 ans

**Génération Z** : représente ceux qui sont nés à l'aurore des années 2000

**Synchrone** : dit d'une conversation informatique. Qui est en temps réel.  
Les *chat* sont des conversations synchrones

**Wikis** : Centre de partage d'information en ligne



# Sommaire

<i>Introduction</i> .....	19
<b>PREMIERE PARTIE : LES OUTILS NUMERIQUES</b> .....	29
<b>1. Constat et définition</b> .....	29
<b>2. L'évolution d'internet</b> .....	32
2.1. Le web 1.0.....	32
2.2. Le web 2.0.....	33
2.3. Le web 3.0.....	33
2.4. Le web 4.0.....	34
<b>3 Les changements majeurs depuis l'apparition du web.</b> .....	35
3.1 - Compression du temps .....	35
3.2 - Contraction de l'espace.....	36
3.3 - Communication horizontale .....	36
3.4 - Organisation décentralisée .....	36
3.5 - Interactivité.....	37
3.6 - Permanence.....	37
3.7 - Technologie relationnelle.....	37
3.8 - Démocratisation de la production .....	38
3.9 - Traces mnésiques .....	38
<b>4 - L'arrivée des réseaux sociaux :</b> .....	39
4.1 - Définition.....	39
4.2 - Les réseaux sociaux numériques.....	41
<b>5 - La promotion des marques sur les réseaux sociaux</b> .....	44
5.1 Les avantages qu'offrent les réseaux sociaux .....	46
5.2 - Les inconvénients engendrés par les réseaux sociaux .....	48
<b>6 - Le web, l'influence et le hub management</b> .....	49
<b>7 - Communiquer, informer, influencer, divertir, quel est le rôle des outils numériques ?</b> .....	50
<b>8 - Les outils numériques, moyeu du hub management</b> .....	52
<b>9 - Les outils numériques dans le développement de la communication publique.</b> ....	55
<b>10 - L'arrivée des outils numériques bouleverse la communication publique.</b> .....	59

<b>11 - L'acceptation des réseaux sociaux numériques par les institutions publiques....</b>	<b>60</b>
<b>12 - Les évolutions apportées par les réseaux sociaux.....</b>	<b>62</b>
<b>13 - Le consommateur digital, une cible de premier choix .....</b>	<b>64</b>
13.1 - L'impliqué .....	65
13.2 - L'observateur.....	66
13.3 - Le concurrent .....	66
13.4 - Le rôleur .....	66
13.5 - Le spontané .....	67
13.6 - Le passionné.....	67
13.7 - L'humaniste .....	67
13.8 -Le compétitif.....	67
13.9 - Le troll.....	68
<b>14 - Que recherchent les internautes ?.....</b>	<b>68</b>
14.1 - La passion .....	69
14.2 - Les services ajoutés .....	69
14.3 - L'émotion .....	69
14.4 - Les jeux-concours.....	70
14.5 - L'exclusivité.....	70
14.6 - Le rêve.....	70
<b>15 - Pourquoi passer au digital ?.....</b>	<b>71</b>
15.1 - L' « uberisation » .....	71
15.2 - La « kodakisation ».....	72
<b>16 - Comment réussir sa transformation numérique ou comment éviter de la rater ?</b>	<b>73</b>
16.1- Ne pas former tous les agents .....	73
16.2- Eviter toute transversalité.....	74
16.3- Ne pas être « digital first » .....	74
16.4- Ne pas avoir de stratégie à long terme.....	74
16.5 - Ne pas avoir de personne dédiée.....	75
16.6- Ne pas faire confiance ou ne pas admettre le droit à l'erreur .....	75
16.7- Ne pas sortir du management pyramidal.....	75
16.8- Ne pas accompagner individuellement le changement.....	76
16.9 - Ne pas être capable d'attirer les talents de demain.....	76
16.10 - Ne pas accepter de se changer soi même .....	77
<b>17 - Quelles opportunités concrètes s'offrent aux institutions après leur passage au numérique ?.....</b>	<b>77</b>

17.1 - Déceler le décalage entre l'identité et l'image .....	77
17.2 - Identifier les ambassadeurs .....	78
17.3 - Prévenir et gérer les crises .....	79
Exemple de gestion de crise par le ministère de la Défense : deux soldats morts en opération. .....	81
Un exemple de crise et de bad buzz.....	85
<b>18 - Comment éviter un « bad buzz » .....</b>	<b>86</b>
<b>19 Le big data et l'internet .....</b>	<b>87</b>
19.1 - De Turgot à Metcalfe.....	88
 <b>DEUXIEME PARTIE LA COMMUNICATION DE LA DEFENSE .....</b>	<b>89</b>
 <b>1 – Qu'est-ce que la Défense ? .....</b>	<b>89</b>
<b>2- La fonction communication dans les armées françaises .....</b>	<b>90</b>
<b>3- L'importance pour le ministère de la Défense de communiquer .....</b>	<b>96</b>
<b>4- Comment obtenir des communicants ? .....</b>	<b>100</b>
4. 1- Les officiers sous contrat spécialistes de la communication .....	100
4. 2- Les officiers supérieurs réorientés dans la communication.....	103
<b>5- Communiquer ou informer .....</b>	<b>104</b>
<b>6- Les cibles du Ministère de la Défense.....</b>	<b>105</b>
6.1 - Recruter une classe d'âge :.....	105
6. 2 - La génération « whY ».....	106
6. 3 - Les Millénials (génération Z) .....	107
<b>7- L'organisation de la fonction communication au sein du ministère de la Défense</b>	<b>108</b>
7.1- La communication des régiments et des bases .....	110
7.2 – Le SIRPA .....	112
7.3 – La DICoD.....	115
7.4 – L'Ema/Com .....	115
<b>8- Les différents types de communication de la défense .....</b>	<b>117</b>
8.1 La communication opérationnelle –COMOPS- .....	117
8.1.1 La France en guerre .....	118
8.1.2 Organisation de la communication opérationnelle.....	119
8.1.2.1 Le conseiller communication (CONSCOM) .....	119
8.1.2.2 L'officier presse – chef du centre presse .....	121

8.1.2.3 L'équipe image – la combat camera team.....	123
8.2 La communication institutionnelle .....	125
8.2.1 La communication institutionnelle : médias .....	126
8.2.2 Les actions hors médias .....	126
8.3 La communication de recrutement .....	128
8.3.1 L'Armée de l'air .....	129
8.3.2 Une armée de Terre qui rafle les prix de la communication. ....	130
8.3.3 La Marine Nationale une armée qui navigue sur la communication numérique.....	132
8.4 La communication de crise.....	134
<b>9- La communication comme outil de déstabilisation .....</b>	<b>139</b>
9.1 La propagande et autres outils de désinformation .....	140
9.2 Le cas concret de la Russie.....	141
9.3 L'utilisation par la France de la communication dans les actions de déstabilisation.....	144
<b>10- Les différents types d'outils numériques utilisés par la défense .....</b>	<b>148</b>
10.1 Les pages Facebook .....	148
10.1.1 La genèse du ministère de la Défense sur les réseaux sociaux .....	148
10.1.2 Facebook : aujourd'hui un atout pour le monde de la défense.....	149
10.1.3 Facebook aujourd'hui dans le monde .....	150
– Nombre d'utilisateurs .....	151
10.1.4 Facebook remplace les sites web.....	151
10.2 Les comptes Twitter.....	153
10.2.1 Twitter en France.....	153
10.2.2 Twitter pour la Défense .....	155
10.3 Instagram .....	158
10.3.1 Les caractéristiques d'Instagram .....	158
10.3.2 Chiffres clés Instagram.....	159
10.3.3 Instagram et les marques .....	160
10.3.4 Intérêt d'Instagram pour la Défense .....	160
10.4 Périscope.....	161
10.5 YouTube .....	163
10.5.1 Statistique profils utilisateurs .....	164
De nouveaux usages .....	164
Une opportunité de visibilité et de notoriété pour les marques.....	164
10.6 Les jeux vidéo en ligne .....	165
10.6.1 Des jeux pour favoriser le recrutement.....	165
10.6.2 Des incrustations dans les jeux vidéo. ....	167

<b>11- Les outils numériques délaissés (volontairement ou non) par le ministère de la Défense .....</b>	<b>168</b>
11.1 Snapchat.....	168
11.2 Tumblr .....	170
11.3 La réalité virtuelle.....	171
11.3.1 La réalité virtuelle utilisée par les autres armées.....	172
<b>12- Les utilisations opérationnelles des outils numériques pour le ministère de la Défense. ....</b>	<b>174</b>
<b>13- L'opportunité des réseaux sociaux numériques pour le ministère des Armées ..</b>	<b>178</b>
<b>14- Les inconvénients des outils numériques pour le ministère de la Défense.....</b>	<b>188</b>
14.1 Les menaces engendrées par les réseaux sociaux numériques. ....	190
14.1.1 La diffusion de Malware .....	190
14.1.2 La divulgation d'information .....	190
14.1.3 L'usurpation d'identité.....	191
14.1.4 Les mobilisations virtuelles .....	191
14.1.5 Nuire à la e-réputation de l'institution.....	191
14.1.6 Non-respect des embargos .....	192
14.1.7 La désignation d'objectifs et la rupture d'anonymat.....	192
14.2 Les mesures prises par les armées pour lutter contre les menaces engendrées par les réseaux sociaux. ....	195
14.2.1 Le rappel des devoirs des militaires .....	195
14.2.2 Les bons réflexes à adopter .....	197
<b>15- La guerre de l'information, un champ de bataille du cyber .....</b>	<b>198</b>
 <b>TROISIEME PARTIE : LES COMPARAISONS ENTRE LES PAYS.....</b>	<b>201</b>
 <b>1- La comparaison entre la France et les Etats-Unis d'Amérique.....</b>	<b>202</b>
1.1 SECOPS.....	203
1.2 Le cas particulier de l'opération Serval .....	206
1.3 L'armée une alternative financière pour la poursuite des études .....	209
<b>2- La comparaison entre la France et le Royaume-Uni .....</b>	<b>210</b>
2.1 Communiquer pour informer et rassurer.....	211
2.2 La communication digitale d'apparence décentralisée.....	212
2.3 La communication hors média .....	214
2.4 communiquer pour dissuader et déstabiliser. ....	215
2.5 Les moyens de ses ambitions .....	216

2.5.1 Des officiers communication de circonstance .....	216
2.5.2 La CCT la grande absente de l'armée britannique .....	217
2.5.3 « La plume est plus forte que l'épée » .....	218
<b>3- Comparaison entre la France et l'Estonie .....</b>	<b>220</b>
3.1 L'Estonian Defense Force .....	221
3.2 L'Estonian Defense League .....	221
3.3 La communication de l'armée Estonienne .....	222
3.3.1 Le circuit de validation des images et leurs diffusions .....	224
3.4 Une armée qui se repose sur ses alliés et ses conscrits .....	227
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>229</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>235</b>
<b>Sources.....</b>	<b>239</b>
<b>Table des annexes .....</b>	<b>243</b>
<b>Annexe 1 : Le point de situation des opérations .....</b>	<b>244</b>
<b>Opération Chammal .....</b>	<b>244</b>
<b>Opération Barkhane .....</b>	<b>244</b>
<b>Daman : la contribution française à la FINUL .....</b>	<b>245</b>
<b>Opération Sentinelle.....</b>	<b>246</b>
<b>Opération Héphaïstos .....</b>	<b>246</b>
<b>Mission Harpie.....</b>	<b>246</b>
<b>Mission Lynx.....</b>	<b>247</b>

## Introduction

---

L'Homme ne peut vivre sans échange. Cet « animal social » pour reprendre la définition d'Aristote, a besoin de communiquer, d'interagir et d'échanger avec ses semblables. C'est la façon dont s'effectuent ces échanges qui détermine et conditionne les relations entre les membres d'un même groupe ou de groupes différents. Cependant, à en croire Saint-Exupéry, le « langage est source de malentendus »<sup>1</sup>. Il n'est pas rare d'entendre des plaintes au sein des organisations, car il est difficile de communiquer.

Paradoxalement, le communicant n'a jamais été aussi proche du chef militaire. Le côté martial est omniprésent dans la sphère communicationnelle. Stratégie, cible, rapport de force... La communication est depuis la nuit des temps une affaire de chefs et notamment de chefs de guerre. Jules César, Napoléon I<sup>er</sup>, les dictateurs de la guerre froide... Les dirigeants militaires ont rapidement compris l'importance de la communication (ou de la propagande) pour faire passer leurs idées et imposer l'importance de l'armée aux yeux de la population.

L'armée française n'échappe pas à cette règle. Comme beaucoup d'autres, elle est une grande consommatrice des moyens et des supports de communication. Les forces

---

<sup>1</sup> De Saint Exupéry Antoine *Le petit Prince* ; Paris 1943, 93pp

armées françaises ont vécu un grand nombre d'évolutions dans leur histoire, histoire qui remonte à l'époque féodale.

Si Rome ne s'est pas construite en un jour, il en va de même pour l'armée française. On retrouve les prémices de la conception d'une armée professionnelle dès l'ère féodale. A l'époque, le service militaire est fourni par les paysans. Des milices bourgeoises sont formées afin de défendre la cité sans avoir besoin de faire appel aux seigneurs locaux. Il s'instaure alors une hiérarchie à un niveau individuel, du suzerain au vassal. Ce sont ces milices privées, composées de volontaires non professionnels, qui vont influencer la décision de la royauté de former une troupe d'élite. Une aristocratie guerrière formée et rompue au combat pour défendre les intérêts de la couronne. Ainsi la chevalerie est en quelque sorte, l'ancêtre de l'armée française. Des nobles (chevaliers) dirigeants des paysans (milices) pour défendre le royaume. Cet aspect persistera durant les siècles à venir.<sup>2</sup>

La première armée royale date de 1124, lorsque Louis VI le Gros, réunit pour la première fois l'OST. Ce dernier désignait une armée en campagne. Tous les vassaux devaient à leur suzerain un certain nombre de jours de service militaire en campagne. C'est ainsi la première conscription organisée de l'histoire de l'armée française. C'est Charles VII qui, pour la première fois, tente de constituer une force armée réellement permanente avec la création des « compagnies d'ordonnance ». Puis il essaya de fonder une infanterie en créant la « compagnie des francs-archers »<sup>3</sup>. Charles VII évoqua donc que seul le pouvoir royal avait le droit de lever des gens de guerre. L'armée cette association de plusieurs armes est devenue ainsi au 12<sup>ème</sup> siècle une prérogative du roi, donc une prérogative régaliennne. Avec cette mainmise sur la

---

<sup>2</sup> Belhomme Jean-François, *Histoire de l'infanterie de France*, Paris, Charles-Lavauzelle, vol. 5 p146

<sup>3</sup> Ibidem

levée des troupes, le roi s'accapare aussi la tâche de la défense du pays et de ses frontières.

L'armée a continué à évoluer tout au long de l'histoire. C'est sous le règne de Louis XIV que l'armée française prend l'image d'une armée moderne telle qu'elle est aujourd'hui. Son ministre de la guerre, Louvois, décide de rénover l'institution militaire.

Le ministre Louvois décide de créer la maison militaire du Roi, qui formera les cadres de l'armée, ancêtre de l'Ecole Spéciale Militaire (ESM) de Saint-Cyr (formation des officiers) et de l'Ecole Nationale des Sous-Officiers d'Active (ENSOA) de Saint-Maixent (formation des sous-officiers). Il rendit le port de l'uniforme obligatoire, imposa un équipement réglementaire et uniforme pour toutes les troupes. Il proposa un système d'avancement par ordre de tableau. Système qui est toujours utilisé aujourd'hui.

Chaque dirigeant français décide de modeler et de faire évoluer l'armée, afin de laisser une trace dans l'histoire. Napoléon I<sup>er</sup> créa les écoles de Saint-Cyr et développa la Grande Armée. Durant le Premier empire, l'armée française a prouvé tout son génie, conférant à Napoléon la maîtrise de la presque totalité du continent européen. L'armée française est restée imbattable pendant plus de dix ans, de la bataille de Ballinamuck en 1798 jusqu'à la reddition de Bailén en 1808.<sup>4</sup>

Au début de la première guerre mondiale l'armée Française compte sous les drapeaux plus de 880 000 hommes auxquels s'ajouteront les soldats des colonies et les réservistes en situation d'active. C'est donc environ 8 410 000 soldats qui seront mobilisés pour la Grande Guerre.

---

<sup>4</sup> Op.cit. Belhomme Jean-François.

Les forces armées françaises ont continué sans cesse d'évoluer et notamment cela s'est ressenti par un changement récurrent de nom. Créé en 1589 sous l'appellation « Secrétaire d'Etat de la Guerre », le ministère de la guerre adoptera les noms suivants : ministère de la Guerre (1791), ministère de la Défense nationale et des Forces armées (1947), ministère des Armées (1958), ministère de la Défense Nationale (1969), ministère de la Défense (1974), ministère de la Défense et des Anciens combattants (2007), ministère de la Défense (2012), ministère des Armées (2017)<sup>5</sup>.

Aujourd'hui la France en tant que puissance militaire, nucléaire et diplomatique doit être prête à relever les défis en matière de sécurité et de défense de la Nation.

En raison d'une forte instabilité de l'environnement international, source de risques et de menaces, le ministère de la Défense, est en charge de l'organisation et de l'exécution des missions de défense nationale. Il doit être en mesure d'adapter en permanence son dispositif de défense pour faire face aux nouveaux enjeux et aux menaces potentielles sur le territoire national comme à l'extérieur. Le ministère de la Défense met donc en œuvre toutes les capacités militaires nécessaires et définit les scénarii possibles d'engagement des forces pour assurer la sécurité de la population, la protection du territoire et des intérêts vitaux de la nation, le respect des engagements internationaux de la France<sup>6</sup>. À l'ère de la mondialisation, les notions de sécurité et de conflits ont évolué. Ce constat impose des réorientations stratégiques dans l'utilisation des moyens de défense au sein et à l'extérieur de notre pays.

---

<sup>5</sup> Le nom du ministère de la Défense ayant changé au cours de la rédaction et pour des soucis de facilité puisque la Défense englobe l'intégralité des personnes œuvrant pour le ministère, alors que les armées, ne prennent en compte uniquement les militaires, le nom utilisé dans cet ouvrage sera « ministère de la Défense ».

<sup>6</sup> <http://www.defense.gouv.fr/portail/ministere>

La stratégie de défense et de sécurité nationale est aujourd'hui définie grâce à cinq grandes fonctions stratégiques : connaître et anticiper, prévenir, dissuader, protéger, intervenir<sup>7</sup>.

Dans ce cadre, le rôle du ministère de la Défense est d'assurer la protection du territoire, de la population et des intérêts français. Il répond aussi à d'autres missions dans le cadre des accords et traités internationaux (OTAN) ou régionaux (Europe de la Défense).

Au-delà de ces missions, le ministère de la Défense s'implique également dans des missions de service public. Ses moyens humains et matériels soutiennent ou suppléent les actions d'autres ministères, au quotidien ou dans l'urgence, sur le territoire national et à l'étranger.

Cependant d'après le théoricien de la guerre Carl Von Clausewitz, « la guerre est la continuation de la politique par d'autres moyens ».<sup>8</sup> Même si Michel Foucault renversera la thèse du théoricien prusse, en décrétant que « c'est la politique qui est la continuité de la guerre par d'autres moyens et non l'inverse »<sup>9</sup>, il est clairement indiqué, que le ministère de la Défense est, comme tout ministère, un organe politique comme un autre, qui a pour « objectif de contraindre l'adversaire à exécuter notre volonté »<sup>10</sup>. Ce qui implique que les actions d'une telle machine politique sont et doivent être soumises aux prismes de la communication en générale et de la communication publique en particulier.

La définition de la communication est vague et chaque penseur en donne sa version. Pour certains c'est un « système ouvert d'interactions d'hommes entre eux, avec leurs

---

<sup>7</sup> Livre Blanc de la Défense et de la Sécurité Nationale ; Paris Ecole Militaire 2013 ; 160 pages

<sup>8</sup> Carl Von Clausewitz, *De la Guerre*, Paris, Rivages poche, 936 pp

<sup>9</sup> Michel FOUCAULT ; *Il faut défendre la société*, vol1 Ed. Théoria, 846 pp

<sup>10</sup> Op.Cit Clausewitz

médias et leurs environnements<sup>11</sup> », pour d'autres c'est un idéal moderne (Wolton 1997), une caractéristique ontologique de l'homme (Flusser, 1978) une idéologie (Mucchielli, 2001), voire même une utopie constitutive de notre société (P. Breton 1992). Si les définitions de la communication et ses pourtours sont parfois flous, le principe de la communication publique, qui est le cœur du sujet abordé ici, est paradoxalement est assez clair.

La communication publique est une forme un peu particulière de la communication. Contrairement aux autres formes de la communication, celle-ci, s'adresse à une cible spéciale, qui est l'ensemble des citoyens.

Dominique BESSIERE, explique dans son ouvrage « repenser la communication dans les organisations publiques »<sup>12</sup>, que si la communication de manière générale implique un message qui effectue un certain nombre d'aller-retour entre émetteur et récepteur, la communication publique quant à elle, est majoritairement à sens unique, avec d'un côté les gouvernants qui disposent en permanence de moyens d'actions communicationnels institutionnels et d'un autre coté les gouvernés qui n'expriment leur volonté que sporadiquement, essentiellement lors des élections et des consultations.

A l'image des armées Françaises, la communication publique n'est pas apparue du jour au lendemain. Elle semble trouver racine dès les débuts de la démocratie. Dominique BESSIERE explique que la communication publique naît progressivement en dépit de son flou conceptuel en s'inspirant des modèles d'usage entrepreneuriaux et électoraux.<sup>13</sup> C'est cependant à Marc THEBAULT, professeur à l'IEP d'Aix en

---

<sup>11</sup> CLOUTIER J. Emerc, *homo communicants*, télécommunication, n° 33 octobre 1973 p35.

<sup>12</sup> BESSIERE Dominique, *la définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels* Communication et organisation, 35 2009 14-28

<sup>13</sup> Ibidem BESSIERE Dominique.

Provence, qu'on doit la chronologie de la communication publique, qui d'après lui se serait développée au travers de six grandes étapes.<sup>14</sup>

La communication publique prend donc racine dans les débuts de la démocratie, qui remonte à l'antiquité avec le système de gouvernance de la Grèce Antique. La première des six étapes de la communication publique développée serait, selon Marc THEBAULT, celle de la propagande. « Cette dernière apparaît dans les démocraties et se diabolise dans les régimes totalitaires. »<sup>15</sup> La propagande viserait donc à utiliser la communication comme un outil de perception et d'influence de la communication publique. La deuxième période, serait celle de l'information. A cette époque les responsables de la communication, ou plutôt de l'information sont des journalistes reconnus et courtisés pour la renommée de leur plume. Ils écrivent les bulletins d'informations officiels. Cependant dans cette étape, la communication n'est pas réellement affirmée, ce qui compte essentiellement c'est le message qui est transmis. Le canal et l'action d'émettre n'importent peu. Quant à la relation entre l'émetteur et le récepteur, elle est inexistante. Le principe de feedback n'est pas encore inventé.

En troisième temps de l'évolution de la communication publique, vient la belle époque : celle de Jacques SEGUÉLA, qui a lancé le principe du « Star System » dans les années 1980. Cette ère dite de « la communication surdouée », est gagnée par la publicité. La communication devient alors, petit à petit, politique, tout du moins au service des hommes politiques et de leurs élections. Cette mouvance est lancée par la campagne de François MITTERRAND en 1981, avec l'apparition d'un slogan de campagne « La force tranquille ». Cette initiative est largement reprise lors des élections municipales de 1983, où les élus locaux se mettent massivement à

---

<sup>14</sup> THEBAULT Marc, *Histoire de la communication publique*, thebatmarc.expertpublic.fr, consulté le 13 novembre 2015 à 14 :09

<sup>15</sup> GRIFFON Mathieu, *la communication publique comme politique publique* Political science <dumas-00826831>

communiquer et se tournent vers les professionnels de la communication, pour organiser leurs campagnes électorales. Ces professionnels des grandes agences de communication – essentiellement parisiennes- vont doucement se tourner vers la communication politique et assimiler les candidats et les hommes publics à des produits de consommation. Il y a dans la communication une certaine forme de déshumanisation, ce qui lui sera reproché par la suite

Cependant cette situation qui est parfois considérée comme l'âge d'or de la communication va petit à petit s'essouffler et être discréditée vers le milieu des années 1990 par l'arrogance et les excès des communicants. Les abus de la communication seront alors régis par la loi Sapin qui imposera la transparence.

Il s'en suit de la quatrième période dédiée aux instruments. Elle représente l'apparition de l'High Tech comme des outils et des supports de communication, marquée par l'apparition du minitel dans les années 90 qui est progressivement remplacé par l'Internet. Cependant cette période trouve rapidement sa fin avec les limites des instruments.

La période suivante théorise la communication et l'associe aux sciences sociales. La communication apparaît donc comme une interaction et un échange entre l'émetteur et le récepteur. Le principe de message linéaire sans retour et rétroaction est fortement remis en cause.

Cette situation trouve son origine dans le début des années 2000 où la confiance de la population dans les institutions est fortement remise en question. Ces dernières recherchent alors une démocratie participative, où le citoyen pourra s'exprimer. Les prémices de cette crise politique sont palliées grâce – notamment- à une communication massive porteuse de sens et de lien social pour promouvoir le lien

entre la nation et ses dirigeants. Cette opération portera ses fruits, puisqu'en 2002 un dispositif législatif institutionnalise l'obligation faite aux institutions de communiquer et d'instaurer un lien et un dialogue avec les citoyens et les administrés<sup>16</sup>.

Enfin la sixième et dernière phase dans l'évolution de la communication publique est – toujours selon Marc THEBAULT- celle de l'arrivée du marketing mais aussi et surtout de ses outils. Cette nouvelle approche laisse apparaître des innovations en termes de stratégie de communication publique qui se veulent davantage basées et centrées sur l'identité de l'institution ou sur les politiques publiques.

Depuis les années 1980 et jusqu'aux années 2000, le monde a connu une véritable « révolution numérique » : développement d'Internet, accès aux e-mails et messageries virtuelles, développement d'outils utiles au quotidien ou d'outils de loisirs (comme les appareils photos numériques) et pour finir, l'arrivée et l'envahissement des réseaux sociaux. Depuis, ces outils n'ont cessé de prendre une place de plus en plus importante dans notre quotidien. Cela a obligé les acteurs de la communication et notamment de la communication publique à s'adapter, à se réadapter et à utiliser des nouveaux outils numériques, mis à disposition du grand public. L'objectif étant de développer ce que Pierre ZEMOR définit comme « la communication formelle qui tend à l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques. »<sup>17</sup>

Cette forme de communication prioritaire en termes de développement puisque « La communication publique trouve sa légitimité dans l'intérêt général. Celui d'un

---

<sup>16</sup> [www.legifrance.gouv.fr](http://www.legifrance.gouv.fr)

<sup>17</sup> ZEMOR Pierre, *La communication publique*, PUF, Coll. Que sais-je ? 2008, 128p

compromis entre les intérêts des individus et ceux des groupes de la société.

L'arbitrage est fait grâce au contrat social dans le cadre duquel s'inscrivent les lois, les règles et les habitudes »<sup>18</sup>

Le Gouvernement français et les départements ministériels se voient donc dans l'obligation de communiquer. Il est primordial pour les institutions de développer leur communication publique, afin de faire comprendre aux administrés l'importance desdits départements et de l'utilisation des budgets, qui semblent de prime abord pharamineux pour le citoyen lambda. Pour cela, les départements et les ministères comme le ministère de la Défense peut et doit s'aventurer sur des terrains inconnus, mais qui offrent de grandes possibilités d'actions en termes de communication : les outils numériques. Depuis les années 2000, avec l'arrivée de l'internet, les outils numériques ont envahi la vie des Français. Il est donc important de considérer ces nouveaux outils, ces nouveaux médias comme des opportunités exploitables pour le ministère de la Défense afin de se faire connaître et reconnaître.

Il est donc légitime de se poser la question : Comment les outils numériques peuvent participer au développement de la communication publique du ministère de la Défense ? Quelles opportunités représentent-ils pour les armées et quels inconvénients apportent-ils ? Sont-ils une menace pour les militaires et les politiques qui les commandent ou sont-ils l'avenir de la communication ministériel ?

---

<sup>18</sup> Op. Cit ZEMOR Pierre.

## PREMIERE PARTIE : LES OUTILS NUMERIQUES

---

### 1. CONSTAT ET DEFINITION

A l'ère du XXI<sup>ème</sup> siècle la digitalisation est un phénomène qui touche l'intégralité en général de la société et pas uniquement française. Depuis quelques années le numérique a pris une place considérable dans nos vies. Il a remodelé nos manières de penser et de fonctionner. Aujourd'hui il est possible d'envoyer des centaines de mails gratuitement. Il est possible de faire ses courses Jusqu'à minuit et ce sans se déplacer de chez soi, Avoir accès à toutes les informations en instantané... \_

A en croire Jean-Marc VITTORI<sup>19</sup>, à ce rythme-là, les voitures se conduiront bientôt toutes seules, et les chirurgiens opéreront à distance.

Mais ce n'est pas la première fois que la société est confrontée à de forts bouleversements dus à la technologie. Dans l'histoire de l'humanité, de nombreuses "révolutions" ont modifié le fonctionnement de la société : Machine à vapeur, électricité, automobile, chaîne d'assemblage et ordinateurs ont remodelé le mode de pensée et de fonctionnement de la société. Au début du 19<sup>ème</sup> siècle, la société était régie par les méthodes de Fust et de Gutenberg. La révolution industrielle, la naissance de la publicité et les progrès culturels vont engendrer des progrès techniques. Ces progrès ayant opéré des changements profonds et radicaux. Ils ont

---

<sup>19</sup> Jean-Marc Vittori : *Le numérique une révolution*. Les Echos Vendredi 16 février 2017

restructuré le mode de production. Karl MARX expliqua que « Le mode de production matérielle conditionne la vie sociale, politique et intellectuelle. »

Toute révolution technologique entraîne systématiquement un bouleversement économique. Lorsque la production artisanale a laissé le pas à la production industrielle, cela a engendré une formidable création de richesse, la classe moyenne a évolué. Le salariat a émergé et la société de masse a fait son apparition.

La dématérialisation des outils et de la vie est une réalité non contestable. Outils connectés, smartphone, ordinateurs, tablette, web, réseaux sociaux, tous ces termes sont omniprésents dans nos vies. Et pourtant ils restent encore méconnus. Le numérique est aujourd'hui partout. Si on le retrouve essentiellement dans les nouvelles technologies, comme les téléphones intelligents (smartphones), il est aussi dans la culture (ebooks), l'art et même dans l'éducation nationale (tableaux interactifs).

Internet, les réseaux sociaux tels que Facebook, Twitter, Snapchat, LinkedIn etc. ont pris une ampleur et une importance non négligeable dans la vie des consommateurs Français. Cette apparition soudaine dans la vie des individus a affecté durablement et considérablement leur mode de vie et leur fonctionnement<sup>20</sup>. La quasi-totalité des foyers sont équipés d'ordinateurs connectés à Internet. Il est presque impensable pour les occidentaux de vivre une journée sans smartphone ou sans se connecter au web.

Au fil des années, plusieurs expressions différentes ont été utilisées pour parler de l'ensemble des pratiques et des possibilités qui ont émergé grâce au développement des technologies. Elles sont couramment appelées « nouvelles technologies » ou encore « nouvelles technologie de l'information et de la communication (NTIC) ».

---

<sup>20</sup> FOUYET Pascal (Colonel), sous la direction du Vice-Amiral Arnaud de TARLE, *Réseaux sociaux, Nature et conséquences pour les forces armées* ; CICDE RDIA-2013/001\_RS n° 067/DEF/CICDE/NP du 19 avril 2013

Le mot numérique, s'il est devenu aujourd'hui un nom du langage courant, est initialement utilisé pour caractériser le mode d'enregistrement des sons ou des vidéos par opposition à l'analogique. C'est donc une technique de reproduction des sons et des images. Contrairement aux idées reçues, le numérique n'est pas lié au web. Le principe du numérique est plus ancien. Etymologiquement le terme de numérique signifie « information disponible sous forme de nombre »<sup>21</sup> Ces nombres sont des 0 et des 1, qui assemblés définissent un code informatique. Ce code permet d'opérer des calculs et via cela il est possible d'opérer des programmations et des logiciels. A l'origine les ordinateurs étaient uniquement des machines à calculer. Puis le numérique a évolué pour devenir grâce au web ce que nous connaissons aujourd'hui. Le numérique est donc plus qu'un ensemble d'outil, ce n'est pas non plus une simple évolution technologique. Le numérique ne peut pas être considéré comme une voiture qui permet de faire plus rapidement le même trajet que nous faisons à pied. C'est toutes les pratiques et les modes de vies qui sont chamboulés avec le développement du numérique. Cependant si Rome ne s'est pas faite en un jour, il en va de même pour le numérique.

Le web n'est pas quelque chose de fixe et de matériel. Au cours des dernières décennies le web a été en perpétuelle mutation et constante évolution. Au même titre que les supports informatiques (ordinateurs, micro processeurs, téléphones etc.)

Aujourd'hui l'internet est devenu un support, un outil incontournable dans la vie et le développement des marques et des institutions. Considéré comme l'Eldorado du marketing et de la communication, le web et ses supports n'ont pas encore livré l'intégralité de ses secrets. Mais les nombreux avantages qu'offre le web aux

---

<sup>21</sup> DESMETTRE L *l'outil numérique : Caractéristique et fonctionnalité* Colloque numér@utisme, Nord pas de Calais 17 avril 2015

entreprises, associations et institutions, font souvent oublier les risques potentiels (et bien méconnus) afin de se focaliser uniquement sur les opportunités offertes par la toile.

Le numérique est aujourd'hui assimilé à l'immatérialité. L'environnement numérique, et cela inclut le web, est avant tout, un espace immatériel.

## **2. L'ÉVOLUTION D'INTERNET**

Il semble acquis que l'Internet a évolué selon quatre phases<sup>22</sup>.

### **2.1. Le web 1.0**

Le web 1.0 est sans aucun doute l'apparition d'internet. Même si d'autres réseaux s'apparentaient au web (tel que le minitel), la création d'internet fut une révolution. Au commencement, le web n'était pas participatif. L'internaute qui se connectait n'était qu'un simple visiteur. Il ne possédait aucun moyen d'interaction avec le concepteur du site ou les autres internautes. Le visiteur était passif et la barrière entre lui et le site était étanche.

Les échanges éventuels étaient faits par des courriers électroniques. Les communications étaient asynchrones, ce qui signifie qu'il ne pouvait pas y avoir d'interactivité, puisqu'un temps de latence de plusieurs minutes était nécessaire pour envoyer et recevoir un e-mail. L'utilisateur est un simple consommateur qui n'est en aucune manière décideur ou acteur.

---

<sup>22</sup> Op. Cit. CLOUTIER J.

## 2.2. Le web 2.0

Le web 2.0 fut largement médiatisé, car médiatisable. Apparue avec la génération Y, le web 2.0 est les prémices d'internet tel qu'il existe aujourd'hui. L'internaute n'est plus simplement un spectateur, mais il devient aussi acteur. Il est en mesure de participer au contenu des sites et de contribuer à l'enrichissement du web. C'est le cas notamment des wikis, comme [www.wikipedia.fr](http://www.wikipedia.fr) où les internautes contribuent à enrichir l'encyclopédie en ligne.

Si le web 1.0 a vu l'apparition des e-mails, le web 2.0 a vu l'apparition des conversations synchrones telles que *Windows Messenger* ou *Facebook*. La possibilité aujourd'hui des internautes est de pouvoir vivre et échanger en temps réel. La notion de temps n'existe peu ou plus grâce à cette synchronisation et cette possibilité de pouvoir interagir avec les autres usagers.

## 2.3. Le web 3.0

Le web 2.0 permet une synchronisation entre les usagers et une grande interactivité, cependant ce type d'usage était un usage fixe. Il était indispensable d'avoir un ordinateur pour pouvoir se servir de l'internet. Le web 3.0 est aussi surnommé le « web nomade » ou « web mobile ». La particularité de cette typologie de web, est que les utilisateurs n'ont plus forcément besoin d'être derrière leurs ordinateurs pour pouvoir accéder au web. L'apparition des *smartphones* dans la société, a permis aux consommateurs de pouvoir avoir accès à internet en tout temps et en tous lieux. En effet, il n'est plus obligé d'être chez lui sur un poste fixe pour pouvoir surfer sur le

web. Cette révolution numérique permet aux internautes d'être encore plus interactifs et d'accroître le principe d'instantanéité du web et des informations.

L'arrivée du web 3.0 a été une révolution dans la révolution. Les sites ont été obligés de revoir intégralement leurs fonctionnements et leurs modes de développement. Lors de la création du site web, ce dernier doit être « responsive » c'est-à-dire, adapté à une version mobile (sur smartphone ou tablette).

## **2.4. Le web 4.0**

La suite de l'évolution du web est de pouvoir synchroniser le web avec tous les autres services afférant. Aujourd'hui l'accès à internet est accessible par tous et partout ; ainsi des connexions entre les différentes applications sont recherchées. Internet permet donc de connecter tous les objets et les applications du quotidien<sup>23</sup>.

Le web 4.0 c'est l'interconnexion des plateformes, c'est-à-dire qu'une publication postée sur Facebook, sera envoyée vers Twitter et Instagram en même temps. Une action touche plusieurs supports simultanément.

Si à l'heure actuelle le web est au stade 4, il n'est pas exclu que d'autres phases soient à venir notamment en prenant en compte les évolutions technologiques comme la réalité augmentée, ce sera alors l'apparition du web 5.0.

Le web est sans cesse en mutation. L'apparition dans les années 2000 des plateformes telles que Facebook, ou Twitter a considérablement révolutionné le monde du web : d'une part les supports nomades visent à faire disparaître petit à petit les ordinateurs fixes, d'autre part le web se compartimente et n'évolue pas uniformément.

---

<sup>23</sup> Op.Cit Colonel Pascal FOUYET

L'apparition du *web 2.0* n'a pas supprimé et fait disparaître le web statique issu de l'internet d'origine. Le web se compartimente et se fragmente. Il existe aujourd'hui un web dans le web<sup>24</sup>. Ce microcosme a permis à certaines entreprises de se développer et de vivre au sein même d'internet. Aujourd'hui les entreprises sont présentes sur internet. La création d'un site web, la mise en place d'une page institutionnelle Facebook est à la portée de tous et réalisée par la plupart.

Certaines entreprises ont comme business model, la création et le développement de sites internet. Cependant rien n'est acquis dans le milieu du web. L'e-réputation est volatile. Rien n'est acquis ou définitif. Un site très populaire peut très rapidement avoir une forte perte d'audience sans raison apparente et disparaître

### **3 LES CHANGEMENTS MAJEURS DEPUIS L'APPARITION DU WEB.**

L'apparition du web et surtout sa démocratisation ont modifié le comportement des citoyens<sup>25</sup> :

#### **3.1 - Compression du temps**

Internet est synonyme d'instantanéité. Aujourd'hui les données sont quasiment diffusées en temps réel. Alors que la nouvelle du décès du président Kennedy, en 1963 avait mis plusieurs heures à parvenir en France. Celle de Michaël Jackson fut

---

<sup>24</sup> Ibidem.

<sup>25</sup> Ibidem.

connue dans le monde entier en moins de 3 secondes (l'ambulancier qui a conduit le chanteur à l'hôpital a relayé l'information sur son compte Twitter.)<sup>26</sup>

### **3.2 - Contraction de l'espace**

Les frontières n'existent plus avec l'apparition d'internet. Aujourd'hui le monde entier est interconnecté. Les barrières géographiques sont contournées. Même celle de la langue, est dérivée grâce aux images et aux vidéos, qui ne nécessitent pas toujours de traduction.

### **3.3 - Communication horizontale**

Le principe de hiérarchie est parfois rendu caduc avec le développement d'internet. En effet les utilisateurs communiquent entre eux. Ainsi l'information ne peut plus être détenue par le haut de la pyramide hiérarchique et la communication devient horizontale et non verticale descendante comme par le passé.

### **3.4 - Organisation décentralisée**

La production et la contribution de contenu, ne sont plus uniquement l'objet d'un seul comme à l'ère du web 1.0. Seule l'animation du réseau ou du site et la facilitation du contenu sont inhérentes à l'organisation.

---

<sup>26</sup> Op.Cit. Colonel Pascal FOUYET

### **3.5 - Interactivité**

Il ne s'agit pas seulement de produire du contenu sur les réseaux. Il faut l'animer et faciliter les échanges. La publication de contenu et les communications deviennent des dialogues interactifs.

### **3.6 - Permanence**

L'utilisation du web nomade, fait que la vie virtuelle ne s'arrête jamais. Il n'y a pas de notion de temporalité. De cette permanence de l'information, il en résulte une réactivité instantanée et une immédiateté.

### **3.7 - Technologie relationnelle**

La plupart de nos lectures, de nos comportements et de nos choix sont sur le web s'effectuent essentiellement via les un mimétisme numérique. Ce sont les réseaux, les amis, followers qui incitent sur le comportement de l'internaute. Cependant avec internet, personne n'accède aux mêmes informations, contrairement au web 1.0. Avec le web 3.0 ou 4.0 où les informations ne sont jamais totalement identiques puisque les commentaires, les interactions avec les internautes, modifient (même légèrement) le contenu.

### **3.8 - Démocratisation de la production**

Il ne s'agit plus seulement de communiquer, mais de créer du contenu. Les utilisateurs sont aussi des producteurs. Ceci est dû grâce à l'intégration de différents logiciels dédiés au sein des plateformes. Ces logiciels, appelés API (*application programming interface*), sont des interfaces de programmations qui permettent les interconnexions des plateformes (comme le partage de photos, le blogging etc.)

### **3.9 - Traces mnésiques**

Sur le web, rien ne se perd, tout est gardé en mémoire, il est impossible de disparaître. Si l'Europe a cependant voté une loi dite de « déréférencement », qui autorise quiconque le souhaite à « disparaître » du web, cela est en réalité impossible. Le principe du « déréférencement » oblige juste les moteurs de recherche à retirer le nom de la personne. Ainsi le principe du SEO (référencement naturel) ne s'appliquera plus sur l'intéressé. Cependant les articles publiés sur le web, les photos téléchargées etc. sont à jamais stockées dans le « Big Data » et ne peuvent être totalement supprimées. Les données sont présentes mais simplement inaccessibles par les moyens classiques de recherche.

## 4 - L'ARRIVÉE DES RESEAUX SOCIAUX :

Les réseaux sociaux numériques sont une branche à part d'internet. Issus du web 2.0 et incubateurs du web 3.0, ils voient leurs apparitions dans les années 2000. Le plus connu et utilisé de tous est sans nul doute la plateforme Facebook.

Les réseaux sociaux constituent un domaine encore aujourd'hui en pleine expansion. Les limites de ces nouveaux médias semblent inatteignables. Le périmètre des réseaux sociaux évolue en permanence et ce en fonction des pratiques et des usages.

### 4.1 - Définition

Les réseaux sociaux ont toujours existé. Il ne s'agit pas simplement d'une invention qui est apparue avec l'arrivée du web. Les réseaux sociaux ont précédé la sphère internet. La première personne à avoir inventé le principe de réseau social est Jacob MORENO en 1933.<sup>27</sup> Son objectif était de pouvoir visualiser graphiquement les relations entre les personnes. Il a donc représenté les personnes par des points et une relation entre deux personnes par des flèches. D'après Jacob MORENO « *les réseaux sociaux représentent une structure sociale dynamique se modélisant par des sommets et des arrêtes* ». Les sommets étant les personnes ou les organisations et les arrêtes les interactions sociales qui les unit. Ce schéma qui mathématise les réseaux sociaux a vite prit le nom de sociogramme. Laurent SUPPLY donne une définition concrète

---

<sup>27</sup> ERETEO Guillaume, *Analyse des réseaux sociaux et web sémantique : état de l'art* ISCIL ANR-08-CORD-011-05

des réseaux sociaux : « *Ensemble d'identités sociales telles que les individus ou des organisations, reliées entre elles par des interactions.* »<sup>28</sup>

Cette définition est complétée par celle de Magdalena GREBOSZ et Jacek OTTO qui la résume et la simplifie : « *Un réseau social c'est un ensemble de personnes réunies autour d'un lien social.* »<sup>29</sup> Si un réseau social désigne un ensemble de personnes réunies par un lien social, il n'y a donc de prime abord pas forcément grand-chose à voir avec le web. Cependant l'apparition d'internet a développé considérablement la notion des réseaux sociaux et a donné naissance à de nombreux réseaux sociaux numériques (RSN). Parmi lesquels se situent les plus connus comme Facebook, LinkedIn, Viadeo ou encore Twitter.

A la fin des années 1990 les réseaux sociaux se sont développés sur internet, mettant en lien diverses personnes via des services d'échanges personnalisés<sup>30</sup>

Les réseaux sociaux sont devenus virtuels avec l'arrivée d'internet. Ils ont gagné une nouvelle dimension rendue possible grâce à l'extension mondiale de la Toile. Aujourd'hui ils abritent les différentes activités issues des interactions sociales proprement dites mais aussi les technologies afférentes à la création de contenu.

Les réseaux sociaux sont rapidement devenus des médias sociaux, puisque regroupés au sein du web dit social, cet espace de rencontre, de discussion où l'interaction entre les internautes prend le pas sur les créations de contenu.

---

<sup>28</sup> SUPPLY Lauren, *Définition : réseau social* ; blog « suivez le geek » 1<sup>er</sup> janvier 2008

<sup>29</sup> Magdalena GREBOSZ et Jacek OTTO ; *L'impact des réseaux sociaux sur le comportement des jeunes consommateurs* Ecole Polytechnique de Lodz, Pologne 2012

<sup>30</sup> Sciences. *Au cœur de la science avec Futura-science* : <http://www.futura-sciences.com>

De plus, les réseaux sociaux numériques offrent des possibilités d'achat d'espace comme tous les médias traditionnels. Ils se positionnent donc à cheval entre le monde médias et celui du hors-média.

## **4.2 - Les réseaux sociaux numériques**

Au fur et à mesure des années les réseaux sociaux deviennent de plus en plus populaires et de plus en plus utilisés. Depuis plusieurs années, à travers le monde, les réseaux sociaux ont réussi à convaincre et séduire des millions de personnes. Les utilisateurs s'en servent pour créer des espaces personnels virtuels. Ces espaces servent à partager avec la communauté réelle ou virtuelle, des photos, des vidéos, des centres d'intérêts, mais aussi pour discuter, faire des rencontres etc.<sup>31</sup>

La popularité croissante et exponentielle des réseaux sociaux a été forcément remarquée par les entreprises, qui ont introduit les nouveaux outils numériques, comme les réseaux sociaux, dans la stratégie de promotion de la marque, et profitent donc des avantages donnés par les nouvelles technologies.

Les réseaux sociaux représentent une opportunité inestimable pour promouvoir les marques, qu'elles soient commerciales, ou institutionnelles. Notamment la plateforme Facebook, qui est la plateforme de référence dans le domaine des réseaux sociaux, selon une étude internationale réalisée par GlobalWebIndex<sup>32</sup>. Cependant ces moyens de promotion nécessitent une certaine stratégie.

---

<sup>31</sup> Op.Cit Magdalena GREBOSZ et Jacek OTTO

<sup>32</sup> [www.webrankinfo.com](http://www.webrankinfo.com)

L'arrivée des réseaux sociaux a non seulement bouleversé le quotidien des usagers mais aussi et surtout celui des institutions et des annonceurs. Les réseaux sociaux numériques ont connu une évolution fulgurante.

La première plateforme considérée comme un réseau social numérique est sans nul doute SixDegrees.com qui fut lancée en 1997. SixDegree.com se basait sur la théorie des réseaux sociaux de Milgram.

En 1967 le psycho-sociologue Stanley Milgram développe un concept qui veut que deux individus sur terre soient reliés ensemble par seulement 6 degrés de séparation. N'importe quel individu peut entrer en contact avec un autre. Chaque individu sur terre représente un sommet. Les liaisons de chaque individu, ses connaissances sont appelées arrêtes. Ainsi deux personnes choisies au hasard pourront être mises en contact car elles auront des arrêtes ou des sommets en commun éloignés en moyenne au 6<sup>ème</sup> degré. Cette théorie fut le fondement des réseaux sociaux. La plateforme SixDegree.com s'est ainsi basée sur ce principe.

Si le site était un bon outil pour aider les gens à se connecter et à envoyer des messages aux autres, il n'a pas perduré. Le service a fermé en 2000, son fondateur a estimé que bien qu'ayant attiré des millions d'utilisateurs, le site était en avance sur son âge.

Si le site de SixDegree.com a néanmoins initié un principe simple mais qui révolutionnera le monde des réseaux sociaux, celui que l'utilisateur doit se créer un profil. C'est le premier site à combiner les fonctions de créations de profils.

Pour David Fayon : « Un réseau social est constitué d'organisation ou d'individus reliés entre eux par les liens qui sont créés à l'occasion d'interactions sociales »<sup>33</sup> :

---

<sup>33</sup> FAYON D. *Web 2.0 et au-delà, nouveaux internautes : du surfeur à l'acteur* Ed Economica, 2008

*« Les réseaux sociaux (...) participent à relier les individus, les organisations (...) favorisant le partage des connaissances, le développement des identités numériques, l'échange d'idées, de valeurs, mais aussi une nouvelle forme de propagande politique (...). Les médias sociaux sont, par définition, de nouveaux moyens de diffusion d'informations intégrant des dimensions à la fois technologiques, virales et sociales, permettant de créer et de diffuser tout type de contenu dans un réseau numérique ouvert ou fermé. Ils peuvent prendre diverses formes, celle d'un blog, d'un réseau social comme Myspace, ou d'une plateforme collaborative comme Wikipédia. »<sup>34</sup>*

Il est possible de définir les réseaux sociaux en trois infrastructures :

- Une infrastructure informationnelle qui s'inscrit dans un système enchevêtré d'une autre structure.
- Une infrastructure qui s'étend au plan international affectant toutes les sphères d'activités.
- Une infrastructure invisible aux usagers, le support se cachant derrière ses usages, ses applications, son design, d'où surgissent les problèmes techniques de connexion, les normes d'échange de données, etc. de plus, les réseaux sociaux numériques reposent sur un ensemble de protocoles de communication entre ordinateurs, une série de normes techniques.<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> REGUER, D. *Blog, médias sociaux et politique*. Edition les 2 encres, 2009 P.9-10

<sup>35</sup> ZAMMAR, N. *Réseaux sociaux numériques : essai de catégorisation et cartographie des controverses*, computers and society, Université Rennes 2, 2012, P.67

## **5 - LA PROMOTION DES MARQUES SUR LES RESEAUX SOCIAUX**

Se servir des réseaux sociaux comme tout média nécessite une certaine stratégie de communication. L'utilisation des différents usages d'internet en général et plus particulièrement des réseaux sociaux nous force à se poser diverses questions quant à la gestion de l'information de la vie professionnelle, publique, privée mais aussi intime.

Si les cités grecques avaient créé des places publiques (Agora) où les citoyens venaient s'exprimer sur les affaires de la cité, aujourd'hui ces places ont été dématérialisées au profit de plusieurs « Agora numériques », qui sont symbolisées par les plateformes numériques

La promotion d'une enseigne, d'une marque commerciale ou institutionnelle, à travers les outils numériques nécessite, comme toute communication, une stratégie et une vision à long terme. En planifiant la politique de communication sur support numérique l'institution doit prendre un compte un certain nombre de paramètres. A savoir quels sont les destinataires (cibles) quels sont leurs buts ou canaux etc.

De manière générale, une politique de communication se subdivise en deux axes :

- La communication médias, qui concerne la publicité et l'achat d'espace sur les supports traditionnels (télévision, affichage, radio, presse, cinéma...)
- La communication hors-médias, qui concerne tous les autres types de promotion comme le marketing direct, l'événementiel, les relations publiques, le sponsoring ou mécénat...

Les outils numériques à l'instar d'internet nagent en eaux troubles entre le monde média et celui du hors média. Les outils numériques, les réseaux sociaux, font aujourd'hui partie intégralement de ces deux mondes. Il existe des formats

publicitaires innovant comme les pop-ups, les bannières, les flashs transparents etc. Ces supports publicitaires, ne sont certes aujourd'hui pas forcément révolutionnaires mais ils s'intègrent pleinement dans les stratégies de communication globale (ou 360°) des agences de communication. De plus la nouveauté réside dans leurs intégrations au sein du web 4.0. Les messages publicitaires ou institutionnels peuvent donc être relayés par une multitude d'autres supports, comme un envoi d'e-mails, d'articles sur des réseaux sociaux ou sur des blogs, voire une campagne de relance par SMS.

Cette solution de cross média, permet d'effectuer un matraquage semi direct sur la cible. C'est un véritable avantage pour les entreprises et les marques. En effet, l'avantage des nouveaux médias et des outils numériques c'est qu'ils deviennent des nouveaux supports. Ainsi la communication n'est plus uniquement media (donc payante) mais devient hors média et les marques, comme notamment la Défense peuvent voir en ces nouveaux supports une opportunité d'effectuer du marketing viral et ainsi se servir d'internet comme d'un moyen de communication de masse gratuit. Le principe du marketing viral se base sur la promotion d'une offre commerciale où les destinataires, se chargent de la diffusion finale en la recommandant à leurs cercles de connaissances.

Ainsi l'information, l'offre ou la promotion, se diffuse via les réseaux sociaux tel un virus afin de "contaminer" un maximum de personne. Cependant pour que ce stratagème fonctionne il faut placer les réseaux sociaux au cœur du processus de communication. Le monde des armées qui doit recruter environ 15 000 jeunes par année, voit en cette nouvelle solution de communication une opportunité inespérée.

## 5.1 Les avantages qu'offrent les réseaux sociaux

Les réseaux sociaux offrent un certain nombre d'avantages aux entreprises en termes de communication :

- La promotion permanente de l'entreprise :

Les réseaux sociaux tournent 24h/24 sept jours sur sept, l'audience ne s'arrête jamais.

- L'accroissement constant de la clientèle cible :

Les réseaux sociaux attirent chaque jour de plus en plus d'adhérents. La plateforme Facebook représenterait le plus grand continent, si celui-ci était matérialisé physiquement.

- La flexibilité des actions :

Les messages de promotions sont programmables, afin de répondre de manière optimale à la demande et de satisfaire la cible.

- La possibilité de faire aisément un concept créatif et complet

En associant des vidéos, des images, du son, du texte etc. Ce qui rend la communication et la promotion plus attrayante.

- Le faible coût :

La promotion d'une marque sur les réseaux sociaux est toujours moins onéreuse que sur les médias classiques. Même si certains supports sont payants (les pages

institutionnelles de la plateforme Facebook sont payantes), les coûts sont dérisoires comparés à de la publicité médias comme l'affichage ou le spot radio voire télévisuel. Par exemple un spot publicitaire de 30 secondes sur TF1 coute en moyenne 50 000euros<sup>36</sup>.

- Un cross médias systématique :

Autre avantage donné par le développement du web inter réseaux c'est que le principe de cross média est quasi systématique les réseaux aujourd'hui étant interconnectés les promotions passent d'un réseau à un autre en toute complémentarité. Cette complémentarité donne un autre avantage, celui de l'interactivité entre le consommateur et l'émetteur. Le principe de *Feedback* (appelé rétroaction) est instantané et surtout facilement quantifiable. Ainsi il est plus facile pour l'émetteur d'adapter sa stratégie de communication en fonction du retour par la cible. Cette rétroaction permet donc de vérifier l'impact des campagnes promotionnelles.

- Une communication plus écoresponsable :

Un avantage supplémentaire est le côté écologique. Si cet avantage n'est pas forcément le plus intéressant de prime abord. La révolution du "*green washing*" gagne les entreprises et les institutions. Notamment celle de la Défense, pour qui le bilan carbone devient une obsession. En effet le ministère de la Défense fait partie des plus gros pollueurs ministériel, mais entreprend depuis des années des efforts pour réduire sa consommation de CO2 et de gaz à effet de serre. Alors pouvoir

---

<sup>36</sup> [www.tf1/pub.fr/offres/grilles/TF1](http://www.tf1/pub.fr/offres/grilles/TF1)

mettre en avant les efforts que fait la Défense en termes d'écologie pour se promouvoir est toujours une opportunité intéressante à ne pas négliger.

## **5.2 - Les inconvénients engendrés par les réseaux sociaux**

Cependant, si le principe de la promotion via les outils numériques apporte un certain nombre d'avantages, il ne résulte que cette promotion possède aussi son lot d'inconvénients.

- Le manque de contact direct. En effet la virtualisation de la marque, fait que le consommateur et la marque ne se rencontrent jamais, ce manque de contact direct est nuisible pour l'institution à long terme. Il est important de ne pas négliger le contact physique
- Si les réseaux sociaux attirent de plus en plus de consommateurs, les marques sont aussi de plus en plus nombreuses à se mettre au numérique. Ainsi il peut être difficile pour une institution de recruter et d'attirer de nouveaux consommateurs, car le bruit médiatique devient de plus en plus fort. Il faut réussir à faire entendre sa voix dans cette cohue qu'est le web.
- De plus le nombre d'heures passées devant un écran augmente considérablement. Cela entraîne une certaine fatigue et une usure de la part des internautes. La saturation du web par des messages promotionnel entraîne un bruit médiatique important, ce qui rend parfois inaudible les messages.
- Si la rapidité de diffusion des messages est un avantage pour les marques, cela représente aussi parfois un inconvénient. En effet il n'est pas rare de voir un message partir trop tôt, ou sans correction. L'instantanéité représente un avantage, car les

délais sont réduits au maximum. Affichage, radio, télévision, tous les autres médias traditionnels ont des délais imprescriptibles (impression, enregistrements ...). Cependant cette instantanéité a joué de nombreux tours à de grandes entreprises, mais aussi à des hommes politiques et des ministères qui ont "*twitté*" trop vite. Ainsi les réseaux sociaux et les outils numériques possèdent un certain nombre d'avantages et d'opportunités à saisir, cependant il ne faut pas omettre de prendre en compte les inconvénients qu'apportent ces nouveaux outils de communication.

## **6 - LE WEB, L'INFLUENCE ET LE HUB MANAGEMENT**

L'arrivée du web a révolutionné la communication. Au commencement l'information émanait de l'émetteur à destination du récepteur. Au commencement, c'est à dire à l'âge de l'antiquité, la communication notamment publique, était propagée par les crieurs publics. Les supports ont considérablement évolué, de la presse de Gutenberg (en 1450), en passant par la radio (1920) ou la télévision (1950), puis grâce à l'arrivée d'internet (1995) et de l'internet mobile (2005). Cependant si les supports évoluent et que l'information change de statut (critee, imprimée, radio, télévisuelle, ou numérique), une donnée reste constante : une information est inexistante et inutile si elle n'est pas diffusée.

Aujourd'hui l'information n'est plus cataloguée ni contrainte à un seul support. L'information est flottante et évolue dans la médiasphère. Elle n'est plus liée à un support donné, mais flotte belle dans l'espace médiatique. L'information navigue entre les relais selon un cycle de vie qui lui est propre. Une information peut-être à la

fois lue dans les journaux, entendue à la radio, vue à la télévision, diffusée dans les boîtes mails et consommé sur une application mobile.

Aujourd'hui Dominique Wolton explique que l'humain évolue dans un « village global » il n'y a plus de frontières réelles. Ce principe anthropologique est le même en communication. Il n'y a plus de frontière qui sépare les supports de communication. Il y a aujourd'hui une forte porosité entre les supports de l'information. Les informations passent donc d'un support à l'autre sans difficulté. Il n'y a plus de frontière aux supports.<sup>37</sup>

## **7 - COMMUNIQUER, INFORMER, INFLUENCER, DIVERTIR, QUEL EST LE ROLE DES OUTILS NUMERIQUES ?**

Quels sont les objectifs des outils numériques ? Est-ce d'informer, de communiquer, de divertir les consommateurs ou tous ceux-là à la fois ?

La notion la plus importante est de comprendre la différence entre informer et communiquer. "Informer" a pour signification (et surtout dans le langage militaire qui est ici une composante essentielle) de transmettre des données, voire rapporter des faits. A contrario "communiquer" a pour objectif d'établir un lien positif, de mener des actions de séduction et surtout d'établir une connexion et un partage (impliquant donc un retour ou feedback), le fait de communiquer implique une réflexion préalable, une stratégie mise en place. La communication est réfléchie et

---

<sup>37</sup> DUCREY Vincent, *Le guide de l'influence* Paris 2010, ed. EYROLLES

calculée. Elle répond à des besoins identifiés. La communication a trois objectifs : le cognitif, qui a pour objectif d'informer la cible (ici cette fonction se rapproche de la fonction « informer »), le conatif, qui a pour but de faire agir la cible. En l'incitant à effectuer un achat, une adhésion ou autre. La dernière fonction est celle de l'affectif, cette fonction est de faire aimer ou a minima apprécier l'émetteur. Ces trois fonctions représentent la base de la communication. Tous les autres objectifs seront de près ou de loin liés à une de ces trois fonctions.

L'arrivée des nouveaux outils numériques sur le marché a fortement chamboulé la demande des consommateurs. Aujourd'hui les outils numériques n'ont plus seulement vocation à remplir leurs rôles premiers. Les outils comme le téléphone portable est à l'origine un simple appareil pour émettre ou recevoir des appels téléphoniques. Cependant, et depuis les années 2005, date à laquelle est apparu le web mobile (ce qui a engendré l'apparition du web 3.0) le téléphone mobile n'est plus uniquement un simple appareil pour téléphoner mais bel et bien un support de communication.

Le téléphone mobile est aujourd'hui un *smartphone*, capable d'aller sur internet, c'est à dire de pouvoir recevoir et envoyer des e-mails, de consulter des sites web et même de pouvoir créer du contenu. L'arrivée de ces outils numériques a modifié les habitudes des consommateurs, puisque maintenant l'information est intrusive. Quand auparavant il fallait aller chercher l'information, cette dernière arrive aujourd'hui directement auprès du consommateur. L'information est donc *push* c'est à dire elle vient au consommateur et non *pull* (lorsque ce dernier doit aller chercher les données).

Cette notion de prime abord insignifiante, est une capitale dans le développement de la communication des marques et des institutions et notamment dans leur communication publique.

## **8 - LES OUTILS NUMERIQUES, MOYEU DU HUB MANAGEMENT**

A l'heure actuelle les marques, qu'elles soient commerciales ou institutionnelles, ont un fort besoin d'existence. Pour cela il leurs faut communiquer et avoir une forte présence dans la sphère médiatique. Mais comme évoqué précédemment, la communication ne s'improvise pas, elle doit être réfléchie et calculée.

Les communicants doivent prendre des décisions, ils doivent effectuer des choix qui seront les plus judicieux et les plus pertinents vis à vis des problématiques rencontrées. Les choix que prendront les communicants auront des répercussions cruciales pour l'avenir de la marque. Vincent DUCREY, dans son ouvrage « *Le guide de l'influence* » explique que le communicant doit aujourd'hui savoir évaluer son environnement et le rapport de force médiatique. Il doit élaborer différents scénarios stratégiques et choisir lequel sera le plus pertinent. Ainsi il pourra évaluer l'efficacité de ses choix a posteriori.

La médiasphère agit aujourd'hui comme un hub ; c'est à dire comme un concentrateur d'influence. L'ensemble des outils numériques sont aujourd'hui interconnectés, que ce soient les médias traditionnels, comme la presse, la radio, la télévision, mais aussi les nouvelles technologies comme les réseaux sociaux, le web, le mobile et les SMS... La totalité des moyens mis à disposition des communicants et du grand public

forment un gigantesque hub. Le dictionnaire Larousse donne pour définition du hub :

« *un concentrateur, qui permet d'interconnecter et de concentrer physiquement plusieurs types d'appareil en un point unique* ». Le hub est originellement utilisé dans l'aviation, c'est le lieu où les compagnies aériennes regroupent leurs appareils (avions). Ce terme fut repris par le milieu de l'informatique. Appareil permettant de relier en un point plusieurs appareils de type USB afin de permettre une interconnexion et un partage rapide des données sur la totalité des supports reliés.

Le terme de hub fut donc adapté à la communication. La médiasphère, est un hub communicationnel. Elle permet une propagation rapide des données vers l'intégralité des supports qui lui sont reliés, téléphone, ordinateurs objets connectés, panneaux publicitaires, télévisions etc.

Les entreprises et les institutions évoluent dans un écosystème médiatique, qui pourrait être qualifié de jungle médiatique, dans lequel seules les marques les plus influentes pourront se faire entendre et donc pourront survivre. Ainsi les communicants qu'ils soient issus du secteur public (comme l'armée ou les ministères) ou privé (tel que les agences de communication ou les annonceurs) doivent prendre en compte le hub management afin de maîtriser au mieux le principe de la communication d'influence. Car si dans le passé il était possible de catégoriser les différents types de communication : commerciales, institutionnelles, médias ou hors médias cette différenciation n'est aujourd'hui plus possible. L'avènement des outils numériques et du hub management a lié l'intégralité des types de communication et les a toutes interconnectées.

Les outils numériques représentent le « moyeu » c'est à dire à la pièce qui permet à une roue de tourner autour d'un axe. C'est grâce à cette pièce que la roue peut tourner

et ainsi fonctionner correctement. Les outils numériques forment un hub qui, connecté à la médiasphère, permet une propagation rapide des données et des informations.

Le hub management, qui est donc la manière dont les entreprises usent et dirigent leur communication globale et intégrée, a pour objectif d’orienter et de développer la communication et plus particulièrement la communication d’influence. L’influence ici ne doit pas être pris dans son sens premier « *action continue qu’exerce quelque chose sur quelque chose ou sur quelqu’un ; Ascendant que peut avoir une personne sur une autre ; pouvoir social et politique de quelqu’un, d’un groupe qui permet d’agir sur le cours des évènements, des décisions prises etc.*<sup>38</sup> ». Ici l’influence est prise dans son sens second, c’est à dire comme la manière dont les entreprises, les marques et les collectivités pourront être perçues comme des acteurs faisant autorité dans leurs propres sphères médiatiques. L’influence permet donc aux entités de s’imposer comme des références incontournables dans leurs secteurs d’activité.

Les communicants sont donc à l’apogée d’une nouvelle ère. Celle de devoir maîtriser et de comprendre les rouages de la diffusion globale de l’information et par là de savoir gérer et adapter sa communication en fonction des conséquences. Le web s’est considérablement démocratisé au fur et à mesure de ces dernières années. Il est donc considéré aujourd’hui comme le support médiatique par excellence de l’expression publique. Ainsi les rapports de forces entre nouveaux médias et supports traditionnels ont été bouleversés, mais plus encore les rapports entre le consommateur et la marque ont été largement redéfinis.

---

<sup>38</sup> Larousse

Les nouvelles générations celles surnommées les « Y » ou les « Z » ont grandi avec un clavier d'ordinateur entre les mains et ont vu l'évolution du monde à travers un écran de télévision ou d'ordinateur. Ce qui était encore il y a quelques années des nouvelles tendances sont aujourd'hui des outils incontournables dans la conception et la gestion de la communication.

## **9 - LES OUTILS NUMERIQUES DANS LE DEVELOPPEMENT DE LA COMMUNICATION PUBLIQUE.**

Il est clair que les outils numériques ont transformé le monde et la gestion de la communication. Notamment celui de la communication publique. Mais qu'est-ce qu'est réellement la communication publique ?

La communication publique est une forme un peu particulière de la communication. Contrairement aux autres formes de la communication (commerciales, promotionnelle, de marques...), celle-ci, s'adresse à une cible particulière, qui est l'ensemble des citoyens et non simplement à une cible particulière identifiée pour son pouvoir d'achat.

C'est Pierre ZEMOR, spécialiste de la communication publique qui donne à ce jour la définition la plus précise de ce qu'est la communication publique. Dans son ouvrage au titre éponyme, l'auteur développe ce nouveau principe de communication comme suit : « *La communication publique est la communication formelle qui tend à*

*l'échange et au partage d'informations d'utilité publique, ainsi qu'au maintien du lien social et dont la responsabilité incombe à des institutions publiques. »<sup>39</sup>*

Ainsi pour le spécialiste, les finalités de la communication publique sont donc par conséquent les mêmes que celles des organismes publics, c'est à dire « informer » (sous-entendu, faire-savoir, rendre compte et faire valoir), écouter (les attentes, les préoccupations, les interrogations etc.), contribuer à assurer la relation sociale (ou le sentiment d'appartenance collectif, prise de considération du citoyen en tant qu'acteur.) et accompagner les changements tant comportementaux que d'organisation sociale.

Cette définition est appuyée par l'auteur qui justifie le rôle de la communication publique<sup>40</sup>.

*« La communication publique trouve sa légitimité dans l'intérêt général. Celui d'un compromis entre les intérêts des individus et ceux des groupes de la société. L'arbitrage est fait grâce au contrat social dans le cadre duquel s'inscrivent les lois, les règles et les habitudes »<sup>41</sup>*

La communication publique est donc exclusivement réservée et employée par les institutions et se distingue tout particulièrement de la communication privée et commerciale. Il y a une opposition incontestable entre la communication publique, qui regroupe la communication de toutes les institutions publiques, (ministères, entreprises ou services publics, collectivités territoriales etc.) et les autres formes de communications (corporate, commerciale, institutionnelle etc.)

La communication publique a comme particularité, comparée à ses consœurs, celle d'être plus large et moins précise. Le ciblage est souvent moins affiné et moins

---

<sup>39</sup> Op. Cit ZEMOR Pierre

<sup>40</sup> Op.Cit. BESSIERE Dominique

<sup>41</sup> Op.Cit ZEMOR Pierre.

pertinent dans une campagne de communication publique, que dans une autre campagne de communication, essentiellement dû au fait que la communication publique s'adresse à l'ensemble des citoyens et non à une partie de la population. La communication ici n'a pas d'intérêt marchand, la cible n'est donc pas un consommateur mais le citoyen.<sup>42</sup>

La seule communication, qui peut se rapprocher de la communication publique et qui peut être sujette à comparaison, est la communication politique, qui elle aussi vise à promouvoir les actions d'un candidat, voire d'un parti pour une élection. Cependant pour Bernard MIEGE, « *Il faut d'abord distinguer la communication publique de la communication politique avec laquelle, elle est souvent confondue* »<sup>43</sup>. Selon l'auteur, la communication politique est différente de la communication publique. Certains chevauchements sont bien entendus inévitables, dans la recherche d'une adhésion à une politique menée par l'Etat, lors d'une campagne de communication par exemple. Si la confusion entre la communication publique est politique est souvent effectuée, c'est parce qu'il existe (selon Romain LAUFER et Alain BURLAUD) une définition politique de la communication publique. Selon les auteurs, la communication publique est apparentée à la politique, car elle est placée sous le contrôle d'un homme politique (ministre ou élu) ou d'un dirigeant tirant sa légitimité d'une nomination politique. Cette communication sera jugée sur son impact dans l'opinion et sur l'image de l'institution par les usagers. Mais aussi, et de facto, sur l'image et l'appréciation de l'homme politique placé à sa tête. Ainsi la communication est

---

<sup>42</sup> ROCHEFORT Robert, *le bon consommateur et le mauvais citoyen* Odile Jacob, 2007

<sup>43</sup> MIEGE Bernard, *La société conquise par la communication* PUG, 1989, 226p

d'office conditionnée par la notion de mandat. C'est donc en cela qu'elle se rapproche de la politique.<sup>44</sup>

Cependant la communication publique ne prend pas en charge et ne s'apparente pas uniquement à la communication politique. Elle comprend aussi la communication institutionnelle et la communication sociale.

La communication publique serait donc une entité qui regrouperait :

- la communication institutionnelle : qui est la communication mise en place par l'administration, de même que celle du service public dans son ensemble ;
- la communication politique : qui serait l'expression des parties et des mouvements politiques dont la finalité est de capturer le consensus électoral ;
- la communication sociale dite aussi de « solidarité sociale » : découle des acteurs publics et privés concernés, l'objectif est de promouvoir des sujets et des thématiques, qui ont pour objet de sensibiliser l'opinion publique sur des thèmes d'intérêt généraux.<sup>45</sup>

De manière générale la communication publique agit sur trois axes :

La communication interne qui a pour objectif de communiquer à l'intérieur et de faire circuler des informations entre les différents services ;

La communication externe citoyenne qui vise à sensibiliser les citoyens sur des thèmes qui ont une importance sociale ;

La communication externe médias qui a pour objet de faire connaître comment œuvrent les administrations et quels sont les résultats auxquels elles peuvent aboutir.

Ce processus a pour objectif de promouvoir l'image des institutions.<sup>46</sup>

---

<sup>44</sup> LAUFER Romain et BURLAUD Alain, *Management public, gestion et légitimité* Paris, Dalloz, coll. Gestion Système et Stratégie, 1980, 353 p.

<sup>45</sup> ROTELLI Fausto, *La communication publique entre réforme et modernisation*, ENA, Strasbourg 2006.

<sup>46</sup> Op.Cit ROTELLI Fausto

## **10 - L'ARRIVÉE DES OUTILS NUMÉRIQUES BOULEVERSE LA COMMUNICATION PUBLIQUE.**

Les institutions ont d'abord vu l'arrivée des outils numériques et notamment du web 2.0 comme une simple boîte à outils, qui allaient leur donner des supports supplémentaires. Pour certains l'arrivée du web, n'était qu'un effet de mode et donc peu pérenne. D'autres en revanche ont bien compris que le web, est en réalité un état d'esprit. Il faut penser web, et comprendre ce qu'il bouleverse.

Le web et surtout ses versions 2.0, 3.0 et 4.0 ont complètement bousculé les modes de vie et les habitudes des consommateurs. La fameuse « Ménagère de moins de 50 ans » est devenue la « digital mum »<sup>47</sup> Mais cela va plus loin qu'un simple changement de nom de cible qui est au final une femme de moins de 50 ans. Cette femme a complètement changé ses habitudes de vie et de consommation. Maintenant la « *digital mum* » travaille, voire élève seule ses enfants, elle a une vie active, aussi bien sociale que professionnelle, et utilise les outils numériques pour faire ses courses, s'informer et se distraire.

Les outils numériques ont complètement aboli les frontières entre vie privée et vie publique. Si autrefois il existait une réelle séparation entre les deux, aujourd'hui nos vies s'entremêlent. Les réseaux sociaux numériques ont induit un nouveau rapport aux autres. Une personne d'habitude très réservée dans son travail et dans ses rapports aux autres, peut se révéler très expressive sur les réseaux et partager sa vie. Nos téléphones étant aujourd'hui pour la plupart connectés reçoivent en direct les

---

<sup>47</sup> CONFINO Franck et TEITGEN Benjamin, *Maîtriser sa communication publique numérique* ; territorial édition P20

mails, les notifications « push » de nos réseaux sociaux. Ainsi même une personne qui occupe un poste, qui n'a pas vocation à être sur l'ordinateur et avec un accès internet, peut quand même être au courant de ce qui se passe dans sa vie « privée virtuelle »

La communication numérique est donc devenue aujourd'hui pour les élus et les acteurs du monde public, une obsession. Il faut sans cesse communiquer sur les nouvelles plateformes (parfois même sans analyser réellement l'impact de notre action).

Afin de faire une bonne communication publique numérique, il faut comprendre les tenants et aboutissants de ce nouveau mode de fonctionnement.

## **11 - L'ACCEPTATION DES RESEAUX SOCIAUX NUMERIQUES PAR LES INSTITUTIONS PUBLIQUES.**

Fleur PELLERIN alors ministre de la Culture et de la Communication, s'est exprimée sur le principe du numérique. « Le numérique doit être avant tout pour le citoyen un espace de liberté, qui permet de s'exprimer, d'échanger et d'innover <sup>48</sup> ». Cet espace de liberté a surtout entraîné une forte remise en question de la légitimité des institutions, de leurs dirigeants et de leurs modes d'actions. Il y a une forte perte de confiance dans les institutions publiques.

Cette perte de confiance est due au fait que les dirigeants sont obligés de faire preuve d'une grande rigueur et de transparence dans la gestion des deniers publics. Tout écart est non seulement punissable mais aussi et surtout connu de tous. Si auparavant

---

<sup>48</sup> Fleur PELLERIN, Ministre de la Culture et de la Communication, séminaire gouvernemental sur le numérique ; 12/03/2013

seuls les médias traditionnels comme la télévision, la radio ou la presse étaient en mesure de révéler les erreurs des dirigeants, maintenant grâce aux outils numériques, la population entière, nationale et même internationale est au courant des écarts de conduites des dirigeants. L'information vient directement au consommateur, surtout si l'information n'est pas vérifiée.

Cette nouvelle société fait de tous les individus des « citoyens augmentés » qui peuvent s'exprimer librement. Les outils numériques leurs donnent la possibilité de pouvoir siéger au sein de cette nouvelle agora numérique. Le citoyen prend pleinement part à la vie politique numérique. Les récentes affaires qui touchent les candidats à la présidentielle française de 2017, prouvent bien l'implication des internautes dans les campagnes électorales.

Si auparavant il était important de communiquer vers sa cible afin de véhiculer le bon message, tout du moins celui que l'émetteur juge le bon, aujourd'hui il ne faut plus simplement communiquer vers la cible mais bel et bien avec elle. Chaque citoyen est passé du statut de simple consommateur à celui de « consom'acteur ». C'est à dire qu'il est lui aussi un relais d'opinion et d'influence. Le récepteur devient émetteur à son tour.

Traditionnellement les médias de masse se résumaient à la télévision, l'affichage, la presse, la radio et occasionnellement le cinéma. Aujourd'hui le plus grand média de masse n'est autre qu'internet avec notamment les plateformes Facebook et Twitter. Leurs évolutions sont exponentielles et le nombre d'adhérents ne cesse de croître. En 2010 Facebook comptait environ 2 millions d'abonnés et Twitter 200 000. Aujourd'hui en 2017 l'audience de Facebook a dépassé les 31 millions et Twitter les

13 millions.<sup>49</sup> Ce sont aujourd'hui deux médias de masse qui sont capables de révolutionner le cours des choses. La preuve en est donnée par le printemps arabe, qui a été déclenché grâce notamment à Facebook et Google.

Si « une caméra est égale à dix Famas<sup>50</sup> », Google et Facebook sont plus destructeurs qu'une division Leclerc. La preuve en est donnée notamment par le rôle qu'on tenu les médias sociaux dans le « printemps arabe ». David M FARRIS, professeur adjoint de sciences politiques à la Roosevelt University parle de « révolte en réseaux »<sup>51</sup>. Ainsi les réseaux sociaux numériques, qui pouvaient être considérés comme optionnels, il y a cinq ans de cela, sont devenus incontournables. C'est notamment grâce à eux « qu'on sort petit à petit d'une société du secret ».<sup>52</sup>

Si Facebook, Twitter, et tous les autres sont devenus des références en termes d'outils de communication, il est difficile pour les institutions de se les approprier. Ce manque d'appropriation vient surtout du fait que les dirigeants ne comprennent pas le fonctionnement de ces nouveaux médias. Les community manager, social media manager etc. sont souvent surnommés les « inutility manager »

## **12 - LES EVOLUTIONS APORTEES PAR LES RESEAUX SOCIAUX.**

L'arrivée de Facebook et de Twitter a considérablement changé les perceptions de la vision des institutions. Lors de l'arrivée de Facebook, il était compliqué pour une institution d'accepter le fait qu'une personne puisse « aimer » l'institution. Il n'était

---

<sup>49</sup> Op.Cit CONFINO Franck et TEITGEN Benjamin

<sup>50</sup> Colonel Patrick STEIGER Conseiller communication du Chef d'état-major de l'Armée de Terre, convention des communicants de l'Armée de Terre, Paris Avril 2016

<sup>51</sup> David M Faris, *Dissent and Revolution in digital age : social media, blogging and activism in Egypt*, Londres, I.B. Tauris, septembre 2012, pp 99-109

<sup>52</sup> MEGARD Dominique ; CapCom ; 2018

pas commun aux différentes institutions de chercher à être aimé par des « fans » (ce qui signifie admirateurs fanatiques). Les services étatiques sont présents, que leurs administrés les aiment ou non. Cependant seulement 28% des Français ont confiance dans les institutions.

Les réseaux sociaux numériques se basent sur le principe de Milgram. Il faut entretenir et développer le réseau afin de pouvoir diffuser l'information. Cependant si on en croit le principe de Dunbar, qui développe en 1992 la théorie que l'homme ne peut pas entretenir une relation avec plus de 150 personnes, cela induirait que la taille d'un réseau ne peut dépasser 150 sommets. Ce constat a quelque peu limité l'enthousiasme de certaines institutions à se lancer sur les plateformes numériques.

Sans remettre la théorie de Dunbar en cause, il faut comprendre qu'elle n'influe en rien sur le développement de l'institution sur les réseaux sociaux. Aujourd'hui l'important n'est plus de produire un contenu intéressant ou important, il faut simplement envoyer le bon message au bon moment et surtout à la bonne personne.

Par exemple sur Twitter l'important n'est pas forcément d'avoir beaucoup de followers. Un message posté depuis un compte twitter qui comprend 30 abonnés, ne touchera de prime abord uniquement que 30 personnes. Cependant si un de ces destinataires retweet l'information et que ce dernier possède 15 000 followers, l'information ne touchera donc pas 30 personnes mais a minima 15 000. Sans compter les autres retweet et rediffusion du message initial. Cette diffusion de l'information en cascade, est difficilement comptabilisée, car aucun outil analytique ne permet jusqu'à présent de mesurer la propagation de l'information de manière précise.

L'avantage de ce genre de diffusion est qu'il n'y a aucune limite à sa diffusion. En revanche chaque relais (qui pourrait être comparé aux sommets de Milgram) apporte

son point de vue sur l'information et l'enchérit de son commentaire. Si bien qu'il est possible qu'à la fin les commentaires prennent le pas sur le message en lui-même.

## **13 - LE CONSOMMATEUR DIGITAL, UNE CIBLE DE PREMIER**

### **CHOIX**

Toute communication, doit être pensée, préparée et analysée. Il faut surtout, et ce quel que soit l'émetteur, choisir le bon support de communication, afin que le message ne se perde pas dans le brouillard médiatique de la toile.

Analyser sa cible, savoir qui on veut toucher avec notre message et surtout quelles actions ce message doit engendrer, ce sont les premières questions que tout communicant doit se poser avant de débiter toute tentative de communication, surtout externe.

Il faut donc perfectionner son ciblage, afin de viser correctement une population cible, tout en sachant pertinemment que la population touchée sera plus large que la cible initialement prévue. Le ciblage est une action primordiale dans la conception d'une action de communication. D'après Marc THEBAUT « *Le ciblage d'un discours doit être considéré comme le fait de viser une porte d'entrée vers un marché bien plus vaste que la porte et non pas le fait de ne parler qu'à certain* ».

La cible, notamment la cible digitale, est une passerelle pour toucher un plus grand nombre. C'est un point de passage obligé pour pouvoir s'adresser au plus grand nombre. Le directeur de la communication de Caen-la-Mer<sup>53</sup> renchérit en expliquant

---

<sup>53</sup> THEBAUT Marc, *5 raisons de plaider pour le marketing territorial*, [www.thebaultmarc.expertpublic.fr](http://www.thebaultmarc.expertpublic.fr), consulté le 12 mars 2016

« *la communication publique a toujours eu tendance à chercher que la communication de masse, voulant toujours dire tout, tout le temps, à tout le monde et avec les mêmes supports* ». Or, ne pas catégoriser son récepteur, revient à lancer une bouteille à la mer ou à hurler son message du haut d'une montagne en espérant que l'écho relayera l'information voulue. Parler à tout le monde équivaut à ne parler à personne.

Afin d'être optimal dans sa communication digitale, les institutions doivent comprendre leurs administrés. Pourquoi suivent-ils l'institution, qu'est-ce que cette dernière peut leur apporter ? Pour bien répondre aux besoins des clients (les administrés étant en quelque sorte les clients d'une administration), il faut avant tout les comprendre et les connaître. Le Maréchal de Lattre de Tassigny, parlait de la jeunesse en ces termes « *Avant de s'occuper de la jeunesse, il faut la comprendre (...)* ». » A l'instar du héros de la deuxième guerre mondiale, les institutions publiques doivent comprendre leurs administrés avant de tenter de s'occuper d'eux ou de leurs proposer des solutions. Les personnes qui composent la médiasphère, ne sont pas uniformes, leurs pluralités est une réelle richesse pour qui la prend en compte. Il est possible pour les institutions de subdiviser les internautes en huit catégories<sup>54</sup> :

### **13.1 - L'impliqué**

Il commente, like et retweet la plupart des publications effectuées, n'est pas forcément rattaché à un parti ou impliqué dans la vie quotidienne (dite IRL = *In real life*) mais fortement actif sur les réseaux pour promouvoir l'institution.

---

<sup>54</sup> CONFINGO, F et TEIGEN, B ; *Maitriser sa communication publique numérique* Territorial Edition p 18

### **13.2 – L’observateur**

Plus lent et moins actif que l’impliqué, il observe et prend son temps, il réfléchit avant d’agir, légèrement introverti, il est une aide précieuse pour l’institution. Cependant ses actions doivent obtenir une réaction et une réponse de la part de l’émetteur, sous peine de le voir muet à jamais.

### **13.3 - Le concurrent**

Il est à l’affut de toutes les nouveautés et suit l’institution pour effectuer un benchmark. Il recherche toutes les informations sur l’institution et veut se faire passer pour la référence, il cherche avant tout à faire de l’audience pour lui.

### **13.4 - Le râleur**

Profil typiquement français, il incarne l’insatisfait permanent, parfois nostalgique du « c’était mieux avant » ou « de mon temps ... » Fortement actif dans les communautés militaires. Il incarne souvent l’ancien conscrit qui a mal vécu sa période d’incorporation, mais qui estime qu’aujourd’hui l’armée est trop laxiste.

### **13.5 – Le spontané**

Réactif voire impulsif, il agit sous le coup de l'émotion (en bien ou en mal), cependant une fois son commentaire posté, il passe à autre chose. Une personne tout feu tout flamme, à manipuler avec précaution.

### **13.6 - Le passionné**

A l'instar de l'impliqué, il participe beaucoup à la vie virtuelle de la communauté, cependant contrairement au premier celui-ci s'impliquera dans la vie de sa collectivité, forum, portes ouvertes etc. Il sera de tous les rendez-vous. C'est un allié puissant s'il est mis en valeur.

### **13.7 - L'humaniste**

Lui recherche le contact humain, il va lire les commentaires, demander les avis etc. Il se sert de l'interface web, pour se forger une opinion et consulter ses pairs. Il comprend parfaitement le principe d'Agora web.

### **13.8 -Le compétitif**

Il passe d'une mode à l'autre, toujours en mouvement et en action, il ne cherche pas perdre son temps. Il est le reflet de la « génération zapping ».

### **13.9 - Le troll**

Il cherche exclusivement à « troller » c'est-à-dire dénigrer et mettre dans l'embarras l'institution. Il est malheureusement présent partout, il est le pire cauchemar de tous les Community manager et social media manager. Contrairement au spontané qui agit dans l'émotion, le troll est réfléchi mais quelles que soient ses revendications, le troll ne peut être amené à la raison. C'est un nuisible qu'il ne faut pas hésiter à bannir.

## **14 – QUE RECHERCHENT LES INTERNAUTES ?**

Ces profils certes non exhaustifs donnent cependant une vision plus claire des différents profils qui composent la communauté web. Cependant ces followers, ces fans, ou quel que soit le nom qui leur est attribué (nom qui dépend notamment de la plateforme), ils ne s'abonnent pas par hasard. Ils viennent forcément chercher du contenu, des informations qui les intéressent. Voici donc quelques exemples de thématiques qui attirent les internautes. Il est à noter que, comme les profils, ces sujets ne sont pas exhaustifs et peuvent être complétés. Cependant ce sont de grandes orientations qui permettent de bâtir solidement la stratégie de communication digitale.

## **14.1 - La passion**

Que ce soit du territoire, de l'institution, de l'armée etc, en publiant de belles photos ou vidéos, les internautes suivront par passion, fiers d'appartenir à cette communauté ou de la soutenir.

## **14.2 - Les services ajoutés**

Les études le démontrent bien, l'intérêt du digital est paradoxalement la plus grande proximité entre l'institution et le citoyen. Le « mur » numérique favorise les relations humaines et l'interaction. Ainsi les internautes peuvent sans gêne poser leurs questions. Dans le cadre de la défense, de nombreux internautes interagissent avec le community manager pour poser des questions sur les carrières, le recrutement etc, questions qu'ils ne posent pas forcément dans les salons de recrutement.

## **14.3 - L'émotion**

Faire jouer le côté affectif, montrer le caractère « humain » et sensible de l'institution est une notion est particulièrement développée notamment lors des différents drames (attentats, décès etc.) ou lors de victoires (électorales, militaires etc.)

## **14.4 - Les jeux-concours**

Pas uniquement réservés aux marques commerciales, les jeux-concours permettent d'impliquer le consommateur. Cela permet d'inciter les internautes à se renseigner sur l'enseigne. Les jeux concours ont pour objectif d'être ludiques, il n'est pas obligatoire de gagner quelque chose. Dans le cas où l'institution veut remettre un gain, ce dernier peut être très symbolique (place pour une cérémonie, visite privée des bâtiments etc).

## **14.5 – L'exclusivité**

Pour montrer l'intérêt de la marque et son importance, il est intéressant de publier du contenu exclusif. C'est-à-dire de mettre en ligne des informations que seule l'entreprise dispose. Ces publications permettront d'instruire l'internaute, qui en sera reconnaissant.

## **14.6 - Le rêve**

Il n'est pas interdit de vendre du rêve, au contraire, il faut susciter l'envie. Une légère frustration est bonne pour le développement de l'institution. Faire envie aux usagers de venir ou de partager un moment avec sa collectivité, son institution...

## **15 - POURQUOI PASSER AU DIGITAL ?**

Contrairement aux enseignes commerciales et aux marques, les institutions, qu'elles soient régaliennes ou non, ne sont pas soumises à un principe de rentabilité. Alors la question de l'intérêt de passer au digital et au numérique peut se poser. Si les avantages sont identifiés cela n'est peut-être pas suffisant pour inciter les institutions à se lancer dans l'emploi des outils numériques. Si les avantages exploités ne suffisent pas à convaincre les institutions, les risques engendrés par un immobilisme technologique devraient achever de convaincre les responsables en charge de la communication publique.

Tous les secteurs sont concernés et risquent une sanction immédiate en cas de refus de transformation. Ces sanctions peuvent prendre deux formes : « l'Uberisation » ou la « kodakisation ». Ces deux néologismes sont tirés des enseignements des deux grandes marques éponymes Kodak et Uber.

### **15.1 - L' « uberisation »**

L'uberisation signifie le manque d'innovation et de réflexion. Aujourd'hui la marque Uber, fait couler beaucoup d'encre. Cependant sans parler de son business model (voiture de tourisme avec chauffeur qui est lui-même indépendant etc.) Uber a compris les attentes clients. Son innovation est simplement d'accueillir l'utilisateur avec courtoisie et politesse. Le principe d'Uber est uniquement de simplifier la vie du client. La commande se fait en ligne via le smartphone, le prix de la course est annoncé en amont et surtout la facturation ne se fait pas directement mais bel et bien

de manière dématérialisé. Cela simplifie l'usager qui n'a pas à se demander s'il aura assez de monnaie sur lui. De plus Uber a remporté un grand nombre de part de marché grâce au fait d'offrir aux clients des bonbons et une bouteille d'eau. Ce détail simple a fortement évincé les grandes marques de taxis comme G7 ou taxis bleus, qui par situation de monopole, ne se posaient pas la question de savoir si les usagers étaient contents de faire appel à leurs services. Cet exemple tiré d'une marque commerciale est applicable aux institutions. Une collectivité, un service qui ne prend pas soin de ses usagers verra son taux de fréquentation diminuer. Ici l'accent est mis sur le ministère de la Défense. Si ce dernier ne prend pas en compte les besoins essentiels de la classe d'âge qui l'intéresse, la jeunesse d'aujourd'hui ira grossir les rangs des autres administrations : Police, Gendarmerie, administration pénitentiaire voire même une autre armée française (la concurrence entre les trois armées est rude) ou européenne (légion étrangère française ou espagnole par exemple).

## **15.2 - La « kodakisation »**

Ce terme est inventé par Manuel DIAZ. Il fait ici référence à la célèbre marque d'appareil photo. Autrefois leader sur le marché de la photographie, l'enseigne Kodak a elle-même inventé l'appareil numérique. Cependant ne croyant pas réellement en son produit, considéré comme un effet de mode et un simple « secteur supplémentaire » l'enseigne ne s'est pas impliquée dedans au point de se faire distancer par ses concurrents. Ce terme désigne aujourd'hui l'entreprise qui met au point le produit du futur, mais qui le laisse au placard par peur de devoir se réinventer. L'exemple flagrant est donné par l'enseigne BlackBerry qui a développé

le concept de smartphone, mais qui n'a pas su se réinventer en refusant le principe du téléphone tactile.

Ces deux principes d « Uberisation » et de « Kodakisation » sont les deux exemples les plus flagrant qui attendent les institutions (et entreprises) qui refusent le progrès ; ce dernier étant inéluctable.

Cependant cette transformation digitale la plupart des entreprises et des institutions l'ont entamée et elle se déroule de manière nominale pour la plupart des enseignes.<sup>55</sup>

## **16 - COMMENT REUSSIR SA TRANSFORMATION NUMERIQUE OU COMMENT EVITER DE LA RATER ?**

Afin d'optimiser sa transformation et surtout de la réussir, Frank Confino et Benjamin Teitgen, ont listé les points marquants qui peuvent empêcher une bonne transformation digitale.

### **16.1- Ne pas former tous les agents**

Il est important d'insuffler à l'ensemble du personnel une culture digitale d'expliquer à tous l'importance des outils numériques dans le quotidien de l'institution. Ils ne doivent pas être perçus comme des menaces. Plus les *social media managers*, qui gèrent les outils numériques seront considérés comme des *inutility managers* moins l'institution pourra se développer.

---

<sup>55</sup> Enquête Markess International/L'Usine digitale 2015 : <http://usine-digitale.fr/editorial/les-collectivites-territoriales-modele-de-transformation-digitale-pour-les-entreprises.N334881>.

## **16.2- Eviter toute transversalité**

Les services sont souvent très compartimentés au sein des institutions. Si la communication ascendante est difficile à mettre en place, la communication transversale est souvent inexistante. Le culte du secret est une tradition ancestrale au sein des institutions et des cabinets ministériels, pour qui une information importante ne se diffuse pas. Le sacro-saint besoin d'en savoir et besoin d'en connaître fait encore loi.<sup>56</sup> Cependant les communicants doivent être au courant de toutes les informations.

## **16.3- Ne pas être « digital first »**

Le numérique n'est pas un plus, c'est un tout, un point de départ pour toute nouvelle réflexion et stratégie. Le ministère de la Défense a beaucoup de mal à voir le numérique comme un aspect à part entière de la réflexion stratégique.

## **16.4- Ne pas avoir de stratégie à long terme**

Les outils numériques et le digital ne doivent pas être considérés comme des actions « one shot », mais bel et bien incorporés dans des stratégies à long terme.

---

<sup>56</sup> Les institutions comme le ministère de la Défense, gèrent des données parfois classifiées. Les paliers sont : Non protégé (NP) : accessible à tous ; Diffusion restreinte (DR) : réservé aux personnels de l'institution ; Confidentiel Défense (CD) : lisible uniquement par les personnes habilitées CD soit les officiers et les sous-officiers supérieurs ; Secret Défense (SD), habilitation donnée uniquement en fonction du poste occupé, une très petite partie des militaires (officiers compris) sont habilités SD ; et enfin le Très Secret Défense (TSD) détenu uniquement par les généraux commandant une armée ou un service de renseignements, le Président de la République et son Ministre de la Défense. Une information n'est diffusée auprès d'une personne que si et seulement si elle possède la bonne accréditation et qu'elle a besoin de connaître le contenu de l'information. Deux personnes accréditées SD n'auront pas le même besoin d'en connaître ou d'en savoir.

## **16.5 - Ne pas avoir de personne dédiée**

La transformation numérique demande des compétences. C'est un travail à temps plein qu'il faut laisser aux bons soins des professionnels formés pour cela ou alors de former le personnel adéquat.

## **16.6- Ne pas faire confiance ou ne pas admettre le droit à l'erreur**

Il faut pour l'institution accepter que parfois il est possible de se tromper. Le principe *Test and learn (TAL)* qui consiste à tester le produit et à en tirer les leçons doit être assimilé et accepté par tous les acteurs de la communication numérique. Les armées connaissent bien ce principe puisqu'il est appliqué à tous les exercices et missions. Les chefs militaires effectuent au retour de mission des retours d'expériences (RETEX).

## **16.7- Ne pas sortir du management pyramidal**

Le numérique ne peut et ne doit pas être imposé. Il doit être accepté de tous. Le bon développement du management numérique passe par le travail en transversalité. Le responsable de la communication digitale doit pouvoir être libre de ses mouvements et ne pas devoir faire valider tout le temps ses actions. La fonction publique est aujourd'hui encore à l'exact opposé de ce qui est demandé. Le principe hiérarchique prédominant, les validations sont effectuées plusieurs fois pour un seul et même

dossier, ce qui rend les délais de production longs, or le digital est dans l'immédiateté.

### **16.8- Ne pas accompagner individuellement le changement**

Il faut accompagner les individus au changement, car ils ont besoin de pédagogie et de bienveillance pour accepter les changements de processus de travail. Les outils numériques apportent beaucoup aux collectivités, mais il faut simplement que tous acceptent leurs présences.

### **16.9 - Ne pas être capable d'attirer les talents de demain**

Les institutions publiques n'attirent pas beaucoup les jeunes étudiants d'aujourd'hui qui seront les grands talents de demain. En effet les institutions (et le ministère de la Défense n'échappe pas à la règle) ne sont pas attractives et pour cause, elles donnent l'impression qu'il y aura trop de carcans, trop de contraintes et pas assez de liberté. Dans le monde du digital et du numérique, les acteurs doivent pouvoir innover, prendre des risques et surtout oser. Cependant les institutions ne sont que rarement, dans cette optique. Cela a pour conséquence de faire fuir les talents de demain, qui préfèrent partir dans les agences de communication ou chez l'annonceur du secteur privé.

## **16.10 - Ne pas accepter de se changer soi-même**

Tous veulent du changement et évoluer. Faire évoluer les autres est une chose, mais évoluer soi-même est plus compliqué. En effet accepter de se remettre en cause n'est pas une chose innée chez l'Homme et encore moins dans les institutions. Il faut cependant que les dirigeants de l'institution acceptent de se changer et acceptent que le mode de formation ne leur donne pas la science infuse sur tous les sujets.

## **17 - QUELLES OPPORTUNITES CONCRETES S'OFFRENT AUX INSTITUTIONS APRES LEUR PASSAGE AU NUMERIQUE ?**

Les outils numériques sont donc l'avenir, qui s'est déjà bien implanté, dans notre société et nos institutions. Cependant à quoi servent-ils réellement ? Hormis une tendance, des coûts moins élevés à quoi peuvent bien servir concrètement pour les institutions ces nouveaux outils numériques ?

### **17.1 - Déceler le décalage entre l'identité et l'image**

La différence entre l'identité et l'image est importante. L'identité est l'ensemble des valeurs que l'institution ou l'entreprise essaie de transmettre. L'identité prend en compte son histoire, son développement, son lieu d'implantation etc. L'image quant à elle est la perception qu'a le consommateur, l'administré de l'entité. Idéalement dans le meilleur des cas, l'image et l'identité sont analogues. Cependant il peut s'avérer qu'il existe un décalage important entre ces deux notions. Un exemple flagrant est le

ministère de la Défense, qui a cherché à montrer qu'il était écoresponsable avec ses nombreuses actions en faveur de l'environnement. Cependant si, au sein du ministère, les ramettes sont en papier recyclé, que les ampoules sont à basse tensions et à économie d'énergie... la perception du grand public est que les armées font partie du ministère le plus polluant. Ainsi les efforts de la Défense étaient des coups d'épée dans l'eau, car ce qui compte pour le développement de l'institution (ou de la marque) c'est essentiellement la perception que le consommateur a d'elle. L'entreprise qui décidera de faire des bonnes actions ne sera pas récompensée, si personne n'est au courant desdites actions.

Les médias sociaux et les outils numériques de manière générale permettent non seulement de toucher un grand nombre de personnes, mais aussi et surtout d'avoir un feedback rapide des actions menées. Il est donc plus aisé de corriger le tir.

Il est important que l'image soit en adéquation avec l'identité de l'institution afin que les messages soient correctement transmis et que l'impact soit le plus fort possible.

## **17.2 - Identifier les ambassadeurs**

La plupart des français n'ont pas ou ont peu confiance en leurs institutions. Les messages institutionnels ne sont plus aussi bien perçus, ni assimilés par la population. Quand un message positif sur l'institution est diffusé, et surtout par une tierce personne, l'impact est plus important. Si une institution comme le ministère de la Défense par exemple publie quelque chose, en expliquant que c'est le meilleur recruteur de France et qu'il fait bon vivre au sein de l'armée, le message sera perçu comme un message de « propagande » et comme un coup de publicité pour inciter les

jeunes à venir s'engager. Or quand ces mêmes paroles sont prononcées par un militaire lui-même voire un ancien qui est nostalgique de son temps d'activité, l'impact est beaucoup plus important. Dans le cadre des armées, il est important d'avoir des ambassadeurs indépendants, comme les journalistes Philippe Chapleau ou Jean-Dominique Merchet qui prennent position sur leurs blogs ou leurs comptes Twitter pour défendre la défense. Ces actions ont de forts impacts en termes de communication, bien plus que si cela devait être la défense elle-même qui devait se justifier.

### **17.3 - Prévenir et gérer les crises**

Toutes les institutions sont potentiellement soumises à une crise. Si la communication de crise représente 95% d'anticipation et 5% de conduite et de réaction,<sup>57</sup> il est important de pouvoir mettre en place des protocoles de gestion de crise.

La première étape est de pouvoir faire parler le dirigeant ou le porte-parole de l'institution, afin qu'il puisse faire taire toutes les rumeurs sur cette situation inattendue mais pas forcément inextricable. Marc ESKENAZI, professeur et consultant en communication de crise, explique que la règle d'or dans ce type de situation est la suivante : « *Le premier qui parle installe sa vérité* ». En effet une institution passera plus de temps à démentir une rumeur installée, qu'à expliquer les tenants et aboutissants de l'affaire.

---

<sup>57</sup> Marc ESKENAZI, La communication de crise, Paris, ISCOM 2009

Alors si à l'heure du web mobile les informations se diffusent de plus en plus rapidement, si cela représente un avantage pour les marques et les institutions, cela peut aussi se révéler un inconvénient notamment en cas de crise.

Le phénomène des « *fake news* » ces rumeurs propagées via le web, destinées à déstabiliser les institutions ou les personnes politiques fleurissent. Ces fausses informations sont de plus en plus réalistes, à tel point que les journalistes eux-mêmes relayent parfois ces informations non vérifiées. Le théoricien de la guerre Sun Tsu expliquait dans son ouvrage « l'Art de la guerre » qu'il est important de retourner contre l'ennemi ses propres armes<sup>58</sup>. Par cet adage il est important de comprendre que si les rumeurs se propagent rapidement à cause du web, elles peuvent par la même occasion être rapidement stoppées grâce à celui-ci. Lorsqu'une situation imprévue survient, que celle-ci se transforme en crise, il est important pour le dirigeant de s'exprimer, non seulement pour instaurer la vérité, mais aussi pour la transparence, car dans le monde actuel celle-ci est de mise. Alors pour une institution comme la Défense, qui est souvent sujette aux crises du fait du métier à risque de ses hommes, il est primordial que le Ministre, les différents généraux ou chefs de corps puissent rapidement s'exprimer sur « si oui ou non il y a bel et bien eu un accident, un décès... ». Un simple tweet pour annoncer la situation remplace aujourd'hui les courtes dépêches de l'AFP. L'institution peut donc annoncer la situation, sans forcément entrer dans les détails. Mais ce geste permettra aux dirigeants de pouvoir gagner du temps et de se concentrer sur la stratégie à mettre en place.

---

<sup>58</sup> Sun Tsu *l'art de la guerre*, Paris, Flammarion, 266pp.

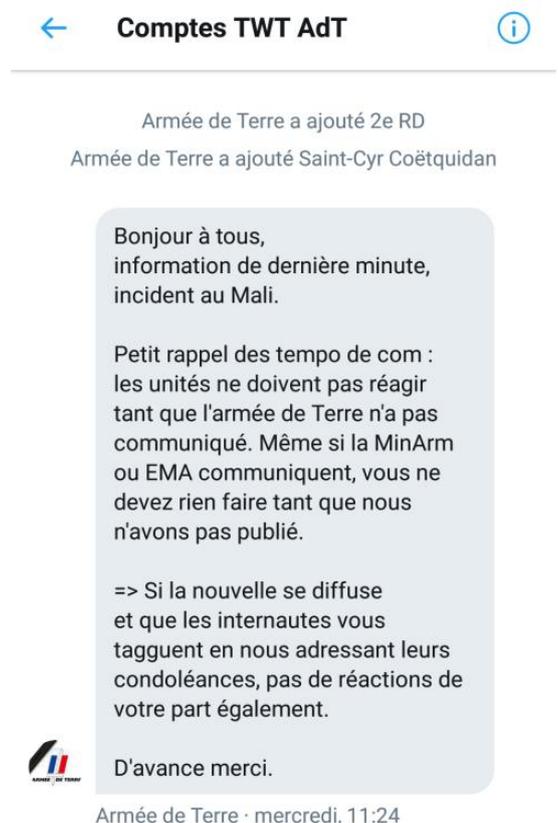
## **Exemple de gestion de crise par le ministère de la Défense : deux soldats morts en opération.**

Le 21 février 2018, deux militaires du 1<sup>er</sup> régiment de Spahis de Valence perdaient la vie dans l'accomplissement de leur mission au Mali. Cette situation, quoi que tragique, est maîtrisée intégralement par les armées afin de gérer la crise et d'éviter une crise supplémentaire.

### 1<sup>ère</sup> étape : Limiter les rumeurs et les actions contre productives.

Les community managers de l'armée de Terre contactent via Twitter l'ensemble des officiers communication et leurs chef de corps pour leurs demander de respecter la bulle de silence.

Cette étape permet de vérifier les informations venant du théâtre et de prévenir les familles des victimes. La Défense utilise les comptes twitter plutôt que les mails, ce qui permet à tous de recevoir sur le téléphone l'information. Cela évite les délais si l'officier concerné n'est pas dans son bureau. Durant cette période personne n'est autorisée à communiquer. Les médias doivent être contenus.



2<sup>ème</sup> étape : Les autorités militaires annonce le décès.

Cette étape se fait souvent le plus vite possible, une fois que les informations sont recoupées. C'est l'institution qui donne le « coup d'envoi » de la communication en adressant un communiqué de presse via les réseaux sociaux. Ce communiqué est succinct, mais annonce officiellement le décès des soldats. Cette annonce est immédiatement reprise par le politique (ici la Ministre des armées) qui vient valider l'annonce et engage la parole politique. Pour le moment les autorités militaires ne prennent pas la parole. De plus le nom des victimes n'est pas connu du grand public.



The screenshot shows a Twitter thread. At the top is the profile header for 'Ministère des Armées' with 25,8K tweets. Below it are tabs for 'Tweets', 'Tweets et réponses', 'Médias', and 'J'aime'. The first tweet is a video with a duration of 0:40 and 4,908 views, dated 21 FEBVRIER 2018. Below the video are icons for replies (8), retweets (117), likes (147), and a direct message icon. The second tweet is a retweet by 'Ministère des Armées a retweeté' of a tweet by 'Florence Parly' (@florencia\_parly) from 2 days ago. The tweet text reads: 'Ce matin au Mali, la France a perdu deux de ses soldats, deux de ses fils, morts au combat. Je pense à leurs familles, à leurs frères d'armes et je veux leur dire ma solidarité et mon soutien total.' Below this tweet are icons for replies (43), retweets (545), likes (898), and a direct message icon.

### 3<sup>ème</sup> étape : Les noms sont divulgués et les autorités militaires prennent la parole

Les autorités militaires ne prennent la parole qu'une fois les noms sont connus. Cela permet de faire une déclaration plus personnelle, d'éviter une surenchère médiatique ou tous reparlent à chaque fois et relaient le même message. Une fois les noms dévoilés (c'est-à-dire que toutes les familles des victimes ont été prévenues et que les cellules de crise sont activées dans les régiments touchés), le ministère de la Défense publie un deuxième communiqué avec les noms et les circonstances de l'accident. Puis le chef d'état-major de l'armée concernée prend la parole pour annoncer sa

Ministère des Armées a retweeté

**LCP** @LCP · 2j  
"Permettez-moi de saluer le courage de tous ceux qui font rayonner la France au prix de leur vie", rend hommage @florence\_parly. Les députés se lèvent pour les 2 soldats français morts en mission au Mali #DirectAN



0:34 4 908 vues

8 117 147

Ministère des Armées a retweeté

**Florence Parly** @florence\_parly · 2j  
Ce matin au Mali, la France a perdu de ses soldats, deux de ses fils, en combat.

Tweets Tweets et réponses Médias J'aime

18 321 399

[Afficher cette discussion](#)

**Armée de Terre** @armeeteterre · 2j  
"C'est avec une profonde tristesse que j'ai appris le décès du SCH Mougin et du BCH Deroncourt du @1erSpahis au Mali. Leur sacrifice montre la dureté de nos engagements. Mes pensées sont tournées vers leurs familles, proches et frères d'armes." général Bosser #CEMAT



Emmanuel Macron et 8 autres

**Gouverneur militaire de Paris**  
23 févr. à 11:24 ·

Le lundi 26 février à 17h00 sur le pont Alexandre III, le gouverneur militaire de Paris invite le plus grand nombre de nos concitoyens à manifester leur hommage à nos camarades du 1er régiment de Spahis de Valence morts pour la France au Mali mercredi dernier, l'adjudant Émilien Mougin et le maréchal des logis Timothé Deroncourt, par une présence ... Lire la suite



tristesse.

#### 4<sup>ème</sup> étape : laisser libre court à la communication et aux sentiments

Une fois la communication « maîtrisée » les unités et les politiques peuvent alors communiquer plus librement. A ce moment-là tous les messages positifs sont relayés sur les réseaux sociaux pour faire appel à l'émotion collective et justifier la mort de deux soldats pour la France.



La crise en elle-même est déjà une situation suffisante et complexe à gérer, sans qu'il faille y mettre en plus une crise communicationnelle par-dessus. En effet si le point de départ d'une situation de crise peut être multiple et varié (un dossier mal géré, citoyen mécontent, décès dans l'administration, problème financier...) certaines

crises se résolvent très rapidement et facilement. Cependant il vient s'y ajouter une deuxième crise dans la crise.

« *bad buzz* », une situation virale négative, est un événement à éviter absolument. Lorsque celui-ci arrive il peut soit provenir de la source de la crise, soit être annexe mais dû à sa viralité, il prend une ampleur plus importante que la crise elle-même et devient une deuxième crise.

### **Un exemple de crise et de bad buzz.**

Le 14 juillet 2014, le 1<sup>er</sup> régiment étranger de génie, défile sur les champs Elysée. Honneur fait à ce jeune régiment de génie légion qui venait quinze jours avant fêter son trentième anniversaire. Cependant pendant ce temps-là des troupes du régiment et plus particulièrement une section EOD (Elément opérationnel de déminage) étaient engagés au Mali dans l'opération Serval. Dans la nuit du 13 au 14 juillet, un attentat suicide provoqué contre la force a coûté la vie à l'adjudant-chef Devidj NIKOLIC.

Le lendemain une cellule de crise est montée au régiment afin de répondre à la sollicitation médiatique pour connaître les circonstances du drame. Le chef de corps, le colonel Alexandre COULET, commandant le 1<sup>er</sup> Régiment étranger de génie, fait une déclaration en direct devant les caméras de France 3 et de BFMTV, expliquant que ce tragique événement vient troubler la fête et la joie de défiler sur les champs Elysées. Cette citation plus maladroite que mauvaise provoque un *bad buzz*. Les internautes et téléspectateurs comprennent que le chef de corps en veut à l'adjudant-chef d'avoir gâché son moment de gloire. Les médias sociaux, encore peu développés au sein des armées sont envahis de messages négatifs en réprimant fortement les paroles du colonel. Ainsi une communication trop rapide et pas assez maîtrisée, a

entraîné une crise dans la crise, et le régiment qui devait être auréolé de gloire s'est vu pointé du doigt et mis sur la touche.

## **18 - COMMENT EVITER UN « *BAD BUZZ* »**

Quel que soit son point de départ, un *bad buzz* doit être pris au sérieux et traité rapidement. La solution de faire « la politique de l'autruche », qui consiste à ne rien faire et attendre que la tempête se calme, n'est aujourd'hui plus possible. L'exemple donné au début de l'année 2018 par le groupe Lactalis en est une belle preuve. Même les multinationales qui refusaient la communication se voient dans l'obligation de se plier au jeu. Les institutions et leurs dirigeants ne peuvent plus laisser leur image se faire dégrader de la sorte, sans pouvoir réagir.

Il faut accepter la crise et la traiter posément. Accepter la crise revient à l'annoncer. Lorsque celle-ci survient, il n'est pas question d'attendre que les médias s'en saisissent pour réagir. Pour reprendre l'exemple cité précédemment, une crise surgit au sein du ministère de la Défense, un soldat décède en opération.

Il est important que l'institution de manière globale, c'est-à-dire l'armée concernée publie un message annonçant la crise. Un post Facebook, un tweet de la part de l'institution afin d'avouer sa faute ou tout du moins d'admettre qu'il y a une crise. Dans les crises, l'honnêteté est de mise et elle va de pair avec la rapidité.

Les réseaux sociaux sont éminemment humains puisqu'ils ne sont composés que d'individus échangeant librement entre eux. Ainsi de nombreuses réactions sont à prévoir : des commentaires de soutien, en ce cas cela ne pose pas de problème particulier, mais aussi des commentaires plus virulents. Si des commentaires négatifs sont postés sur la page Facebook de l'institution, il est impératif de ne pas les

supprimer. En effet cela ne ferait qu'ajouter de l'huile sur le feu. A minima il s'agit de simplement les masquer, ce qui permet uniquement à l'auteur et ses amis de le voir. Cependant cette solution n'est pas forcément applicable viable à long terme pour une institution.

## **19 LE BIG DATA ET L'INTERNET**

2,5 trillions (milliard de milliards) de données indiquent le comportement des gens. Aujourd'hui les sites et les supports de communication permettent de cibler les internautes : savoir où ils habitent, leurs habitudes de consommation etc. Si les institutions dans leurs grandes majorités ne vendent pas de produits ou de services, elles ont quand même besoin de connaître les habitudes des administrés.

L'internet est souvent comparé à une toile (le web) mais il est possible de l'assimiler à une gigantesque montagne de données qui sont transmises. L'internet n'est autre que la production de données brutes et transmises. Le Big Data quant à lui représente le traitement des données. Une donnée non exploitée n'est que peu utile. Pour devenir une information, cette donnée doit être traitée et analysée. Cette analyse et ce traitement est le principe du Big Data. Ainsi la révolution numérique telle qu'elle apparait aujourd'hui est basée sur ces deux montagnes de données transmises (Internet) et traitées (Big Data). Ces deux montagnes entraînent un certain nombre d'effets qui diffèrent intrinsèquement des révolutions précédentes.

## 19.1 - De Turgot à Metcalfe.

Il existe dans le monde physique, une loi d'airain des rendements décroissant. Turgot, homme politique et économiste français du 18ème siècle a formulé une théorie concernant l'agriculture : « Chaque augmentation serait de moins en moins fructueuse » Si cette théorie est applicable à certains domaines, comme l'agriculture ou encore l'industrie, elle ne l'est pas en ce qui concerne le milieu du numérique. En effet, concernant ce dernier domaine, il conviendrait d'appliquer la loi de Metcalfe. Cet informaticien américain, a démontré que « l'utilité d'un réseau est proportionnelle au carré du nombre de ses utilisateurs ».

Ainsi la révolution numérique diffère des précédentes par un rendement croissant. Plus il y a d'abonnés sur une plateforme telle que Facebook, plus cette dernière est utile. Ici la qualité, croît avec la taille.

## DEUXIEME PARTIE LA COMMUNICATION DE LA DEFENSE

---

### 1 – QU’EST-CE QUE LA DEFENSE ?

Avant de chercher à comprendre le mode de fonctionnement des armées en termes de communication, il est important de comprendre qui est réellement le ministère de la Défense.

Les armées constituent aujourd’hui la puissance militaire de la République Française. Sous les ordres du Président de la République Française et sous l’autorité du Ministre de la Défense (ou des armées), elle est composée aujourd’hui de quatre grandes forces armées militaires : la force terrestre (armée de Terre), une force navale hauturière (La Marine nationale) et une force aérienne et aérospatiale (l’armée de l’Air). La quatrième force est la Gendarmerie nationale. Depuis la loi n° 2009-971 du 3 août 2009, la gendarmerie est rattachée au ministère de l’Intérieur mais reste sous la double autorité du Ministre de l’Intérieur et du Ministre de la Défense. Les personnels de la Gendarmerie nationale gardent leurs statuts de militaire et certaines formations spécialisées de la Gendarmerie sont exclusivement placées sous l’autorité de l’état-major des forces armées (gendarmerie maritime, gendarmerie de l’air...).

Depuis la promulgation de la loi no 97-1019 du 28 octobre 1997 portant réforme du service national en suspendant la conscription, le ministère de la Défense est composé de militaires professionnels d’active, de militaires réservistes (anciens militaires du service actif ou

volontaires issus du civil) et de civils. La France se classe en cinquième position mondiale d'un point de vue militaire. C'est une des rares puissances à posséder l'arme nucléaire.

## **2- LA FONCTION COMMUNICATION DANS LES ARMEES**

### **FRANÇAISES**

La communication est un sujet épineux dans le milieu militaire. Pour bien des personnes les mots « armées » et « communication » sont antinomiques. Cependant cela ne signifie pas que la Défense n'a jamais pris en compte les besoins communicationnels. En 1998 le ministère de la Défense décide d'entreprendre une modernisation de sa fonction communication. Si aujourd'hui cette dernière n'est pas encore parfaite, elle a considérablement évolué.

L'organisation mise en place par le ministère, pour assurer sa communication, n'est pas une nouveauté. Si c'est au cours de la première guerre mondiale que les armées ont compris le besoin de communiquer, le développement de la communication publique généralisée voit le jour au moyen-âge.

A cette époque, la majeure partie de la population est illettrée. Il a donc fallu trouver un moyen pour annoncer les festivités publiques, mais aussi et surtout les nouvelles militaires, les condamnations en justice. Les hommes du Moyen-âge ont dû inventer de multiples procédés pour publier les annonces à défaut de pouvoir donner à lire ces différentes nouvelles. Les formes récurrentes pour annoncer les nouvelles étaient :

sonores, à l'aide d'instrument (trompettes, cors, cris...), visuelles, grâce à des images, des enseignes ; mais aussi écrites, car l'écrit était force de loi.

La publicité était alors une annonce publique elle ne prenait pas encore le sous-entendu commercial tels qu'il peut être perçu aujourd'hui.

Les nouvelles étaient diffusées par différents canaux :

- Les marchands qui s'échangeait les correspondances, ce qui permettait de diffuser des messages notamment à l'étranger sur les positions économiques ou militaires (cette pratique a notamment développé le renseignement d'origine humaine encore employé par les armées).
- Au XIV<sup>ème</sup> siècle s'est développé, grâce à la politique, les principes de poste. Le roi Louis XI met en place environ 250 chevaucheurs et une route postale composée de relais.
- Les nouvelles administratives et les annonces politiques sont effectuées régulièrement par un crieur à pied ou à cheval. Il est accompagné par un porte-étendard qui montre ainsi à la foule qui est l'émetteur du message.

Dès le Moyen-Âge, les politiques ont dû trouver des nouveaux supports de communication pour diffuser massivement les nouvelles du gouvernement et effectuer des actions de propagande. Si aujourd'hui ce terme est négatif et utilisé pour du prosélytisme politique, la Propagande servait à l'origine pour désigner le message qui devait être propagé. Les princes privilégiaient l'écriture de lettres qui seront lues par les crieurs publics.

Jean Sans Peur décide de se lancer sur le principe du marketing direct. En effet ce prince décide de mener des actions directes et organise des campagnes de propagande

et d'intoxication en allant directement au contact de la population et en faisant distribuer des milliers de petits panonceaux et d'enseignes à l'emblème de son parti. Il distribue aussi des pièces de monnaie en guise de tracts métalliques pour améliorer son image de marque.

En distribuant cette monnaie à la foule sur son passage, Jean Sans Peur reprend les principes de Machiavel qui prône en 1516 l'auto-publicité et la séduction du peuple par des fêtes et des défilés militaires.

Le Moyen-Âge et notamment Louis XI et Jean Sans Peur développent la communication publique et se servent des nouveaux media à leurs dispositions, Il n'est pas de produit plus périssable que la "nouvelle", sans cesse remplacée par son propre développement ou un évènement plus immédiat. L'actualité dite "chaude" dynamise la guerre des médias.

Jusqu'à la fin du XXème siècle, la seule situation de crise connue (outre les crises économiques et sociales) était celle des conflits armés. C'est dans ce domaine que la presse, souvent muselée ou achetée a perdu une part de sa crédibilité.

La guerre des Gaules, n'est pour ainsi dire, connue que par les récits et comptes-rendus de Jules César au Sénat Romain. Napoléon 1<sup>er</sup> n'autorisait que quatre journaux nationaux, contrôlés par ses services et un journal par département totalement sous contrôle.

Pendant la 1<sup>ère</sup> guerre mondiale, la propagande gouvernementale, faite de communiqués optimistes s'ajoutait à l'interdiction de publier les communiqués ennemis.

Pendant la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, la presse s'est sabordée ou soumise aux directives de Vichy et de l'occupant. A l'époque déjà les nouveaux médias ont été massivement

utilisés. Il s'agissait de la photographie et de la vidéo par le biais du cinéma. La communication dite opérationnelle, c'est à dire la communication qui concerne les opérations, s'est rapidement étendue pour être, au fur et à mesure des années, assimilée à de la propagande, notamment durant la deuxième guerre mondiale et le conflit de l'Algérie.

Les traces de monopole de l'État sur l'information ont perduré jusqu'en 1986 date de la disparition du monopole de diffusion. Subsistent cependant les notions de "Confidentiel défense", "secret d'Etat" ou "d'intérêt supérieur."

Mais celles-ci sont reconnues par la constitution et apparaissent comme légitimes lorsqu'elles protègent l'intérêt général et usurpées lorsqu'elles protègent des hauts intérêts privés.

En 1998 la Défense décide de réformer sa communication afin notamment de lui redonner une crédibilité, qui fut largement entachée par les épisodes sombres de la propagande.

Il est dans l'esprit commun que la fonction communication de l'armée a pour objectif d'entretenir une bonne image de l'institution dans l'esprit du public. Mais aussi de conforter le moral des troupes en diffusant en communication interne des messages verticaux descendant afin d'informer les militaires sur les capacités et les évolutions du métier de soldat. Durant longtemps les armées avaient leur propre communication décentralisée, sans concertation les unes vis à vis des autres. Il est important de rappeler que les armées ont vécu de forts bouleversements en termes organisationnels.

Jusqu'en 1996 la Défense était constituée d'appelés du contingent. La professionnalisation a bouleversé le mode de fonctionnement des militaires. Plus

d'appelés, ce qui signifie que les militaires sont des professionnels de carrière pour la plupart. Cette situation a créé un fossé entre la population civile et la population militaire. Les armées ont vu, durant les vingt dernières années, leurs effectifs diminuer de manière croissante pour ne pas dire exponentielle, pour être de nouveau augmentés récemment suite aux attentats de Charlie Hebdo et du Bataclan.

Il a donc fallu réorganiser les fonctions et le fonctionnement de la communication. Historiquement les communicants de chaque armée sont placés sur trois niveaux différents :

- Au niveau central : qui comprend outre le Service d'Information et de Relations Publiques des Armées (SIRPA), les structures d'administration centrale (EMA/COM, DICOD etc.)
- Au niveau régional : qui correspond à l'organisation régionale de chaque armée (les OGZDS, les brigades ...)
- Au niveau local : dans les bases et régiments eux-mêmes, c'est le rôle des officiers communication et information des unités.

La communication pour le milieu de la Défense est très complexe à organiser. En effet si de nombreuses cellules et bureaux existent pour développer la communication de la Défense, si de nombreuses études sont menées et si des officiers mènent des grandes enquêtes sur le développement possible et l'évolution souhaitée en termes de communication pour les armées, toutes ces actions sont très théoriques et oublient un aspect fondamental du problème (problème inhérent au monde des armées), qui est que la défense, et la communication n'en est pas exclue, est scindée en deux parties :

- Le monde des forces, c'est à dire les régiments, bases navales ou aériennes, voire les brigades.
- Le monde des états-majors (essentiellement parisiens).

En théorie, il n'y a pas de différence entre ces deux mondes qui doivent œuvrer en symbiose. En réalité ce sont deux mondes totalement différents, qui à l'instar du monde militaire et du monde civil qui s'ignorent, œuvrent chacun dans leurs côtés.

Les Etats-majors parisiens, qui dictent les lignes de conduite et les orientations stratégiques de la communication militaire, n'ont pas ou plus connaissance des réalités terrains, que vivent les forces. Il n'est pas rare de voir un officier (supérieur ou subalterne), chargé de la communication de la défense, n'avoir jamais servi au sein de régiment, de base ou de brigade, ce qui entraîne une méconnaissance de l'aspect opérationnel, élément pourtant incontournable de l'institution.

Cette situation, quelque peu inquiétante, est inconcevable dans un monde civil. Par exemple, un communicant ne peut promouvoir une entreprise, s'il n'en connaît pas les produits ou les raisons d'être de sa marque.

Si cette situation existe, c'est que l'armée s'est rendu compte, qu'il lui fallait communiquer afin de faire comprendre son rôle et son importance.

### **3- L'IMPORTANCE POUR LE MINISTÈRE DE LA DÉFENSE DE COMMUNIQUER**

L'armée Française souffre d'une réputation et d'un surnom qu'elle a du mal à se défaire : « La Grande Muette ». L'image des militaires a subi un revers de fortune. Si à la fin de la deuxième guerre mondiale, le soldat incarne le héros libérateur et salvateur qui a sauvé la France du joug nazi, quelques années plus tard, la guerre d'Algérie, est venue entacher l'image idyllique de l'armée. Face à l'impopularité de cette guerre intestine qui déchira la France, les autorités militaires ont dû faire profil bas et les hommes qui rentraient de ce conflit ont été priés de se taire et de réintégrer la vie civile<sup>59</sup>. C'est ainsi que ces héros d'autrefois, sont devenus des hommes brisés, qui n'ont pas eu d'autre choix que de se faire oublier. Cette situation a entraîné progressivement l'armée Française dans une spirale du silence. La Grande Muette s'est donc progressivement installée en France.

La professionnalisation des armées survenues en 1996, sous la décision du Président Jacques CHIRAC, a creusé le fossé qu'il y avait entre la population civile et les armées. Si le service national était fortement contesté pour des raisons stratégiques et économique, il avait cependant l'avantage de pouvoir faire connaître à toute une classe d'âge, ce qu'était l'armée et l'intérêt d'avoir des forces militaires pour défendre la France.

Cependant le ministère de la Défense cherche de plus en plus à annihiler cette réputation. La bonne connaissance et l'acceptation de l'armée par la population civile

---

<sup>59</sup> Jean-Paul MARI, *Que sont nos soldats devenus, la guerre en face*; ECPAD durée 1 :30 :53, Paris 2011

est devenue un enjeu capital pour la défense. Il est à noter que si les militaires arrivent à "séduire" le grand public, ce dernier sera plus enclin à donner ou redonner sa confiance dans le pouvoir politique en place. L'approbation du peuple est un enjeu crucial pour les politiques, l'armée n'étant que la continuation de la politique par d'autres moyens<sup>60</sup>. Si l'armée séduit le peuple et que les citoyens sont fiers et heureux de leur armée, c'est indirectement les pouvoirs politiques qui jouissent de cette notoriété. Ainsi de fil en aiguille les crédits octroyés à l'armée dépendent, même si cela n'est jamais ouvertement avoué, notamment du bénéfice de notoriété que pourra apporter la Défense au pouvoir politique.

Ayant saisi cette situation complexe, l'armée s'est mise en quête de reconquérir le cœur des Français. Pour lancer cette campagne de reconquête, l'armée a dû se servir d'une arme nouvelle qui est : la communication.

Les enjeux de la communication de la défense sont nombreux et complexes. Son caractère indispensable n'est plus à démontrer. Comme l'a si bien dit le Colonel JARRON lors de la journée des communicants de l'armée de terre, "une institution qui ne communique pas est une institution qui n'existe pas"<sup>61</sup>.

L'armée doit donc communiquer pour avoir, non seulement le soutien des populations et de l'opinion nationale, mais aussi et surtout pour avoir l'approbation du politique (qui fixe les budgets accordés aux armées). Aujourd'hui dans les sociétés occidentales, l'information est partout et circule librement. Les occidentaux, vivent

---

<sup>60</sup> Basil H Liddel-hart, *stratégie*, TEMPUS, 568 pp

<sup>61</sup> Colonel JARRON, porte-parole du ministre de la défense lors des journées des communicants de l'armée de Terre, Paris, Ecole Militaire, le 9 septembre 2016

bel et bien dans un "village global"<sup>62</sup> où tout se dit et tout se sait. Il n'est donc plus question ni possible d'exercer une politique de mutisme. Quoi qu'il se passe, les Français seront au courant des actions de l'armée. Cependant, le constat est un peu plus subtil que cela. Les citoyens sont au courant de ce qui se passe dans le monde, ou tout du moins pensent être au courant. Ne rien faire et laisser les médias se charger de la communication de l'armée pour expliquer les actions des forces militaires aux français, reviendrait à prendre un risque immense ; celui de laisser des informations erronées arriver jusqu'à la population et pâtir d'une image néfaste à cause d'une incompréhension.

La mutation de la société française en société de dite de l'information ou en réseaux,<sup>63</sup> a bouleversé les milieux institutionnels et a forcé l'armée à devenir plus communicante pour ne pas dire transparente.

L'armée a donc pris, bon gré, mal gré, cette nouvelle contrainte et s'est mise à communiquer. Il est effectivement nécessaire d'expliquer au grand public l'importance et le but de déployer des troupes loin de notre territoire, pour défendre la patrie, qui, soit dit en passant, est dans l'esprit des Européens assez peu menacée et ce malgré les vagues d'attentats commis en Europe ces dernières années.

Il n'est pas évident de faire entendre au citoyen moyen qu'il est important d'injecter plus de 31 milliards d'euros pour une armée, alors que le pays n'est plus en guerre et ce depuis plus de soixante-dix ans. Tout comme il est compliqué de faire comprendre

---

<sup>62</sup> Marshall McLuhan, *The medium in the message*, 1967

<sup>63</sup> Daniel CHAIZE, Fran-Bernard HUYGHE, Fabio LIBERTI, Jean-Pierre MAULNY, Philippe MIGAULT et Alexandre TUAILLON; *Les communications institutionnelles de la défense en Europe : Comment les pays européens communiquent sur leurs armées*; IRIS étude EPS, dossier 2011/74, Paris Janvier 2013

que des fils et des filles de France perdent la vie dans un pays lointain qui ne menace (pas directement) la France et dont la plupart des français ne sauraient pas le situer sur une carte.

S'il est difficile à faire comprendre l'importance des opérations extérieures, c'est parce que le lien Armées-Nation est rompu. Il faut avant toute chose, expliquer l'intérêt de posséder une armée. La France est un pays qui vit en paix depuis la fin de la deuxième guerre mondiale. En effet si les conflits qui ont touché l'Algérie ont bouleversé la France, le territoire français n'a pas vu la couleur des uniformes ennemis. Ainsi, si les deux guerres mondiales ont ravagé le vieux continent, elles représentent surtout la fin des invasions sur le sol français.

L'évolution de la société française, qui est caractérisée aujourd'hui par la prédominance de l'information et de la communication, plaide en faveur d'une armée transparente et communicante.

L'évolution de la communication a posé quelques problèmes à l'armée. Essentiellement des problèmes de sémantique. En effet pour les forces militaires, ces dernières communiquent depuis la nuit des temps. La transmission d'ordres est primordiale pour la bonne exécution de la mission. C'est ainsi que l'arme des transmissions fut inventée. Arme dont la devise est "l'arme qui unit les armes" sous-entendu : l'arme qui favorise la communication entre les différentes armes (infanterie, cavalerie etc.). C'est pour cela que la communication est dans l'armée assimilée de prime abord aux transmissions et donc uniquement à la transmission d'information. Pour certains pays Européens la communication et l'information sont assimilées. Les services de communication sont intégrés dans les brigades des transmissions.

## 4- COMMENT OBTENIR DES COMMUNICANTS ?

### 4. 1- Les officiers sous contrat spécialistes de la communication

Les armées se sont vite rendu compte qu'elles n'étaient pas en mesure de former des personnes en communication. Cette spécificité était en quelque sorte inconnue des catalogues de formations de la défense. Il était évidemment hors de question de laisser un domaine aussi sensible que la communication à des mains non expertes. La direction des Ressources humaines du ministère de la Défense (DRH-MD) a décidé, non seulement de recruter un grand nombre de jeunes officiers formés à la communication dans le secteur civil, ou exerçant déjà une fonction de responsable communication en entreprise ou institution. Ce qui a donné le recrutement des officiers sous contrat, spécialistes en communication (OSC-S Com).

Ce principe de recrutement est déjà fortement utilisé par les armées. En effet les « OSC » ne sont pas une nouveauté. Utilisés déjà au moment de la Grande Guerre, sous l'appellation ORSA les officiers de réserve en situation d'active (ORSA) ont été fortement utilisés dès 1914, lorsque les officiers saint-cyriens ont été décimés durant les trois premières semaines de ce conflit qui ravagea l'Europe pendant quatre années, montant à l'assaut, sabre à la main, en gants blancs et casoar, afin de respecter le serment qu'ils avaient prêté<sup>64</sup>

---

<sup>64</sup> François BAURE ; *Le Serment de 14, mythe ou réalité ?* Centre de recherche des Ecoles de Coëtquidan

Afin de poursuivre les combats, l'armée a donc pris la décision d'appeler ses officiers de réserve et de les mettre en situation de commandement, afin de diriger les troupes françaises et essayer de repousser l'adversaire. Ces officiers de réserve étaient donc placés en situation d'officier d'active et ne se contentaient plus de défendre l'intérieur des frontières, mais sont bel et bien partis combattre sur le front. C'est ainsi que de nombreux réservistes, se sont retrouvés à la tête de leurs sections, tel le chef de bataillon Charles DELVERT,

normalien et écrivain qui a combattu dans les tranchées et notamment au fort de Vaux.

L'armée a donc compris l'importance de ses réservistes et des ORSA, ces officiers qui pouvaient pendant un temps servir le pays via la voie des armes. Si ce dernier révélait de bonnes aptitudes, il pouvait être « activé ». C'est-à-dire devenir un officier d'active à part entière (aujourd'hui cela reviendrait à devenir non plus un officier sous contrat mais un officier de carrière.)

#### Le Serment de 1914 <sup>41</sup>

Dans l'après-midi, le "Conseil des Fines de la **Très-Bahutée Promotion MONTMIRAIL**" avait pris la décision suivante : en raison des circonstances exceptionnelles, la promotion de première année sera baptisée ce soir à 21 heures devant le coquillard. Le baptême sera simple, militaire, sans aucun cérémonial.

Il n'y eut pas un cri, pas un chant. Dans la nuit tombante devant les "hommes" rassemblés, VOIZARD, le Père Système, dit simplement : "*Je vous salue officiers de la **CROIX DU DRAPEAU***".

Puis les **CROIX DU DRAPEAU** s'avancèrent, raidis par l'émotion ; à mesure on distinguait les éclairs pointus des baïonnettes, le balancement des mains gantées de blanc, l'alignement parallèle des casoars que le vent de la course ébouriffait. Les deux promotions se saluèrent et dans un élan se confondirent.

Soudain une pensée folle mais merveilleuse jaillit, une pensée faite de panache, de gloire, de sang : "*Jurons, dit ALLARD MEUS, jurons de monter la première fois à l'assaut en casoar et gants blancs. Tous ceux qui étaient présents prêtèrent ce serment*" ...

Le serment de 1914... Le 22 août 1914 les sous-lieutenants ALLARD MEUS et Alain de FAYOLLE tombaient à la tête de leurs sections : ils s'étaient

Les ORSA, devenus depuis des OSC, officiers sous contrat, ne sont donc pas une nouveauté de l'armée. Cependant cette dernière, employait essentiellement des officiers sous contrat dit « encadrement » qui officient au même titre que les officiers de carrière, mais étant sous contrat, cela simplifiait le principe de la pyramide des grades qui s'érodait naturellement vers le sommet de la hiérarchie, avec le non renouvellement des contrats.

L'armée a ouvert le panel de son recrutement concernant les OSC. Afin de répondre à des besoins très spécifiques, comme les juristes, les ressources humaines ou encore la communication, le ministère des Armées a décidé de recruter des officiers sous contrat spécialistes. Ces derniers n'ont pas pour vocation de commander des sections ou des compagnies, mais d'apporter une plus-value en termes de compétence rare. C'est ainsi que les armées se sont mises à recruter des centaines de jeunes diplômés pour remplir ces fonctions.

Ce recrutement a un avantage : celui d'avoir rapidement des responsables formés aux techniques de la communication. Ces anciens chefs de publicité, chargés de communication produit, ou attachés de presse, ont endossé le treillis pour des raisons aussi diverses que variées. Par leur présence, ils ont apporté un souffle nouveau au classicisme militaire. Cependant ces jeunes lieutenants n'ont pour la plupart aucune connaissance du monde militaire. C'est pourquoi l'armée les forme au métier de militaire, pendant qu'ils forment l'armée au métier de communicant.

## **4. 2- Les officiers supérieurs réorientés dans la communication**

La fonction communication dans les armées devait avoir un chef et notamment un officier supérieur qui puisse commander les officiers subalternes de régiment. Ainsi la DRH-MD a décidé de faire former des officiers des armes. Anciens chefs de section, commandants d'unités... des officiers n'ayant pas vocation à commander des bases ou des régiments, car non breveté (ayant raté le concours de l'école de guerre, qui permet aux officiers d'atteindre des hautes fonctions à responsabilités), ces officiers ont donc été réorientés vers d'autres fonctions, notamment celle de la communication.

Les premiers chefs de la communication militaire ont été envoyés durant une à deux années en école de communication comme le CELSA, à l'ISCOM, à l'IRCOM... afin d'apprendre les techniques de communication. Ces officiers sont revenus par la suite prendre leurs nouvelles fonctions au sein du ministère de la Défense pour commander non plus des combattants mais des communicants.

Cependant au fur et à mesure des années, ces officiers supérieurs ont été mutés dans d'autres postes et ils ont été remplacés dans leur fonction par d'autres qui, quant à eux, ne sont pas forcément passé par les écoles civiles. Ainsi l'armée se retrouve avec des officiers qui occupent des postes à responsabilités sans réellement connaître le métier. Muté, parfois contre leurs grés, pour deux à trois années en état-major. Ces officiers supérieurs ne seront donc jamais de bons communicants. Cependant cela n'est pas gênant, puisque de prime abord, les bases, les régiments et les unités opérationnelles possèdent presque toutes des officiers communication.

La question de l'intérêt d'avoir des officiers supérieurs inexpérimenté et non volontaires à la tête de la communication de la défense peut se poser. Il s'agit

simplement d'officiers qui, s'ils ne connaissent pas les rouages de la communication, connaissent en revanche bien le milieu de l'armée et son fonctionnement.

Ainsi la communication est devenue en quelque sorte un système d'arme comme les autres. Tel le commandant d'unité de l'infanterie qui doit composer avec une section génie et artillerie dans sa manœuvre, il s'en réfère aux lieutenants de l'arme concernée et décidera de la marche à suivre en fonction des comptes rendus effectués par le chef de section génie ou artillerie. Concernant la communication cette approche devient sensiblement la même. Face à une situation donnée, le chef demande aux officiers communication et prend la décision qui lui semble juste en fonction des éléments dont il a connaissance.

## **5- COMMUNIQUER OU INFORMER**

Cependant il faut différencier "informer" qui a pour signification dans le langage militaire de transmettre des données, voire de rapporter des faits et "communiquer" qui a pour objectif d'établir un lien positif, de mener des actions de séduction et surtout d'établir une connexion et un partage (impliquant donc un retour ou *feedback*). L'information est dans le cadre militaire destinée à deux cibles bien distinctes : La première n'est autre que la voie hiérarchique où le subordonné va rendre compte à son supérieur d'un événement, d'une situation particulière. Ce compte rendu est une chose primordiale dans les armées, puisqu'il en devient même un acte réflexe du combattant.<sup>65</sup> La deuxième cible est les médias et pas uniquement la presse même si

---

<sup>65</sup> Acte réflexe du combattant TTA 150

cette dernière est le canal de prédilection en termes de communication des armées. La cible des médias permet de toucher un public large et varié afin de diffuser largement et massivement les informations et de toucher une vaste cible à des coûts réduits.

## **6- LES CIBLES DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE.**

Le ministère de la Défense, comme toute institution ou organisation, cherche à recruter. Souvent considéré et revendiqué comme le premier employeur de France, les armées, de manière générale, cherchent à combler leurs rangs. Pour cela il est important de se faire connaître et d'être attractif. C'est notamment un des objectifs de la communication de la Défense.

### **6.1 - Recruter une classe d'âge :**

Le recrutement n'est pas chose prise à la légère dans les instances de la place de Brienne. En effet si les effectifs de l'armée étaient en baisse perpétuelle et ce depuis plus de vingt ans, il était quand même primordial de recruter afin de combler les vides. En effet le taux d'attrition des armées est l'un des plus élevés. En moyenne 30% des militaires résilient leur contrat avant la fin de celui-ci et 16% le cassent avant la fin de leur période d'essai. Ainsi le recrutement des jeunes français et françaises est depuis toujours une source de préoccupation majeure pour les armées.

Cependant afin d'attirer la jeunesse au sein de l'armée il a fallu avant tout apprendre à lui parler. Le Maréchal de Lattre de Tassigny disait « Avant de s'occuper de la jeunesse ; il faut la comprendre et l'aimer ». Cet adage, vieux de la seconde guerre

mondiale, est toujours d'actualité. Cependant la jeunesse d'aujourd'hui évolue vite, et ne possède pas les mêmes repères que ses anciens. De la génération « Y » à la génération « Z » les comportements des adolescents et jeunes adultes ont considérablement évolué en quelques années.

## 6. 2 - La génération « whY »

La génération Y, révolutionna la société. Cette génération de « jeunes » est née entre les années 80 et les années 90. Ils ont chamboulé tous les codes existants. La génération Y est issue de la génération X. Le Y symbolise un certain nombre de critères qui caractérisent les jeunes trentenaires d'aujourd'hui. Le Y symbolise le fil des écouteurs. En effet les Y, ont grandi avec les baladeurs MP3 et les smartphones. Les Y ont vu apparaître et évoluer l'internet et les objets connectés. Contrairement à la génération Z qui est née après l'arrivée du web 2.0.

Le Y est aussi l'acronyme du *WHY* ? En effet ces jeunes ont dès leur arrivée sur le marché de l'emploi, tout remis en question. Cette jeunesse n'a connu ni la guerre froide (a contrario de leurs aînés de la génération X), ni des menaces d'apocalypses nucléaires. En revanche cette génération a accepté les transformations morales des années 60-70, voire même les trouve dépassées. Cette génération n'a jamais connu de monde sans SIDA. C'est une génération qui arrive sur un nouveau monde, qui le découvre et le façonne à son image. Pour la génération Y, « *Les pairs sont devenus plus importants que les pères* »<sup>66</sup> Pour cette génération qui est la classe d'âge à recruter par les armées, les modèles sociaux et les repères comme l'église, ma famille

---

<sup>66</sup> WEIL Pascal, *Tels pères...tels fils* »\_La révolution silencieuse entre les baby-boomers et leurs enfants. Essais broché Paris 04 2006

et même l'armée, ne sont plus influents. En tout cas moins qu'internet et les nouveaux médias.

Contrairement à ses anciens, la génération Y est la première à ne pas connaître de rite de passage à l'âge adulte. Les études sont de plus en plus longues, il n'y a plus de service militaire et le mariage se fait de plus en plus rare. Cette génération fut longtemps considérée comme la « génération Peter Pan » ou de génération « Tanguy ».

### **6.3 - Les Millénials (génération Z)**

La génération Z, appelé aussi les Millénials sont issus des années 2000. Ils ont toujours connu l'internet et ont grandi dans l'univers des jeux vidéo et des vidéos sur internet. Ils sont ultra connectés et passent la plupart de leurs journées sur le web. Facebook, Twitter, Google +, ont remplacés à leurs yeux TF1 et France 2. Cette interconnectivité constante fait qu'ils découvrent et qu'ils inventent des nouveaux métiers qui n'existaient pas il y a encore dix ans ; métiers parmi lesquels on trouve le Community management, le social media managers, les content managers... Les millénials donnent tout son sens à l'expression du D. WOLTON qui parle du monde comme d'un village planétaire.

Ce qui caractérise ces générations c'est que les « Y » et les « Z » vivent dans l'instantanéité. Ils sont toujours connectés c'est pour avoir les informations qui les intéressent le plus tôt possible. Informés parfois plus rapidement que certains médias ils sont à l'affût de la nouveauté. Si une chose prend trop de temps ou les ennue, ils n'hésitent pas à zapper. Ils bousculent les règles préétablies et imposent leurs modes

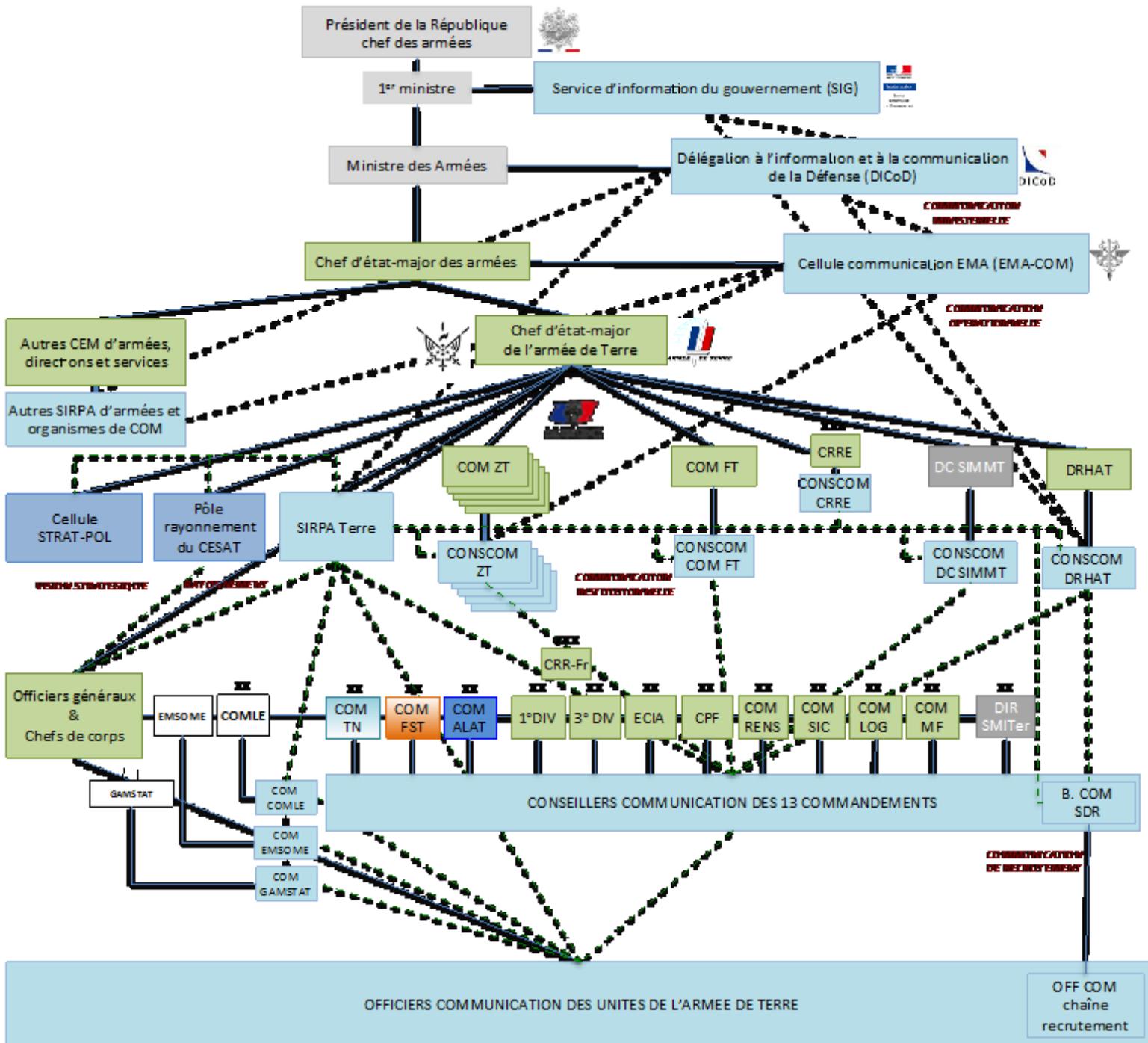
de vie. Toujours sur le qui-vive, cette jeunesse vit dans le moment présent. « L'instant T » est obnubilant, ils ne se projettent plus et ne se visualisent plus dans le futur comme pouvaient le faire leurs aînés. C'est donc une classe d'âge particulièrement difficile à recruter et à capter.

## **7- L'ORGANISATION DE LA FONCTION COMMUNICATION AU SEIN DU MINISTÈRE DE LA DÉFENSE**

La communication du ministère de la Défense est une véritable nébuleuse. En effet contrairement à certaines entreprises privées ou à d'autres ministères, la communication n'est pas totalement centralisée. La Gendarmerie Nationale ou la Police Nationale, qui dépendent du Ministère de l'Intérieur, ont un seul et unique organe de communication, qui gère la communication globale de l'arme.

Concernant les armées et les services appartenant au ministère de la Défense, l'organisation de la communication de la défense est plurielle et complexe, comme le démontre le schéma ci-dessous.

.



Organisation de la chaîne de communication des armées de manière générale et de l'armée de Terre en particulier

Cependant afin de rendre le schéma plus lisible, il a été identifié quatre acteurs majeurs et incontournables de la communication. Les autres membres gravitent autour et ne représentent finalement que des maillons accessoires dans la communication de la défense.

### **7.1- La communication des régiments et des bases**

Les régiments et les bases ont une communication locale qui leur est propre. Les officiers communication sous la direction de l'officier communication de la brigade peuvent communiquer localement sur leurs entités et leur formation d'emploi. Ils sont la base du schéma et de la pyramide. Ils représentent le premier échelon de communication de la défense. Ce sont aussi eux qui sont sur le terrain, en opérations extérieures, en missions opérationnelles ou en opérations intérieures. Les officiers communication de régiment et leurs supérieurs directs, les officiers communication de brigade (ou de division) sont des hommes et des femmes de terrain qui évoluent au niveau tactique.

Ils répondent à trois principes de base :

### *1- Subsidiarité :*

Les formations du niveau régimentaire à celui des formations de niveau 2 (brigades) et 3 (division) agissent directement au sein de leur zone de responsabilité sous l'autorité de leur chef ou commandeur.

Les priorités :

- Activités opérationnelles ;
- Activités de préparations opérationnelles ;
- Activités d'appui au recrutement de l'armée de Terre ;
- Activités et appui à l'instruction des forces ;
- Activités de rayonnement institutionnel,

### *2- Cohérence :*

La cohérence des messages et des actions de communication des unités de l'armée de Terre est réalisée par les officiers communication et information (OCI) en s'inscrivant dans les directives du niveau immédiatement supérieur

### *3- Efficacité*

Il faut distinguer le temps normal qui doit permettre la planification, la montée en puissance et l'exécution d'une action de communication du temps de crise ou d'urgence où l'efficacité dicte les actions à réaliser.

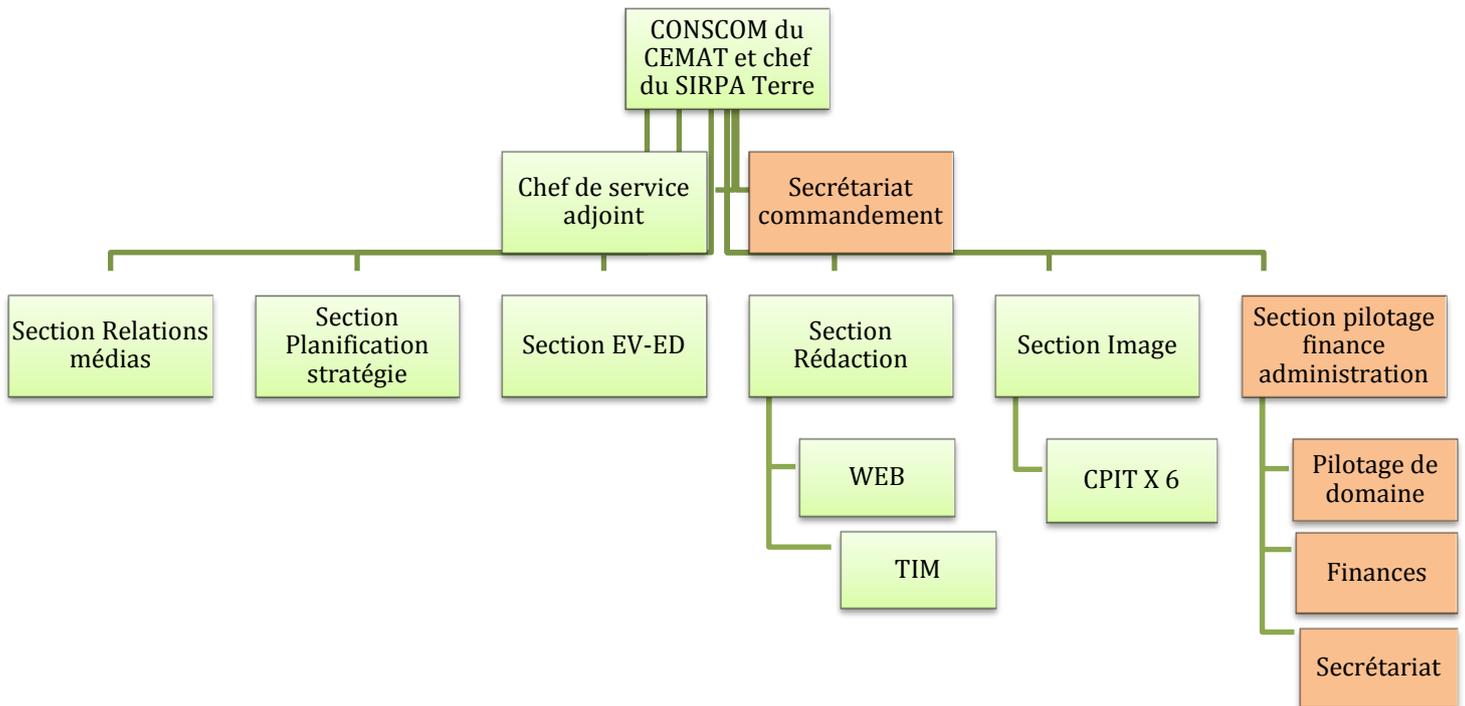
Ainsi les officiers communication des régiments peuvent mettre en œuvre les supports qu'ils désirent, site internet, compte Facebook ou Twitter etc. Ils sont

responsables des journées portes ouvertes et des autres opérations à caractère évènementiel. Cependant ils ne peuvent pas communiquer à une échelle plus importante que le local. Ainsi les relations presse avec la presse quotidienne régionale est autorisée, mais dès que cela touche la presse quotidienne nationale ou que l'évènement a un caractère global et national, l'officier communication est dépossédé de l'affaire au profit du SIRPA.

## **7.2 – Le SIRPA**

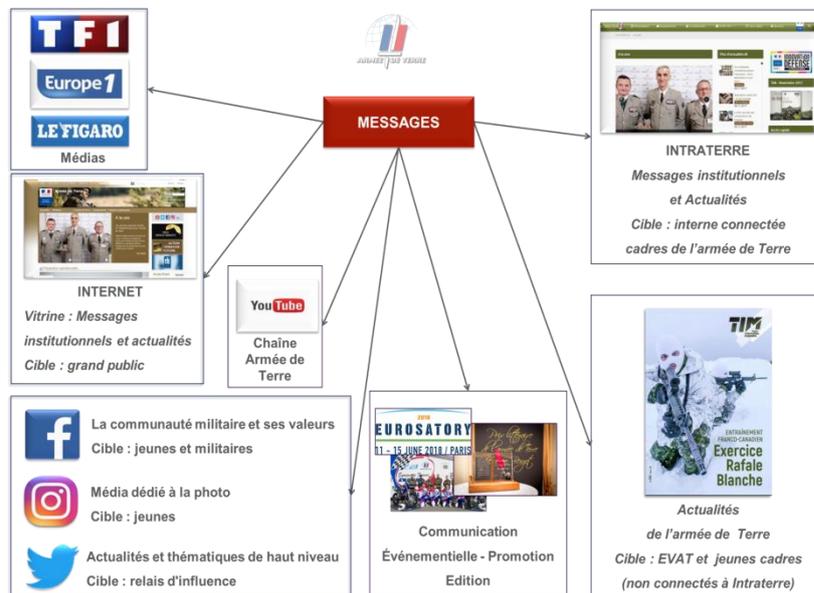
Le service d'Information et de relation publique des armées est un organe parisien avec des ramifications dans les différentes régions.

Le Sirpa (qu'il soit Terre, Marine ou Air) a pour objectif de faire la communication de l'armée auquel il est rattaché. Il gère ainsi les comptes officiels de l'armée en question. Sous les ordres du chef d'état-major de l'armée de Terre (Marine, ou Air) il promeut son armée. Il prend en charge notamment les campagnes de communication et la production audiovisuelle. Le Sirpa a des antennes régionales : les cellules de production d'images Terre (CPIT) sont des petites entités qui médiatisent les évènements à portée nationale des régiments. Le Sirpa prend la main sur les régiments lors des actions à portée nationale, par exemple les obsèques d'un soldat mort en opération seront gérées par le Sirpa qui s'occupera des accréditations presse, de l'envoi d'équipe image...



*Fonctionnement d'un Sirpa type. Ici l'exemple est pris pour le SIRPA Terre, cependant les SIRPA des autres armées fonctionnent sur le même principe.*

Le Sirpa a pour mission d'alimenter les réseaux sociaux des armées et de produire les différents supports d'information comme « Terre Information Magazine », « Air Actu » ou encore « Cols bleus », de gérer les actions de communication événementielle d'envergure nationale, et de s'occuper des médias nationaux, quand ceux-ci désirent se focaliser sur des thématiques du niveau chef d'état-major d'une armée.



Cependant si le SIRPA a la main sur la communication de leurs armées la communication des armées et du ministère dépend d'un autre organisme : la DICOd

### **7.3 – La DICOd**

La Délégation à l'information et à la communication de la défense (DICOd) est basée à Balard. Elle est là pour regrouper l'ensemble de la communication des armées et plus globalement du ministère.

Gérant les réseaux « ministère des Armées » elle est la porte-parole du Ministre. Son rôle se situe donc plus d'un point de vue politico-militaire (PolMil). La DicoD est sous les ordres du Délégué à l'information et à la communication de la défense. Ce haut fonctionnaire civil est notamment chargé des différents points presse du jeudi. Il a la charge de conduire la communication des armées et du Ministre de la Défense. Avec ses équipes qui sont, a contrario d SIRPA, interarmées, il produit les différents supports de communication comme notamment le livre des « chiffres clés de la défense » ou le magazine « Armées d'aujourd'hui ».

La DicoD a aussi la charge de produire le journal de la défense (JDEF) qui est diffusé sur la chaîne parlementaire. Cependant, contrairement à ce qui pourrait être pensé, la DICOd ne gère en aucune manière la partie opérationnelle de la communication ; l'intégralité de la communication opérationnelle est gérée par l'Ema/Com

### **7.4 – L'Ema/Com**

L'état-major des armées (l'EMA) possède une section communication : L'Ema/Com. Cette section s'occupe de la communication opérationnelle. Elle a la main sur tout ce qui a trait aux opérations aussi bien intérieures (comme l'opération Sentinelle, ou Héphaïstos) ou extérieures (Barkhane, Lynx ou Chammal). L'Ema/com décide donc des actions et des directives de communication sur les opérations. Quelles opérations

seront mises en avant et lesquelles passeront sous silence. A ce titre les journalistes qui désirent avoir des informations sur une opération, voire partir en *Embedded* sur un théâtre, doivent faire une demande auprès de l'organe ministériel et avoir l'aval de ce dernier pour pouvoir contacter les militaires de l'opération. L'Ema/com est directement rattaché au chef d'état-major des armées, qui est, après le Président de la République, la plus haute autorité militaire. C'est aussi l'Ema/com qui alimente les pages Facebook « Armées Française –Opérations Extérieures ».

#### **Le cas particulier de l'ECPAD :**

L'Etablissement de communication publique et audiovisuelle de la défense, est un organe quelque peu particulier. Même s'il n'est pas officiellement dans la sphère hiérarchique de la communication de la défense.

L'ECPAD est un organe qui forme et emploie les chefs d'équipe image et les opérateurs audiovisuel de la défense. Ils correspondent à la *Defense Imagery Team* anglaise. Son rôle est d'effectuer de la captation photos et vidéos des armées et d'entretenir le devoir de mémoire. Ainsi ils hébergent en leur fort (fort de Vanves) les archives photos et vidéos des armées. Sur le territoire national l'ECPAD se partage les visites d'autorités avec les SIRPA. Ces derniers se chargent des chefs d'états-majors des différentes armées et l'ECPAD se focalise sur les visites présidentielles ou ministérielles.

L'ECPAD se charge du côté politique de la communication militaire.

## **8- LES DIFFERENTS TYPES DE COMMUNICATION DE LA DEFENSE**

### **8.1 La communication opérationnelle –COMOPS-**

La communication opérationnelle s'occupe de toutes les opérations militaires, qu'elles soient extérieures ou intérieures. Elle est gérée directement par l'état-major des armées, ce qui est la plus haute autorité militaire en matière de commandement et de décision. L'état-major n'est pas uniquement en charge de la communication. L'EMA chapeaute tout ce qui touche de près ou de loin aux opérations. Une des entités appartenant à l'EMA n'est autre que le centre de planification et de conduite des opérations (CPCO), qui gère les opérations et les planifie sur le plan stratégique et opératif, tout en ayant un œil attentif sur le plan tactique. Il est donc normal que la communication des opérations soit proche de la cellule qui les gère.

La Défense est très sensible aux regards qui sont portés sur l'armée et sur ses opérations extérieures ou intérieures. Le principe de la Grande Muette n'est plus d'actualité et encore moins concevable dans la défense d'aujourd'hui.

La communication opérationnelle a pour objectif de promouvoir les opérations et les armées. La population française a souvent du mal à comprendre l'importance des opérations extérieures. Le prix des opérations est souvent vertigineux et se calcule en milliards d'euros. Il n'est pas rare que les opérations extérieures aient un relent de colonialisme, malgré les déclarations du Président de la République qui proclame que le temps de la Françafrique est terminé. Le général Xavier de WOILLEMONT,

commandant la force Barkhane s'est exprimé aux soldats réunis devant lui, en leur tenant les propos suivants : « *L'Afrique est la terre de prédilection pour les opérations de l'armée française* »<sup>67</sup>. Ainsi il est légitime que la population de l'hexagone, se pose la question de l'importance et la légitimité des opérations militaires en Afrique, opérations qui ne visent pas à « coloniser » le pays ou à extraire les richesses du sol pour se les approprier, mais opérations qui visent bel et bien à aider un pays ami et pour le cas de la République Centrafricaine empêcher un génocide ou pour la République du Mali détruire les groupes armés terroriste et les désanctuariser, avant que ceux-ci ne s'en prennent aux pays avoisinants et puissent obtenir une base arrière, qui leurs permettrait d'organiser des frappes contre les pays occidentaux et notamment la France.

### 8.1.1 La France en guerre

Si la France est aujourd'hui engagée dans des conflits, comme en Irak –opération *Chammal*-, au Mali –opération *Barkhane*- en Centrafrique –opération *Sangais*- c'est parce que la France est aujourd'hui plus que jamais entrée en guerre.

Juridiquement le terme de guerre n'est pas totalement exact. Le terme de guerre signifie que deux pays –deux Etats- s'affrontent directement en un conflit étatique. Les actions menées sur les théâtres d'opérations sont qualifiées de « conflit armé non international ».<sup>68</sup> Cependant si le Ministre de la Défense, Jean-Yves le Drian, a déclaré que la France est en guerre, c'est pour signifier l'importance de l'affrontement qui existe entre l'Hexagone et l'état auto-proclamé de *Daesh*. La

---

<sup>67</sup> Général d'armée Xavier de WOILLEMONT, commandant la force Barkhane, Gao le 24 décembre 2016.

<sup>68</sup> Droit des conflits armés – ROE 114

France est aujourd'hui en guerre contre le terrorisme, si l'on regarde les récents évènements qui ont frappé la France, en janvier 2014, le 13 novembre 2015 au Bataclan ou encore le 14 juillet 2016 à Nice. Les ennemis de la France cherchent à la soumettre en frappant des civils sur le sol français.

Cet état de guerre est symbolisé notamment par la présence accrue de militaires armés dans les rues françaises et le déploiement de l'opération Sentinelle. Le plan Vigipirate est devenu une opération à part entière. Une opération militaire sur le territoire national. Cette situation permet cependant de faire prendre conscience à la population française de l'importance de son armée.

L'opération Sentinelle relève de la communication opérationnelle et donc de la cellule communication de l'état-major des armées.

### **8.1.2 Organisation de la communication opérationnelle.**

La communication opérationnelle est donc gérée directement par les hautes instances de Paris. Cependant si la stratégie est gérée par les équipes de Balard, il y a sur chaque théâtre d'opération (y compris pour le territoire national) des équipes de communicants, qui sur le terrain appliquent les directives de l'EMA/COM et gèrent au plus près (d'un point de vue tactique) la communication.

#### ***8.1.2.1 Le conseiller communication (CONSCOM)***

Chaque théâtre possède un conseiller communication. En lien direct avec Paris, il fait appliquer les consignes et commande le général commandant la force, en termes de

communication. Il veille à ce que les éléments de langage soient correctement respectés et déclinés au niveau des chefs de section et chef de groupe. Le conseiller communication (CONSCOM) gère, pour la majeure partie des théâtres, les équipes presse et images qui sont déployées sous son commandement.

Le conseiller communication est la plupart du temps un officier supérieur du grade de Lieutenant-colonel. Cependant ce dernier n'est pas forcément un officier supérieur issue de la branche communication. Il n'est pas rare de voir des conseillers communication dits de circonstance, qui sont des officiers brevetés de l'école de guerre, qui occupent un poste de chef du bureau opération instruction (BOI) en métropole.

Le conseiller communication est souvent assisté d'un adjoint, qui est un officier subalterne au grade de capitaine. Ce dernier est en revanche un officier issu du milieu de la communication. Souvent ancien officier communication et information de régiment ou de base, qui a une expérience opérationnelle comme officier presse et/ou officier image.

Ce binôme composé d'un officier supérieur, qui connaît et maîtrise le milieu militaire secondé par un homme de l'art, est un moyen de conjuguer les appuis du CONSCOM (souvent employé pour ses relations et ses connaissances) aux connaissances de son adjoint. Ensemble ils doivent être capables de faire la liaison entre Paris et le théâtre.

Il peut arriver que le poste de conseiller communication soit accordé à un capitaine, voire très rarement, à un Lieutenant. Cependant ces configurations restent exceptionnelles et sont conditionnées par la situation de l'opération. Par exemple lors

de la fermeture du théâtre Afghan, en 2014, les derniers conseillers communication de l'opération *Epidote* (Kaboul) et de la *Task Force la Fayette* (Nijrab), étaient des lieutenants puisque l'opération prenait fin. Il en va de même pour la fermeture de l'opération *Sangaris*. Mais ces situations restent toutefois extraordinaires.

### ***8.1.2.2 L'officier presse – chef du centre presse***

Le ministère de la Défense tente désespérément de se défaire de son surnom de « *La Grande Muette* ». Plusieurs solutions ont été envisagées pour informer la population française mais aussi et surtout les médias, qui servent de relais pour informer le grand public des actions de la Défense. Se basant sur l'expérience américaine du Vietnam, les armées font venir régulièrement des journalistes *Embedded* sur les théâtres de guerre.

La solution de l'immersion des journalistes civils, permet de faire comprendre, de manière concrète, la vie des militaires engagés en opération (que cela soit sur des territoires étrangers ou sur le sol français pour l'opération Sentinelle).

L'armée Française peut faire passer tous les messages qu'elle désire, cependant l'impact est toujours plus fort quand c'est un organe extérieur et indépendant qui délivre le message. De plus, le fait que les exploits de l'armée française soient relatés par des organes civils évite toute critique et assimilation à de la propagande.

Faire venir des journalistes sur des opérations extérieures est certes une opportunité pour la Défense et montrer qu'elle communique, mais aussi cela peut représenter une certaine menace, car si l'indépendance des journalistes est une bonne chose, ils n'ont

pas de lien de soumission auprès du Département de la Défense. Il n'y a aucun contrôle de la part de la Défense sur les médias. Il est donc important d'organiser correctement les voyages de presse afin qu'il n'y ait pas d'incompréhension et que la Défense ne soit pas victime de « mauvaise presse ».

L'officier presse est chargé sur les ordres du conseiller communication, de gérer l'intégralité du domaine de la presse.

- Les voyages de presse

Les voyages de presse, sont une part importante du travail de l'officier presse. Jeune officier, il a pour objectif de faire venir des journalistes sur le théâtre, afin de montrer la réalité terrain de la vie d'un militaire en opération. Les voyages de presse, sont une occasion pour faire comprendre au grand public, les motivations et le bien fondé des opérations militaires. Les articles, ou reportages que produisent les journalistes sur leur passage au sein d'une opération militaire permettent d'expliquer ce que vivent les soldats français déployés en opération. Cela peut être bénéfique si les retombées sont positives.

Les médias sont un contre-pouvoir efficace pour les armées. Ils permettent parfois d'améliorer les choses, exemple des reportages pour l'opération *Serval*, où les journaux français ont alerté l'opinion publique sur les conditions de vie lamentable des militaires à Gao. Ces coups de semonce ont eu les effets escomptés, puisque les moyens accordés pour la condition de vie des soldats en opération ont été améliorés. Cependant un voyage de presse mal préparé peut entraîner des répercussions négatives et jeter le discrédit sur les armées françaises.

- La veille presse

L'officier presse est aussi en charge, de faire une revue de presse. Il analyse les retombées médias, des journaux nationaux et internationaux.

Il est important pour la force de pouvoir garder un œil sur ce que disent les médias sur la force. Les médias locaux laissent transparaître au sein de leurs articles, le ressenti que peut avoir la population vis-à-vis de la force.

La veille de la presse locale, tout comme les réseaux sociaux, est un des champs de bataille des terroristes contre qui se bat la France. Les revues de presse qu'effectue l'officier presse, analyse non pas seulement les articles de fond des grands médias nationaux Français, mais aussi et surtout les sites web et les applications Facebook et Twitter des leaders d'opinion des forces adverses qui tentent de décrédibiliser la force Française vis-à-vis de la population.

### ***8.1.2.3 L'équipe image – la combat camera team***

La dernière composante de la communication opérationnelle est l'équipe image. Une équipe image est composée d'un cameraman, d'un photographe et d'un chef d'équipe. Ce dernier a pour objectif de transcrire clairement les demandes de l'EMA/COM et du conseiller communication en ordres pour ses opérateurs. Le chef d'équipe image est un poste qui fut créé durant le conflit Afghan. En effet les opérateurs de prise de vue étaient des cibles faciles et vulnérables lorsqu'ils avaient « l'œil dans le viseur » de l'appareil photo ou de la caméra. En effet quand les opérateurs sont en train de capturer des images, ils n'ont pas conscience de leur environnement et notamment

des menaces qui les visent. Ainsi en plus de les commander, le chef d'équipe assure la sécurité de ses hommes.

L'équipe image a des objectifs multiples. Elle produit des images afin de fournir des photos et des vidéos au ministère de la Défense dans l'optique d'illustrer les points de presse et les points de situation qui sont présentés au Ministre. Les images peuvent être mises aussi à la disposition des médias nationaux et locaux. Les journalistes n'ayant pas tous la possibilité de venir sur les théâtres d'opérations extérieures, afin d'éviter qu'ils n'utilisent des images erronées, la cellule communication de l'état-major des armées leur met à disposition, sur un serveur auquel les médias sont abonnés, des bandes d'éléments et des photos qu'ils pourront user à leurs convenances. Les images prises par les opérateurs servent aussi et surtout à alimenter la communication de la Défense et notamment ses réseaux sociaux. L'intégralité de ces images est stockée dans les serveurs de l'établissement de communication publique audiovisuelle de la défense (ECPAD). Elles seront reversées au service historique de la défense (SHD) qui utilisera les images pour le devoir de mémoire.

Les équipes images ont aussi pour mission de réaliser les « images preuves ». Ces clichés ou bandes d'éléments ont pour objectif de montrer sans filtre au pouvoir judiciaire et exécutif la réalité du terrain. Il n'est pas rare que les armées soient accusées d'exactions, par les ONG voire même les détracteurs de la force. Les images preuves sont des images qui sont classifiées confidentiel défense voire secret défense, en fonction de la sensibilité de l'image. Ces images ne sont jamais diffusées, en tout cas auprès du grand public (charnier, exaction, cadavres...)

Les équipes images sont armées soit par l'établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense (ECPAD), soit par le service d'informations et de relations publiques de l'armée de Terre (SIRPA Terre).

## **8.2 La communication institutionnelle**

Comme évoqué précédemment, la communication institutionnelle a pour objet, de promouvoir l'institution et de faire comprendre au Français l'intérêt de l'armée.

La communication institutionnelle est quelque chose de nouveau pour les institutions. Il n'était pas dans la culture française de devoir expliquer l'intérêt des prérogatives régaliennes.

La confiance des Français dans leurs institutions chutant de manière vertigineuse, il a fallu pour l'Etat réagir vite. Si la confiance des français dans leurs armées est encore bonne, ces dernières ont décidé d'anticiper et de communiquer sur l'importance du rôle des armées et notamment sur l'importance d'envoyer des soldats en opérations extérieures.

Cette décision fut prise au moment de l'opération Pamir en Afghanistan. Cette opération fut une des plus meurtrières depuis la fin de la guerre d'Algérie. L'embuscade d'Uzbeen, là où dix soldats français sont morts, a fait résonner dans les consciences du ministère de la Défense qu'il fallait expliquer aux Français l'importance des opérations.

### 8.2.1 La communication institutionnelle : médias

L'armée a tendance à communiquer de manière traditionnelle. C'est à dire à utiliser les médias traditionnels et à faire de l'achat d'espace. C'est le pourquoi de campagnes de communication sur les champs de batailles qui ont fait la France<sup>69</sup>, expliquant ainsi l'importance de mener des guerres, même si celles-ci ne sont pas forcément appréciées du grand public.

Ce spot télévisé d'une durée de 30 secondes fut complété par de l'affichage 4x3.

Cependant ce genre de spot publicitaire est assez peu fréquent. Outre l'aspect financier de ces campagnes, ces dernières n'ont pas de retombées concrètes ? En effet, elles n'aident pas directement au recrutement, ni à la résolution de crises...

Le Général Bruno ROYAL, alors sous-directeur au recrutement de l'armée de Terre, expliquait que ce genre de publicités sont réalisées une fois tous les dix ans afin de satisfaire tout le monde mais que finalement elles n'ont aucune utilité.<sup>70</sup>

La plupart des actions de communication institutionnelle se font par des actions hors médias.

### 8.2.2 Les actions hors médias

Afin de faire aimer l'armée et de faire comprendre son rôle, les spots télévisés de 30 secondes ne sont pas vraiment efficaces. La complexité de l'armée, la pluridisciplinarité des métiers et des profils sans parler des valeurs de l'armée

---

<sup>69</sup> Alain Delacayre, *La défense Nationale appelle l'histoire à la rescousse* », Stratégie, Paris Juin 2009

<sup>70</sup> Général Bruno Royal, conférence IRSEM CEVIPOV, Paris 2010

(discipline, camaraderie, cohésion, rigueur...) sont difficiles à exprimer à travers un spot de 30 secondes diffusé tous les dix ans sur les grandes chaînes de télévision française.

Le plus simple pour faire connaître l'armée française est de faire en sorte que la population française rencontre les hommes et les femmes qui composent l'armée française.

Les opérations de relations publiques organisées par les armées font office d'actions de communication institutionnelle.

La plus importante de toutes est sans équivoque celle du 14 juillet. Une fois le défilé des troupes terminé, ces dernières sont postées dans Paris et la petite couronne afin de créer des opérations de relations publiques (ORP). Les soldats sont présents afin de rencontrer la population et répondre à leurs questions. Ces actions de communication hors média s'apparentent à de l'institutionnel ou à du marketing direct. En effet, le consommateur (ici représenté par les citoyens) rencontre la marque directement, sans biais de média (ici les armées). Ces actions, sont une véritable plus-value pour les armées qui grâce à ces moments privilégiés peuvent communiquer de manière informelle avec la population.

Contrairement aux idées reçues, les questions posées ne s'orientent que peu vers les aspects de recrutement. Si cette composante est aussi un aspect à prendre en compte lors des opérations de relations publiques, l'aspect recrutement est géré par les « camions podium » du cirfa (centre d'information et de recrutement des forces armées).

*« Les ORP ont avant tout pour objectifs de tisser un lien entre les forces armées françaises et la population »<sup>71</sup>*

Les militaires présents lors de ces opérations sont préalablement briefés par les officiers communication de leurs régiments, sur les messages clés à diffuser et surtout sur les écueils à éviter (éléments de langage). Il est important de renseigner la population et de répondre à leurs questions sur les différentes missions de l'armée Française. Dans la majeure partie des cas, ces actions sont très positives et leurs retombées sur la population sont une réelle plus-value pour l'image des armées. Cependant il convient de faire toujours attention et de se prémunir de toute intention malveillante de la part de personnes antimilitaristes qui désireraient déstabiliser la défense.

### **8.3 La communication de recrutement**

La communication de recrutement est bien évidemment la partie la plus importante dans la communication des armées. Le ministère de la Défense est le premier employeur français. C'est plus de 15 000 personnes recrutées par année pour l'armée de Terre, 3 500 pour la Marine Nationale et 2 000 pour l'armée de l'air soit plus de 20 000 jeunes par an.<sup>72</sup>

---

<sup>71</sup> Consignes données par le conseiller communication du Gouverneur Militaire de Paris (GMP) , le Commandant Yannick SAUVAGE au briefing pré 14 juillet 2014

<sup>72</sup> Sans compter les recrutements des directions et services comme le service de santé des armées, la direction générale de l'armement etc. source Cirfa.

Ainsi les besoins en recrutement sont importants. Le turn over est fort et les armées doivent à tout prix communiquer pour répondre à leurs besoins en recrutement. La communication de recrutement, est propre à chaque armée. Cependant si chaque Sirpa, mène avec sa DRH ses campagnes de recrutement, la communication de recrutement de chaque armée est centralisée par Paris et la Dicot.

Pour mener à bien leurs campagnes de recrutement, les armées font appel à des entreprises civiles spécialisées. Les plus grandes agences de communication répondent à l'appel d'offre proposé par l'état-major de l'armée concernée.

### **8.3.1 L'Armée de l'air**

La dernière campagne de communication de l'armée de l'Air lancée le 19 juin 2017, intitulée « Aviateurs, Histoires vraies », prend la suite de « Pour faire voler un avion, il faut toute une armée ». Le budget de cette campagne d'environ 1,6 million d'euros a été confié à l'agence Havas Paris.

Pour l'occasion, le parti-pris de cette campagne fut de miser sur un côté innovant et audacieux. Il est important dans cette campagne d'approcher les « digital native ». Pour cela l'agence Havas Paris a misé sur un mélange d'émotion, d'information et de divertissement. Il faut faire « oublier » le côté institutionnel et le côté recrutement quantitatif. Une série de portraits est diffusée en mettant en valeur le côté humain des militaires. La campagne prend donc un tournant inédit et ressemble plus à un photoreportage qu'à une campagne de communication classique. « L'objectif est

d’être plus en phase avec les codes, les attentes et les habitudes des jeunes » explique le Sirpa Air.

Les habitudes de communication en matière de recrutement sont ainsi repensées pour s’adapter de plus en plus aux modes de fonctionnement des cibles. Ainsi des Bandes-Dessinées numériques vont être mises en ligne sur les sites de l’armée de l’Air, sites conçus spécialement pour ces actions de recrutement. De plus l’armée de l’Air se lance



sur les réseaux sociaux et tente d’occuper l’intégralité du champ de bataille médiatique pour capter au maximum l’attention des cibles.

### **8.3.2 Une armée de Terre qui raffle les prix de la communication.**

L’agence INSIGN a remporté le marché de la communication de recrutement de l’armée de Terre. Le 4 avril 2017, la nouvelle campagne de communication de recrutement de l’armée de Terre est lancée. Cette dernière ne s’axera pas sur les réseaux sociaux comme les autres armées. L’armée de Terre est déjà très fortement active sur les médias sociaux. Twitter, Snapchat, Instagram, Facebook... Cependant cette campagne marque un tournant d’un point de vue profil de carrière. Ayant analysé les comportements et les profils de carrières des jeunes recrues, la Direction des ressources humaines de l’armée de Terre mise sur le fait que les jeunes d’aujourd’hui ne font plus l’intégralité de leur carrière au sein de l’institution mais effectuent plutôt un passage plus ou moins court (5 à 10 ans) à servir sous les armes.

Cette campagne s'inscrit dans une continuité vis à vis de la campagne de 2016.

Cette campagne média à 360° a été récompensée par de nombreux prix, comme le grand prix Stratégie du digital, pour les sites institutionnels, corporate et RH pour l'année 2017. Ainsi que le grand prix site internet pour TOP/COM Corporate Business 2017.



Ces campagnes de communication de l'armée de Terre récupèrent donc un certain nombre de prix. Cependant si leurs campagnes sont innovantes dans leurs contenus et dans leurs approches en termes de messages, il n'en est rien concernant les supports de communication utilisés.



Les outils numériques sont utiles pour le moment aux yeux des armées et de l'institution de manière générale pour faire de la communication en supplément. Cependant les dirigeants ne sont pas prêts encore à sauter le pas et à axer

leur communication de recrutement, qui est la plus importante part de communication des armées, sur les outils numériques.

Cependant de nombreuses applications et outils comme la géolocalisation, la réalité augmentée etc. pourraient servir dans le cadre de la communication de recrutement des armées.

### **8.3.3 La Marine Nationale une armée qui navigue sur la communication numérique**

La Marine Nationale est l'armée la plus axée sur les réseaux sociaux. Pour se démarquer de ses homologues aviateurs et terriens, les marins ont décidé de communiquer via les réseaux sociaux et les nouveaux outils numériques.

Pour commencer la Marine Nationale a décidé de refaire complètement son site internet. Cette nouvelle plateforme intègre très bien les différents médias. Elle est composée de beaucoup de visuels, des vidéos, des photos ... des outils variés qui approchent même ce que l'on appelle le webdocumentaire.

La Marine Nationale s'est lancée sur les réseaux sociaux et notamment sur Facebook. Le succès de cette page, qui atteint plus de 21 000 fans, a fait prendre conscience de l'importance de l'intégration des médias sociaux dans la communication publique et notamment à des fins de recrutement. Si cette page fonctionne bien, les liens qu'elle publie sur Facebook, ont un véritable intérêt puisqu'ils renvoient tous vers le site internet de recrutement de la Marine. Grâce à ces actions de communication décalées

et surtout à ses supports innovants, la Marine Nationale a réussi à se créer un univers qui lui est propre. Le principe du brand content (contenu de marque) est indispensable pour vendre correctement une marque.

En revanche, il n'y a encore pas les mêmes moyens que ceux déployés par leurs homologues américains. Les jeux, qui existent sur le site de la Marine, restent de simples petites applications flash. Rien à voir pour l'instant avec « *American's army* », lancé aux Etats-Unis avec un budget de 7 millions d'euros. Depuis 2002, des millions de joueurs ont utilisé ce jeu comparable à un Counter Strike<sup>73</sup>.

En termes de brand content, la Marine Nationale a compris que les textes ne doivent pas être rébarbatifs. Pour cela les vidéos et les images sont mises en avant et sont prioritaires sur les textes. De plus les communicants de la Marine insistent énormément sur l'aspect témoignage.

Les missions de la Marine ne sont pas présentées de manière institutionnelle, comme pour les autres armées. La « Royale » préfère axer son action sur le côté humain à travers des témoignages comme celui d'Arnaud, technicien, qui raconte son départ à bord d'un sous-marin. Les photos racontent, commentées par le personnage. D'un point de vue communication, cela est très efficace, puisque les internautes et donc les cibles de cette communication, peuvent aisément s'identifier au personnage, même si Arnaud n'existe probablement pas.

---

<sup>73</sup> *Romain Mielcare*, In the Navy Janvier 2016

Les textes sont audibles : beaucoup de citations, d'anecdotes simples et abordables qui sont accessibles très rapidement et très simplement et par conséquent facilement assimilable par les futurs recrutés.

## 8.4 La communication de crise

87% de la population française a une bonne image de ses forces armées.<sup>74</sup> Si ce taux de popularité est plutôt positif, il est à prendre avec un certain recul. En effet seulement 80% de la population a confiance dans les armées, ce qui place l'institution derrière les hôpitaux. Ce chiffre quoi qu'important est en recul. En un an le taux de confiance a reculé de 2 points.<sup>75</sup>

De manière générale, les français estiment que les armées françaises sont « *professionnelles, réactives et efficaces* ». 66% de la population estime que le point fort de l'armée est la qualité des soldats qui la compose.

Concernant les opérations, les français en sont globalement satisfaits, 77% des interrogés soutiennent l'opération « Sentinelle ». La participation de la France à l'opération « Chammal » (coalition contre l'état islamique) est soutenue à 75% et même les frappes de l'aviation contre *Daesh* en Syrie sont appréciées par 70% de la population française. En revanche, le soutien à la participation de la France dans l'opération *Barkhane* dans la bande sahélo-saharienne chute ; en effet seulement 57%

---

<sup>74</sup> LAGNEAU Laurent ; *Libre opinion* ASAF 10 juillet 2016

<sup>75</sup> IRSEM CEVIPOC enquête février 2015 et janvier 2016 sur la confiance des français dans leurs armées

des Français approuvent cette intervention, ce qui représente une baisse de dix points en un an<sup>76</sup>.

Ces chiffres prouvent une chose : les armées françaises sont globalement bien acceptées par la population, cependant certains axes restent à consolider. La perte de confiance de la population dans l'opération *Barkhane* prouve qu'il y a là, une brèche qui peut rapidement devenir une crise. En effet si l'opération *Chammal* en Irak est fortement appréciée, elle est moins dangereuse que le théâtre Malien. Depuis le début de l'intervention française sur le sol Malien, en 2013, plus de vingt militaires français ont perdu la vie au service de la France.

La mort de soldat Français défraie la chronique. Si le risque fait partie du métier de militaire, il n'est pas forcément accepté de tous et notamment de la population française et des familles. Les crises que provoquent les décès en opérations, ébranlent les armées. Ces évènements, qui ne sont pas les seuls, secouent régulièrement le monde de la Défense, d'autres affaires plus ou moins récurrentes comme l'affaire des viols de la Marine Nationale, des bahutages un peu trop violents de Saint Cyr, déstabilisent les armées.

A ce moment-là, les armées doivent adapter leur communication à la menace. Conférence de presse, point presse, communication sur les plateformes digitales comme Facebook, Twitter etc.

Le domaine militaire est un domaine très sensible. Chaque action est susceptible de déclencher une crise politique, médiatique, militaire, .... Depuis la chute du monde bipolaire, les européens de manière générale, et les français en particulier, vivent en paix et ne comprennent plus forcément les risques et les enjeux militaires.

---

<sup>76</sup> Ibidem

Par exemple au Mali, lors de l'opération « *EMMA 7* », la force Barkhane a réussi à intercepter des discussions radios entre deux groupes armés terroristes. Les messages interceptés ont donné des renseignements à la force française, renseignements qui se sont avérés utiles, puisque les groupes terroristes projetaient de tendre une embuscade à la Force, embuscade complexe ou la Force devaient sauter sur un IED<sup>77</sup> et les secours seraient pris à partie par des combattants armés d'ALI.<sup>78</sup> Ces renseignements furent confirmés par les drones de l'armée de l'Air qui ont décelé visuellement les combattants en train de préparer l'attentat contre les militaires français.

Le général commandant la force Barkhane, le général de division Xavier de WOILLEMONT a immédiatement ordonné à la force d'intervenir.<sup>79</sup> Les hélicoptères Tigre de l'aviation légère de l'armée de Terre (ALAT) sont intervenus et ont ouvert le feu sur le poseur d'IED et l'ont abattu.

Il s'est avéré lors de l'arrivée des commandos montagne que le poseur d'IED était un mineur d'environ 15/16 ans.<sup>80</sup> La force adverse a condamné fermement la France, l'accusant de commettre des crimes et de tuer des enfants de 10 ans, qui gardaient les ânes.<sup>81</sup>

Si la problématique des enfants soldats n'est pas nouvelle, elle choque toujours la morale. En effet, il n'est pas dans les habitudes européennes de voir des enfants utiliser des armes à feu et combattre. Cependant, les soldats français sont confrontés à

---

<sup>77</sup> Improve Explosif Device, engin explosif improvisé

<sup>78</sup> Arme Légère d'Infanterie, ici des kalachnikovs

<sup>79</sup> L'intégralité du processus de décision, ne sera pas dévoilée ici afin de ne pas divulguer d'informations classifiées.

<sup>80</sup> L'âge fut déterminé médicalement grâce aux techniques de calcification osseuses.

<sup>81</sup> Malinews : *la force Barkhane tue des enfants*. Gao le 20 décembre 2016

ces problématiques et ne peuvent pas forcément les considérer comme des enfants. Le droit des conflits armés, précise qu'à partir du moment où l'individu est en possession d'une arme avec la ferme décision de s'en servir, il perd son statut de personne protégée, il devient un combattant et à ce titre la force d'intervention a toute latitude pour traiter la menace et riposter<sup>82</sup>.

Si le droit de la guerre est clair sur ce point-là, ce n'est pas le cas de la population française pour qui il est intolérable de tuer des enfants, même si ces derniers tentent de tuer les militaires français.

Les adversaires de la France se servent notamment des réseaux sociaux pour discréditer les armées françaises et créer des situations de crise. Ainsi la communication de crise est une part importante de la communication du ministère des Armées. Elle ne doit pas être prise à la légère.

La communication de crise est composée de 80% d'anticipation et de 20% de réaction. Sa préparation demande donc du temps alors que la crise en elle-même, quoi que chronophage sur le moment, ne représente que peu de temps dans la vie d'un cycle de communication sensible.

Les crises se répandent comme une trainée de poudre, il faut donc être prêt à les combattre, mais surtout être rapide, d'où l'importance d'utiliser les médias sociaux et les outils numériques pour contrer la propagation de la crise.

La communication de crise est évidemment gérée directement par les organes parisiens, comme le Sirpa et l'Ema Com. Ces derniers ont donc élaboré des fiches réflexes et des protocoles de crise. Le plus important est d'assimiler que « *le premier*

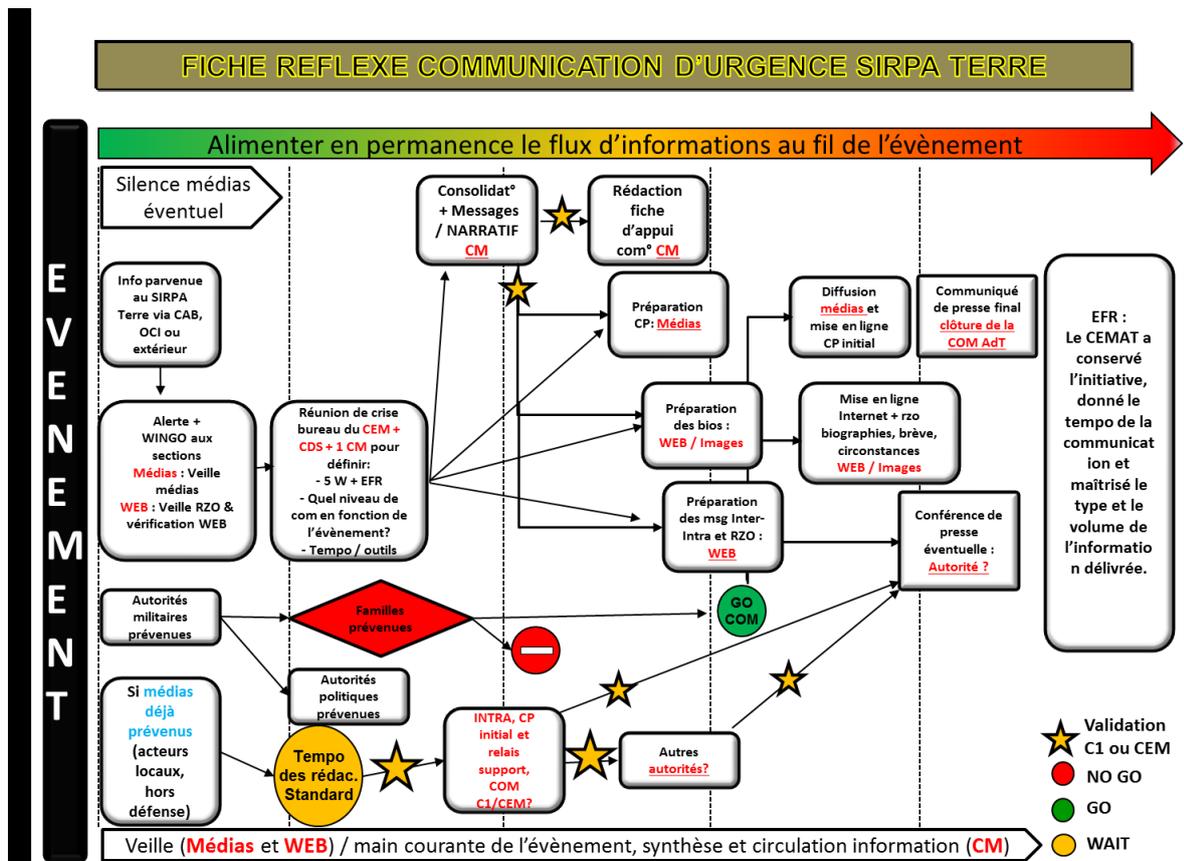
---

<sup>82</sup> Art. 5 du droit des conflits armés.

qui parle installe sa vérité »<sup>83</sup> et qu'il est donc important d'être réactif dans sa communication de crise. Que cette dernière est préparée à 95% à l'avance.

Contrairement à une institution classique, voire à une entreprise du domaine privé, la communication de crise du ministère de la Défense est soumise à un tempo politique et international.

Les conséquences des gestions de crises et les événements qui déstabilisent le ministère ne touchent pas uniquement le ministère de la Défense, mais souvent le ministère de la Justice (pour un événement interne), le ministère des Affaires étrangères et européennes (si c'est un incident en opération extérieure), celui de l'Intérieur (dès que cela concerne le territoire national).



<sup>83</sup> ESCKENAZI Marc ; la gestion de crise du Concordia ; Paris Asiem 2012

La France a appris de ses erreurs et aujourd'hui les gestions de crise sont traitées rapidement et de manière transparente (tout en faisant attention à la confidentialité des informations).

Si autrefois l'armée était axée sur la politique de l'autruche, aujourd'hui il n'en est plus question. L'information, sera toujours transmise, afin d'éviter de fausses informations et des rumeurs qui déstabiliseraient encore plus la défense. Le Sirpa est toujours en mesure de communiquer rapidement pour rendre des comptes au Français et leur expliquer les détails et les circonstances de la crise.

## **9- LA COMMUNICATION COMME OUTIL DE DESTABILISATION**

Les outils numériques ont une utilité non négligeable pour l'aspect influence et déstabilisation. Si l'armée Française n'effectue pas d'action de propagande –enfin pas officiellement – il n'empêche que la communication est souvent, et notamment en opérations extérieures, assimilée aux actions sur l'environnement (PsyOps). Ces actions ont pour objectif de faire des actions de déstabilisation psychologique voire des campagnes de contre-propagande.

## 9.1 La propagande et autres outils de désinformation

Il est important de faire la différence entre communication et propagande. Si les communications publique et institutionnelle sont souvent qualifiées de propagande, elles n'en sont rien. La définition de la propagande, telle qu'elle est donnée par le Larousse, est la suivante : « *Action systématique exercée sur l'opinion pour lui faire accepter certaines idées ou doctrines, notamment dans le domaine politique ou social : La propagande électorale.* »

Cependant cette définition n'est pas des plus complètes. Il serait trop simple de cataloguer le monde en deux parties : Les gentils qui font de la communication pour expliquer en quoi leurs actions sont bonnes et les méchants qui font de la propagande pour asservir leur pouvoir. Cette vision manichéenne et binaire est évidemment loin de la réalité. Il existe différentes méthodes pour faire passer ses idées en gardant le principe commun à toute forme de communication c'est-à-dire : véhiculer un message. Les techniques suivantes sont parfois, voire souvent, utilisées par les armées occidentales afin de déstabiliser leurs adversaires<sup>84</sup>

- La propagande : elle a pour objectif de faire adhérer et de rassembler ;
- La désinformation : elle a pour concept de mentir, tromper et détourner ;
- L'intoxication (dit aussi déception) : elle est l'art de tromper (principe exclusivement militaire) ;
- L'aliénation : elle vise à inquiéter, terroriser, endoctriner voire sidérer.

---

<sup>84</sup> LCL Frédéric La Propagande Centre interarmées d'action sur l'environnement (CIAE)

Telles les différentes sortes de communication, les différents concepts évoqués ci-dessus, sont à utiliser avec parcimonie, en fonction de la cible choisie et des résultats escomptés.

CONCEPT	AUDIENCE-CIBLE	OBJECTIFS	EFFETS
PROPAGANDE  « Propagande mensongère »	Opinion publique	Rassurer Séduire Promouvoir Contrer Rassembler Rallier	ADHESION
DESINFORMATION	Opinion publique Hommes d'Etat Organisations	Tromper Dissuader Affaiblir	TROMPERIE
INTOXICATION	Militaires Renseignement	Tromper Dissuader Provoquer	TROMPERIE
ALIENATION	Groupes de population et unités militaires	Séduire Affaiblir (Terroriser, intimider)	ENDOCTRINEMENT TERREUR

## 9.2 Le cas concret de la Russie

Comme toute action de communication, les manœuvres d'influences sont cumulables. La Russie, qui est le pays le plus connu et le plus réputé pour ses manœuvres propagandistes et ses actions d'influence parfois violentes en interne ou vis-à-vis de ses pays voisins est un bon cas concret pour montrer la différence entre les manœuvres d'influence qu'effectuent les Russes et la communication utilisée en France.

La communication propagandiste de la Russie se définit autour de cinq grands items. Ces derniers ont pour objectifs d'asseoir la réputation du dirigeant et la grandeur du pays. Le dirigeant du pays (ici actuellement Vladimir Poutine), doit être au centre de toutes les attentions et de toutes les communications afin que tout le peuple ne puisse voir en lui qu'un rédempteur et un sauveur pour le pays.



#### Absence et interdiction/censure des contradicteurs

- Critiques déclarées illégales, poursuivies juridiquement
- Fermeture, pressions sur les contradicteurs réels et potentiels
- Décrédibilisation des contradicteurs (sexe, déviance, corruption, trahison)



#### Redéfinition des thèmes

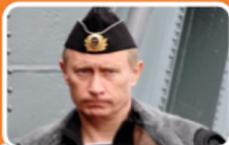
- Réécriture de l'histoire russe (grande guerre patriotique)
- Nouvelles appellations/renommage de la réalité
- Définition et construction d'un ennemi (OTAN depuis 2014, USA)



#### Culte de la personnalité, construction de l'image du président omniscient, omniprésent, patriote, dévoué, viril, intègre, directif

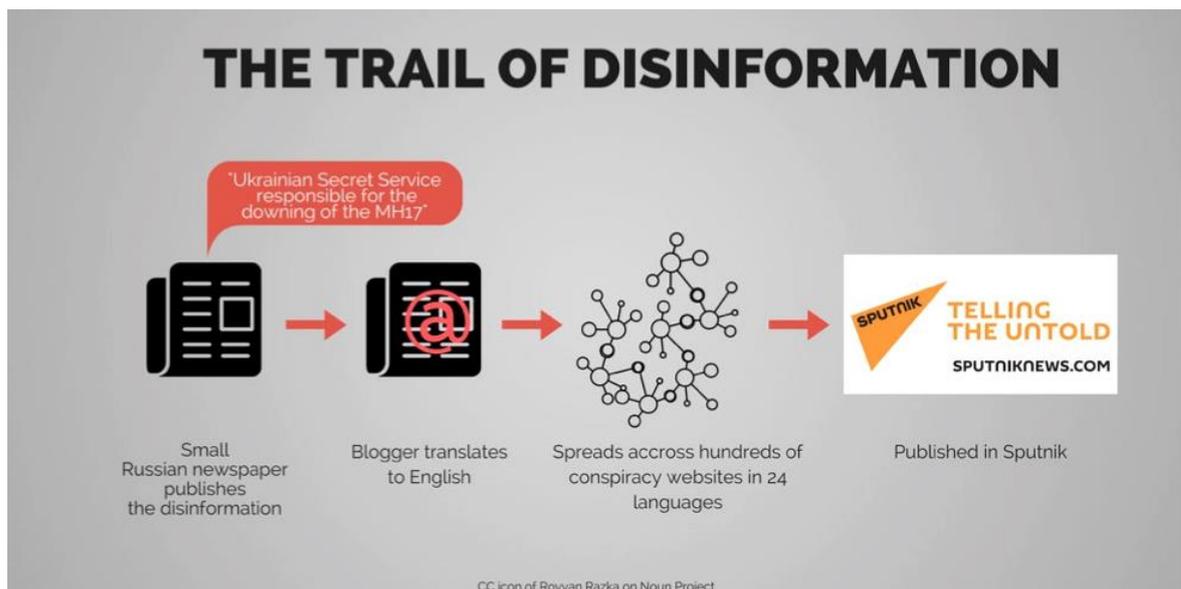


#### Répétition et saturation de l'espace public (TV, internet, radio, presse...)



#### Maitrise des médias, mise en place de structures de contrôle et de production

Ces actions de manipulation et d'influence sont démultipliées grâce aux outils numériques et aux réseaux sociaux. Le site de désinformation « Sputnik » utilise essentiellement les vidéos smartphones et les réseaux sociaux pour trouver des sujets à charge contre toutes les forces opposées à la Fédération de Russie.



Ce site pro-russe a pour objectif de frapper les forces adverses (ForAd) et de nuire à la crédibilité des pays otaniens et occidentaux. En utilisant des actions de déstabilisation bien connues, Sputnik a un



pouvoir de nuisance extrêmement fort grâce à la viralité de l'information. Se propageant sur internet, les informations sont traduites en russe et en anglais afin qu'elles puissent être lues par un grand nombre de personnes.

### **9.3 L'utilisation par la France de la communication dans les actions de déstabilisation**

La France n'effectue pas de propagande à des fins politiques. Il peut arriver que les armées se servent de la communication pour des actions de désinformation ou d'intoxication, même si ce second cas de figure est plus rare et est surtout utilisé par les Forces Spéciales. Les forces conventionnelles peuvent, via le biais des équipes de PSYOPS (opérations psychologique) ou CIMIC (actions civilo-militaires) faire des actions de déstabilisation. Ces équipes appartiennent au Centre d'actions interarmées sur l'environnement (CIAE). « La mission des unités du CIAE consiste à mieux faire comprendre et accepter l'action de nos Forces en opération auprès des acteurs locaux et ainsi gagner leur confiance : aide directe aux populations, gestion de chantiers de reconstruction, actions de communication d'influence auprès de la population, des élites et élus locaux, etc. « Pour remplir efficacement la mission, il est indispensable que le chef militaire sur le terrain puisse disposer des informations sur le milieu humain dans lequel il s'engage », explique le colonel Renaud Ancelin. « Le CIAE permettra d'optimiser les savoir-faire dans ce domaine pour que nos Forces aient une

compréhension toujours plus fine de l'environnement de plus en plus complexe dans lequel elles évoluent, »<sup>85</sup>.

Il est important de comprendre que les actions de déstabilisation ou d'intoxication effectuées par les armées françaises ne sont pas destinées à manipuler les populations civiles. Cependant les conflits actuels dans lesquels sont engagées les armées de l'hexagone sont des conflits asymétriques. Les adversaires, ne sont plus matérialisés et reconnaissables par des uniformes distincts. La victoire ne peut plus se mesurer uniquement sur les rapports de forces et la tactique militaire. Contrairement aux conflits mondiaux, les opposants de l'armée Française sont habillés en civil et se camouflent parmi la population.

Le rapport de force est aujourd'hui en faveur des armées occidentales. Ainsi les armées adverses, s'il est possible d'appeler cela une armée, utilisent les techniques d'intoxication et de désinformation voire parfois d'aliénation sur la population civile afin de décrédibiliser leurs adversaires – c'est-à-dire l'armée française- aux yeux de la population.

C'est pourquoi afin de répondre aux menaces de ce type, les armées occidentales et notamment la France ont décidé de se battre avec les mêmes armes que l'adversaire, tout du moins de parer les coups. Le théâtre le plus frappant est celui de l'opération Barkhane. Si les français étaient accueillis en héros en 2013, la tendance commence à s'inverser. En effet ne pouvant défaire les armées françaises militairement, les groupes armés terroristes (GAT) ont décidé de frapper la force occidentale sur un terrain où elle ne pourra pas se défendre et où les actions feront le plus de dégât possible : le terrain de l'opinion publique.

---

<sup>85</sup><https://www.defense.gouv.fr/actualites/communaute-defense/creation-du-centre-interarmees-des-actions-sur-l-environnement-ciae>

C'est ainsi que les campagnes de dénigrement de l'armée française ont commencé. Les murs des rues d'Aguelhok et de Kidal ont été taggués. Dans l'opinion publique l'armée fut sérieusement ébranlée. Afin de ne pas se laisser faire, ni perdre le combat médiatique, les armées ont dû s'adapter et se servir des outils à leur portée (tel que Twitter) pour contrer la propagande adverse et déstabiliser les adversaires.

Les images ci-contre ont été prises à Kidal et à Aguelhok, lors de l'opération Barkhane XII.



Ces messages ont été écrits essentiellement par des djihadistes qui cherchent à retourner la population contre la force Barkhane. Ces images ont été



photographiées et publiées sur les médias sociaux pour introduire le doute de la présence de l'armée Française au Mali, doute instauré non seulement auprès de la population malienne, mais aussi de la population française et des médias nationaux et internationaux.

La France s'est donc servi des actions civilo-militaires (CIMIC) pour mener à bien des projets d'aides au développement et, à l'instar de ses adversaires, s'est servi des médias sociaux pour non seulement contrer les messages de sape de l'adversaire,

mais aussi pour communiquer auprès du grand public et montrer que les accusations adverses, ne sont finalement que des actions de déstabilisation.

## Barkhane : Inauguration de deux puits à Gao et Kidal

📄 | T+ | T- | f | 🐦 | in | ↗

Mise à jour : 30/11/2016

En complément de la lutte contre la résurgence des groupes armés terroristes, la force Barkhane mène également des actions d'aide au développement en apportant localement un soutien financier et logistique à la population malienne. Ces actions civilo-militaires sont régulièrement menées afin de favoriser la stabilité socio-économique de la région.



Deux détachements des groupements tactiques déserts (GTD) « *Conti* » et « *Ardent* » ont ainsi pris part à l'inauguration de deux puits à Gao et Kidal, les 16 et 18 novembre 2016, après plusieurs semaines de travaux menés en commun avec des jeunes volontaires.

Ces deux puits, indispensables à la vie de la communauté, ont été construits et financés en partie par la force Barkhane. Le groupe d'appui de la compagnie du génie du GTD-B Conti a pris en charge les travaux de terrassement du premier puits de Gao pendant que des jeunes volontaires de la ville s'attelaient à d'autres tâches complémentaires.

Les nouveaux puits du quartier 7 de Gao et de l'école « *Baye Ag Mahala* » de Kidal donnent désormais accès à une eau saine et potable,

après une période marquée par l'insalubrité, vecteur notoire de maladies.

## 10- LES DIFFERENTS TYPES D'OUTILS NUMERIQUES UTILISES

### PAR LA DEFENSE

#### 10.1 Les pages Facebook

Le ministère des Armées a, au fur et à mesure des années, développé ses pages Facebook. Cependant cette évolution pris du temps. Alors que fin 2009 Facebook comptait déjà plus de 750 millions de d'adhérents<sup>86</sup> il a fallu au ministère de la Défense deux ans pour accepter de se lancer sur cette nouvelle plateforme qui avait déjà sept ans d'existence.

##### 10.1.1 La genèse du ministère de la Défense sur les réseaux sociaux

C'est donc le 5 janvier 2011, que le ministère de la Défense saute le pas et se lance à l'assaut des réseaux sociaux et notamment de Facebook, avec la création de la page « parlons défense. » Par cette création le ministère a voulu étendre sa présence en ligne (jusqu'alors l'institution ne possédait que des sites institutionnels). Cette page devait offrir aux jeunes la possibilité de tisser et d'entretenir un lien avec le monde des armées. La page était animée par « Elodie » une animatrice virtuelle qui s'occupait du community management et répondait aux



La page «Parlons Défense» est plus spécifiquement destinée aux jeunes

<sup>86</sup> Chiffres officiel Facebook

questions des internautes.

Cependant, ne faisant pas entièrement confiance à ces nouveaux médias, un site internet, devait être créé en parallèle de la page pour que la cible du ministère de la Défense puisse approfondir leurs connaissances. Ainsi les armées décidaient d'assurer leurs arrières : se développer sur les réseaux sociaux, oui mais en gardant un filin de sécurité.

Le ministère de la Défense préférait multiplier les sites internet que de centraliser ses actions. A chaque besoin : un site dédié.

### 10.1.2 Facebook : aujourd'hui un atout pour le monde de la défense

Si l'armée était frileuse à l'apparition de Facebook, aujourd'hui elle en est friande. Le succès de la page Facebook « Parlons défense », ayant atteint plus de 12 000 fans alors que le site internet a été un échec, a convaincu le ministère de la Défense de



s'intéresser plus sérieusement à ces nouveaux outils numériques. Ainsi les pages dédiées à la défense ont commencé à fleurir dans le paysage médiatique. La page « Parlons défense » fut fermée pour laisser place aux pages des

différentes armées et services.

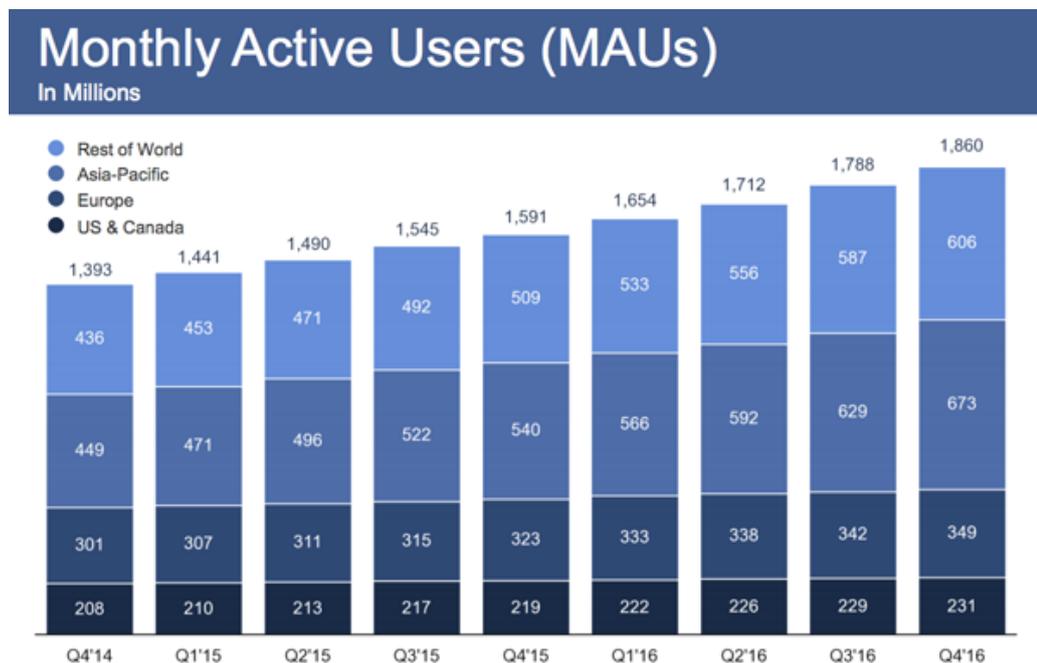
Ainsi la page « Armée française – opérations militaires » qui traite uniquement de la

communication opérationnelle est « aimée » (likée) par 409 526 personnes. La page armée de Terre est suivie par 638 067 personnes, celle de l'armée de l'air par 238 947.

Les armées se sont vite aperçues de l'importance que pouvaient avoir les pages Facebook. En effet si certains pouvaient penser que Facebook ne serait qu'un phénomène éphémère, il s'avère que Facebook est un phénomène, certes, mais un phénomène planétaire qui aujourd'hui touche plus de 2 milliards de personnes.

### 10.1.3 Facebook aujourd'hui dans le monde

Chaque année Facebook a su conquérir de nouveaux internautes. Facebook est aujourd'hui le premier réseau social mondial. Depuis son lancement, sa croissance n'a jamais failli. La firme californienne est devenue le leader sur le marché des réseaux sociaux au point d'entrer en bourse. En 2017 si Facebook représentait un pays (virtuel) ce serait le plus grand pays du monde avec 2 milliards d'habitants contre 1, 379 milliard pour la Chine.



– Nombre d'utilisateurs<sup>87</sup>

Dans le monde :

- 1,86 milliard d'utilisateurs mensuels actifs.
- 1,23 milliard d'utilisateurs journaliers actifs.

Sur Mobile :

- 1,66 milliard d'utilisateurs mensuels actifs.
- 1,15 milliard d'utilisateurs journaliers actifs.

En France :

- 32 millions d'utilisateurs mensuels actifs.
- 28 millions d'utilisateurs mensuels actifs sur mobile.

#### **10.1.4 Facebook remplace les sites web**

Le succès de la plateforme Facebook est tel qu'en 2016, la délégation à l'information et à la communication de la Défense (DICO) a fait parvenir à tous les officiers communication des forces (régiments, bases aériennes et navales, services...) une directive leur demandant de privilégier la plateforme Facebook pour leur communication externe, plutôt que d'utiliser des sites internet.

---

<sup>87</sup> source Facebook Investor

Cette décision est motivée par plusieurs raisons : la première est que, contrairement aux hébergeurs, Facebook est gratuit. Ainsi la Défense étant dans une politique constante de réduction des coûts, pouvoir économiser quelques milliers d'euros par an, n'est jamais superflu. Les unités, qui décident de garder un site internet vitrine, devront se payer eux même l'abonnement et l'hébergement.

La vague d'attaques cybernétiques, qui a frappé les sites des institutions françaises en 2015, a forcé les instances du ministère de la Défense à repenser leurs politiques de sécurité informatique. Les sites internet sont trop nombreux pour permettre d'être pleinement sécurisés. En effet, chaque entité ayant un ou plusieurs sites internet, les effectifs de la DIRISI n'étaient plus suffisants pour assurer la veille et la sécurité des sites de la Défense. La décision fut donc prise de privilégier les réseaux sociaux pour développer la communication de la Défense et des unités opérationnelles.

Facebook est donc devenu en quelques années le support principal de la communication des armées. Cette utilisation est en parfaite adéquation avec le mode de vie et de fonctionnement des cibles des armées et notamment vis-à-vis de la jeunesse, qui ne se rendent plus sur les sites internet pour obtenir des informations, mais préfèrent aller sur les pages Facebook du régiment pour avoir les réponses à leurs questions.

### **Le site internet jugé trop impersonnel.**

Récemment un jeune de 20 ans, envoie un message privé sur la page du 1<sup>er</sup> Régiment étranger de génie (Laudun-l'Ardoise). Il avait fait une demande pour intégrer la réserve du 2<sup>ème</sup> régiment étranger de génie (Saint Christol d'Albion).

Ne trouvant pas la page Facebook du 2<sup>ème</sup> REG, il a préféré s'adresser au régiment voisin, le 1<sup>er</sup> REG. Ne pouvant pas répondre à sa demande, l'officier communication lui a demandé pourquoi contacter le 1<sup>er</sup> REG au lieu d'aller sur le site internet du 2<sup>ème</sup> REG. L'intéressé a répondu qu'il ne regardait plus les sites internet des régiments, qu'il jugeait impersonnels et préférait le « contact humain » en échangeant avec une personne (le community manager).

## **10.2 Les comptes Twitter**

Afin d'éviter toute « kodakidation » et compte tenu des retours de l'expérience Facebook, le ministère de la Défense a décidé de se lancer sur la majeure partie des supports et des plateformes existantes. C'est donc tout naturellement que Twitter est entrée dans la ligne de mire des armées.

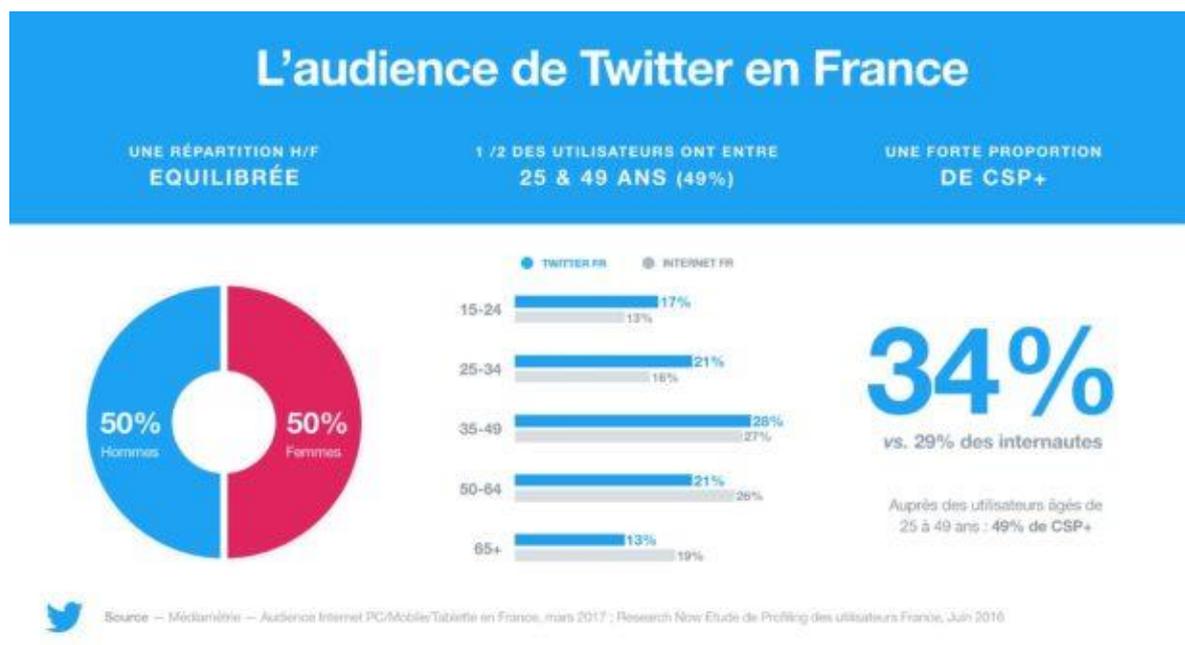
### **10.2.1 Twitter en France**

Twitter a été créée le 21 mars 2006. C'est aujourd'hui une des plateformes les plus utilisées (après Facebook). Twitter se démarque des autres plateformes par de nombreux points, notamment sa viralité et son instantanéité. Comme le veut l'adage militaire : « *coup tiré, coup parti* » En effet, contrairement aux autres médias sociaux, Twitter n'offre pas la possibilité de corriger son tweet. De plus son nombre restreint

de caractères (140) limite grandement les messages, qui doivent donc être courts et impactants<sup>88</sup>.

Selon les derniers chiffres de Médiamétrie, Twitter France comptabilise 21,8 millions d'utilisateurs mensuel (MAU) et 4,27 millions d'utilisateurs par jour (DAU).

En septembre 2017, le réseau social a publié plusieurs chiffres sur son audience en France : la répartition homme / femme est équilibrée, la moitié des utilisateurs ont entre 25 et 49 ans (les utilisateurs sont globalement plus jeunes que la moyenne), les CSP+ représentent 34% des internautes (vs. 29% des internautes)<sup>89</sup>



<sup>88</sup> Lors de la rédaction de cet ouvrage, le nombre de caractères sur la plateforme twitter était de 140.

<sup>89</sup> <http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/audience-internet-global-en-france-en-mai-2017.php?id=1710> consulté le 10/10/2017

Mais Twitter c'est aussi<sup>90</sup> :

- Les tweets contenant une photo sont deux fois plus partagés que la moyenne
- 500 millions de tweets sont envoyés chaque jour
- 300 milliards de tweets ont été envoyés depuis le 21 mars 2006
- 170 minutes, c'est le temps moyen passé chaque mois sur Twitter
- 20 millions : c'est le nombre de « faux comptes » sur le réseau social
- \$200 000 : c'est le prix d'un Trending Topic<sup>91</sup> sponsorisé (worldwide) durant 24h
- 80% des membres utilisent leur mobile pour accéder à Twitter
- 208, c'est le nombre moyen de followers d'un compte Twitter.
- 40 millions d'internautes utilisent Vine, qui fermera bientôt ses portes.
- 1 million de sites intègrent des tweets.
- 44% des utilisateurs n'ont jamais tweeté.

### 10.2.2 Twitter pour la Défense

Pour le ministère de la Défense, l'utilisation de Twitter a posé un certain nombre de questions et nécessité un certain nombre de remises en question. En effet, si les plateformes comme Facebook, permettent de faire de la communication institutionnelle le principe de Twitter est de faire communiquer non pas l'institution mais la personne. Il est important de ne pas faire de cannibalisation entre les différentes plateformes. Le site internet du régiment est donc une vitrine, afin de pouvoir approfondir les connaissances de l'internaute sur l'entité ou l'institution. Facebook quant à lui prenant le pas sur les sites internet, permet de donner des

---

<sup>90</sup> Chiffres Twitter – Q3 2016 / Étude Twopcharts /

<sup>91</sup> Nouvelle tendance sur les réseaux sociaux

informations « chaudes » sur l'institution et d'alimenter un lien permanent avec les internautes. Cependant Twitter n'a pas pour objectif de faire de la communication institutionnelle (dans son sens premier, c'est-à-dire communiquer sur l'institution.)

Hormis le ministère et les armées (armée de Terre, Marine Nationale, l'armée de l'Air, la Gendarmerie Nationale ...) qui communiquent au nom de l'institution, les régiments et les bases, n'ont pas d'intérêt à avoir un compte Twitter, si ce n'est pour communiquer autrement que sur les comptes Facebook.

Sur Twitter les hommes politiques s'expriment en leur nom et non au nom de leur ministère ou de leur parti. Il en va de même pour les responsables militaires. Ainsi les régiments, les bases et autres services, ont ordre des brigades de se servir de Twitter pour non pas communiquer au nom de l'institution mais au nom du chef de corps et du chef d'unité.

Le chef de corps ou le commandant de base est un personnage politique dans le paysage médiatique des petites villes et villages qui hébergent ces entités militaires. Un régiment est fort d'en moyenne un millier d'hommes. Le plus souvent les unités sont situées dans des petits villages français. Ainsi quand une entreprise d'environ mille hommes (sans compter les familles) est présente dans un village comptant en moyenne 15 000 habitants<sup>92</sup>, les dirigeants de ces entreprises, les chefs de corps ou le commandant de base, représentent des contre-pouvoirs et des personnages politiques locaux important.

---

<sup>92</sup> Taille moyenne des villages français source insee.

**Le régiment, une institution qui fait vivre les villages environnants.**

Lorsque le 1<sup>er</sup> Régiment étranger de cavalerie (1<sup>er</sup> REC), quitta la ville d'Orange en 2014 où il était présent depuis 1967, le maire de la ville, Jean-Jacques Bompard, a protesté. En effet c'est plus de neuf cent cinquante familles qui ont quitté une ville d'environ 30 000 habitants. C'est pour la ville une perte sèche de plus 30 millions d'euros annuel<sup>93</sup>.

Cette anecdote montre bien l'importance d'un régiment dans son environnement local et l'importance du Colonel commandant.

Ainsi donc le compte Twitter a pour objectif de faire entendre la voix du chef de corps. Ce dernier peut donc s'exprimer au nom de son régiment.

L'utilisation par la Défense de compte twitter est une révolution en termes de communication publique et notamment au sein des armées. Twitter permet notamment de rompre définitivement avec le surnom de la « Grande Muette ».

Cependant certains chefs ont eu du mal à accepter de se mettre sur Twitter. Contrairement à Facebook qui était géré par l'officier communication, le compte Twitter impactait directement le chef de corps puisque tout est posté en son nom propre.

---

<sup>93</sup> <http://www.leparisien.fr/marseille-13000/depart-du-1er-rec-d-orange-catastrophe-pour-le-maire-mauvaise-nouvelle-pour-le-ps-03-10-2013-3192879.php>

## 10.3 Instagram

Le lancement des comptes militaires officiels sur les différentes plateformes ayant eu un certain succès et afin de toucher toujours plus de jeunes, la Défense a décidé d'ouvrir des comptes sur Instagram.

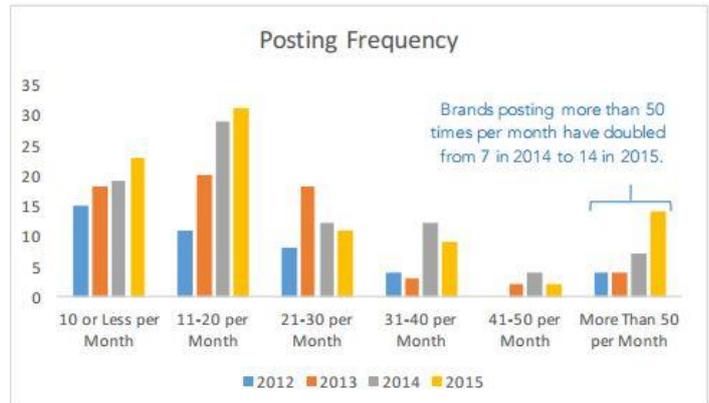
### 10.3.1 Les caractéristiques d'Instagram

Instagram est l'application qui s'est imposée rapidement dans le paysage des applications de partage de photos et vidéos. La réputation de l'application se fait notamment à travers l'utilisation de filtres, qui permettent de donner des aspects « retro » aux photos. Instagram intègre donc une partie traitement de l'image. L'application a été lancée en 2010, et était désignée par Apple comme « Application de l'année » en 2011. Six ans après, Instagram revendique des statistiques impressionnantes. Le nombre d'utilisateurs actifs mensuels (MAU) en 2017 était de 800 millions

Instagram est plus qu'une application en vogue. L'application est un miroir du comportement des jeunes appelés « digital native ». En effet tout est dans l'instantanéité et dans le partage. La vie devient publique et chaque acteur partage son quotidien à travers des photos voire des vidéos.

### 10.3.2 Chiffres clés Instagram<sup>94</sup>

- Les utilisateurs de moins de 25 ans passent en moyenne 32 minutes par jour sur l'application (chiffre officiel, septembre 2017)



The most common posting frequency is 11-20 times per month, with 31 of the Interbrand 100 companies falling into that bucket.

- 60% des vidéos sur Instagram sont visionnées avec le son (septembre 2017)
- Hausse de 80% du temps passé à regarder des vidéos sur Instagram en un an (septembre 2017)
- 4,2 milliards de « likes » sont comptabilisés chaque jour
- 95 millions de photos et vidéos sont postées au quotidien
- La croissance s'accélère : les 100 derniers millions d'utilisateurs actifs mensuels ont été gagnés plus rapidement que les 100 millions précédents.
- L'audience d'Instagram a doublé en seulement deux ans.
- 41% des utilisateurs d'Instagram ont entre 16 et 24 ans, selon Global Web Index
- 35% ont entre 25 et 34 ans ; 17% entre 35 et 44 ans ; 8% ont 45 ans et plus
- 150 millions d'utilisateurs utilisent Instagram Stories chaque jour
- 1/3 des Stories les plus regardées proviennent de marques

<sup>94</sup> <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-instagram/>

### 10.3.3 Instagram et les marques

- En septembre 2017, Instagram a annoncé compter désormais plus de 2 millions d'annonceurs actifs mensuels. Ce chiffre a doublé depuis mars 2017. Le réseau social a également indiqué que 50% des entreprises ont créé une story Instagram au cours du dernier mois et que 80% des utilisateurs d'Instagram suivent des marques.
- D'après la grande étude annuelle de Simply Measured publiée fin 2015, et basée sur les 100 plus grandes marques du classement Interbrand 100 :
  - 90% des marques du Top 100 Interbrand ont un compte Instagram
  - 82% des marques ont posté sur Instagram pendant les 30 derniers jours
  - 80% postent au moins une photo ou vidéo par semaine
  - 30% postent au moins 10 à 20 fois par mois

### 10.3.4 Intérêt d'Instagram pour la Défense

Si d'apparence l'application mobile Instagram est destinée aux jeunes adultes et aux adolescents, il est légitime de se demander quel intérêt à la Défense à se lancer sur cette application.

Les armées possèdent de nombreuses bases de données iconographiques. Les Sirpa, les CPIT, l'ECPAD etc. toutes ces entités (sans compter les unités des forces elles même) produisent un grand nombre d'images. Ces images n'étaient jusqu' alors assez peu diffusées, bien que de grandes qualités.

Régulièrement, le Gouverneur Militaire de Paris organisait des expositions photos à l'Hôtel National des Invalides. Ces expositions mettaient en lumière les talents artistiques des militaires français. Cependant afin d'éviter d'attendre ladite exposition qui avait lieu au mieux une fois dans l'année les armées ont décidé de publier régulièrement des photos sur Instagram. Cela permet donc de montrer les armées dans leur « vie quotidienne », à l'entraînement, pendant les cérémonies, etc.



L'application Instagram permet aussi d'aller toucher le consommateur là où il se trouve. La génération « Z » ne va plus forcément chercher l'information, elle attend que cette dernière vienne à elle. Instagram est une invitation. Cela permet d'inciter les jeunes à se rendre sur les sites dédiés pour obtenir plus de renseignements sur l'armée, afin de favoriser un engagement, qu'il soit contractuel ou non.

## 10.4 Périscope

L'application Périscope est une application qui est utilisée prudemment par les armées françaises. Périscope est une application basée sur le « Live Streaming ». Elle permet de filmer et de diffuser en temps réel du contenu et ce depuis son téléphone. Contrairement à YouTube ou Dailymotion, qui proposent depuis plusieurs années la diffusion de vidéos, mais qui demandent pour la plupart du montage, Périscope

propose de l'enregistrement et de la diffusion en direct. Ainsi plus besoin d'attendre avant de poster les vidéos et plus besoin de table de montage, ni de capacité de stockage. De plus PériScope a ajouté une dimension sociale à la diffusion de vidéos en permettant de converser directement avec les autres utilisateurs et les consommateurs.

Cependant le direct, qui est fortement apprécié par les utilisateurs, présente quelques inconvénients notamment pour le monde de la Défense. En effet, la publication de vidéos sur PériScope se fait « sans filet ». C'est du marketing direct en temps réel. Une fois publiée, il n'est plus possible de modifier la vidéo.

PériScope représente donc une opportunité pour le monde de la Défense, qui peut montrer « en live » les actions de ses soldats et retransmettre en direct, notamment lors des défilés et des prises d'armes comme le 14 juillet. La Défense comme toutes les marques se pose la question de l'avantage de PériScope par rapport aux risques encourus.

*Isabelle Barnel donne une vision claire de l'opportunité de PériScope pour les marques : « s'essayer au live proposé peut paraître inconfortable et un bon dispositif PériScope nécessite beaucoup de préparation pour remédier au caractère imprévisible du direct. Il semble nécessaire de communiquer en amont pour créer de l'attente avant l'événement, mais aussi de soigner ses différents canaux organiques ou sponsorisés. PériScope permet d'explorer le monde au travers des yeux des autres »<sup>95</sup>*

PériScope représente environ 10 millions de comptes et 2 millions d'utilisateurs actifs par jours. Son développement est en plein essor. Racheté par Twitter en mars 2015 pour un

---

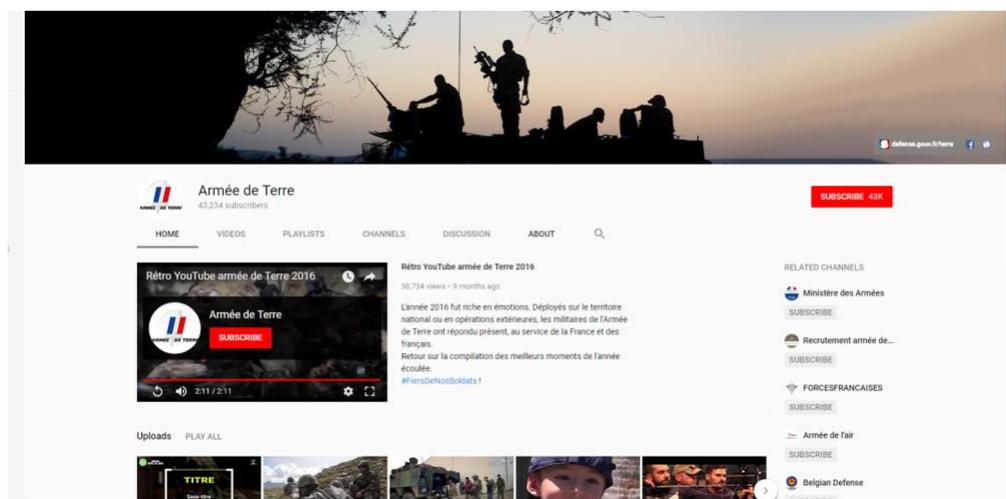
<sup>95</sup> Isabelle Barnel est Conseil en communication (Numérique | Évènementiel | Relations Presse). Elle anime des ateliers Web 2.0 et Réseaux Sociaux au Club de la Presse de Lyon et intervient en stratégie numérique à CAP'COM, à ISEG Marketing and Communication School, à l'ISCOM. Interview réalisé le 20 juin 2016 pour le magazine webmarketin & com

montant de 100 millions d'euros, l'application récupère petit à petit des parts de marché. Le système de l'application est similaire à Snapchat, mais pour les vidéos attirent fortement les utilisateurs. Cette application illustre la vitesse d'évolution du numérique dans le secteur des médias, mais aussi les nouveaux usages du numérique dans ce secteur

Les armées utilisent essentiellement l'application PériScope pour son interconnexion avec les plateformes Twitter et Facebook. Cela permet de faire facilement du direct. Cependant cette solution est utilisée avec parcimonie, puisque les armées ne peuvent pas se permettre qu'il y ait une revendication ou un incident majeur en direct.

## 10.5 YouTube

La plateforme d'échange de vidéos a été rapidement utilisée par le monde de la Défense. En effet cette plateforme a permis rapidement de créer des Web Chaînes qui permettent de diffuser du contenu vidéo. C'est grâce à cette chaîne que des émissions telles que le journal de la Défense (JdDef) créé par la Délégation à l'Information et la Communication de la Défense fut diffusé. Aujourd'hui la plupart des régiments ou des bases ont décidé de créer des chaînes afin de promouvoir leurs unités.



### 10.5.1 Statistique profils utilisateurs<sup>96</sup>

YouTube est aujourd'hui quasiment considéré comme une chaîne de télévision

YouTube vient de communiquer de nouveaux chiffres suite à l'édition 2017 du Brandcast.

On y apprend ainsi que :

- 37,5 millions de Français vont sur YouTube chaque mois, soit 81% de la population connectée.
- 8 Français sur 10 entre 16 et 24 ans vont sur YouTube au moins une fois par jour.
- Sur 10 utilisateurs mensuels de YouTube, 8 ont plus de 25 ans.

#### De nouveaux usages

- En France, le temps passé à regarder YouTube sur mobile a augmenté de plus de 45% en un an.
- En moyenne, les utilisateurs passent plus d'une heure par jour à regarder YouTube sur smartphone.
- Plus de 50% des utilisateurs de YouTube savent à l'avance ce qu'ils veulent regarder avant de se rendre sur la plateforme.

#### Une opportunité de visibilité et de notoriété pour les marques

- La visibilité moyenne des pubs sur YouTube atteint 95%, soit 30 points au-dessus de la moyenne sur le web et sur mobile.
- 9 « Bumper ads » sur 10 (format publicitaire de 6 secondes non skippable) ont engendré une augmentation de la mémorisation publicitaire (ad recall) de 34% en moyenne.

---

<sup>96</sup> <https://www.blogdumoderateur.com/chiffres-youtube/>

- En France, 66% des campagnes Bumper mesurées ont engendré une augmentation de la notoriété des marques de 14%

*Fin février 2017, Google a annoncé que YouTube venait de dépasser un Milestone :  
Chaque jour, plus d'un milliard d'heures de vidéo sont visionnées  
sur YouTube (plus de 114 000 ans).  
Autre chiffre clé : 1,5 milliard de personnes se rendent sur YouTube chaque mois  
(statistiques publiée fin juin 2017).*

## **10.6 Les jeux vidéo en ligne**

L'armée a décidé, il y a quelques années, de se lancer dans les jeux vidéo en ligne. Cette option avait pour objectif, de faire du matraquage semi-direct voire indirect pour faire parler de la Défense.

### **10.6.1 Des jeux pour favoriser le recrutement**

C'est la Marine Nationale qui a décidé en 2012 de lancer des jeux en ligne afin de faire connaître les différentes spécificités et les différents métiers qui existent dans la Marine Nationale. Ceux qui décidaient de venir jouer à ces jeux pouvaient décider des métiers à découvrir. Timoniers, commandos marine, sous-marinier, radaristes.... Le panel des métiers proposés était large. L'intérêt de cette action est que chaque

« gamers » devait se créer un compte pour pouvoir participer à ces jeux. Ces bases de données ont donc approvisionné les listings des recruteurs de la défense.

Cette technique, bien qu'innovante, n'a pas vraiment fonctionné. En effet ces jeux, aussi bien soient-ils, n'avaient pas les qualités graphiques attendues, comparés aux jeux qui se trouvent sur les différentes consoles. Cette expérimentation n'a donc pas été suivie par les autres armées.

Outre le problème graphique, un problème éthique a été soulevé par différents officiers généraux. Le général Bruno ROYAL, alors sous-directeur au recrutement de l'armée de Terre, s'offusquant de pouvoir utiliser des techniques dites « américaines » pour tenter de recruter des jeunes soldats. « *Nous ne sommes pas les Etats-Unis, nous refusons de considérer la guerre comme un jeu* »<sup>97</sup>



---

<sup>97</sup> Général Bruno Royal, conférence IRSEM-CEVIPOV, Sciences-Po Paris, Mars 2012

### 10.6.2 Des incrustations dans les jeux vidéo.

Si l'armée de Terre s'offusque de ces méthodes non conventionnelles voire fourbes employées par les services de recrutement de la Marine Nationale, cette année-là, elle a décidé de faire du matraquage indirect et, non pas de produire un jeu vidéo, mais de s'inviter dedans. C'est ainsi que des « affiches virtuelles » ont été insérées dans des jeux vidéo gratuits en ligne.

L'objectif est de toucher l'inconscient du joueur pour lui rappeler sans cesse, que l'armée de Terre recrute. Cependant afin d'éviter tout amalgame, les jeux choisis n'avaient rien à voir avec l'armée. Pas de jeux de guerre ou de combat, mais plus des jeux de voitures ou de simulation de vie courante.



## **11- LES OUTILS NUMERIQUES DELAISSES (VOLONTAIREMENT OU NON) PAR LE MINISTERE DE LA DEFENSE**

Certains outils numériques sont délaissés, volontairement ou non, par le ministère des Armées. Si ces outils ne sont pas utilisés par les armées, c'est que ces dernières n'ont soit pas encore saisi l'importance ou les opportunités de l'outil, soit ce dernier a été jugé trop dangereux ou que son utilité n'est pas jugée assez importante pour la Défense.

### **11.1 Snapchat**

Une application volontairement délaissée par les armées n'est autre que Snapchat. Cette application permet d'envoyer des photos qui s'autodétruiront au bout de quelques secondes. Cette application présente un certain nombre d'avantages mais aussi quelques inconvénients.

Le principal avantage de Snapchat, celui qui a fait sa réputation, est que les photos et les vidéos se détruisent. Ainsi les informations échangées se transmettent en toute sécurité. Cet avantage pour les utilisateurs lambda représente un inconvénient pour les institutions puisqu'il n'y a pas de traces pérennes de la publication. C'est essentiellement cela qui a démotivé les armées à se lancer sur l'application.

En effet une application qui détruit toute trace de vos messages et de votre communication ne semble pas forcément une application intéressante pour

l'institution. De prime abord cette application est davantage destinée aux jeunes adolescents qui cherchent à s'envoyer des messages sans être surpris ou sans laisser de traces. Cette application est parfaitement dans l'état d'esprit de la jeunesse d'aujourd'hui. Tout faire sans laisser de traces.

Cependant se servir de Snapchat pour développer sa communication publique est une chose possible. La preuve en est que le Gouvernement a décidé de se lancer sur ce réseau social. Toujours à l'affut d'opportunités pour toucher et intéresser la jeunesse d'aujourd'hui, le Gouvernement a décidé de se lancer sur Snapchat. Le compte intitulé « GouvernementFR » a été inauguré par un message décalé et destiné aux complotistes. La première publication montre un dessin parodique du « Nouvel ordre mondial », suivi d'un message promettant des « révélations exclusives » durant la soirée. La publication inclut également une courte pastille de l'humoriste Kevin Razy reprenant un des innombrables clichés complotistes dont Internet regorge, comme celui des extra-terrestres.



Au-delà du gag apparaît la volonté de Matignon, bien réelle, de « rajeunir » davantage encore sa communication, via une série d'opérations destinées à capter le regard d'une jeunesse qui tourne le dos à l'exécutif. En rejoignant Snapchat, le Gouvernement accède à un réseau très prisé par les adolescents et qui compte plus de

5 millions d'utilisateurs en France. L'inauguration de son compte, ironique est raccord avec sa manière de reprendre régulièrement les codes de la culture pop.

Le ministère de la Défense n'a pas cherché à suivre la même route que le Gouvernement. En effet les messages décalés et humoristiques ne sont pas forcément la priorité du ministère de la Défense, même si le community manager de la Défense fait souvent preuve d'humour, en répondant aux divers détracteurs. Cependant la ligne directrice de la communication des armées n'est pas aux messages décalés.

De plus le côté éphémère de l'outil rend la communication un peu plus compliquée pour la Défense, qui, au vu des sujets « sérieux », préfère une communication plus durable, pérenne et surtout avec plus de traces mnésiques.

## **11.2 Tumblr**

La volonté gouvernementale de s'adresser de plus en plus aux jeunes, s'est déclinée au niveau des ministres et de quelques ministères. C'est ainsi que les équipes du Premier ministre Emmanuel VALLS se sont adaptées peu à peu à ce nouveau mode d'expression. Le Ministre de la Ville, Patrick KANNER, par exemple, avait déjà innové de son côté en lançant, au mois d'août dernier, son compte Tumblr baptisé « le vrai ministère » et dont le ton se voulait franchement décalé. Un réseau sur lequel le ministère de l'Éducation de Najat VALLAUD-BELKACEM est également très présent, son Tumblr générant 4 millions de pages vues par mois.

Un Tumblr, c'est un blog qui peut être public ou privé (accessible par mot de passe). On peut y poster des images, des vidéos, des citations, des photos, des liens, des discussions ou même des fichiers audio. Tumblr est un site de microblogging qui est basé sur le même principe que Twitter. L'utilisateur s'inscrit simplement avec un nom et une adresse mail. L'utilisateur décide de s'abonner à un timeblog, cependant la réciproque n'est pas obligatoire. Comme Twitter, Tumblr fonctionne selon un système de « follow/unfollow » : on s'abonne à autant de blogs que l'on veut, ce qui ne garantit pas qu'il s'abonne au nôtre en retour. Les mises à jour sont ensuite visibles sur un tableau de bord (Dashboard) depuis lequel l'utilisateur peut publier ses posts, voire les posts mis en ligne par les personnes qu'il suit, voire les notifications, les questions éventuelles et modifier l'apparence de son propre blog Tumblr.

### **11.3 La réalité virtuelle**

Les armées françaises ont décidé comme toutes les armées de se lancer sur la piste de la réalité virtuelle. L'intégration du virtuel dans le réel, représente une véritable opportunité pour le métier des armes. Le principe du « programme scorpion » vise à intégrer le virtuel dans le quotidien des soldats. Avec ce programme l'armée de Terre vise à optimiser les capacités des soldats en interconnectant les transmissions et leurs communications.

La réalité virtuelle est une opportunité en termes de tactique et d'entraînement. La numérisation de l'espace de bataille (NEB) permet aux fantassins, cavaliers, sapeurs, pilotes... de s'entraîner dans des conditions extrêmement réalistes. Ainsi la réalité

augmentée est utilisée dans l'armée afin d'entraîner les soldats, sans entamer le potentiel des matériels.

Mais si cette solution prend de l'ampleur dans les armées, cela ne concerne en rien la communication. La réalité virtuelle serait une opportunité hors-pair pour la communication dans les armées, notamment en termes de recrutement.

Pouvoir montrer aux jeunes engagés volontaires, les réalités du terrain, pouvoir « vivre la vie » d'un militaire à travers des lunettes connectées, permettrait de montrer la réalité du métier du terrain.

Dans les armées le taux d'attrition est particulièrement élevé. Plus de 35% des engagés volontaires veulent rompre leurs contrats avant la fin de leur formation initiale et environ 65% des militaires décident de ne pas réengager.<sup>98</sup> Cela est essentiellement dû au fait que les jeunes ne connaissent pas vraiment la difficulté, ni la réalité du métier de militaire.

Cependant l'armée refuse pour le moment d'utiliser de la réalité virtuelle afin de ne pas faire d'amalgame entre le métier de militaire et les jeux vidéo.

### **11.3.1 La réalité virtuelle utilisée par les autres armées.**

Si les armées Françaises n'osent pas s'aventurer sur le sentier de la réalité virtuelle, ce n'est pas le cas des autres armées et notamment des armées américaines et britanniques.

---

<sup>98</sup> Blandine Le Cain « Pourquoi l'armée a du mal à fidéliser ses troupes » Le figaro le 7/10/17

Les armées de sa Majesté ayant des difficultés à recruter, notamment des réservistes, ont décidé de se lancer dans l'expérience de la réalité virtuelle. Le fiasco irakien dans lequel les armées britanniques et américaines se sont embourbées, a refroidi considérablement les ardeurs des jeunes recrues d'active ou de réserve. C'est pour cela que l'armée britannique a décidé d'investir plusieurs millions de livre sterling afin de montrer aux jeunes la réalité du terrain et de rendre plus attrayant l'idée de porter l'uniforme.

C'est ainsi que quatre expériences en réalité virtuelle ont été créées afin de changer l'opinion des jeunes sur l'armée. Il est donc possible de piloter un tank challenger dans les plaines de Salisbury, de grimper sur la montagne galloise de Grib Goch, de participer à un exercice de combat... Ces expériences virtuelles ont été testées dans les salons de recrutement, sur les différents campus et autres lieux de rencontre avec l'armée. Ces actions ont porté leurs fruits puisque 66% des nouvelles recrues se sont engagées grâce à cette expérience.<sup>99</sup>

Le général de brigade Nick ORR, responsable de la communication de l'armée britannique a expliqué que cette expérience avait pour but premier « *d'améliorer la compréhension du public sur ce que fait l'armée mais aussi pour montrer aux gens que l'armée agit pour le bien* ».

Mais le Royaume-Uni n'est pas le seul à utiliser la réalité virtuelle pour améliorer son image et voire aussi dans un but de recrutement. En effet les Etats-Unis, qui ont subi de forts revers de fortunes avec leurs conflits en Irak et en Afghanistan ont de plus en plus de mal à recruter et à faire accepter le rôle des militaires dans la société. C'est la

---

<sup>99</sup> Patrick LABBE *L'armée britannique utilise une expérience VR pour recruter.. ; et ça marche* Réalité virtuelle août 2017

Marine Nationale américaine qui a décidé de se lancer dans l'aventure. Voici donc les jeunes embarqués dans un navire de guerre qui partent effectuer un sauvetage en mer d'une équipe de Navy Seal sous le feu ennemi. Grâce au casque de réalité virtuelle, un volant, une manette et quelques ventilateurs, l'intéressé pense être au volant d'un bateau dans la jungle pour effectuer sa mission de secours<sup>100</sup>.

Ces simulateurs sont installés dans des camions podium qui circulent dans tout le pays afin de faire connaître l'armée et redorer le blason de la Navy à défaut de recruter.

## **12- LES UTILISATIONS OPERATIONNELLES DES OUTILS NUMERIQUES POUR LE MINISTERE DE LA DEFENSE.**

Les outils numériques pour la Défense ont des objectifs multiples : s'ils tentent de promouvoir la Défense auprès de la population civile, ils peuvent aussi servir "d'armes" pour notamment contrer la propagande adverse. La Défense réfléchit à ses actions en termes d'effet final recherché (EFR).

Les réseaux sociaux constituent un réseau de communication supplémentaire. Grâce aux réseaux sociaux, les informations circulent et les données se partagent entre les différents états major et les unités déployées sur le théâtre. Ainsi en temps réel, les informations, comme des images de drones par exemple, peuvent être portées à la connaissance du plus grand nombre.

---

<sup>100</sup> Patrick LABBE *La marine américaine mise sur un jeu de VR pour recruter*» Réalité virtuelle aout 2017

L'utilisation des outils de communication comme outils de propagande n'est pas une chose nouvelle. La distorsion de la vérité pour arriver à ses fins est un procédé courant qui a été utilisé depuis des siècles par les plus grands hommes d'Etat, de Napoléon I<sup>er</sup> au Général de Gaulle. Duper la population pour annihiler l'adversaire est un des enseignements de l'illustre Sun Tzu dans son ouvrage *l'art de la guerre*<sup>101</sup>. Aujourd'hui encore les armées se servent des outils de communication pour déstabiliser l'adversaire. Les équipes des opérations militaires d'influence (OMI) appelées aussi plus communément "*les PsyOps*" qui appartiennent au centre d'interarmées d'action sur l'environnement (CIAE) de Lyon, sont rattachées à la brigade du renseignement et leurs techniques frôlent avec celle du centre des opérations spéciales (COS) qui regroupe l'ensemble des forces spéciales. Ces hommes et ces femmes sont là pour faire la guerre d'une autre façon. Agissant de manière non conventionnelle, ils cherchent à discréditer l'adversaire pour le rendre plus vulnérable. Ces actions sont aujourd'hui fortement utilisées par les groupes armés terroristes d'Al Qaïda et de *Daesh* afin de porter atteinte aux armées occidentales et notamment à l'armée Française. Ainsi les équipes des *PsyOps* mettent en application l'adage "*utiliser contre l'ennemi ses propres armes*"<sup>102</sup>.

Ainsi, si ce type d'utilisation des outils numériques par les armées existe, il n'est que peu montré. Le ministère de la Défense estime que l'utilisation des opérations militaires d'influence fait trop référence à la sombre période du conflit Algérien pour

---

<sup>101</sup> "Toute guerre est fondée sur la tromperie"; Sun Tzu l'art de la guerre

<sup>102</sup> Ibidem

être médiatisé.<sup>103</sup> En revanche si les actions de propagande de la France ne sont pas un objet de communication, les actions de contre propagande font partie intégrale des compétences des équipes de la communication opérationnelle déployées sur les différents théâtres d'opération notamment au Mali, où la lutte contre les groupes armés terroristes fait rage.

Le combat, asymétrique, oppose les forces régulières françaises et les forces non conventionnelles islamistes. Les combattants de l'islam ont régulièrement exhibé sur les réseaux sociaux leurs victoires sur les forces de l'Occident. Régulièrement les « victoires » des djihadistes sur les militaires français sont affichées sur Twitter. Parfois ces informations sont relayées par la presse -y compris la presse française, comme le magazine Paris-Match, qui a publié les photos des talibans exhibant les effets et cadavres des militaires du 8<sup>ème</sup> RPIMa tombés dans l'embuscade d'Uzbeen en Afghanistan. Cette situation a profondément choqué le peuple français, qui s'est mis à douter de l'intérêt d'une telle opération. Cette victoire médiatique a fait réfléchir les opérationnels du ministère de la Défense, qui ont ainsi inclus, dans les champs d'actions de la communication opérationnelle, un volet sur la contre propagande. Ainsi les saisies, frappes, coups d'éclats ou les opérations coups de poings, menées par les militaires français en opérations sont fortement médiatisées et notamment via les réseaux sociaux afin de montrer à tous et notamment à l'adversaire et à la

---

<sup>103</sup> Sergent "Achille" (le nom est un nom d'emprunt, pour ce militaire appartenant à la brigade renseignement, et qui ne peut dévoiler sa véritable identité), chef d'équipe PsyOps, lors de l'opération "EMMA 7" du mandat Barkhane VII à Gao, le 02 décembre 2016

population de l'Hexagone que le France est capable de frapper fort et de déstabiliser l'adversaire.

Au Mali, lors de l'opération Barkhane VIII (mandat allant de Septembre 2016 à Février 2017), le Maréchal des Logis Chef Fabien Jacq perdit la vie durant un convoi, lorsque son véhicule de l'avant blindé (VAB) explosa sur un engin explosif improvisé (EEI). Cette situation a profondément marqué les militaires déployés au Sahel et leurs familles restées en France. Afin de faire comprendre que la France ne restait pas sans réagir, la force Barkhane décida d'organiser dès les obsèques terminées, une série de patrouilles et d'opérations appuyées par des tirs de canon *césar*. Ces manœuvres dites de déception ont pour but de montrer à tous et notamment à la population que la force Française réagit et est en mesure de frapper fort. Ces tirs ont été filmés par les équipes images de la plateforme opérationnelle désert de Gao, et ont été diffusées sur les réseaux sociaux, afin de montrer la puissance de feu de la France.

Ce que l'armée n'a pas souligné c'est que lors de ces frappes les canons ont tiré des obus éclairant afin d'appuyer les troupes au sol qui manœuvraient de nuit et des obus fumigènes. La situation ne permettait pas d'effectuer des tirs d'obus explosifs. Mais cette manœuvre de déception a produit un effet non négligeable sur la population et les terroristes de la région.

La diffusion de vidéos et de photos montrant la force et les réactions de la France vis à vis de ses ennemis, permet de contrer la propagande adverse. Les outils numériques permettent de de faire de la contre propagande. Ce volet est une part essentielle de la communication opérationnelle.

## 13- L'OPPORTUNITE DES RESEAUX SOCIAUX NUMERIQUES

### POUR LE MINISTERE DES ARMEES

Les réseaux sociaux ont pris une dimension soudaine dans la vie des individus, ils ont considérablement bouleversé les domaines d'activités les plus divers. Les opérations militaires n'échappent pas à la règle. Les actualités récentes comme les opérations « *Serval* » « *Barkhane* » ou encore « *Chammal* » montrent bien que les armées n'échappent pas au phénomène avec les multitudes de commentaires qui affluent sur les pages web des armées, messages pas toujours positifs sur l'opération et les militaires de manière générale.

Dans le domaine des armées, les réseaux sociaux sont à double tranchant. Tel un système d'arme novateur et innovant, il peut être utilisé au profit des forces armées françaises ou a contrario au profit des adversaires de la France.

Il est certain qu'il y a de forts risques pour la Défense de se servir des réseaux sociaux. Cependant ces derniers apportent de grands nombres d'avantages.

Les réseaux sociaux numériques sont utilisés principalement par les 15-25 ans et les 26-34 ans. Ce sont ces deux tranches d'âges les plus actives sur les plateformes types Facebook, Twitter, Pinterest et Snapchat<sup>104</sup>. Or ces tranches d'âges sont exactement la cible privilégiée de la Défense. En effet ces deux tranches d'âges sont les plus nombreuses dans les armées. Les 18-34 ans représentent environ 80% des effectifs des armées françaises.

Mais avant d'entreprendre toutes réformes ou toute initiative en termes de communication, il est important d'analyser si l'opportunité représente un

---

<sup>104</sup> Marc HECKER, Thomas RID *Les armées doivent-elles craindre les réseaux sociaux ? Politique étrangère* 2012/2 p317-328 DOI 10.391/pe.122.0317

investissement rentable ou non. Il y a certes beaucoup de nouveautés en termes d'opportunités de communication, mais beaucoup de nouvelles plateformes se révèlent être des feux de paille qui n'apporteront aucune plus-value à long terme pour l'institution et plus particulièrement au ministère de la Défense. Il faut donc pour les armées différencier vitesse et précipitation.

La question est donc de savoir si l'internet représente une réelle opportunité pour les cabinets ministériels, notamment pour celui de la Défense. En mars 2013 une étude, effectuée par des étudiants de l'école polytechniques, a démontré que la majorité des répondants (65%) utilisent des réseaux sociaux au quotidien, 20% l'utilise quelques fois par semaines et seulement 1% des interrogés ne les utilisent pas<sup>105</sup>. La conclusion des nombreuses études, qui sont faites sur le sujet d'internet, démontre que l'internet est symbole de modernité et d'ouverture sur le monde. Aujourd'hui une institution ou une marque qui n'est pas présente sur les réseaux perd fortement en crédibilité. Internet est synonyme de progrès, d'échange et de communication.

Cependant le développement d'internet n'a pas su convaincre tout le monde. Il existe encore quelques détracteurs du web et des technophobes. Le plus grand reproche fait aux nouveaux médias et aux réseaux sociaux est qu'ils dénaturent les rapports humains en favorisant une communication où les contacts réels disparaissent et laissent place à des communications virtuelles.

Les entreprises se servent donc des médias sociaux comme d'instruments de marketing et de communication, mais aussi comme un moyen de créer une relation

---

<sup>105</sup> Étude réalisée par les étudiants de l'école polytechniques sur 240 étudiants en mars 2013. L'échantillon était composé de 55% de femmes et de 45% d'hommes, âgées de 19 à 25 ans (38%) et de 26 à 35 ans (42%)

privilegiée avec les "clients". La relation client est primordiale pour une entreprise ou une institution.

La relation administrés/administration est primordiale pour améliorer l'image de l'institution. Une des manières de promouvoir l'action de l'institution concernée auprès du grand public est d'optimiser les interactions. Concernant le milieu de la Défense, il est important pour les acteurs de ce milieu de faire comprendre leurs rôles et leurs actions, sans parler du prix que l'institution "coûte" aux citoyens. Pour cela il est primordial d'améliorer et d'optimiser le dialogue entre les acteurs de la défense et le contribuable.

Les réseaux sociaux offrent donc aux marques un canal de communication privilégié mettant en avant l'interaction entre la marque et son consommateur, au même titre qu'un centre d'appel ou qu'un point de vente (dans le cadre de la Défense, au même titre qu'un Cirfa).

Les réseaux sociaux offrent aujourd'hui une opportunité de pouvoir communiquer en temps réel entre internautes. Ce qui fut le cas avec l'instauration de la page Facebook "*Parlons défense*" et son administrateur "Elodie de Parl'def". Cette dernière n'était autre qu'un *Community manager* d'une entreprise privée qui s'occupait du CRM de la Défense. La page "*Parlons défense*" avait pour objectif de parler au nom de la Défense, c'est à dire incluant les trois armées ainsi que les différents services (Direction générale de l'armement, services de santé des armées, service des essences des armées...)

Elodie répondait aux questions des internautes, organisait des jeux concours pour offrir aux internautes la possibilité de voir le monde de la Défense de manière plus approfondie (visite d'entités militaires, place VIP pour voir le défilé du 14 juillet...).

Ayant une volonté forte de communiquer, il était impensable, que la Défense ne soit pas présente sur internet. Cependant il est important de déterminer la stratégie de communication digitale afin d'éviter les erreurs de communication

Le ministère de la Défense utilise tous les moyens nécessaires à sa disposition pour optimiser sa communication. La cible principale de la Défense est les jeunes de 18 à 25ans. Cette population, est celle qui est le plus susceptible de s'engager pour la Défense, de quelque manière que ce soit (active, réserve, en tant que leader d'opinion...).

Les jeunes de 18 à 25 ans sont issus pour les plus anciens de la "génération Y", le principe de cette classe d'âge est qu'ils sont portés sur les nouveaux médias, les outils numériques et toutes les applications à la mode.

Pour que les messages de la Défense soient entendus, il faut qu'ils soient transmis par les bons canaux. C'est pour cela que les communicants de la Défense s'appliquent à être présents sur la majorité, pour ne pas dire sur la quasi-totalité des plateformes existantes.

C'est pour cela que de nombreux comptes ont été créés. Facebook, Twitter, Instagram, ou encore Snapchat et Périscope. La Défense a donc bien compris l'opportunité que représentent les réseaux sociaux, le ministère de la Défense, a mis du temps à comprendre l'intérêt des réseaux sociaux numériques dans le développement de sa communication. Si la Défense a été longtemps en retard dans le domaine de la

présence institutionnelle du ministère sur le web, cependant elle a vite remédié à son retard afin d'être présente fortement dans la sphère virale. Si dans les années 2010, la présence des armées étaient inexistante dans la sphère du web, la tendance a vite été inversée, maintenant l'institution se targue d'être présente sur toutes les plateformes et d'être à la pointe dans le domaine des réseaux sociaux numériques. Facebook, Twitter, YouTube, Snapchat... les comptes institutionnels de la Défense se multiplient. Le compte Twitter de l'état-major des armées fut créé le 23 novembre 2015. En une nuit le compte fut suivi par plus de 10 000 followers, ce qui d'après le Lieutenant de Vaisseau du PAC DE MARSOUILLIS est une réussite car cela équivalait aux mêmes résultats que l'équipe de France de football qui a été suivie par 10 000 personnes en 24h. Ainsi les premières analyses ont démontré que la présence de la Défense sur les réseaux sociaux numériques, intéressait les français, qui étaient demandeurs d'informations concernant leurs armées et les opérations qu'elles menaient. Les comptes institutionnels, pouvaient donc avoir un impact positif au même titre que les équipes sportives.

Mais cette victoire ne s'arrête pas là. En effet les réussites se calculent sur le long terme. La Défense voit quatre de ses pages Facebook dans le top 10 des pages institutionnelles (recrutement armée de terre, armée de terre, armée française-opex et armée de l'air). Le compte Twitter @defense\_gouv est aujourd'hui septième sur les dix premiers comptes institutionnels, mais aussi les vidéos publiées sur la plateforme YouTube franchissent régulièrement le cap des 100 000 vues.

Si les plateformes de la Défense se multiplient c'est parce que l'état-major des armées y a vu un intérêt. L'important est de développer la notoriété de la marque. La défense

est une marque comme les autres, excepté qu'elle est à caractère institutionnelle et non commerciale. Toute marque doit, si elle veut s'inscrire dans le temps et assurer sa pérennité, être acceptée et surtout aimée du public cible. Le développement croissant des *hashtags*, ou autres jeux concours notamment sur les pages Facebook, participent grandement à l'amélioration du capital sympathie de la marque.

Les différents jeux concours utilisés par les pages, comme armée de Terre, ainsi que les messages interactifs avec le public, forment une véritable communauté virtuelle autour de la Défense.

Ainsi l'importance des réseaux sociaux pour le ministère de la Défense n'est plus vraiment à démontrer. Les réseaux sociaux numériques participent activement à l'amélioration des fonctions communication qui sont : faire aimer, faire agir et faire connaître. Mais si effectivement toutes ne sont pas bonnes à prendre, la plupart des grandes plateformes (Facebook et Twitter) apportent une réelle plus-value en termes de notoriété et de visibilité pour la Défense. En 2017, le général DURIEUX, commandant la 6<sup>ème</sup> Brigade légère blindée (BLB) basée à Nîmes, décide, via l'intermédiaire de son officier communication, le capitaine Chaims-Eddine BOURRICHE, de créer un happening en lançant simultanément les comptes Twitter des 6 régiments qui la composent. Ainsi, en une soirée, les comptes Twitter des six chefs de corps ont été lancés. Cette action avait pour but de saturer au maximum la toile en montrant l'importance du tissu militaire dans la région allant de Nîmes, au Larzac, en passant par Valence et Fréjus.

Cette manœuvre a été possible uniquement grâce à la volonté de l'officier de lancer ces comptes et ce malgré les réticences des différents colonels, pour qui la présence

de leur régiment dans la sphère numérique n'était pas une priorité. Le colonel Emmanuel PHELUT, commandant le 1<sup>er</sup> Régiment étranger de génie a été le plus réticent à se lancer sur la toile. Il lui a fallu que le général en personne ordonne la mise en route du compte Twitter. Cette petite révolution va parfois à l'encontre des traditions de divers régiments de la brigade qui adoptent souvent en devise officieuse « *Bien faire et laisser dire* »<sup>106</sup>. Il est à noter que la 6<sup>ème</sup> BLB est une brigade quelque peu particulière puisqu'elle contient exclusivement des régions dites de tradition, c'est-à-dire exclusivement des régiments des troupes d'Afrique (Légion étrangère, Spahis) et des régiments des troupes de marine (anciennement régiment des troupes coloniales). La Légion étrangère bien connue pour ses traditions, s'est fortement opposée à cet *happening*. Aux yeux du général MAURIN, commandant la Légion étrangère, et de son conseiller communication, le Lieutenant Olivier ROCHARD, l'arrivée de la Légion étrangère sur les réseaux sociaux représente plus une menace qu'un avantage. Aubagne ayant déjà apposé un avis réprobateur sur le développement des pages Facebook des divers régiments de la Légion en 2014. Ancrée dans ses traditions et dans le culte du « *On a toujours fait comme cela* » la légion ne cherche à communiquer que via ses médias ancestraux et traditionnels. Cependant à l'image du ministère de la Défense, le progrès rattrape l'institution et cette dernière se voit contrainte et forcée de communiquer sur ces nouvelles plateformes quelle ne maîtrise pas ou peu.

Ainsi donc le développement des réseaux sociaux numériques s'est fait au sein des armées mais pas toujours dans la sérénité. Mais ces derniers se développent et, à

---

<sup>106</sup> Propos du Capitaine Bourriche officier communication de la 6<sup>ème</sup> Brigade légère blindée

l'heure actuelle, rien ne semble pouvoir freiner cet engouement pour ces nouveaux media. Mais les réseaux sociaux sont-ils une réelle opportunité pour le ministère de la Défense ?

Le ministère de la Défense est une institution très centralisée et hiérarchisée dont le fonctionnement correspond mal, de prime abord, aux principes décentralisés et aux dynamiques *Bottom up* des nouveaux outils numériques. En effet la société actuelle se tend de plus en plus vers une société de conversation où la transparence règne et où l'information n'a de valeur que par son degré et sa rapidité de propagation. Cependant les armées cultivent, quant à elles, le culte du secret afin notamment de protéger les données confidentielles qu'elles détiennent. Ainsi internet et les réseaux sociaux sont perçus comme des menaces puisque l'information est accessible à tous.

Cependant Internet n'a pas vocation à diffuser inopinément des informations. Ce n'est qu'un facilitateur pour celui qui veut diffuser l'information. Les failles de sécurité qui sont souvent imputées aux réseaux sociaux, sont la plupart du temps dues à une erreur humaine. Dans l'affaire Wikileaks, Bradley Mannings, ce militaire à l'origine des fuites, n'aurait jamais dû pouvoir avoir accès aux informations classifiées et encore moins pourvoir les copier sur des supports amovibles.<sup>107</sup> Internet n'a eu qu'un rôle secondaire dans cette affaire. Ce fut simplement le canal de diffusion, mais l'erreur n'est pas liée à l'utilisation d'internet mais bel et bien à l'incapacité de l'armée de protéger ses données confidentielles.

D'autres cas mettent en accusation les réseaux sociaux. Ces derniers violeraient la sécurité des opérations (SECOPS). L'exemple le plus flagrant a trait à l'annulation de l'opération de Tsahal par l'armée israélienne. En effet un soldat israélien a publié

---

<sup>107</sup> B. FERRAN *Facebook sème le trouble dans la police et l'armée* *Lefigaro.fr*, 19 novembre 2010

sur son mur Facebook : « *Mercredi, on nettoie le village de Qaṭanā et jeudi, si Dieu le veut, on rentre à la maison*<sup>108</sup> ». Cette fuite « involontaire » a remis en question l'opération qui fut annulée. Si la culpabilité du militaire en question reste à prouver (volonté de nuire ou simple maladresse), il n'en résulte pas moins que ce post Facebook a eu des répercussions graves pour l'armée. Mais encore une fois la faute n'est pas imputable aux réseaux sociaux, mais bel et bien à ce militaire, qui a dévoilé volontairement ou non des informations classifiées.

Des anecdotes comme celle-ci, toutes les armées en possèdent. La France n'en est pas épargnée, durant l'opération Barkhane au Sahel, une jeune militaire a voulu rassurer son ami et lui a expliqué qu'elle partait avec son peloton en mission dans le désert pour une durée de trois semaines et lui a donné les étapes et les heures approximatives de départ du convoi, les lieux et les horaires des étapes. Mettant ainsi la vie de l'ensemble de ses camarades en danger. Interrogée par la DRSD<sup>109</sup> et accusée de compromission et d'espionnage, la jeune brigadier-chef C.<sup>110</sup> a expliqué qu'elle ne pensait pas à mal, mais qu'elle cherchait uniquement à rassurer son petit ami qui n'aurait pas de nouvelle d'elle durant la durée de la mission. Il ne lui était pas venu à l'esprit que l'adversaire pouvait épier des conversations afin de retirer du renseignement et ainsi placer des engins explosifs sur la route empruntée par le convoi dans le but d'harcéler la force et de la déstabiliser et si possible tuer quelques militaires pour remporter une victoire dont ils se targueraient sur les réseaux sociaux. Cette expérience a mis en exergue le fait que des actions entreprises, même au plus bas niveau (tactique), pouvaient avoir des répercussions et des conséquences jusqu'au

---

<sup>108</sup> David Buimovitch, *L'armée israélienne annule un raid en Cisjordanie à cause de Facebook* ; La dépêche 3 janvier 2010

<sup>109</sup> Direction du renseignement et de la sécurité de la Défense.

<sup>110</sup> Le nom du militaire est tenu secret pour des raisons de confidentialité, étant donné qu'une enquête a été ouverte à son encontre

plus aux échelons de la hiérarchie militaire (niveau stratégique). Cette situation qui pourrait être comparée à « *l'effet papillon* » a été rebaptisée par les armées en l'effet du « caporal stratégique ». Un simple caporal peut par ses actions avoir des répercussions jusqu'au niveau stratégique (niveau géré par des officiers généraux). Ainsi l'exemple du brigadier-chef C. en est l'illustration parfaite. Si cet exemple concerne un militaire du rang, toutes les catégories sont concernées (officiers, sous-officiers, militaires du rang).

Mais ces évènements ne sont fort heureusement qu'anecdotiques dans les armées. Il en résulte le plus souvent qu'il y a un manque de sensibilisation aux risques encourus avec les réseaux sociaux, manque de sensibilisation en amont et manque de sanction en cas de faute.

La Marine Nationale a trouvé un moyen afin d'empêcher tout risque de fuites d'information. Les marins embarqués sur les bâtiments ont accès à internet, cependant dès que la flotte arrive dans une zone à risque en termes d'opération, l'intégralité des communications (non sécurisées) vers l'extérieur du bâtiment sont immédiatement coupées. Cette procédure est certes applicable dans la Marine Nationale mais difficilement transposable dans les autres armées. Les marins, étant donné leur fonctionnement, sont cantonnés dans le bâtiment. Ce qui n'est pas le cas des autres armées. De plus, si cela permet de limiter au maximum les fuites, ce système n'est pas infaillible.

Malgré ces évènements malheureux il n'en résulte pas moins que les militaires dans l'ensemble sont sensibilisés et méfiants sur les plateformes numériques. Une étude a

permis de démontrer que la plupart des militaires Français avaient verrouillé leurs profils

## **14- LES INCONVENIENTS DES OUTILS NUMERIQUES POUR LE MINISTERE DE LA DEFENSE.**

Les forces armées basent leur communication sur l'humain, sur ses compétences, les actions des soldats au service de la France et de sa population.

Le développement exponentiel des outils numériques, de l'internet et des nouveaux médias a, de manière générale, offert un certain nombre d'opportunités au ministère de la Défense. En effet, il lui est plus facile de communiquer et ce à moindre coûts. Cependant ce développement et la banalisation de l'utilisation, notamment des réseaux sociaux, pose un certain nombre de contraintes.

La sécurité des hommes, des missions et des données est une priorité pour les militaires. En effet la sécurité est un leitmotiv dans le domaine des armées. L'anonymat des soldats est devenu monnaie courante, et ce pas uniquement au sein des forces spéciales ou dans la légion étrangère. De plus la prolifération rapide des informations mets souvent en péril la sécurité des opérations (secops).

L'inconvénient majeur avec les outils numériques, c'est la perte de contrôle de l'information et de la situation. Les réticences que peut avoir la défense ou les politiques vis à vis du numérique est compréhensible.

Les réseaux sociaux font partie du champ informationnel numérique et appartiennent au cyberspace. Ce dernier est un nouveau champ de bataille. Les puissances d'aujourd'hui s'opposent de plus en plus sur la toile. Les attaques numériques sont de

plus en plus fréquentes. Elles déstabilisent fortement les états qui en sont victimes. Le 28 juin 2017, les institutions et les entreprises françaises, comme Saint Gobain, la SNCF ou encore Carrefour ont été victimes d'attaques informatiques qui ont paralysé l'entreprise et qui leur ont coûté de fortes sommes d'argent. Ces attaques bien que non revendiquées affaiblissent considérablement les pays. Le ministère de la Défense, ne peut en aucune manière se permettre d'être victime de ce genre d'attaque. Les données classifiées confidentielles voire secret défense que contiennent les réseaux « Intradef » ou « FrOps »<sup>111</sup> ne peuvent en aucune manière être piratées et dévoilées au grand public. Il est donc légitime de comprendre les craintes qu'a la Défense en vis à vis des réseaux sociaux. Les réseaux sociaux numériques peuvent être utilisés dans une perspective antagoniste car ils représentent un champ de bataille potentiel. La rapidité de concentration des attaquants, la dispersion tout aussi rapide, la propagation de l'information et sa vitesse de dissémination combinées à la quasi impossibilité de contrer l'attaque, la censure inexistante, etc... Tous ces points sont des failles présentes dans le système des réseaux sociaux numériques.

Le ministère des Finances, basé à Bercy, a été victime d'une attaque par cheval de Troie en 2011. Les hackers d'origines chinoises se sont introduits dans le système informatique du ministère via une erreur humaine. En effet, un salarié s'est connecté sur Facebook via son ordinateur professionnel. Cette faille de sécurité a rendu indisponible l'intégralité des ordinateurs et l'Agence Nationale de la Sécurité des Systèmes d'Information (ANSSI) a dû intervenir durant 48 heures sur les ordinateurs de Bercy. Cette « erreur » a coûté à la France environ 1% de son PIB. Cette attaque n'a heureusement eu que des conséquences économiques et fort heureusement aucune

---

<sup>111</sup> Intranet Défense et France Opération sont des réseaux classifiés confidentiel et secret défense.

vie humaine ne fut mise en danger. Facebook comme tous les autres réseaux sociaux, ne sont pas sans danger. Ici si l'erreur est humaine, car l'employé a ouvert une brèche dans le système du ministère en se connectant sur son compte Facebook via son ordinateur de travail. Si le ministère de la Défense se voit attaqué par des hackers, cela peut compromettre des opérations militaires, voire attenter à la vie de soldats déployés en opérations.

## **14.1 Les menaces engendrées par les réseaux sociaux numériques.**

### **14.1.1 La diffusion de Malware**

La démocratisation des pratiques des réseaux sociaux numériques, combinée à la faible connaissance des Français en matière de sécurité informatique sont des opportunités pour les pirates. Les réseaux sociaux comme Facebook, Twitter, LinkedIn etc. sont des vecteurs de propagation de logiciels malveillant pouvant nuire à la sécurité des données.

### **14.1.2 La divulgation d'information**

La divulgation d'informations personnelles sur les hommes et les femmes qui composent les forces armées comme la géolocalisation de la base, les photos publiées sur le terrain, peuvent largement compromettre la mission. Aujourd'hui la France est engagée dans de nombreux conflits non internationaux (CANI). Les adversaires de la France, les soldats de l'Organisation Etat Islamique (OEI) ou d'Al Quāida viennent jusqu'en Hexagone pour semer un sentiment de terreur. Ce fut notamment le cas pour

Mohamed MERAH qui avait sélectionné ses victimes grâce à Facebook en identifiant les militaires vivant à proximité de chez lui.

### **14.1.3 L'usurpation d'identité**

La création de faux profils pour soustraire des renseignements aux militaires est une des actions souvent menées par les adversaires. L'armée Israélienne fut victime de ce genre d'attaques. Des faux profils de jeunes femmes furent créés, entrant en contact avec les soldats israéliens pour leurs soutirer des informations sur les systèmes de sécurité de la base ou sur les opérations en cours.

### **14.1.4 Les mobilisations virtuelles**

Les pirates informatiques peuvent aussi saturer les serveurs afin de les rendre inopérants. Les réseaux sociaux offrent une capacité de mobilisation hors norme. L'OTAN en a fait les frais par le passé. Des activistes pakistanais ont décidé de fonder des groupes de cyberdéfense afin de noyer les sites de l'OTAN sous un déluge de commentaires et de requêtes informatiques après une attaque de drone. Le résultat fut que les sites otaniens furent paralysés.

### **14.1.5 Nuire à la e-réputation de l'institution**

La frontière entre la vie privée et la vie professionnelle est mince sur les réseaux sociaux. Un message, de nature humoristique, publié par un militaire sur les réseaux

sociaux, peut nuire à la réputation de l'institution. « Chaque soldat est ambassadeur de son régiment de l'armée de Terre et de la France »<sup>112</sup>.

Il est de même pour les familles de militaires, qui peuvent s'exprimer via les réseaux sociaux pour dénoncer certaines situations, comme les problèmes de paiement de l'armée avec le logiciel LOUVOIS par exemple.

#### **14.1.6 Non-respect des embargos**

Les réseaux sociaux permettent une propagation rapide des informations, parfois même avant que l'armée elle-même n'ait eu le temps de communiquer. Notamment lors des situations de crises. Lors de décès ou d'accident au sein de l'armée, les médias ont accepté les principes d'embargo, qui consiste à ne divulguer l'information qu'une fois que l'armée leur a donné le feu vert. En effet le ministère de la Défense tient à prévenir lui-même les familles de la tragédie. Si la presse respecte les embargos, il n'en est pas de même pour les internautes.

#### **14.1.7 La désignation d'objectifs et la rupture d'anonymat**

Les menaces sont nombreuses pour le ministère des Armées. Ce qui freine les dirigeants militaires à accepter le « tout numérique », est que les officiers supérieurs et les officiers généraux, ne peuvent pas se permettre de commettre des erreurs en termes de gestion de l'information. La pire des erreurs, qui peut être commise, est de compromettre la sécurité des hommes et des femmes qui servent sous les drapeaux.

---

<sup>112</sup> Article 11 du code du Soldat

A l'heure actuelle, les militaires français représentent des cibles de premier choix pour quiconque désire perpétrer un attentat. Ce constat triste mais réaliste a été notamment réalisé lors des attaques de Mohamed MERAH. Les militaires sont des cibles faciles pour qui veut s'en prendre à un symbole de l'Etat Français. Si les militaires ont reçu comme consigne de ne plus sortir de chez eux en uniforme, si les services de police et de gendarmerie ont créé le fichier « Pégase » qui permet d'identifier les militaires et leurs domiciles afin de faire passer les appels des militaires ou de leurs familles en priorité, ces derniers ne sont et ne seront jamais complètement à l'abri.

Une des menaces engendrées par les outils numériques est la rupture d'anonymat et la désignation d'objectif. Les militaires sont priés de garder l'anonymat notamment sur les réseaux sociaux. En effet il est demandé de ne pas montrer les bandes patronymiques, lors des interviews, seul le grade et le prénom sont révélés. Cependant les comptes numériques dévoilent souvent les noms, prénoms, profession et voire même les adresses des militaires.

Un récent concours sur Facebook a invité l'entourage des militaires à « Tagguer » leurs proches afin d'augmenter leurs chances de gagner un lot. Cette pratique qui peut sembler anodine pour l'entourage des militaires, a entraîné plus d'un millier de commentaires contenant en moyenne trois noms de militaires (volontairement ou à leur insu), avec parfois leur localisation ou leur emploi. Cette situation a permis d'identifier de nombreux militaires qui sont devenus vulnérables. En outre il est de plus en plus aisé de faire le lien entre les comptes Facebook des militaires et ceux de leur famille avec le lien de parenté.

Cette situation a profondément inquiété le ministère de la Défense. Ce dernier est depuis plusieurs années, la cible de menaces terroristes, à l'étranger comme sur le territoire national. L'appartenance des militaires à l'institution fait des militaires français une cible privilégiée des personnes et des groupes malveillants et en particulier des terroristes.

Par exemple en mars 2012, Mohammed MERAH abat trois militaires à Toulouse et Montauban et en blesse un autre grièvement. Ces quatre personnes ont été ciblées du fait de leur statut de militaire.

Les individus, maîtrisant internet et les réseaux sociaux, collectent les données personnelles et les associent aux données professionnelles des militaires. Leur objectif est de pouvoir exercer une pression et/ou proférer des menaces. S'ils ne peuvent frapper les militaires, ils sont capables de frapper les familles qui représentent le point faible des militaires.

En 2014, un militaire déployé en opération extérieure a publié sur son profil Facebook un message destiné à son entourage. Sa famille a dû être placée sous protection policière et militaire après avoir reçu des messages de mort liés à ce message.

Toutes les diffusions de contenu (textes, photos ou vidéos) relatives à l'activité professionnelle ou à celle de l'institution sur les réseaux sociaux peut se révéler être une menace pour la sécurité du personnel de la défense, des opérations et de leur succès, dans la mesure où elle renseigne des personnes mal intentionnées.

## **14.2 Les mesures prises par les armées pour lutter contre les menaces engendrées par les réseaux sociaux.**

Le ministère de la Défense a décidé de prendre des mesures pour contrer la propagation des menaces sur internet. L'édition d'un « *guide de bon usage sur les réseaux sociaux* » disponible sur internet (<http://www.defense.gouv.fr/actualites/articles/sortie-du-nouveau-guide-du-bon-usage-des-reseaux-sociaux>) et sur l'intradef (intranet du ministère de la Défense), a pour objectif de donner aux usagers de ce ministère les réflexes et les conduites à tenir.

### **14.2.1 Le rappel des devoirs des militaires**

Avant toute chose il est important de rappeler que les militaires sont soumis au devoir de réserve. Tous les actes commis volontairement ou non par les militaires, ont un impact direct ou indirect sur l'institution. Le fait que le personnel appartienne à la défense implique que ses actions et ses dires peuvent compromettre l'institution. Les militaires s'expriment en tant que membres de l'Institution. Les militaires sont donc garants de l'image de l'institution et s'engagent parfois en son nom.

Il est indispensable pour chaque militaire de garder cette réflexion en tête : toute publication sur les réseaux sociaux peut porter atteinte à l'image des armées.

La réglementation est très claire, les militaires dépendent du code de la Défense. Ce dernier est très explicite :

*« Les opinions ou croyances, notamment philosophiques, religieuses ou politiques, sont libres. Elles ne peuvent cependant être exprimées qu'en dehors du service et avec la réserve exigée par l'état militaire. Cette règle s'applique à tous les moyens d'expression. Elle ne fait pas d'obstacle au libre exercice des cultes dans les enceintes militaires et à bord des bâtiments de la flotte. Indépendamment des dispositions du code pénal relatives à la violation du secret de la défense nationale et du secret professionnels. Les militaires doivent faire preuve de discrétion pour tous les faits, informations ou documents dont ils ont connaissance dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de leurs fonctions. En dehors des cas expressément prévus par la loi, les militaires ne peuvent être déliés de cette obligation que par décision expresse dont ils dépendent.*

*L'usage de moyens de communication et d'information, quels qu'ils soient, peut être restreint ou interdit pour assurer la protection des militaires en opération, l'exécution de leur mission ou la sécurité des activités militaires. »*

*Article L4121-2 du code de la défense*

De plus la protection des secrets militaires et du secret professionnel est fortement encadrée par la loi. La compromission (divulcation d'informations classifiées) est répréhensible par la loi.

*« La révélation d'une information à caractère secret par une personne qui en est dépositaire soit par état ou par profession, soit en raison d'une fonction ou d'une mission temporaire, est punie d'un an d'emprisonnement et de 15 000 euros d'amende ».*

*Article 226-13 du code pénal.*

## 14.2.2 Les bons réflexes à adopter

Un certain nombre de mesures sont prises ou doivent être prises par les militaires pour lutter contre les menaces et les dangers liés à l'internet. La société actuelle tend à publier sur les réseaux sociaux l'intégralité des faits et gestes des individus issus des générations Y ou Z (dont font partie les jeunes recrues). La vie privée et la vie publique sont aujourd'hui étroitement liées, pour ne pas dire ont fusionné.

Contrairement aux célébrités actuelles et aux personnes publiques, les militaires doivent séparer leur vie privée de leurs vie publique, en tout cas c'est ce que propose le ministère de la Défense. Cette pratique sous-entend que les militaires devraient dans l'absolu créer deux comptes Facebook. L'un à caractère personnel où aucune information à caractère professionnel ne serait diffusée et réciproquement. Cependant, si cette mesure proposée par le ministère de la Défense est faisable dans l'idée, cette réalisation n'est pas réellement possible. En effet la gestion de deux comptes est souvent complexe et aujourd'hui les connections sont trop faciles. Ainsi deux comptes séparés ne sont qu'une chimère qui n'apportera que des complications dans la vie des militaires. Tout simplement il serait plutôt préférable de ne pas parler de la caractéristique militaire sur les réseaux sociaux.

Les militaires quand ils s'expriment en tenant compte de leur qualité de militaire, s'expriment au nom du ministère et de l'institution. Chaque militaire doit s'exprimer à son niveau de responsabilité et avec l'accord de sa hiérarchie. Ainsi La solution proposée par le ministère de la Défense dans son guide des bons usages des réseaux sociaux est utopique. La proposition de créer deux comptes distincts qui sépareraient le coté militaire du coté civil et personnel est absurde.

La plus grande prudence et les bons réflexes seraient avant toute chose de ne pas communiquer sur tout ce qui a trait au métier de militaire sur les réseaux sociaux. En effet, afin de protéger les informations et d'éviter les ruptures d'anonymat et les divulgations d'informations classifiées, il vaut mieux parfois s'abstenir de communiquer.

Cependant étant donné qu'il est impossible d'empêcher les militaires et surtout les jeunes de se passer de leur compte Facebook ou Twitter, il faut enseigner aux jeunes d'aujourd'hui les techniques pour se protéger d'un point de vue cyber.

## **15- LA GUERRE DE L'INFORMATION, UN CHAMP DE BATAILLE DU CYBER**

La cyber guerre est une réalité aujourd'hui pour les armées. Le département cyber est un axe de développement pour le ministère de la Défense. Il existe deux types d'actions du cyber : le côté offensif, qui vise à espionner et récupérer des données des pays ennemis et les déstabiliser sur un terrain virtuel, la partie défensive, quant à elle, consiste à assurer la protection des systèmes d'information de la défense. Elle est gérée notamment par l'Agence nationale de la sécurité des systèmes d'information (ANSSI). Cette dernière a pour mission de sécuriser les données de la Défense.

Le milieu du cyber est complexe et n'entre pas forcément dans le champ de réflexion de ce travail. Cependant si le ministère de la Défense désire développer sa communication publique à travers les outils numériques, elle doit prendre en compte la sécurité de ses plateformes.

L'ANSSI a pour objectif de protéger les systèmes d'informations de la Défense. Pour protéger les infrastructures de la Défense il faut protéger les hommes et les femmes qui la composent. La protection du personnel militaire passe par la formation des intéressés aux techniques de protection informatique.

La première protection est de sécuriser les comptes des personnels de la Défense. Il est donc important de sensibiliser les militaires à la protection des données. Les correspondants SSI des régiments et des bases sont chargés de faire des sensibilisations annuelles pour les personnels de la Défense. Ces derniers doivent sécuriser leurs comptes et leurs profils. De même que les publications doivent être sécurisées et non « public ».

Un certain nombre de protections simples permettent non pas d'empêcher toutes les intrusions, mais tout du moins de réduire les tentatives de « *phishing* ». Le Guide du bon usage des réseaux sociaux donne quelques conseils aux militaires pour éviter les tentatives d'intrusions virtuelles qui pourraient déstabiliser la Défense.



## 2 / Adoptez les bons réflexes

### B. Au quotidien sur vos profils



- **N'acceptez** sur les réseaux sociaux personnels **que des personnes connues**.
- **Respectez la réglementation** (cf. p. 10).
- Ne communiquez **pas d'informations confidentielles** susceptibles de mettre en danger les opérations, la vie de ceux qui les mènent ou de nuire à l'image des forces armées (cf. page 8).
- **N'évoquez pas vos missions** (passées, en cours et surtout à venir) ou votre emploi du temps, même partiellement.
- **Vérifiez systématiquement les arrière-plans de vos vidéos/photos** avant de les publier (pas de sites militaires, de camarades en tenue, etc.).
- **N'utilisez pas la géolocalisation (géotaggage)** ni l'identification (taggage nominatif) sur les photos publiées.
- **N'identifiez pas les autres agents** du ministère dans vos commentaires ou en photo/vidéo.
- **Vérifiez les paramètres de confidentialité** (modifiés sans préavis par Facebook, etc.) et changez régulièrement vos mots de passe.
- **Sensibilisez votre entourage** (cf. page 19) à l'utilisation des réseaux sociaux.

Exemple des conseils donnés dans le guide des bons usages sur les réseaux sociaux.

Il apparaît ici, que le plus gros problème pour le ministère de la Défense soit d'accepter cette évolution. Les jeunes militaires d'aujourd'hui ne sont plus malléables comme les anciennes générations. Les jeunes millénials ont un nouveau mode de pensée et de fonctionnement. Il est impensable de les considérer et de les traiter comme les générations de leurs pères ou de leurs grands-pères.

Les plus grandes erreurs et les plus gros risques viennent souvent de l'homme. Les erreurs et notamment les erreurs informatiques sont à 95% causées par l'homme lui-même. Cela est dû au fait que la Défense cherche en apparence à se réformer et à évoluer, mais que le travail de fond qui doit être fait est fait par les officiers supérieurs et les officiers généraux n'est pas fait. Souvent ces derniers ne comprennent pas les modes de pensée des nouvelles générations. La Défense fait des efforts pour s'améliorer, mais il lui faut faire un travail de fond et non de surface.

## TROISIEME PARTIE : LES COMPARAISONS ENTRE LES PAYS.

---

Il est important, afin de comprendre le fonctionnement d'une institution, de pouvoir la comparer à d'autres qui ont une doctrine d'emploi similaire. Pour comprendre et analyser les impacts et les avancées (ou les retards) de la communication publique du ministère de la Défense français, il faut mettre ce dernier en concurrence avec d'autres ministères.

Cependant la particularité d'un tel département ministériel n'est pas facilement comparable ni transposable aux autres ministères français. De plus il n'est pas concevable de comparer deux ministères qui n'ont pas le même emploi.

Pour comprendre le fonctionnement de la communication publique française au sein du ministère de la Défense, il faut la comparer à d'autres pays. Tout benchmark se fait donc entre plusieurs produits sensiblement similaires. Ainsi le ministère de la Défense français et plus particulièrement sa communication – notamment digitale- fut comparé à trois pays.

Il a donc fallu choisir des armées modernes dans des pays occidentaux. La première comparaison est donc entre la France et les Etats-Unis. Géant occidental, gendarme du monde libre durant des décennies, les Etats-Unis ne peuvent être occultés. Armées professionnelles, fortement mobilisées à travers les différents théâtres d'opérations du globe, il fallut trouver aussi deux autres armées modernes, occidentales pour étalonner les comparaisons. Il fut choisi ainsi deux autres pays : le Royaume-Uni, qui, à l'image de l'armée française a des armées professionnelles, fortement déployées

mais ayant des contraintes de recrutement. Elles ont dû faire appel à de fortes campagnes de communication afin de faire comprendre les enjeux de la défense au peuple britannique.

La dernière comparaison s'effectue entre la France et l'Estonie. Jeune pays appartenant aux états baltes. L'Estonie est un pays complexe qui connaît encore la conscription. Toujours sous la menace d'une invasion russe, l'Estonie est un pays ayant un passif douloureux, qui a été régulièrement envahi. Appartenant à l'Europe et à l'OTAN, l'Estonie se développe d'un point de vue militaire.

Ces trois pays serviront donc de moyen de comparaison avec la France, pour déterminer où cette dernière se situe sur le point de vue de sa communication publique numérique.

## **1- LA COMPARAISON ENTRE LA FRANCE ET LES ETATS-UNIS D'AMERIQUE**

La communication opérationnelle varie d'un pays à l'autre. En France, la communication est contrôlée par les plus hautes instances de l'état-major des armées. La communication est de base verrouillée et les militaires n'ont pas d'autorisation de communiquer vers les familles pour parler des opérations.

Certes lors des opérations (excepté les ouvertures de théâtres), les militaires français ont à leur disposition internet en libre-service ainsi qu'un crédit téléphone pour pouvoir avoir un contact avec la famille restée en France. Cependant les militaires n'ont pas le droit de parler des opérations. Il en va de même avec les réseaux sociaux. Ces derniers ne sont pas verrouillés ni réellement surveillés, autrement que par

l'officier presse, voire l'adjoint du conseiller communication et sporadiquement par la direction du renseignement et de la sécurité de la défense (DRSD). Un militaire, qui divulguerait des informations sur les réseaux sociaux, est passible de punition (jours d'arrêt). Il est strictement interdit aux militaires (tous grades confondus) de mettre des photos d'eux ou de l'opération sur les réseaux sociaux. La sécurité des opérations (SECOPS) est une préoccupation majeure des armées.

## 1.1 SECOPS

La sécurité des opérations (SECOPS) est une priorité pour l'état-major des armées, notamment pour le centre de planification et de conduite des opérations (CPCO) situé dans les sous-sols de Balard. La sécurité des opérations est un frein à la communication. En effet il est important de savoir ce qu'on peut dire et évidemment ce qui est du domaine du classifié.

Contrairement à ce qu'on pourrait croire, la SECOPS ne vise pas seulement à protéger les opérations, mais vise aussi à protéger les militaires qui les mènent. En effet, un certain nombre de militaires ont été mis en danger en dévoilant des détails d'opérations, voire en détaillant leurs conditions de vie, en opération ou dans les casernes.

La sécurité des opérations vise à proscrire toute communication, institutionnelle ou personnelle, sur les opérations en cours ou à venir. En effet certains militaires ne se rendent pas forcément compte que, dans ce monde où l'information circule aussi vite que la lumière, les opérations et donc leur sécurité peuvent être mises en danger et par conséquent la vie des soldats.

En Afrique, lors des premiers mandats de l'opération Barkhane, les soldats avaient à cœur de faire faire des souvenirs traditionnels pour quand ils rentreraient chez eux, en régiment. Une des traditions est de rapporter des fanions avec le nom de l'opération et ceux des soldats qui y ont participé (une opération extérieure est composée d'une multitude d'opérations courtes allant d'une à trois semaines). Cependant les officiers commandant l'opération se sont rendu compte, que des fanions avaient été brodés et mis en vente sur le marché avant le début de l'opération en question. Ainsi tous les personnels de la base (notamment les locaux) savaient le nom des officiers, sous-officiers et militaires ayant participé à l'opération « La Madine 3 » du 3 au 12 juin 2015<sup>113</sup>

Cette anecdote montre combien les informations sur les opérations peuvent fuiter et sont sensibles. Les soldats peuvent, sans mauvaise intention, ébruiter des informations classifiées et confidentielles, ce qui met en péril l'intégralité des opérations en cours ou à venir.

Les réseaux sociaux, représentent pour la sécurité des opérations une menace avérée et considérable. En effet, pour améliorer la vie des soldats en opération, le service du commissariat des armées, via son détachement du soutien de l'homme (DETSH), met en place des bornes wifi auxquelles les militaires peuvent se connecter pour garder le lien avec leurs familles. Si le réseau wifi est surveillé (certains sites sont proscrits), il n'empêche que les jeunes soldats, la plupart issus de la génération Y, voire de la génération Z, ont accès aux réseaux sociaux comme Facebook, WhatsApp etc.

Le service de la contre-ingérence(CI), dépendant de la Direction du renseignement et de la sécurité de la défense (DRSD anciennement DPSD), surveille autant que

---

<sup>113</sup> Le nom et les dates de l'opération sont donnés à titre d'exemple.

possible les échanges entre les militaires déployés en opérations et les familles. Cependant, il n'est pas rare qu'un individu soit convoqué car il a divulgué des informations sur les dates d'un convoi, les horaires de départ et les itinéraires empruntés.

Les informations délivrées sur les réseaux sociaux sont interceptables par tous, notamment par l'ennemi. La divulgation d'information à caractère confidentiel est évidemment punissable, bien que la plupart du temps ces révélations ne soient pas volontaires.

En Afghanistan, la force de l'ISAF a subi de lourdes pertes à cause des outils numériques. Les américains ont dû les interdire.

Si la France déploie de nombreuses équipes images et presse pour médiatiser les opérations, la politique de communication est de manière générale particulièrement verrouillée, contrairement aux militaires outre-Atlantique qui partent du principe qu'il ne faut pas restreindre l'information, afin d'éviter d'être accusé de cacher la vérité au public et surtout aux médias. Les militaires américains ont toute liberté de communiquer auprès de leurs familles y compris pendant les opérations.

Le département de la Défense américain veille aussi à la sécurité des opérations. Cependant ayant appris de leurs erreurs passées, comme notamment lors de la guerre du Vietnam où les opérations militaires n'étaient pas médiatisées, les militaires des armées américaines peuvent communiquer sur les réseaux sociaux (essentiellement Facebook) à leur guise. Les officiers communication, ne cherchent pas à restreindre la diffusion. Cependant chaque soldat connaît par sa chaîne hiérarchique les éléments de langage à diffuser et notamment les lignes rouges, c'est à dire les éléments sensibles à

ne pas divulguer pour ne pas mettre en péril les soldats ou leurs familles restées au pays.

Les militaires diffusent donc des messages positifs sur les opérations et sur leurs conditions de vie sur le théâtre. Les éléments de langage étant déclinés jusqu'au plus bas échelon et assimilés par la troupe, les militaires peuvent donc en respectant ces lignes de conduites donner un certain nombre de "nouvelles" aux familles. Les officiers communication sont essentiellement là pour donner les directives et contrôler, de manière aléatoire les publications qui sont postées par les militaires américains. En France les éléments de langage sont édités mais ne sont pas diffusés aux sous-officiers, ni aux militaires du rang. Ainsi seuls les officiers ont « la bonne parole »

Si les conditions de vie sont aussi importantes pour l'armée américaine, elles sont souvent passées sous silence dans les opérations françaises. Cela est dû notamment à la différence de mode d'action et de préparation des opérations.

La France se targue d'avoir été le seul pays au monde à avoir réussi à mener l'opération Serval. En effet, le Secrétaire d'Etat à la Défense américaine a félicité son homologue le Ministre de la Défense français, pour la rapidité et l'efficacité dont la France a fait preuve en menant l'opération Serval au Mali.

## **1.2 Le cas particulier de l'opération Serval**

Lorsque le président Malien a lancé son appel à l'aide à la communauté internationale pour arrêter les colonnes des pick-up de djihadistes qui roulaient à tombeau ouvert vers la capitale malienne, la France a répondu présent. Quelques heures à peine après

cet appel au secours, la France envoie le 4<sup>ème</sup> régiment d'hélicoptère des forces spéciales (4<sup>ème</sup> RHFS). Les gazelles (hélicoptères de combat) ont pu arrêter les colonnes infernales avant qu'elles n'arrivent sur la ville de Mopti. Puis le reste des forces spéciales ont, via un posé d'assaut, pris l'aéroport de Gao-Kourougosso<sup>114</sup>. La France a donc déclenché l'opération Serval. Les militaires français sont ainsi arrivés en nombre à Gao (via la base aérienne projetée -BAP- de Niamey au Niger). Cependant si les forces combattantes sont arrivées au Mali, les forces de soutien elles, ont mis plusieurs mois à être déployées. La rusticité des militaires Français fut mise à l'épreuve. Les conditions de vie des militaires projetés dans cette opération furent particulièrement déplorables. La France s'est occupée d'envoyer les militaires sur le terrain, sans se préoccuper de savoir s'ils avaient de quoi se nourrir et se loger. Cette façon de penser et d'agir est typiquement française. La situation dans laquelle ont été mis les militaires Français a été jugée particulièrement inadmissible. Malgré les comptes rendus adressés par la troupe aux autorités militaires et politiques, la situation n'a pu évoluer que grâce aux médias, qui ont découvert la réalité de la situation via les messages postés sur les réseaux sociaux des militaires. Cette situation a mis le Gouvernement français dans l'embarras. Ce dernier a vite compris le pouvoir des réseaux sociaux et surtout le contre-pouvoir que cela pouvait représenter. Contrairement à la France, les Etats-Unis mettent prioritairement en place leur logistique, pour assurer le bien-être des soldats. La mise en place d'un camp et d'un approvisionnement logistique est la première étape dans le démarrage d'une opération militaire. Les forces combattantes américaines n'arrivent qu'une fois la logistique installée. Les américains redoutent avant tout de perdre la ferveur nationale et le

---

<sup>114</sup> France 2 *Cellule de crise- La France au Mali*

soutien de la population. Il est à noter que, si en France, les opérations durent en moyenne quatre mois (excepté l'Afghanistan et le Liban qui étaient des mandats de 6 mois), les américains eux partent pour une durée moyenne d'un an. Ainsi pour les Etats-Unis, le confort des soldats est une priorité à prendre en compte avant tout déploiement de troupes combattantes.

Cette différence de perception des soldats et de manière générale de la mission influence considérablement le mode de communication des états-majors sur les opérations. Le ministère de la Défense américaine n'a pas à craindre les retombées négatives venant des militaires ou de leurs familles concernant les conditions de logement et/ou de paiement des soldats, contrairement à la France, qui a vu le développement de certains groupes de lobbying, comme le groupe "*Un paquet de gauloise en colère*". Ce groupe constitué d'épouses de militaire, a lancé un mouvement de protestation, via les réseaux sociaux, pour alerter le Gouvernement sur les conditions des militaires en opérations extérieures, mais aussi sur les dysfonctionnements du système de gestion de paie Louvois. Certains militaires engagés sur le théâtre afghans, ont sacrifié leur vie en mourant pour la France, alors que leurs épouses n'étaient pas payées.

Ces incidents, bien que relayés par la base de la pyramide à la chaîne hiérarchique, ont mis du temps à être résolus. La communication du ministère de la Défense est essentiellement axée sur le recrutement et sur les opérations. L'armée ne communique pas sur ses dysfonctionnements. De plus la famille des militaires engagés n'est pas référencée comme cible pour la communication. C'est ainsi que de nombreux scandales ont éclaté, dus à un manque de communication envers les familles.

### 1.3 L'armée une alternative financière pour la poursuite des études

À la suite d'un amendement Bush, l'armée américaine recrute depuis 2002 dans les lycées et les centres d'immigration. Les jeunes recrues passent leurs tests d'aptitudes rapidement et signent souvent des contrats d'engagement différés. Ainsi les armées peuvent les approcher lorsqu'ils sont mineurs et, jouant sur la crédulité de l'adolescent, les enrôlent dans les forces armées.

L'engagement est pour les jeunes citoyens modestes une occasion d'obtenir des primes intéressantes pour notamment la poursuite de leurs études. *« Jonathan a 19 ans, il affiche un béret noir porté de côté sur un crâne rasé de près. « J'ai signé le 2 octobre, et le 7 octobre je commençais l'entraînement », déclare la jeune recrue. L'armée lui a offert une prime de 17 000 dollars (13 000 euros) pour s'engager. « J'ai dit oui tout de suite. En plus, les avantages sont bons : couverture médicale et dentaire gratuite, études gratuites<sup>115</sup>. »*

Les armées américaines ont grâce à la loi *« No child left Behind »* signée en 2002, un accès à tous les lycées publics. Ces derniers doivent fournir au ministère de la Défense la liste de tous leurs étudiants scolarisés avec leurs adresses et numéros de téléphone. De plus la loi stipule que les militaires ont un accès libre et illimité aux écoles. Ainsi les services de recrutement peuvent déambuler dans les couloirs des écoles afin d'inciter à l'engagement.

Concernant les immigrés, à l'instar de la Légion étrangère française, les immigrés peuvent obtenir la nationalité américaine en s'engageant dans l'armée. L'exception entre la France et les Etats-Unis est qu'en France seule la Légion étrangère accepte

---

<sup>115</sup> Stéphanie Fontenoy *l'armée américaine recrute en priorité lycéens et immigrants* Journal La Croix, New York, le 11 janvier 2007

les étrangers, (le taux de réussite est de 10%<sup>116</sup>), a contrario les armées américaines régulières acceptent dans leur rangs les étrangers et le recrutement est le même que pour les citoyens américains.

## 2- LA COMPARAISON ENTRE LA FRANCE ET LE ROYAUME-UNI

Les Forces armées britanniques appelées : *British Armed Forces* ou *Her Majesty's Armed Forces* voire *Armed Forces of the Crown*, englobent la Marine (la Royal Navy), l'armée de Terre (la British Army) et l'armée de l'Air (la Royal Air Force)<sup>117</sup>. Au 22 janvier 2017, les forces britanniques emploient 83 300 militaires d'active. Les Forces armées britanniques constituent l'une des armées d'Europe ayant le plus de capacité d'intervention outre-mer<sup>118</sup>.

Les armées du Royaume-Uni (étudiées lors de l'opération « cabrit ») ont vite compris l'importance des réseaux sociaux et des outils numériques dans le développement de leur communication publique. En effet les sujets de Sa Majesté ont grandement besoin de communiquer auprès de la population britannique, non seulement pour rassurer et expliquer la situation sur les théâtres d'opérations, mais aussi pour montrer à l'adversaire que l'armée est présente, entraînée et prête à intervenir pour défendre les besoins de la couronne. Dans les armées outre-manche, la communication et l'influence font partie d'un seul et même service.

---

<sup>116</sup> Source Direction des relations publiques de la Légion étrangère, commandement de la Légion étrangère, Aubagne

<sup>117</sup> « Grande-Bretagne: des coupes bien claires dans les civils de la Défense » [[archive](#)], sur *Ouest-France*, 4 avril 2016

<sup>118</sup> Forces militaires britanniques par service au 1er avril de chaque année, sur le site de la Defense Analytical Service and Advice

L'opération « Lynx » (ou « Cabrit » pour sa version anglaise) a été décidée par les chefs d'État et de gouvernement au sommet de Varsovie en 2016, la Posture de présence avancée renforcée de l'OTAN (enhanced Forward Presence ou eFP) permet aux Alliés de déployer, en nombre limité, des forces militaires dans les pays Baltes et en Pologne.

Cet engagement non permanent vise à renforcer encore la posture de défense de l'Alliance par un dispositif dissuasif, à caractère purement défensif, selon une planification validée collectivement.

Dans ce cadre, la France engage en Estonie en 2017 un dispositif articulé autour de 300 militaires français et d'un S-GTIA (sous groupement tactique interarmes) composé de 4 chars Leclerc et de 13 VBCI. Cette mission Lynx est intégrée au sein d'un bataillon commandé par le Royaume-Uni.

Cette opération a permis de servir de cas concret pour l'analyse de la communication britannique.

## **2.1 Communiquer pour informer et rassurer.**

L'armée britannique a payé, comme toutes les armées occidentales engagées dans le conflit, un lourd tribut en Afghanistan. La population anglaise a eu du mal à comprendre les raisons qui ont poussé la Couronne à déployer *les Rifles* dans les vallées d'Allasaï et d'uzbeen.

Depuis lors, les anglais ont décidé de communiquer sur les armées et sur ses missions, mais non plus uniquement dans un but de recrutement. La communication publique de l'armée britannique a ainsi commencé à se développer.

Cependant la communication, qu'elle soit pour la Couronne ou pour une entreprise privée, coute excessivement cher. Les armées du Royaume-Uni, à l'instar des armées européennes subissent les baisses drastiques de budget. Ainsi il n'était malheureusement pas possible de dépenser les deniers de la Couronne pour effectuer des campagnes de communication onéreuses.

## **2.2 La communication digitale d'apparence décentralisée**

Le *Ministry of Defence* a décidé de promouvoir les actions de ses armées à travers les médias sociaux. Le choix de la communication digitale s'est opéré notamment pour des questions financières. En effet le Royaume-Uni est comme la France soumise à de fortes restrictions budgétaires. Partant du constat que, contrairement à la communication médias, la communication digitale est quasiment gratuite, les armées de la Couronne ont décidé de capitaliser dessus.

Ce mode de communication permet de toucher un grand nombre de citoyens de la Couronne et ce, sans déboursé trop de livres sterling. Les britanniques ont focalisé leur communication digitale sur deux plateformes : Facebook et Twitter. Si les autres plateformes peuvent apporter un réel intérêt, Londres estime que pour le moment seules les plateformes de Facebook et Twitter ont un intérêt pour la communication de la défense.

Chaque régiment et bataillon britannique possède son propre compte Twitter voire sa propre page Facebook, ce qui est semblable à l'Hexagone. Les régiments en revanche ont abandonné pour la plupart les sites web qui servent de vitrine au régiment.

La différence notable entre les deux pays est qu'en Angleterre, chaque régiment peut communiquer quasiment librement. En effet, en opération, contrairement aux forces Françaises, les Britanniques peuvent poster et publier directement sur leurs pages. La validation ne se fait par Londres qu'a posteriori ou alors si un des sujets est quelque peu épineux.

Le circuit de validation de la communication opérationnelle anglaise se fait essentiellement en boucle courte, à l'instar de la communication régimentaire française. En effet les régiments déployés en opération tweet et post sur Facebook librement et sans contrainte. Le *public affairs officier* (officier communication) a des directives claires. Il a pour mission de faire connaître la mission et de faire comprendre aux britanniques les enjeux de l'opération en cours. Ainsi dès qu'il a en sa possession des photos ou des vidéos, il est autorisé (après l'aval de son chef de corps) à les publier sur les comptes Facebook et Twitter du régiment. En revanche pour tous les sujets belliqueux ou pour publier sur les pages qui engagent la responsabilité de personnes autres que le régiment (le détachement anglais de l'OTAN, par exemple), il faut l'aval de Londres. Cela peut prendre jusqu'à deux jours pour valider un tweet de 140 caractères avec trois photos.

Mais la communication de proximité est dans la main du Colonel commandant le détachement et du *PAO*. Alors qu'en France la communication opérationnelle est forcément dans les mains de la cellule communication de l'état-major des armées (EMA/COM) qui diffuse les messages sur ces propres canaux, ce qui laisse les régiments et les bases avec un vide informationnel.

## 2.3 La communication hors média

L'autre axe développé par les armées britanniques pour effectuer des campagnes de communication peu onéreuses est de privilégier la communication sur les actions hors médias. Les actions hors médias, comme les opérations de relations publiques (ORP), permettent en effet d'aller à la rencontre des citoyens, de leur parler et de répondre à leurs questions.

Ainsi les armées britanniques organisent au Royaume-Uni comme à l'étranger des *static display*. Ces actions de présentation des hommes et du matériel permettent de montrer en *live* les capacités humaines, matériel et technologies des armées britanniques. Cette solution permet ainsi de répondre à toutes les demandes en termes de communication. En effet les jeunes peuvent venir voir les soldats et « tester » le matériel, prendre en main les armes des soldats, monter à bord des véhicules, se prendre en photo avec des tenues militaires... Ainsi ces opérations de relation publique, peuvent susciter des vocations chez la tranche d'âge des 18-25 ans, cible privilégiée des services de recrutement de l'armée britannique.

Ces manifestations sont aussi l'occasion de faire de la communication sur les réseaux sociaux, communication prévue par le régiment concerné ou publiée par les personnes présentes lors de ces *static display*.

## 2.4 communiquer pour dissuader et déstabiliser.

Pour la Royale Army, la communication est une des composantes de l'influence, à l'instar des entreprises du secteur privé qui ont une composante communication externe et une composante communication interne. La fonction communication de l'armée britannique est destinée à l'interne, c'est-à-dire des citoyens et des soldats de l'armée. La communication externe est assimilée à l'influence. La communication de l'armée



*Publication Twitter du 5<sup>th</sup> Rifles déployé dans les Pays Baltes. Ils montrent via cette publication l'importance du déploiement et leurs capacités d'intervention. Ils mettent en garde contre toutes velléités envers l'Estonie. Le Rifles est présent, armé et défendra ses alliés.*

et sur l'armée a pour cibles les états faillis ou les adversaires potentiels de Sa Majesté (Russie). Si les britanniques communiquent autant et notamment via les outils numériques, c'est pour que cette communication franchisse les frontières et soit vue facilement par les pays adverses. Ainsi d'un point de vue britannique les adversaires potentiels ou déclarés connaissent la puissance de frappe du Royaume-Uni. La communication au travers des outils numériques du *Ministry of Defense* rejoint donc les armes de dissuasion. Le message adressé sur les nouveaux médias aux autres pays du monde est clair : La Grande Bretagne est en mesure de frapper fort et vite. Toutes les composantes sont étudiées et la réaction de la Couronne sera de se faire entendre pour qui tente de renverser ou d'affaiblir le pays.

## **2.5 Les moyens de ses ambitions**

SI les armées britanniques ont un fort besoin de communication, ils ont en revanche quelques soucis pour parvenir à leurs fins. En effet contrairement à l'Hexagone, les armées de Sa Royale Majesté ne possèdent pas ou peu d'officiers communication.

### **2.5.1 Des officiers communication de circonstance**

La Grande-Bretagne ne possède pas ou très peu d'officiers communication professionnels. Contrairement à la France qui a su former ou recruter des professionnels de la communication, l'Angleterre a décidé –par choix ou par dépit– d'employer des officiers des armes et de les mettre à des postes de communicants.

Le Capitaine Bryn Reeves du Royal Welsh, déployé en Estonie pour la mission Cabrit, explique qu'il est avant tout un officier d'infanterie, qu'après une opération en Afghanistan, on l'a envoyé en Estonie pour gérer la communication de l'opération. Si ce dernier est suffisamment brillant et intelligent pour comprendre les impératifs et les contraintes des réseaux sociaux, il admet volontiers, qu'il n'est pas communicant de formation. Ainsi lors de la rencontre entre le détachement communication Français et les équipes britanniques, ces dernières ont été étonnées de voir des personnes formées à la communication, aux réseaux sociaux, à la photographie, à la vidéo et au montage.

L'équipe française était composée de deux officiers, de trois sous-officiers et d'un militaire du rang, tous spécialisés dans la communication (ou l'influence) et exerçant ce métier en France comme en opération. L'équipe britannique, quant à elle, était composée de trois officiers issus des armes, qui découvraient les principes de la

communication de manière générale et de la communication opérationnelle en particulier, et d'un militaire du rang, issu des armes aussi, à qui il a été donné un appareil photo.

Il est évident que ces anglais ne sont pas laissés seuls dans leur désarroi. Ils sont guidés par un conseiller en stratégie de communication basé au centre des opérations. Cependant cet homme, qui lui est un professionnel de la communication média, n'est pas un officier de l'armée britannique. C'est un civil qui est déployé pour guider les officiers dans leurs prestations. Ce dernier est en charge des relations politico-militaire (PolMil).

### **2.5.2 La CCT la grande absente de l'armée britannique**

L'armée britannique, si férue de communication web et désireuse de promouvoir grandement ses actions, via les réseaux sociaux notamment, a un fort besoin d'image pour alimenter leurs différents réseaux.

L'inconvénient est que l'armée britannique ne possède pas de *combat caméra team* (équipe image). Comme les officiers communication, les photographes de l'armée britannique ne sont en réalité que des soldats qui ont perçu un appareil photo. Cependant ces derniers ne sont pas formés à la prise d'images et encore moins aux traitements de ces dernières.

Les anglais possèdent bien la 77th Brigade, qui est une brigade dite spécialisée dans la communication. Mais cette dernière n'est pas déployée en opération. Elle est en mesure de venir sur des théâtres d'opération mais uniquement sur des très courtes durées. En effet elle ne peut faire venir des *combat camera team* que pendant une semaine maximum.

Son rôle est de concaténer les images à Londres et d'effectuer des montages vidéo. Pour la communication publique de l'armée britannique, la 77<sup>th</sup> brigade ressemble quelque peu à l'ECPAD (établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense). Elle intègre la *Defence Imagery Team* qui est le service d'archive audiovisuelle de la Défense.

L'absence de *combat camera team* pose un réel problème pour les armées britanniques. En effet elles ne sont pas en mesure de prendre des images et d'effectuer de la captation vidéo de leurs opérations et exercices. Cette absence d'image est inquiétante pour les officiers communication qui ont de fort besoin d'iconographies.

Pour pallier ce déficit d'image, les armées britanniques sont obligées de faire des demandes de prêt de main forte aux armées françaises. Ainsi pour pouvoir faire correctement leur travail les armées sont dépositaires de la bonne volonté de leurs alliés et les placent en débiteur.

### **2.5.3 « La plume est plus forte que l'épée »**

Le « 5 Rifle », est l'unité britannique déployée en Estonie dans le cadre de l'eFP. Le responsable communication le Capt. Atichson et la responsable influence la Capt. Ruth, publient de manière quasi quotidienne des posts Twitter ou Facebook sur les capacités opérationnelles des forces britanniques. Le post ci-dessous est une de leurs publications.



Ici l'image principale montre un soldat *du 5th rifle* s'entraînant au combat en zone urbaine. Cependant le soldat en question porte un ANPVP (Appareil Normal de Protection à visière panoramique). Ce masque à cartouche filtrante est utilisé par les armées en cas d'attaque chimique.

Par ce tweet les armées britanniques envoient un message fort à la Russie, qui régulièrement viole la souveraineté Estonienne. Ce post vient deux jours après que le Premier Ministre britannique, Theresa May, soit venue à Tapa voir les troupes de l'eFP et ait prononcé un discours véhément à l'encontre de « l'adversaire russe ».

Afin de montrer la puissance de l'Angleterre, les armées de la Couronne publient des photos montrant qu'ils sont prêts à réagir en cas d'agression russe. Même si celle si devait se faire avec des armes chimiques. C'est un moyen de faire de la dissuasion en évitant la course à l'armement qui a par le passé menée à la guerre froide.

### 3- COMPARAISON ENTRE LA FRANCE ET L'ESTONIE

L'Estonie est un pays des Etats baltes, qui a pris son indépendance en 1991. Colonisé par l'armée rouge, puis par le régime du III<sup>ème</sup> Reich, l'armée estonienne est de constitution récente. En 2011, 1,9 % du PNB est consacré à la défense, soit un budget pour la défense d'environ de 280 millions d'euros<sup>119</sup>. Ayant adopté une attitude prudente face à la Russie, l'Estonie compte sur l'OTAN et l'Union Européenne pour protéger son espace aérien grâce à la mission « *air baltique policy* » et l'aider en cas d'invasion aux frontières et en cas de crise internationale. Désireuse de montrer ses capacités opérationnelles et son indépendance, elle participe à plusieurs missions à l'étranger sous le commandement des Nations unies ou de l'OTAN. Les forces estoniennes sont présentes en Afghanistan et un contingent a été impliqué dans la seconde guerre d'Irak. Les forces estoniennes font partie de la KFOR au Kosovo et de la Force intérimaire des Nations unies au Liban (FINUL) et actuellement au Mali.

Si l'Estonie est pays membre de l'OTAN et de l'Union Européenne, elle vit toujours dans la crainte d'une potentielle invasion de la Russie surtout depuis la guerre du Donbass en Ukraine en 2014. L'Estonie est un pays qui compte encore dans ses rangs des conscrits.

L'armée estonienne compte actuellement 5 750 personnes auxquelles peuvent s'ajouter 30 000 réservistes.

---

<sup>119</sup> « Estonian minister says defense spending reaching 2 pct of GDP is signal event » [\[archive\]](#), Estonian Review, 17 septembre 2011

### **3.1 L'Estonian Defense Force**

Les capacités militaires de l'Estonie sont divisées en deux. L'armée professionnelle et régulière de l'Estonie : *l'Estonien defense force* (EDF) et *L'Estonian Defense League*.

Les militaires engagés dans l'EDF font partie des forces régulières. L'EDF est composée de militaires de carrière et de conscrits. Le service militaire est toujours d'actualité en Estonie. Les conscrits effectuent donc 12 mois de service militaire. *L'Estonian Defense Force* a un double objectif : assurer la défense du pays en cas d'intrusion, essentiellement assuré par les conscrits et encadré par les militaires de carrière et participer aux missions multinationales de maintien ou de rétablissement de la paix, comme en Afghanistan, au Mali ou encore au Liban.

L'Estonian Defense Force est une force conventionnelle d'invasion et d'occupation de territoire. En cas de violation des frontières par d'autres forces conventionnelles l'EDF aura pour objectif de repousser l'adversaire et d'enfoncer ses lignes jusqu'à les chasser hors des frontières, voire de continuer les combats dans le pays de l'offenseur. Cependant au vu des menaces qui pèsent sur le pays et étant donné la fragilité du pays, l'Estonie a décidé de créer une deuxième armée parallèle.

### **3.2 L'Estonian Defense League**

*L'Estonian Defense League* est un subtil mélange de garde nationale et de réserve opérationnelle. Formée par les anciens conscrits qui ont choisis de continuer de servir leurs pays à temps partiel, *l'Estonian Defense League* (EDL) est aussi importante

qu'une armée. Durant cinq ans, les anciens conscrits sont automatiquement versés dans l'EDL. Ils sont rappelés au moins une fois par an pour entretenir leurs compétences et ainsi défendre le pays en cas d'attaque.

Contrairement à l'armée Française, pour qui la réserve opérationnelle effectue quasiment les mêmes missions que l'armée d'active (participation aux missions Sentinelle et parfois même départ en opération extérieures), l'*Estonian Defense League* a, elle une mission bien précise. S'entraînant régulièrement avec les forces de l'*Estonian Defense Force* ou avec les forces estoniennes présentes sur le territoire, l'*Estonian Defense League* a pour objectif de contenir toute invasion ennemie. En cas de violation de la souveraineté nationale, l'*Estonian Defense League* doit contenir par tous les moyens la progression de l'armée adverse.

Usant de moyens de contre mobilité, des techniques de guérillas et d'insurrection la garde nationale estonienne doit pouvoir contenir une invasion, mener des ripostes et des actions coup de poing dans les intervalles pour laisser le temps à l'armée régulière de se mettre en place pour effectuer une contre-offensive. Le principe de l'*Estonian Defense League* est le suivant : « Tenir ou Mourir ».

### **3.3 La communication de l'armée Estonienne**

L'armée estonienne, de manière globale, c'est à dire regroupant l'*Estonian Defense Force* et l'*Estonian de la Defense League*, ne communique pas beaucoup. En effet, cette dernière n'a pas vraiment besoin de communiquer de par le fait que la conscription est encore d'actualité dans le pays. Ainsi tous les jeunes gens, hommes et femmes viennent découvrir l'armée pendant une année environ.

L'armée estonienne a fait un choix stratégique, qui est de ne pas parler d'elle, mais de faire parler d'elle. En effet, fortement médiatisée, grâce à la présence de 3000 soldats étrangers appartenant à l'OTAN ou à l'Union Européenne, l'armée estonienne est souvent médiatisée par les médias ou par ses alliés qui publient sur les réseaux sociaux.

L'armée estonienne a décidé d'employer des officiers communication à l'instar de la France et contrairement à la Grande-Bretagne les officiers communication de l'armée estonienne sont des militaires formés à la communication.

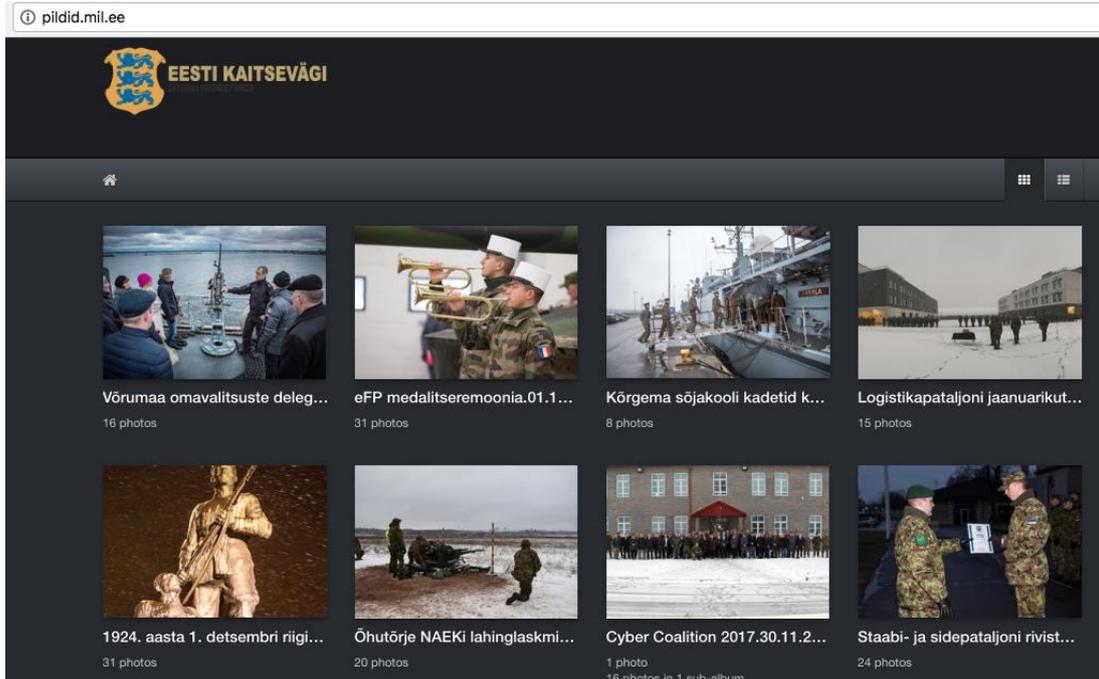
L'armée estonienne est véritablement un exemple à suivre en termes de communication web. Si elle communique peu, c'est essentiellement dû au fait que cette jeune armée découvre les principes de la communication opérationnelle et institutionnelle. Contrairement à l'armée Française, la chaîne communication est intégrée directement au sein des régiments. La communication est une composante des régiments des transmissions (*signals*). Ainsi les équipes de communication sont considérées comme des spécialistes d'une arme au même titre que les sapeurs de combat ou les équipes d'observation d'artillerie.

Lorsqu'un régiment ou une brigade a besoin de service de communication et plus particulièrement d'une équipe image, les brigades ou les régiments font une demande auprès de leurs autres régiments de la brigade.

### **3.3.1 Le circuit de validation des images et leurs diffusions**

Le processus de validation des images est le même en opération que sur le territoire national estonien. Une fois prises, les images sont validées directement par l'officier communication. Ce dernier prend sur lui de publier les images. Si certaines sont tendancieuses ou peuvent poser un quelconque problème en termes de communication, l'officier demande à son chef de service qui prend alors la décision. Les photos sont ainsi immédiatement publiées sur le compte des armées estoniennes. Ces photos sont en libre-service et téléchargeables par tous. Contrairement aux procédures françaises qui partent du principe que les images sont la propriété du ministère de la Défense et ne sont données aux médias et uniquement aux média durant une semaine après réception par l'Ema Com.

L'Estonie décide de ne pas imposer de droits sur les documents iconographiques. La propriété intellectuelle est évidemment respectée, puisque toutes les images sont éditées avec un filigrane indiquant le nom du photographe, mais l'utilisation des photos est gratuite. En France, si un particulier ou un régiment désire utiliser des images prises par des militaires des équipes images, ils doivent payer des droits d'utilisation à l'ECPAD.



*Site du ministère de la défense estonien où les images sont mises à la libre disposition des internautes.*

Le mode de pensée de l'armée estonienne est différent. En effet la communication de la défense estonienne est encore balbutiante et son apparition sur les nouveaux médias est récente. Ainsi l'armée estonienne dans sa globalité (*l'Estonian Defence Force* et *l'Estonian Defence League*) commence à investir les médias sociaux : publicités, pages institutionnelles, compte Facebook et Twitter...

Les plus grands communicants de l'armée estonienne appartiennent à *l'Estonian Defence League*, qui est dans l'obligation de recruter à l'instar des armées professionnelles occidentales comme la France ou la Grande-Bretagne. Les différents bataillons de la garde nationale estonienne comme le bataillon Scout, le Tartu bataillon etc. doivent recruter pour renforcer les rangs des armées par des volontaires

estoniens. Cependant leur communication ne se fait pas comme dans l'armée française qui possède un compte et publie des images ou des posts sur Facebook, Twitter, Instagram.... *L'Estonien Defence League* effectue de l'achat d'espace pour communiquer et recruter des volontaires et grossir toujours plus les rangs de cette armée de réserve.



*Page institutionnelle de l'Estonian Defense League qui promeut l'engagement, ici dans le « scout bataillon ». L'objectif est de recruter des jeunes hommes et femmes à devenir des éclaireurs militaires durant leurs temps libre*

### 3.4 Une armée qui se repose sur ses alliés et ses conscrits

L'armée estonienne se repose beaucoup sur les médias et sur ses alliés pour communiquer. Ne maîtrisant pas totalement les techniques de communication web et pour éviter de dépenser trop de temps, d'énergie et d'argent dans une communication, qui ne rapportera pas beaucoup plus, l'armée estonienne a décidé de faire parler d'elle plutôt que de parler d'elle-même.

Le sous-Lieutenant Sander Mändoja, officier communication de la first brigade de l'*Estonian Defense Force* de Tapa, explique que, lors des exercices d'ampleurs ou lors des manœuvres, ils essaient de faire venir des équipes de télévision ou de la presse pour couvrir chaque cérémonie ou chaque manœuvre de l'armée. Si cela n'est pas possible, ils prennent des clichés et réalisent des séquences vidéo, qu'ils envoient avec un communiqué de presse aux médias nationaux. Ainsi la communication est alimentée par le ministère de la Défense mais réellement effectué par les organismes civils, qui sont les médias, ou par les alliés de l'Estonie.



Publication du média « Estonian news » sur les manœuvres de l'armée. Les médias communiquent beaucoup sur l'armée estonienne et relatent les faits et gestes de cette dernière.

Concernant la prise d'image, les estoniens se servent de la manne providentielle que représentent les conscrits, les communicants estoniens recrutent ainsi des opérateurs image pour prendre des clichés des opérations. Photographes professionnels ou amateurs de prise de vue, les opérateurs de prises de vue et *les combat camera team* estonien sont tous des conscrits. Cette solution évite de devoir former les opérateurs (formation qui dure entre deux et quatre mois) et cela permet aux spécialistes de la photographie de continuer leurs activités au sein de la défense.

## CONCLUSION

---

L'armée et le ministère de la Défense de manière générale ont reconnu qu'ils avaient un impérieux besoin de communiquer, non seulement pour recruter, mais aussi pour exister et pour se revendiquer comme un ministère d'Etat aux actions inhérentes à la survie de la République.

Des opérations extérieures aux missions de protection du territoire national (opération sentinelle) en passant par la surveillance des feux de forêts (mission Héphaïstos) et la formation des jeunes cadres du secteur privé aux Ecoles militaires de Saint-Cyr (partenariat grandes écoles), les missions de la Défense sont nombreuses et variées. Les armées ont pris conscience de cette obligation de communiquer pour ne pas sombrer dans l'oubli. Les actions de communication se font plus nombreuses. La volonté des grands dirigeants militaire est de communiquer massivement pour toucher un fort nombre de personnes.

Le développement de campagnes de communication centralisées entre les armées, l'investissement massif sur les réseaux sociaux numériques, le recrutement de jeunes officiers pour gérer ces réseaux sociaux, pour développer et animer ces nouvelles communautés virtuelles, nul ne peut nier les efforts entrepris par le ministère de la Défense pour optimiser sa communication et paraître plus transparent. Les budgets investis explosent, les voyages presse se multiplient. En apparence donc la communication est en nette amélioration dans les armées.

Cela va devenir un élément incontournable de la Défense si ce rythme de croisière se maintient sur le long terme.

En apparence cela semble beau et l'avenir apparaît comme radieux à l'horizon. Mais si la Défense s'est enduite d'une belle couche de vernis brillant, qui la fait briller de mille feux et lui donne l'apparence d'une grande communicante moderne, ayant investi les réseaux sociaux, et étant présente sur la grande majorité des plateformes numériques, cette fière allure n'est en réalité que du vent et de la poudre aux yeux. Derrière cet écran de fumée, le ministère de la Défense ne progresse pas. Les armées se modernisent, mais les mentalités restent immuables. Ainsi la défense évolue certes mais pas avec son temps.

La modernisation du ministère de la Défense est une priorité pour les dirigeants militaires. Que les armées soient à la pointe de la technologie en termes de matériel est une préoccupation majeure des différents états-majors. Les programmes d'armement visent à doter les militaires d'outils de plus en plus perfectionnés. Cependant ces travaux de grandes ampleurs omettent souvent de prendre en compte la communication. Les armées ont du matériel de combat perfectionné mais les services de communication, quant à eux, sont souvent dépourvus de matériels adéquats. La communication du ministère est encore trop peu prise au sérieux par l'ensemble des régiments et des acteurs de la Défense.

Si en apparence la Défense évolue, les mentalités restent encore profondément réfractaires à une quelconque évolution. Certes la Défense se retrouve sur la majeure partie des plateformes existantes. Si certaines actions de communication et notamment dans le domaine du digital sont primées et récompensées, ne serait-ce pas des écrans de fumée, de simples escarmouches au milieu d'une bataille rangée ?

Pour optimiser sa communication, les armées doivent, apprendre à évoluer en termes de procédures, mais surtout évoluer en termes de mentalité. Contrairement au milieu

privé, les ministères ne sont pas soumis au principe de rentabilité. Il n'existe pas de concurrence possible. Une entreprise qui n'a pas à se soucier de sa rentabilité, n'a que faire de se soucier de sa mentalité et de son image. Même si de gros efforts sont faits pour améliorer et dépolssiérer l'image de l'armée, ils ne sont pas réellement aboutis. Les officiers communication et information des bases et régiments ne sont pas incités à rester dans les armées. En effet à la fin de leur premier contrat, deux options s'offrent à eux : soit ils ne sont pas renouvelés, soit ils partent d'eux même car ils ne peuvent pas ou difficilement exercer leur métier et mettre en application leurs savoirs faire. Ceux qui restent sont généralement suffisamment formatés par l'institution pour en perdre leur esprit créatif.

Les armées françaises agissent souvent en réaction tactiquement et stratégiquement. Il a fallu la mort de dix soldats français dans la vallée d'Uzbeen pour que les militaires soient équipés de gilets pare-balle « Tigre », il a fallu à la France d'enterrer grand nombre de soldats qui ont donné leur vie dans les vallées d'Allasaï ou dans ouadi de Ménaka pour s'adapter à la contre-guérilla et se doter de brouilleurs pour éviter les mines commandées. Les militaires sont des professionnels de grande valeur, qui savent faire preuve de pugnacité, ce qui les rend opérationnels et efficaces contre l'ennemi, mais les armées pourraient éviter de nombreuses crises si elles anticipaient et osaient la proaction. Il serait bon en termes de tactique et de communication de s'inspirer de la devise des SAS britannique « *Qui ose, gagne* ».

Il est important de se comparer aux autres pays et notamment à ses alliés. La comparaison entre les différents pays a pour objectif, non pas de définir quels sont les alliés qui font mieux que la France « L'herbe est toujours plus verte dans le jardin du

voisin ». L'idée est plutôt de comprendre ce qui se fait chez le voisin et de s'inspirer des bonnes pratiques pour pouvoir les adapter au sein des armées de l'Hexagone.

Si la comparaison s'est surtout effectuée sur les trois pays précédemment cités : Etats-Unis, Grande-Bretagne et Estonie, le spectre de l'analyse s'est étendu sur une majeure partie des pays de l'OTAN présents lors de l'opération *Lynx* ou de l'opération *Barkhane*.

Les armées françaises sont globalement fortement actives d'un point de vue communication et notamment sur les outils numériques et l'aspect digital.

La force de l'armée française (d'un point de vue communication) réside notamment dans le professionnalisme de ses officiers communication et information, mais aussi dans la capacité à déployer rapidement des équipes images.

Lors d'une réunion des acteurs de la communication opérationnelle de l'OTAN à Tallinn, les Danois, et les Britanniques ont loué la forte capacité de la France à déployer en très peu de temps des équipes communication. Notamment dans le cadre d'Irma où les modules d'alerte en communication opérationnelle (MACO) ont été déployés moins de 48h après la catastrophe.

Ainsi la possibilité d'avoir rapidement des images est une véritable plus-value pour les armées de l'Hexagone. En revanche c'est l'exploitation des photos qui pose problème. Contrairement aux Etats-Unis ou à la Grande Bretagne, l'exploitation des photos sur les plateformes numériques de la Défense est trop longue et trop restreinte.

Le fait que l'intégralité de la communication opérationnelle soit sous la coupe d'un service central parisien, est un véritable frein dans le développement de la communication publique du ministère de la Défense. Si les autres pays, comparés à la France, ont une forte volonté de communication, ils n'en ont pas les moyens. La

France est sur le portage inverse. Elle a largement tous les moyens pour saturer l'espace médiatique, mais le manque de confiance et la suspicion permanente dans les officiers communication est un véritable frein dans le développement de la communication publique des armées. Si l'adage « La fonction prime sur le grade » se doit d'être appliqué dans les armées, il en résulte que pour la partie communication seul le grade compte et que les officiers communication et information ne sont en France pas ou peu reconnu dans leurs fonctions, qui est encore trop abstraite aux yeux du commandement.



## Bibliographie

---

Belhomme Jean-François, *Histoire de l'infanterie de France*, Paris, Charles-Lavauzelle, vol. 5

BESSIERE Dominique, *la définition de la communication publique : des enjeux disciplinaires aux changements de paradigmes organisationnels* Communication et organisation, 2009

Carl Von Clausewitz, *De la Guerre*, Paris, Rivages poche, 936 pp

CONFINO Franck et TEITGEN Benjamin, *Maitriser sa communication publique numérique ; territorial* édition P20

David M Faris, *Dissent and Revolution in digital age : social media, blogging and activism in Egypt*, Londres, I.B. Tauris, septembre 2012, pp 99-109

DUCREY Vincent, *Le guide de l'influence* Paris 2010, ed. EYROLLES

Droit des conflits armés – ROE 114

ERETEO Guillaume, *Analyse des réseaux sociaux et web sémantique : état de l'art* ISCIL ANR-08-CORD-011-05

FAYON D. *Web 2.0 et au-delà, nouveaux internautes : du surfeur à l'acteur* Ed Economica, 2008

FOUCAULT Michel; *Il faut défendre la société*, vol1 Ed. Théoria, 846 pp

FOUYET Pascal (Colonel), sous la direction du Vice-Amiral Arnaud de TARLE, *Réseaux sociaux, Nature et conséquences pour les forces armées* ; CICDE RDIA-2013/001\_RS n° 067/DEF/CICDE/NP du 19 avril 2013

GREBOSZ Magdalena et OTTO Jacek; *L'impact des réseaux sociaux sur le comportement des jeunes consommateurs* Ecole Polytechnique de Lodz, Pologne 2012

GRIFFON Mathieu, « la communication publique comme politique publique » Political science

HECKER Marc, RID Thomas *Les armées doivent-elles craindre les réseaux sociaux ?* *Politique étrangère* 2012/2 p317-328 DOI 10.391/pe.122.0317

LAUFER Romain et BURLAUD Alain, *Management public, gestion et légitimité* Paris, Dalloz, coll. Gestion Système et Stratégie, 1980, 353 p.

LIDDEL-HART Basil H, *stratégie*, TEMPUS, 568 pp

McLuhan Marshall, *The medium in the message* , 1967

MIEGE Bernard, *La société conquise par la communication* PUG, 1989, 226p

REGUER, D. *Blog, médias sociaux et politique*. Edition les 2 encres, 2009 P.9-10

ROCHEFORT Robert, *le bon consommateur et le mauvais citoyen* Odile Jacob, 2007

ROTELLI Fausto, *La communication publique entre réforme et modernisation*, ENA, Strasbourg 2006.

Sun Tsu *l'art de la guerre*, Paris, Flammarion, 266pp

ZAMMAR, N. *Réseaux sociaux numériques : essai de catégorisation et cartographie des controverses*, computers and society, Université Rennes 2, 2012, P.67

ZEMOR Pierre, *La communication publique*, PUF, Coll. Que sais-je ? 2008, 128p

WEIL Pascal, *Tels pères...tels fils* »\_La révolution silencieuse entre les baby-boomers et leurs enfants. Essais broché Paris 04 2006



## Sources

---

### Journaux et revues :

BAURE François ; *Le Serment de 14, mythe ou réalité ?* Centre de recherche des Ecoles de Coëtquidan

BARNEL Isabelle est Conseil en communication (Numérique | Évènementiel | Relations Presse). Elle anime des ateliers Web 2.0 et Réseaux Sociaux au Club de la Presse de Lyon et intervient en stratégie numérique à CAP'COM, à ISEG Marketing and Communication School, à l'ISCOM. Interview réalisé le 20 juin 2016 pour le magazine webmarketin & com

BUIMOVITCH David, *L'armée israélienne annule un raid en Cisjordanie à cause de Facebook* ; La dépêche 3 janvier 2010

CAIN (Le) Blandine « Pourquoi l'armée a du mal à fidéliser ses troupes » Le figaro le 7/10/17

CHAIZE Daniel, Fran-Bernard HUYGHE, Fabio LIBERTI, Jean-Pierre MAULNY, Philippe MIGAULT et Alexandre TUAILLON; *Les communications institutionnelles de la défense en Europe : Comment les pays européens communiquent sur leurs armées*; IRIS étude EPS, dossier 2011/74, Paris Janvier 2013

CLOUTIER J. Emeréc, *homo communicants* , télécommunication, n° 33 octobre 1973 p35

DELACAYRE Alain, *La défense Nationale appelle l'histoire à la rescousse* », Stratégie, Paris Juin 2009

FERRAN B. *Facebook sème le trouble dans la police et l'armée* *Lefigaro.fr*, 19 novembre 2010

FONTENOY Stéphanie « *l'armée américaine recrute en priorité lycéens et immigrants* »

Journal La Croix, New York, le 11 janvier 2007

VITTORI Jean-Marc: Le numérique une révolution. Les Echos Vendredi 16 février 2017

LABBE Patrick *L'armée britannique utilise une expérience VR pour recruter.. ; et ça marche* Réalité virtuelle août 2017

LAGNEAU Laurent ; *Libre opinion* ASAF 10 juillet 2016

MALINEWS : *la force Barkhane tue des enfants*. Gao le 20 décembre 2016

MIELCARE Romain, In the Navy J anvier 2016

### **Colloques et interviews**

DESMETTRE *L 'outil numérique : Caractéristique et fonctionnalité* Colloque numér@utisme, Nord pas de Calais 17 avril 2015

ESKENAZI Marc, La communication de crise, Paris, ISCOM 2009

ESCKENAZI Marc ; *la gestion de crise du Concordia* ; Paris Asiem 2012

JARRON Colonel, porte-parole du ministre de la défense lors des journées des communicants de l'armée de Terre, Paris, Ecole Militaire, le 9 septembre 2016

IRSEM CEVIPOC enquête février 2015 et janvier 2016 sur la confiance des français dans leurs armées

MEGARD Dominique ; Séminaire CapCom ; Paris 2018

PELLERIN Fleur, Ministre de la Culture et de la Communication, séminaire gouvernemental sur le numérique ; 12/03/2013

ROYAL Bruno, Général de brigade, conférence IRSEM-CEVIPOV, Sciences-Po Paris, Mars 2012

STEIGER Colonel Patrick Conseiller communication du Chef d'état-major de l'Armée de Terre, convention des communicants de l'Armée de Terre, Paris Avril 2016

WOILLEMONT (de) Xavier Général d'armée, commandant la force Barkhane, Gao le 24 décembre 2016.

### **Reportages et documentaires**

Jean-Paul MARI, *Que sont nos soldats devenus, la guerre en face*; ECPAD durée 1 :30 :53, Paris 2011

France 2 *Cellule de crise- La France au Mali*

### **Sites internet**

<http://www.defense.gouv.fr/portail/ministere/>

[www.thebaultmarc.expertpublic.fr](http://www.thebaultmarc.expertpublic.fr)

[www.suivezlegeek.com](http://www.suivezlegeek.com)

<http://usine-digitale.fr/editorial/les-collectivites-territoriales-modele-de-transformation-digitale-pour-les-entreprises.N334881>

<https://www.blogdumoderateur.com/>

<http://www.leparisien.fr/marseille-13000/depart-du-1er-rec-d-orange-catastrophe-pour-le-maire-mauvaise-nouvelle-pour-le-ps-03-10-2013-3192879.php>

<http://www.mediametrie.fr/internet/communiques/audience-internet-global-en-france-en-mai-2017.php?id=1710>

<https://www.gov.uk/government/organisations/defence-analytical-services-agency>

[www.vm.ee](http://www.vm.ee)

[www.ouestfrance.fr/](http://www.ouestfrance.fr/) Grande-Bretagne: des coupes bien claires dans les civils de la Défense

## Table des annexes

---

<i>Annexe : Point de situation des opérations .....</i>	<i>244</i>
<i>Annexe 2 : Les grades dans l'armée française .....</i>	<i>250</i>
<i>Annexe 3 : Le Vade Mecum de l'OCI.....</i>	<i>254</i>
<i>Annexe 4 : Instruction ministérielle relative à la mise en œuvre des services en ligne ou de site internet par le ministère de la défense.....</i>	<i>24885</i>

## **ANNEXE 1 : LE POINT DE SITUATION DES OPERATIONS**

### **Opération Chammal**

---

Lancée le 19 septembre 2014, l'opération Chammal est le nom donné au volet français de l'opération interalliée Inherent Resolve (OIR) et mobilise aujourd'hui près de 1 100 militaires. A la demande du gouvernement irakien et en coordination avec les alliés de la France présents dans la région, l'opération Chammal vise à apporter un soutien militaire aux forces locales engagées dans le combat contre Daech sur leur territoire.

### **Opération Barkhane**

---

La stratégie sahélienne de la France vise à ce que les Etats partenaires acquièrent la capacité d'assurer leur sécurité de façon autonome. Elle repose sur une approche globale (politique, sécuritaire et de développement) dont le volet militaire est porté par l'opération Barkhane, conduite par les armées françaises.

Lancée le 1er août 2014, cette opération repose sur une logique de partenariat avec les principaux pays de la bande sahélo-saharienne (BSS). Elle vise en priorité à favoriser l'appropriation par les pays partenaires du G5 Sahel de la lutte contre les Groupes armés terroristes (GAT), sur l'ensemble de la Bande sahélo-saharienne (BSS).

Cette logique de partenariat structure les relations entretenues par Barkhane avec les autres forces engagées dans le processus de stabilisation au Mali et dans la région du Liptako-Gourma: la MINUSMA, l'EUTM Mali et les Forces armées des pays concernés.

## **Daman : la contribution française à la FINUL**

---

Un engagement qui s'inscrit dans la durée

Présente depuis 1978 au Liban, la France est l'un des principaux pays contributeurs de la Force intérimaire des Nations unies au Liban (FINUL), avec actuellement près de 700 soldats. Les militaires français au Liban sont déployés dans le cadre de l'opération Daman, nom de la participation française à la force internationale.

Le contingent français arme principalement la Force Commander Reserve (FCR), qui est en mesure d'intervenir très rapidement au profit de tous les contingents déployés sur l'ensemble de la zone d'action de la FINUL (cadre des résolutions 1701 et 2373). Une vingtaine de militaires français est par ailleurs insérée au sein de l'état-major de la FINUL. Les derniers éléments français travaillent au profit des détachements renseignements, du National Component Command, du renfort ambassade et du commandement des systèmes d'information et de commandement interarmées de théâtre.

## **Opération Sentinelle**

---

Dans le cadre de l'opération Sentinelle lancée en janvier 2015, 10 000 soldats (dont 3000 en réserve) sont engagés sur le territoire national pour défendre et protéger les Français.

## **Opération Héphaïstos**

---

Opération Hephaïstos et autres engagements dans le cadre de la lutte contre les feux de forêt.

## **Mission Harpie**

---

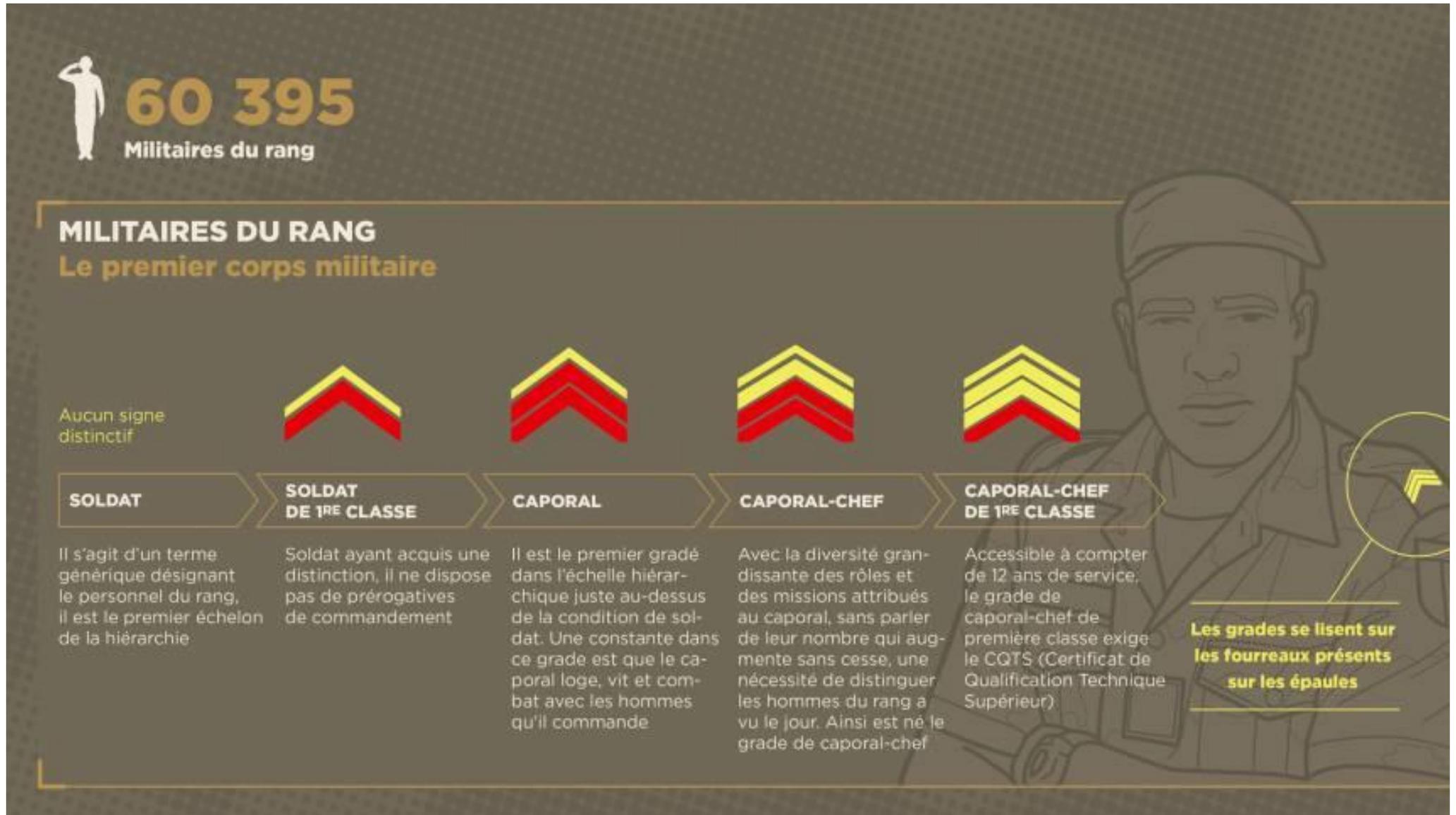
Opération de lutte contre l'orpaillage illégal en Guyane.

## Mission Lynx

---

Les chefs d'État et de Gouvernement des Nations alliées ont décidé, à Varsovie, le 9 juillet 2016, « de renforcer encore la posture de dissuasion et de défense de l'Alliance face au nouvel environnement de sécurité ». La réunion des ministres de la Défense de l'OTAN des 15 et 16 février 2017 a permis aux Nations alliées de confirmer leur volonté de mettre en place, dès le printemps 2017, une Force de présence avancée renforcée (*enhanced Forward Presence- eFP*) dans les pays Baltes et en Pologne ainsi qu'une présence avancée adaptée (*tailored Forward Presence- tFP*) en Roumanie, Bulgarie et en mer Noire. Conformément aux déclarations du Président de la République Française lors du sommet de Varsovie, les armées françaises ont engagé un contingent en Estonie dès le mois d'avril 2017 au sein d'un bataillon dont le Royaume-Uni est Nation-cadre. A l'instar de ces unités en Estonie, trois autres bataillons sont déployés en Lettonie (Nation cadre : Canada), en Lituanie (Nation cadre : Allemagne) et en Pologne (Nation cadre : Etats-Unis) dans une manœuvre coordonnée au sein de l'OTAN. Dans ce cadre, les forces françaises déploient, depuis le 4 avril et pendant 9 mois, un détachement d'environ 300 soldats en Estonie (Nation-hôte). En 2018, la France déploiera un contingent en Lituanie, aux côtés de l'Allemagne, Nation-cadre de ce *Battle Group*.

## ANNEXE 2 : LES GRADES ET LES MISSIONS DANS L'ARMÉE FRANÇAISE



 **37 855**  
Sous-officiers

## SOUS-OFFICIERS Des cadres de terrain



**SERGEANT**

Déformation du latin « serviens » qui signifie servir, le sergent en section de combat est le plus souvent chef de groupe (une dizaine d'hommes). Il peut également être chef de char ou d'une pièce d'artillerie



**SERGEANT-CHEF**

Créé à l'occasion de la réforme de 1928, ce grade vise à remplacer les grades de sergent-major et sergent-fourrier. Le terme à employer pour s'adresser à lui est « chef »



**ADJUDANT**

À l'origine essentiellement chargé du service intérieur ou de la logistique. Un adjudant peut encadrer une section, être adjoint d'un officier, ou être spécialiste dans un domaine technique



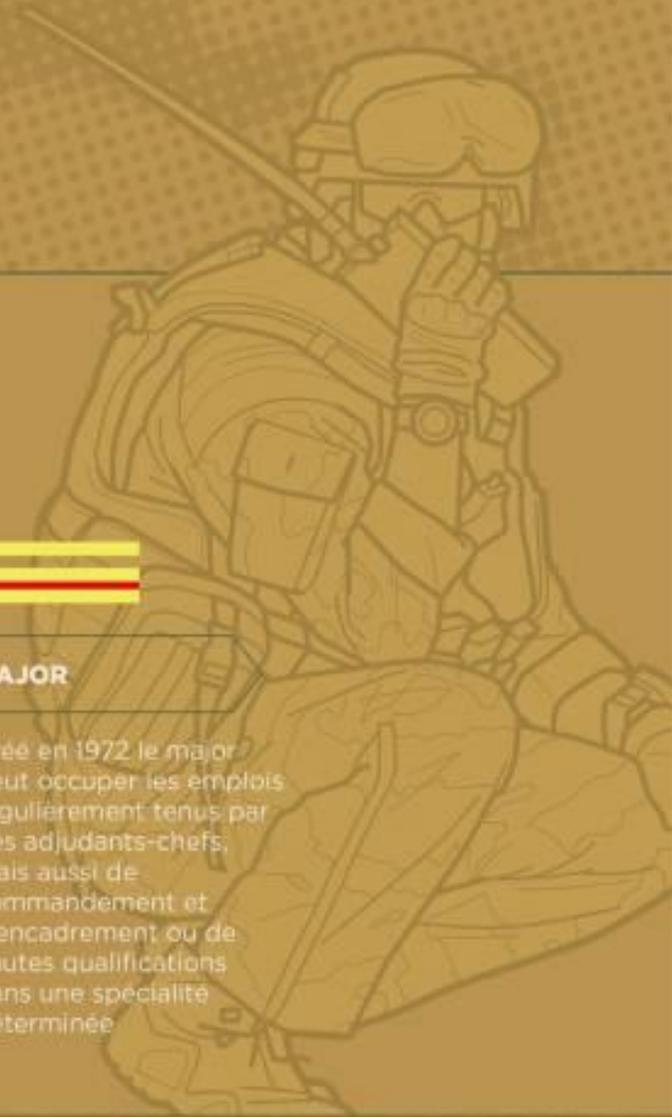
**ADJUDANT-CHEF**

Grade créé en 1912. Il peut encadrer une section, soit une vingtaine de soldats. Il peut également exercer des fonctions d'encadrement dans le domaine du combat, du soutien ou être spécialiste dans un domaine



**MAJOR**

Créé en 1972 le major peut occuper les emplois régulièrement tenus par des adjudants-chefs, mais aussi de commandement et d'encadrement ou de hautes qualifications dans une spécialité déterminée



 **13 701**  
Officiers

## OFFICIERS

### Des spécialistes de l'encadrement



## OFFICIERS GÉNÉRAUX À la tête du commandement



**GÉNÉRAL  
DE BRIGADE**

Grade créé au XVI<sup>e</sup> siècle, un général de brigade commande habituellement une brigade, qui peut rassembler une dizaine de milliers d'hommes.



**GÉNÉRAL  
DE DIVISION**

Un général de division, commande une division, unité composée de plusieurs brigades.



**GÉNÉRAL DE  
CORPS D'ARMÉE**

Le général de corps d'armée commande une force militaire, une région militaire ou dirige une grande structure militaire (direction, état-major...)

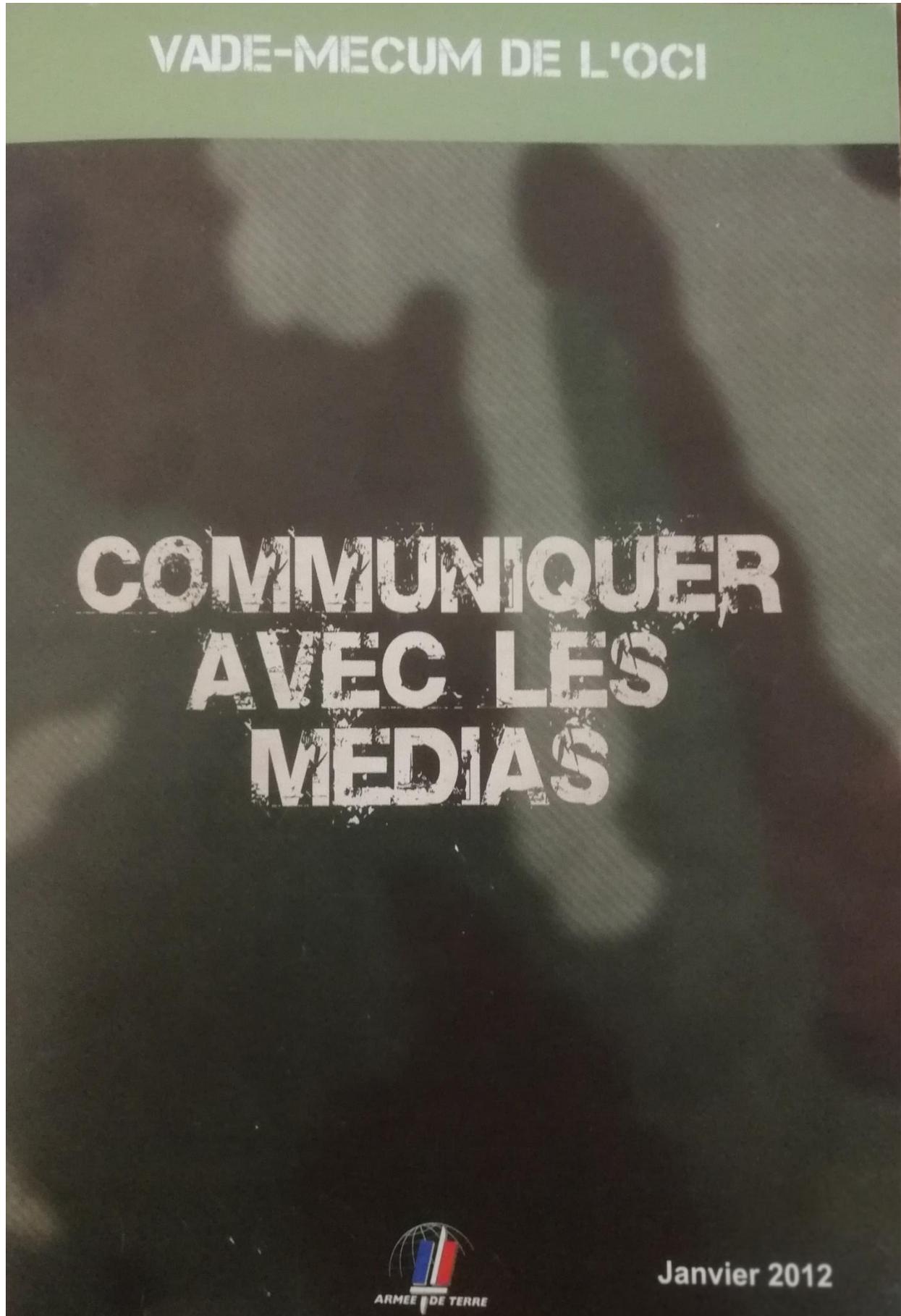


**GÉNÉRAL D'ARMÉE**

Le rang de « général d'armée » est la position la plus haute dans la hiérarchie de l'armée de Terre.

**“ Une carrière se  
fait dans la durée,  
elle se réfléchit,  
elle se construit. ”**

## ANNEXE 3 : LE VADE-MECUM DE L'OCI



Les médias constituent la seule entité capable de diffuser l'information à un large public en un temps très court. Ils sont donc des intermédiaires incontournables entre l'armée de Terre et l'opinion publique.

La communication concerne l'ensemble de l'armée de Terre, qui, comme toute institution étatique, a le devoir d'informer ses concitoyens sur sa finalité et la réalité de son action. Les soldats engagés sur le terrain sont les meilleurs relais d'image de l'armée de Terre. Ainsi, tout militaire peut être amené à répondre aux questions des journalistes. Encore faut-il s'y préparer avec l'appui de ceux dont c'est le métier, les officiers communication information (OCI) des formations.

Ce guide, simple et didactique, rassemble l'ensemble des outils nécessaires à l'OCI dans ses fonctions pour bien communiquer avec les médias au profit de sa formation et, au-delà, valoriser l'image de l'armée de Terre dans l'opinion publique française et internationale.



«Tout militaire peut être amené à répondre aux questions des journalistes. Encore faut-il s'y préparer.»

# SOMMAIRE

<b>1 Les principaux organismes de communication</b>	<b>4</b>
1.1 La DICoD	5
1.2 La cellule communication de l'EMA	6
1.3 Le SIRPA Terre	
<b>2 Relations avec les médias : les acteurs</b>	<b>7</b>
2.1 L'équipe relations médias de l'EMA/Com	7
2.2 La cellule médias du SIRPA Terre	8
2.3 Le conseiller communication de l'OGZDS	10
2.4 L'officier communication information des formations	11
2.5 Circuit de traitement des sollicitations médias	
<b>3 Accueillir un journaliste</b>	<b>13</b>
3.1 Contact avec le journaliste	13
3.2 Préparation du reportage, de l'interview	14
3.3 Réalisation du reportage	
<b>4 Le communiqué de presse</b>	<b>15</b>
4.1 Rédaction d'un communiqué de presse	16
4.2 Les différents types de communiqué de presse	
<b>5 Le dossier de presse</b>	<b>17</b>
<b>6 Les éléments de langage</b>	<b>18</b>
<b>7 Le contact avec la presse</b>	<b>19</b>
<b>8 Le voyage de presse</b>	<b>20</b>
8.1 Dans une formation de l'armée de Terre	21
8.2 Sur un théâtre d'opération extérieure	
<b>9 Les autorisations d'embarquement</b>	<b>23</b>
9.1 Autorisation de transport en véhicules militaires	23
9.2 Autorisation d'embarquement dans les aéronefs militaires	23
<b>10 La communication de crise</b>	<b>24</b>
<b>11 Rendez-vous et événements</b>	<b>25</b>
Annexe 1 : Respect de l'anonymat de militaires et de personnels civils du ministère de la Défense	28
Annexe 2 : Exemple de communiqué de presse	29
Annexe 3 : Quelques règles de droit à connaître	30
Annexe 4 : Documentation et textes de référence	32

# CHAPITRE 1

## LES PRINCIPAUX ORGANISMES DE COMMUNICATION

### 1.1 LA DICOd

La délégation à l'information à la communication de la Défense est placée sous l'autorité du ministre de la Défense. Elle est dirigée par un délégué qui assure la communication du ministère et exerce en outre les fonctions de porte-parole.

La DICOd a pour mission de proposer et de conduire la politique générale d'information et de communication du ministère, des armées, directions et services.

A ce titre, le délégué est chargé<sup>1</sup> :

- ▶ **de contribuer** à une meilleure connaissance de la politique de défense de la France et des actions conduites par le ministère de la Défense, de participer à la promotion de l'image du ministère et de ses agents ainsi qu'au maintien du lien armées-nation ;
- ▶ **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 ;
- ▶ **de définir et de conduire** la communication de crise du ministère ;
- ▶ **d'assurer la communication** relative aux anciens combattants et victimes de guerre et de promouvoir la communication mémorielle du ministère de la Défense, en liaison avec les organismes concernés ;
- ▶ **d'animer et de coordonner** les actions conduites par les organismes du ministère de la Défense en matière de communications relatives au recrutement ;
- ▶ **d'exercer la tutelle** de l'Etablissement de communication et de promotion audiovisuelle de la Défense (ECPAD).

La DICOd dispose d'un département médias chargé d'assurer la veille des médias, d'impulser et de coordonner les actions conduites par la Délégation et les différents acteurs de la communication du ministère. En outre, il effectue l'analyse des retombées médiatiques comme des déclarations officielles, assure avec les services homologues la coordination interministérielle ainsi que le suivi de la "communication opérationnelle". Un centre de presse ministériel se situe au sein de ce département.

<sup>1</sup> Décret n°98-641 du 27 juillet 1998 portant création de la DICOd modifié par décret n°2011-1900 du 6 septembre 2011

## LES PRINCIPAUX ORGANISMES DE COMMUNICATION

### 1.2 LA CELLULE COMMUNICATION DE L'EMA

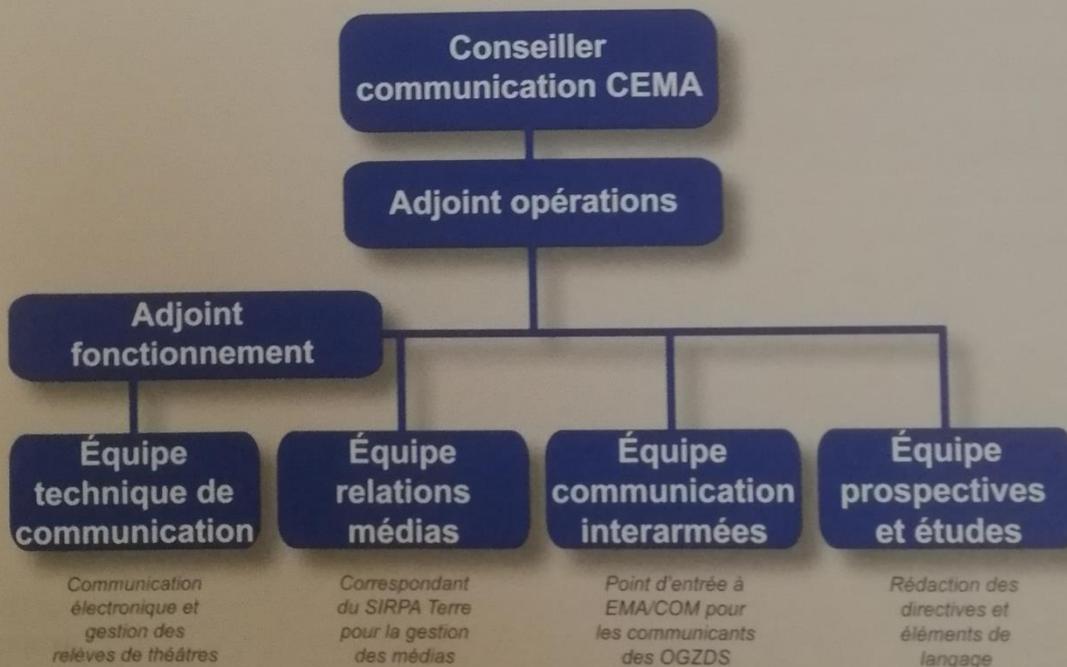
La cellule communication de l'état-major des armées assure la communication relative à l'ensemble des domaines de compétence de l'EMA, tels qu'ils sont énoncés par les dispositions du décret du 15 juillet 2009 relatif aux responsabilités du CEMA.

A ce titre, elle est notamment chargée de la conduite de la communication sur les opérations (opérations extérieures ou missions intérieures).

Elle participe à la valorisation de l'image des armées auprès de la collectivité nationale, internationale et du personnel de la Défense.

Placée sous l'autorité du conseiller communication (CONSCOM) du CEMA (secondé par un adjoint opérations et un adjoint fonctionnement), la cellule communication est organisée en quatre équipes.

5



## LES PRINCIPAUX ORGANISMES DE COMMUNICATION

### 1.3 LE SIRPA TERRE

Le Service d'information et de relations publiques de l'armée de Terre (SIRPA Terre) a pour rôle de valoriser l'image de l'armée de Terre auprès du grand public et d'informer le personnel en interne.

Ses missions visent à :

- ▶ **valoriser** l'image de l'armée de Terre et faire connaître au grand public son organisation, ses missions, ses moyens en personnel et en matériel et ainsi favoriser un recrutement qualitatif et quantitatif ;
- ▶ **informer** le personnel de l'armée de Terre par le biais de différents supports de publication ;
- ▶ **coordonner** les actions de communication des différents organismes ou commandements de l'armée de Terre.

Le chef du SIRPA Terre est également conseiller communication du CEMAT.

6

CHEF DU SIRPA TERRE  
et CONSCOM du CEMAT

ADJOINT SIRPA TERRE

#### PLANIFICATION STRATÉGIES

Mène tous les travaux de réflexion et de conception.

#### MÉDIAS

Fait connaître la réalité de l'armée de Terre par le biais des médias.

#### SIRPA TERRE IMAGES PARIS

Produit des oeuvres audiovisuelles, photographiques et infographiques.

#### TERRE INFORMATION MAGAZINE

Conçoit et rédige le magazine mensuel de l'armée de Terre.

#### COMMUNICATION WEB

Valorise l'image de l'armée de Terre via les sites internet et intranet.

#### ÉVÈNEMENTS ÉDITIONS

Réalise des événements et mène des actions de partenariat et de sponsoring. Conçoit, publie et diffuse des documents sur l'armée de Terre.

#### BUDGET FINANCES

Suit les différentes enveloppes du domaine de la communication.

#### PILOTAGE DOMAINE COMMUNICATION

Evalue la pertinence des cursus, propose l'évolution des métiers et contribue à l'évolution des DUO Com de l'armée de Terre.

#### SECRETARIAT

Gère les tâches administratives.

## CHAPITRE 2

### RELATIONS AVEC LES MÉDIAS : LES ACTEURS

#### 2.1 L'ÉQUIPE RELATIONS MÉDIAS DE L'EMA COM

L'équipe relations médias (ERM) assure l'interface entre les journalistes et l'EMA. Point d'entrée unique pour toutes les demandes de reportage du périmètre d'action de l'EMA (les opérations intérieures et extérieures, les forces de souveraineté, les forces de présence, les forces pré-positionnées, les exercices interarmées et internationaux, les aumôneries militaires, les organisations interarmées, le commandement des opérations spéciales et les BDD), elle est en charge de l'organisation, du traitement et du suivi de ces demandes.

A ce titre, elle travaille en étroite collaboration avec le centre presse de la DICOD et les cellules médias des différents SIRPA d'armée. Aussi, toute demande d'une formation de l'armée de Terre relative aux domaines de compétence de l'EMA/Com doit, dans un premier temps, être adressée à la cellule médias du SIRPA Terre.

#### 2.2 LA CELLULE MÉDIAS DU SIRPA TERRE

7

Elle est chargée de faire connaître la réalité de l'armée de Terre à l'opinion publique par le biais des médias grand public (presse écrite, télévision, radio et web) et auprès de cibles plus spécifiques via les médias spécialisés (presse thématique, lettres d'information, blogs). A ce titre, elle est donc le point d'entrée des médias à diffusion nationale et le point de contact privilégié pour toutes les demandes considérées comme «sensibles» (faits divers, blessés...). Pour mener à bien cette mission, la cellule :

- ▶ **conseille les autorités** de l'armée de Terre en matière de relations avec la presse ;
- ▶ **informe les médias** ;
- ▶ **réagit aux événements** ;
- ▶ **mène des actions complémentaires** en synergie avec les autres cellules du SIRPA Terre, la cellule Communication de l'Etat-major des armées (EMA/Com) et/ou la Délégation à l'information et à la communication de la Défense (DICoD).

**La cellule médias du SIRPA Terre est pilote des relations avec les médias pour l'ensemble de la chaîne de communication de l'armée de Terre, en liaison si nécessaire avec l'EMA/Com et/ou le centre de presse de la DICoD.**

## RELATIONS AVEC LES MÉDIAS : LES ACTEURS

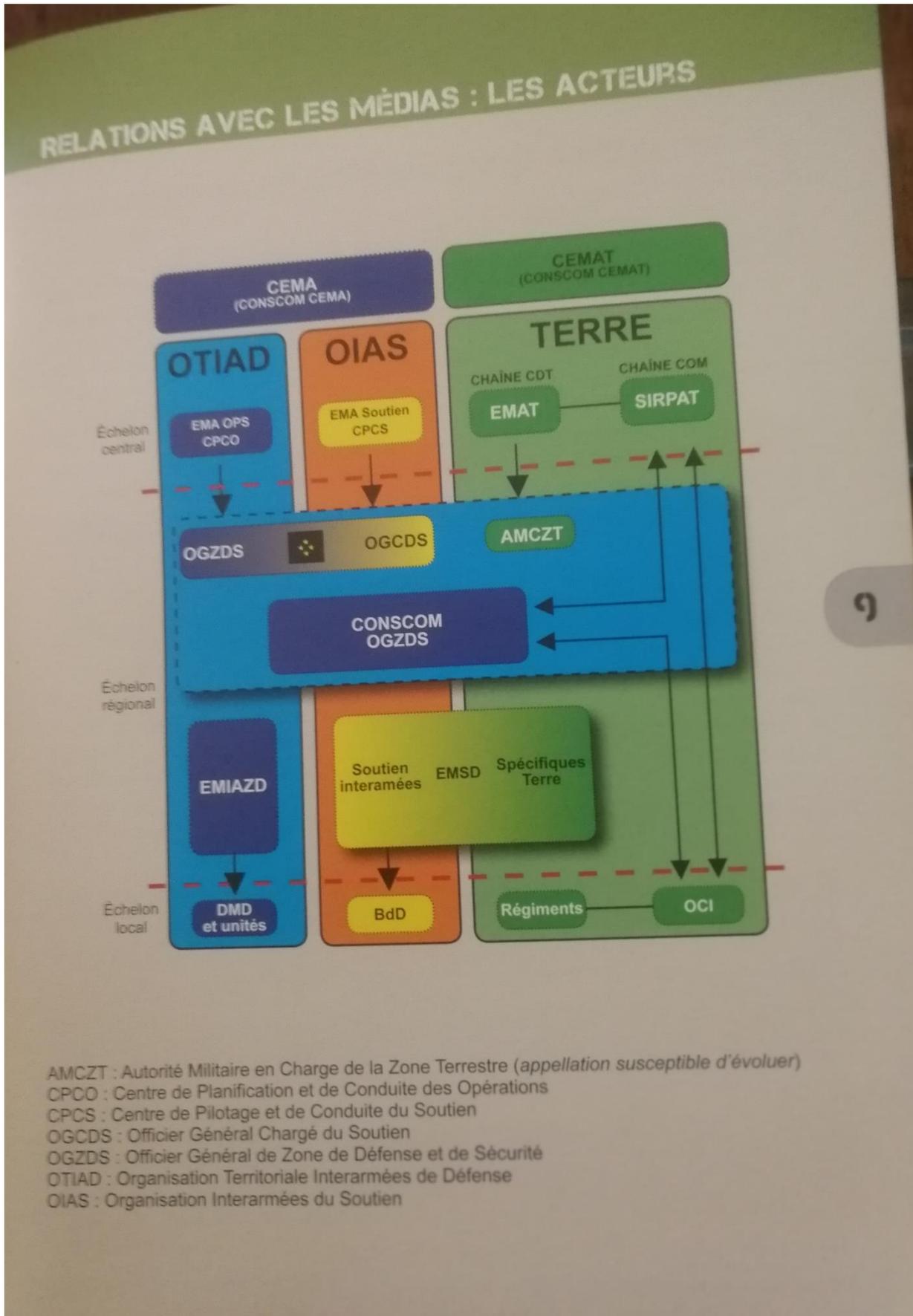
### 2.3 LE CONSEILLER COMMUNICATION DE L'OGZDS

Les cellules communication de l'OGZDS\*, placées sous l'autorité de l'EMA, ont pour principale vocation :

- ▶ **la communication opérationnelle :**  
lors d'événements requérant la mise en œuvre des moyens de l'Etat, elles mettent en place la communication dédiée, en coordination avec l'EMA/Com et le service de la Préfecture ;
- ▶ **la communication institutionnelle et de rayonnement :**  
elles relaient la communication portant sur les grands sujets interarmées (transformations...) en l'inscrivant dans le contexte local ;
- ▶ **la communication relative à l'OIAS :**  
les cellules communication zonales coordonnent la communication des BDD ;
- 8** ▶ **la communication du commandement de la zone :**  
la cellule communication de l'OGZDS conseille ce dernier en matière de prises de parole, rencontres avec les journalistes...
- ▶ **la communication au profit des SIRPA d'armées :**  
la cellule communication de l'OGZDS relaie, pour les formations stationnées dans son périmètre, la politique de communication et les directives des SIRPA ;
- ▶ **le relais de la communication de Défense :**  
la cellule communication de l'OGZDS coordonne l'action des officiers identifiés par la DICOd pour être le relais de la communication de Défense.

Cette communication zonale confère ainsi un niveau de cohérence aux actions de communication conduites par l'EMA, les armées et la DICOd. A ce titre, la cellule communication de l'OGZDS conseille, coordonne et, le cas échéant, contribue à la mise en œuvre de la communication de chacune de ces chaînes.

\* Note d'organisation des cellules de communication des OGZDS (EMA)



## RELATIONS AVEC LES MÉDIAS : LES ACTEURS

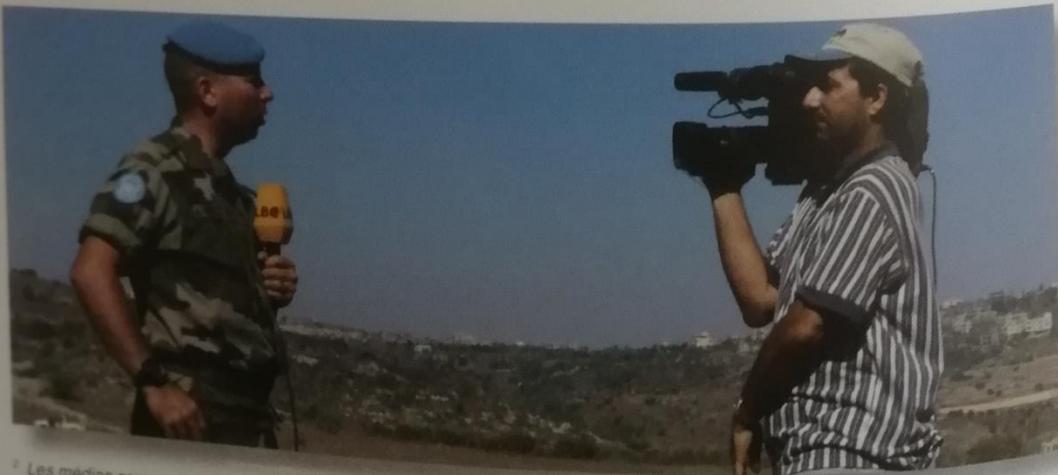
### 2.4 L'OFFICIER COMMUNICATION INFORMATION DES FORMATIONS

Au sein de sa formation, aux ordres de son chef de corps, l'OCI est l'interlocuteur privilégié des médias locaux. Il entretient avec eux des relations cordiales et professionnelles. Conformément aux axes de communication de la directive annuelle de communication de l'armée de Terre, il propose à son chef de corps les activités pouvant faire l'objet d'une médiatisation et organise l'information de ces médias.

Toute action développée localement fait l'objet d'un compte-rendu au conseiller communication de l'OGZDS. En cas de sollicitation par un média régional, l'OCI s'assure de la faisabilité auprès de lui et prend en compte les directives et les éléments de langage.

Les axes de communication annuels et les autres outils de communication sont disponibles sur intraterre : [www.terre.defense.gouv.fr/web/guest/outils\\_communication](http://www.terre.defense.gouv.fr/web/guest/outils_communication)

En cas de sollicitation directe<sup>2</sup> de la formation par un média national, l'OCI invite le journaliste à formaliser sa demande par courriel à la cellule médias du SIRPA Terre<sup>3</sup> sans s'engager sur la faisabilité du reportage. Il informe le conseiller communication de l'OGZDS. Après étude de la demande et validation par le SIRPA Terre, l'OCI prend en compte l'accueil du journaliste et organise le reportage en fonction des directives reçues et des éléments de langage définis.



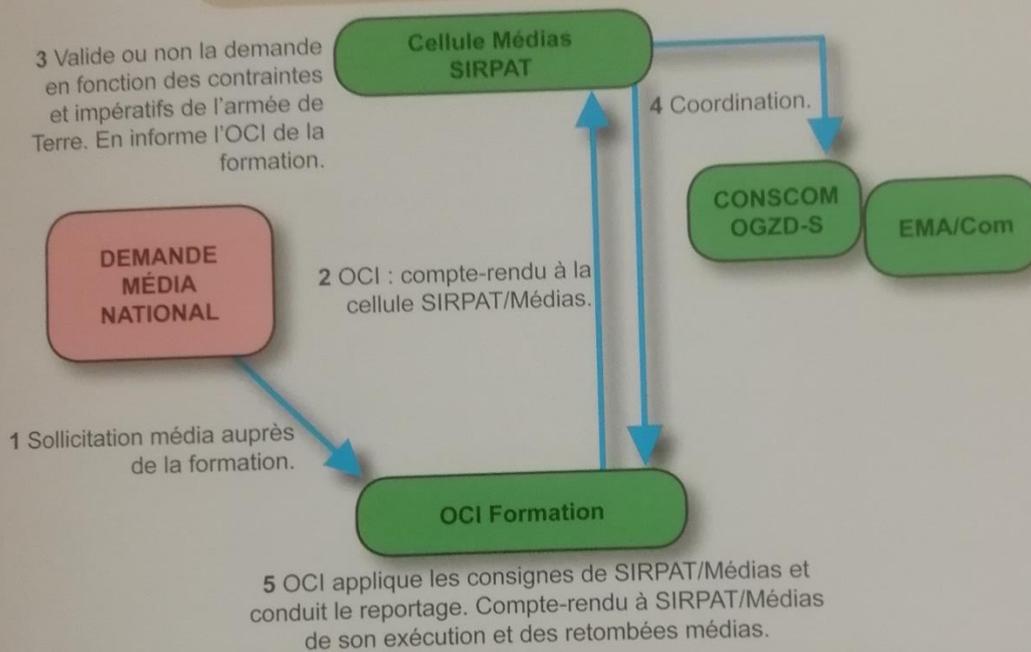
<sup>2</sup> Les médias comme France Bleu, France 3, les journaux gratuits et les médias thématiques (RAIDS, ASSAUT...) sont à considérer comme des médias nationaux.

<sup>3</sup> [sirpat.medias@terre-net.defense.gouv.fr](mailto:sirpat.medias@terre-net.defense.gouv.fr)

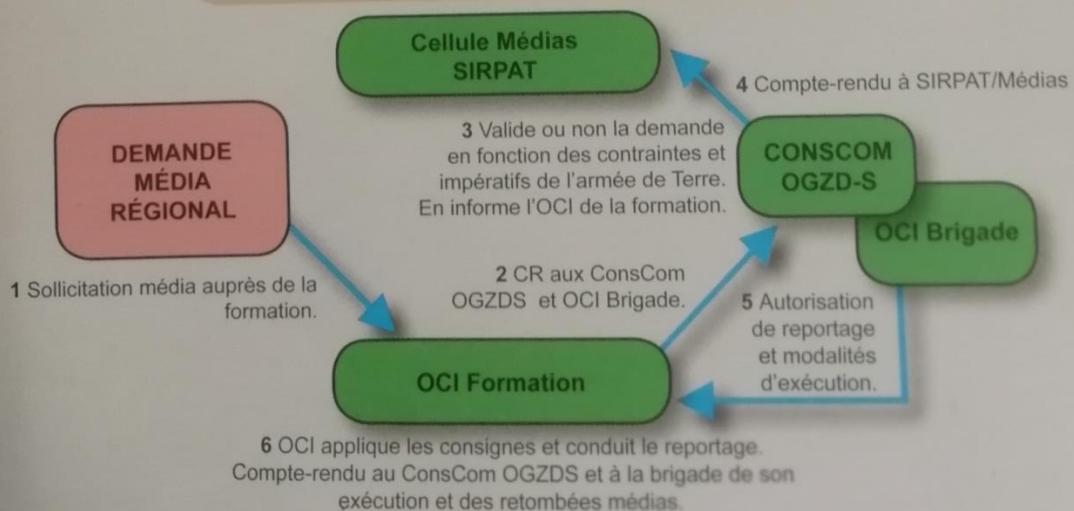
## RELATIONS AVEC LES MÉDIAS : LES ACTEURS

### 2.5 CIRCUIT DU TRAITEMENT DES SOLLICITATIONS MÉDIAS

#### OCI sollicité par un média national

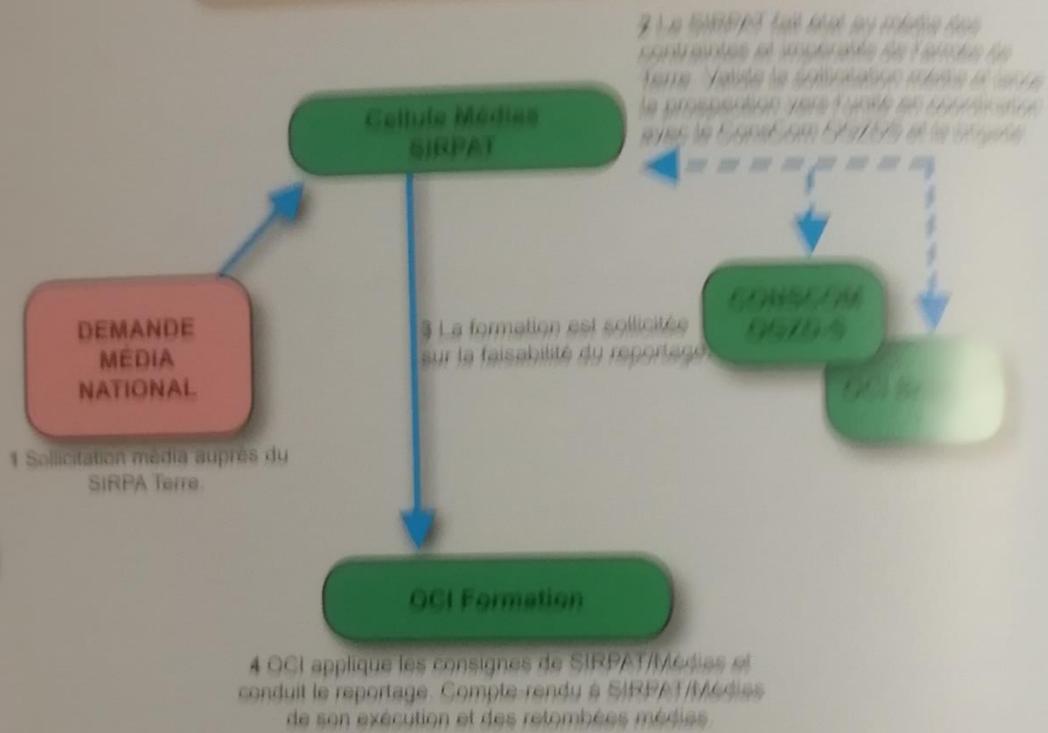


#### OCI sollicité par un média régional



## RELATIONS AVEC LES MÉDIAS : LES ACTEURS

SIRPA Terre sollicité par un média national



# CHAPITRE 3

## ACCUEILLIR UN JOURNALISTE

L'accueil d'un journaliste, d'une équipe de reportage ou d'un photographe de presse doit toujours être bien préparé. Cette anticipation conditionne la réussite des interventions et la qualité des messages délivrés. Cette phase de préparation se mène en coordination étroite avec le conseiller communication de l'OGZDS (lorsqu'il s'agit de médias régionaux) ou avec la cellule relations presse du SIRPA Terre pour les médias nationaux.

### 3.1 CONTACT AVEC LE JOURNALISTE

Le contact avec le journaliste doit permettre de vérifier :

- ▶ **son identité** et son éventuelle accréditation ;
- ▶ **le média** pour lequel il travaille (presse écrite, télévision, radio, blog...) ;
- ▶ **les sujets** qu'il compte aborder ;
- ▶ **les conditions** éventuelles de sa prise en charge (logement, alimentation) ;
- ▶ **les dispositions** matérielles et les modalités de son intervention (lieu, déplacement, consignes de sécurité).

B

### 3.2 PRÉPARATION DU REPORTAGE, DE L'INTERVIEW

Cette préparation, qui doit être la plus exhaustive possible, permet :

- ▶ **d'identifier** l'objet de l'interview, les angles et les points précis à traiter ;
- ▶ **d'identifier** ce que connaît déjà le journaliste sur le sujet ;
- ▶ **de déterminer** les impératifs et les contraintes du journaliste ;
- ▶ **de lui faire un historique** sur la question si nécessaire ;
- ▶ **de définir** où, quand et comment le reportage et/ou l'interview vont se dérouler ;
- ▶ **de planifier** le déroulement précis de la visite et les lieux à filmer ou à photographier ;
- ▶ **de sélectionner** les intervenants et de les préparer (appropriation des éléments de langage, définition des messages clés à délivrer) ;
- ▶ **de se renseigner** sur la date de publication ou de diffusion.

## ACCUEILLIR UN JOURNALISTE

### 3.3 RÉALISATION DU REPORTAGE

Cette étape consiste à :

- ▶ **accompagner** le journaliste ou l'équipe de tournage **pendant toute la durée du reportage** ;
- ▶ **préciser** ce qui peut être filmé et ce qui ne peut pas l'être (point sensible, confidentialité...) ;
- ▶ **masquer ou demander à flouter** les équipements sensibles (écrans d'ordinateurs, matériels de transmission...) ;
- ▶ **faire respecter** l'anonymat du personnel dont l'identité est protégée (voir annexe 1)
- ▶ **interrompre** le reportage s'il n'y a pas respect des consignes ou s'il y a « mise en danger » de l'équipe de reportage et rendre compte.

14

#### Conduite à tenir pendant une interview



##### il faut :

- ▶ rester à son niveau de responsabilité ;
- ▶ parler uniquement de sa mission, de sa fonction ;
- ▶ rester cordial et naturel ;
- ▶ respecter la confidentialité des informations ;
- ▶ respecter le devoir de réserve.



##### Il ne faut jamais :

- ▶ spéculer sur le sujet ;
- ▶ parler au nom des autres ;
- ▶ utiliser un jargon militaire ou des acronymes ;
- ▶ mentir ;
- ▶ se confier ou s'exprimer hors enregistrement « off the record » ;
- ▶ exprimer des opinions politiques, religieuses ou philosophiques.

# CHAPITRE 4

## LE COMMUNIQUÉ DE PRESSE

### 4.1 RÉDACTION D'UN COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Le communiqué de presse (*voir annexe 2*) est un document écrit destiné aux différents médias et susceptible d'être repris in extenso dans la presse. Il est normalement utilisé pour annoncer un événement particulier, faire le point sur un événement grave ou pour rétablir une information.

- ▶ Le communiqué de presse est diffusé par la chaîne communication (du niveau de l'événement considéré), après validation de la chaîne de commandement.
- ▶ Tenant sur une page, il respecte la charte graphique de l'armée de Terre et comporte obligatoirement un en-tête, la provenance avec coordonnées de l'officier de communication (adresse, numéro de téléphone, fax, email), la date, la mention « communiqué de presse » et l'autorité émettrice.
- ▶ Il comprend un titre informatif bref faisant état de l'événement relaté.
- ▶ Il se doit de vulgariser le propos afin de le rendre compréhensible par tous.
- ▶ Le corps du texte est généralement composé de trois paragraphes. Le premier relate l'événement à la manière d'une brève (quoi, qui, où, quand, comment). Les deux autres apportent des informations complémentaires, de telle sorte que, si l'on ampute le texte des derniers paragraphes, l'information principale reste toujours compréhensible.

15

**Le communiqué de presse répond aux cinq questions suivantes :  
« quoi, qui, où, quand et comment ? »**

## LE COMMUNIQUÉ DE PRESSE

### 4.2 LES DIFFÉRENTS TYPES DE COMMUNIQUÉ DE PRESSE

On distingue deux grands types de communiqué de presse :

- ▶ **les communiqués de type « annonce »**, destinés à faire connaître une activité, un événement particulier ;
- ▶ **les communiqués de type « démenti »**, destinés à rectifier ou à rétablir une information.

Seuls les communiqués de presse du premier type concernent les formations de l'armée de Terre. Dans l'éventualité où une formation serait amenée à vouloir diffuser un communiqué du deuxième type, sa validation et l'autorisation de diffusion devront avoir été préalablement obtenues auprès de la cellule médias du SIRPA Terre.

16

#### Qui valide les communiqués de presse ?

- ▶ Annonce d'une cérémonie, d'une prise d'armes, de journées portes ouvertes : **le chef de corps.**
- ▶ Annonce d'un événement à caractère régional, exercice en terrain libre, cérémonie d'inauguration d'un bâtiment remis par le SID, etc : **le conseiller communication de l'OGZDS.**
- ▶ Annonce d'un événement de portée nationale, visite d'une haute autorité, événement grave, démenti, etc : **la cellule médias du SIRPA Terre.**

# CHAPITRE 5

## LE DOSSIER DE PRESSE

Le dossier de presse est un document écrit destiné aux journalistes et qui a pour objectif de présenter le plus complètement possible un sujet particulier (activité d'entraînement, réception d'un nouvel équipement, visite d'une autorité, etc).

**Le dossier de presse est diffusé après approbation de la chaîne de communication et validation par une autorité militaire. A cet effet, il suit la même procédure de validation et de diffusion que le communiqué de presse.**

Il se compose :

- ▶ du communiqué de presse « d'ouverture » ;
- ▶ d'un sommaire ;
- ▶ d'une ou plusieurs fiche(s) présentant le (ou les) sujets à traiter sous différents angles dont la chronologie dans le cas d'un événement ;
- ▶ éventuellement d'annexes (plaquettes de présentation, cartes, chiffres, curriculum vitae d'autorités, allocutions, etc.).

Il peut être accompagné par un support photographique ou audiovisuel.

La rédaction des fiches obéit aux règles journalistiques, à l'instar de celles d'un communiqué de presse. Chaque fiche doit pouvoir être dissociée des autres tout en restant compréhensible.

Le dossier de presse est présenté dans une pochette respectant la charte graphique de l'armée de Terre (logos de l'armée de Terre et du ministère de la Défense et des Anciens combattants et visuel en rapport avec le sujet). Il comporte obligatoirement un titre, une date et un point de contact pour les journalistes (nom de l'officier communication, numéro de téléphone, fax, adresse mail). Il porte la mention « dossier de presse ».

Après validation, le dossier de presse est remis aux journalistes lors de leur accueil sur les lieux de l'événement. Dans le cas particulier d'un point de presse, il est de préférence distribué à la fin de celui-ci pour ne pas détourner l'attention des journalistes. Les discours seront plutôt remis après qu'ils aient été prononcés. Le dossier de presse sera envoyé aux journalistes qui le souhaitent et qui n'ont pu se déplacer.

# CHAPITRE 6

## LES ÉLÉMENTS DE LANGAGE

Les éléments de langage (EDL) constituent un argumentaire thématique interne à usage externe qui permet de donner la position du ministère, des armées, de l'armée de Terre sur un sujet précis. Il existe des éléments de langage génériques et d'autres plus spécifiques, adaptés à une situation particulière. A noter que les EDL ne sont pas systématiques. Leur rédaction et diffusion visent à appuyer le discours et à fixer d'éventuelles limites à ce dernier.

Les éléments de langage peuvent être accompagnés d'une directive de communication. Elle précise :

- ▶ les autorités autorisées à s'exprimer dans les médias ;
- ▶ la forme de communication (active, réactive) ;
- ▶ l'ordre hiérarchique dans lequel la communication doit s'organiser ;
- ▶ les sujets qui font l'objet d'un embargo et les modalités de levée ;
- ▶ les autorités responsables des validations (documents, images...) ;
- ▶ les points de contact vers lesquels les médias doivent être dirigés.

18

Les directives de communication et les éléments de langage sont destinés à l'usage du commandement, aux communicants de la Défense et aux formations qui en ont le besoin.

Ces documents n'ont pas vocation à être communiqués aux journalistes. Il convient néanmoins de s'en approprier le contenu pour l'intégrer aux messages que l'on souhaite leur délivrer.

Les éléments de langage sont rédigés et émis par différentes sources :

- ▶ la DICOd pour tous les grands sujets ministériels : budget, dissuasion, égalité des chances, développement durable... ;
- ▶ l'EMA/Com pour tout ce qui touche à la communication des armées, à l'engagement opérationnel et aux dossiers interarmées ;
- ▶ le SIRPA Terre pour tout ce qui concerne la vie de l'armée de Terre (préparation opérationnelle, équipements, ressources humaines...).

Quelle que soit la thématique abordée, **les formations qui souhaitent recevoir des éléments de langage s'adressent exclusivement au SIRPA Terre** qui se charge de solliciter les organismes compétents.

Hormis les éléments de langage ad hoc élaborés pour un sujet ou un événement particulier, le SIRPA Terre adresse régulièrement aux OCI des éléments de langage thématiques, en fonction notamment de l'actualité. Ces argumentaires servent de « fond de sac » à la formation qui peut s'en servir en réaction lors de ses opérations médiatiques locales.

# CHAPITRE 7

## LE CONTACT AVEC LA PRESSE

A l'occasion d'une visite officielle, la formation peut proposer une rencontre de l'autorité avec les représentants de la presse locale.

Avant d'organiser un contact avec la presse, la formation doit au préalable obtenir l'aval de l'autorité par l'intermédiaire de son cabinet qui en étudie la faisabilité au regard du calendrier et de son service de communication qui en détermine l'opportunité. Pour les visites du Chef d'état-major de l'armée de Terre, l'OCI prend contact avec la cellule médias du SIRPA Terre pour obtenir la conduite à tenir.

Le contact presse se tient généralement en fin de visite et ne doit pas interférer<sup>4</sup> sur son déroulement général. Ceci n'exclut pas d'autoriser la présence de photographes de presse ou de caméramen (chaîne de télé locale) en début de visite, lors des honneurs rendus à l'autorité à son arrivée.

Dans la phase de préparation de la visite, l'officier communication de la formation prend contact avec le SIRPA Terre afin de :

- ▶ définir les modalités du contact avec la presse ;
- ▶ recueillir les directives et éléments de langage ;
- ▶ renseigner sur le nombre et la qualité des journalistes attendus.

19

En fin de visite, l'OCI rend compte par mail à la cellule médias du SIRPA Terre du déroulement du contact avec la presse.



<sup>4</sup> Cette mesure ne concerne pas les équipes images de l'armée de Terre sollicitées par la formation ni les équipes de Terre Information Magazine.

# CHAPITRE 8

## LE VOYAGE DE PRESSE

Le SIRPA Terre organise régulièrement, en cohérence avec les axes définis par la directive de communication annuelle, des voyages de presse de niveau national et régional, en métropole ou à l'étranger. La présence d'un officier de presse accompagnateur est alors généralement requise.

Conformément aux directives de la DICoD, les élus ou autorités civiles (locales) ne font pas partie des voyages de presse.

### 8.1 VOYAGE DE PRESSE DANS UNE FORMATION DE L'ARMÉE DE TERRE

20

Avant d'organiser un voyage de presse dans une formation, le SIRPA Terre s'assure auprès de l'autorité hiérarchique supérieure de la formation de sa faisabilité. Le programme du voyage de presse est élaboré conjointement par la formation et le SIRPA Terre. Le conseiller communication de l'OGZDS en est informé.

#### Le SIRPA Terre :

- ▶ arrête la liste des journalistes à inviter à partir de la liste proposée par la formation ;
- ▶ contacte les journalistes de la presse nationale, la formation se chargeant des journalistes locaux et régionaux ;
- ▶ constitue un annuaire des journalistes nationaux avec leur numéro de téléphone portable de façon à pouvoir les joindre à tout moment ;
- ▶ diffuse vers la formation les directives et les éléments de langage ;
- ▶ valide le dossier de presse élaboré par la formation.

#### La formation :

- ▶ est responsable de l'accueil des journalistes ;
- ▶ identifie et prépare les personnes susceptibles d'être interviewées ;
- ▶ vulgarise et diffuse les éléments de langage ;
- ▶ assure le soutien logistique ;
- ▶ adresse a posteriori un compte-rendu sur le déroulement du voyage à la cellule médias du SIRPA Terre ;
- ▶ collationne les retombées médiatiques (locales et régionales) et en rend compte au SIRPA Terre.

## LE VOYAGE DE PRESSE

Les journalistes sont généralement invités à se rendre par leurs propres moyens dans la formation ou sur le lieu de l'activité.

Il n'est pas forcément nécessaire de souscrire à une assurance supplémentaire pour couvrir les éventuels dangers inhérents. Néanmoins, si l'activité présente un risque particulier (transports en véhicules militaires, participation à des activités sur le terrain...), l'autorité initiatrice (SIRPA Terre ou formation de l'armée de Terre) peut être amenée à contracter un avenant à son assurance habituelle.

### 8.2 VOYAGE DE PRESSE SUR UN THÉÂTRE D'OPÉRATION EXTÉRIEURE (OPEX)

Les voyages de presse au profit des formations de l'armée de Terre déployées en OPEX sont organisés par l'EMA/Com, sur sollicitation soit d'une formation soit des journalistes. L'opportunité est définie en fonction du projet du média, des axes de communication du moment et des contraintes opérationnelles.

21

La mise en place des journalistes se fait, en fonction des contraintes opérationnelles, par voie aérienne militaire (VAM) ou, à titre onéreux, par voie aérienne civile (VAC). Sauf exception, les journalistes ne sont pas accompagnés par un personnel de la formation. L'EMA/Com fixe le cadre général du voyage de presse. Le conseiller communication du théâtre organise l'accueil des journalistes et les reportages.



## LE VOYAGE DE PRESSE

### 8.2.1 LA DEMANDE ÉMANE DE LA FORMATION

Elle l'adresse par message télégraphique au ConsCom/OGZDS dont elle dépend. Le message précise le motif de la demande, la liste des journalistes avec leurs noms, numéros de passeport et de carte de presse ainsi que les dates de séjour souhaitées par ordre de priorité. Le ConsCom/OGZDS émet un avis et transmet cette demande au SIRPA Terre qui sollicite l'EMA/Com. Chaque demande est étudiée et soumise à l'aval du conseiller communication du CEMA. Une fois cet avis d'opportunité rendu, cette demande est transmise vers le théâtre concerné. Après avis du théâtre, l'EMA/Com adresse sa décision au SIRPA Terre qui en informe la formation. L'EMA/Com, puis la CELL COM du théâtre, prennent alors la suite du dossier, en relation directe avec le média, pour organiser le reportage. La cellule ERM de l'EMA/Com se charge des formalités administratives (demande d'autorisation de reportage auprès de la DICOd, demande d'autorisation d'embarquement auprès du CMT et de CM 15, attestation pour les demandes de visa...).

22

**Il convient à l'OCI de ne jamais s'engager envers un média sur la possibilité de réaliser un reportage en OPEX ni de lui transmettre des informations non validées au préalable par la chaîne COMOPS sur l'engagement de l'unité.**

### 8.2.2 L'INITIATIVE VIENT D'UN JOURNALISTE DE LA PRESSE RÉGIONALE OU LOCALE

Ce dernier prend contact avec la formation concernée qui traite cette demande conformément à la procédure décrite supra.

### 8.2.3 LA DEMANDE ÉMANE D'UNE UNITÉ SUR LE THÉÂTRE

L'unité sur le théâtre prend contact avec le CONSCOM du théâtre qui traitera cette demande en liaison avec l'EMA/Com.

# CHAPITRE 9

## LES AUTORISATIONS D'EMBARQUEMENT

### 9.1 AUTORISATION DE TRANSPORT EN VÉHICULES MILITAIRES TERRESTRES

La réglementation militaire permet au commandant de la Base de Défense compétente d'autoriser une personne ne relevant pas du ministère de la Défense et des Anciens combattants à prendre place à bord de véhicules militaires (gamme tactique ou commerciale).

Il revient donc à l'autorité prescrivant cette action de médiatisation d'écrire au COMBdD concerné en lui demandant d'autoriser ce transport. L'autorisation du COMBdD est formulée par lettre en réponse à la demande.

**Le transport est ensuite réalisé dans la stricte application des règles de sécurité spécifiques à chaque véhicule. Exemple : le transport de personnes extérieures à la Défense est strictement interdit en places arrières de VLTT P4.**

23

### 9.2 AUTORISATION D'EMBARQUEMENT DANS LES AÉRONEFS MILITAIRES

Tout embarquement d'un journaliste dans un aéronef militaire de l'armée de Terre est soumis à une autorisation préalable.

La formation souhaitant faire embarquer un journaliste (local, régional ou national) dans le cadre d'un reportage doit en exprimer la demande au SIRPA Terre, au minimum une semaine avant l'échéance. Cette demande précise les informations suivantes : nom, prénom, date et lieu de naissance, numéro d'identité (carte d'identité ou passeport), média, descriptif du reportage.

Le SIRPA Terre saisit les autorités compétentes afin d'obtenir l'autorisation d'embarquement (cabinet du ministre, COMALAT). La décision d'autorisation d'embarquement est directement transmise par message à la formation par le COMALAT.

# CHAPITRE 10

## LA COMMUNICATION DE CRISE

La communication de crise est un mode d'action mis en œuvre lorsqu'une formation se trouve confrontée à un événement grave<sup>5</sup> susceptible de faire l'objet d'une exploitation médiatique. Elle implique la mise en place d'une procédure d'urgence ayant pour objectif de rétablir l'équilibre médiatique en contenant tout dérapage et en préparant les éléments de langage ad hoc.

### ANTICIPER LA CRISE

Le travail d'anticipation permet, lorsque la crise surgit, de mettre en place rapidement des procédures et de gagner des délais. Pour l'officier de communication de la formation, il s'agit :

- ▶ **d'avoir une parfaite connaissance** des médias locaux, voire régionaux ;
- ▶ **de construire** de bonnes relations de travail avec ses correspondants locaux habituels ;
- ▶ **en matière de communication**, de prédéfinir les responsabilités et les tâches des différents acteurs dans la cellule de crise ;
- ▶ **d'identifier** celui ou ceux qui s'exprimeront devant les médias : chef de corps, commandant en second, officier supérieur adjoint, officier de communication...

24

### GÉRER LA CRISE

Dès l'émergence d'un événement grave susceptible d'avoir un retentissement au niveau national, l'OCI :

- ▶ **recueille l'information** brute auprès de sa chaîne de commandement et alerte le SIRPA Terre. Le ConsCom/OGZDS est informé ; le SIRPA Terre décide à quel niveau sera gérée la crise (national, zonal ou local) ;
- ▶ **reçoit ses consignes** et les premiers éléments de langage auprès du SIRPA Terre ou du ConsCom/OGZDS ;
- ▶ **rend compte** au ConsCom/OGZDS et au SIRPA Terre des premières sollicitations médiatiques et rend compte de l'évolution de la situation ;
- ▶ **établit** la liste des questions qui peuvent se poser autour de l'événement et propose des éléments de réponse à la chaîne de communication ;
- ▶ **dans le cas où un personnel de la formation est impliqué**, veille à ce que son anonymat soit respecté ;
- ▶ **prépare** un projet de communiqué de presse toujours factuel.

### APRÈS LA CRISE

- ▶ **suit les avancées** de l'affaire (enquête, procès, jugement...) ;
- ▶ **procède au retour d'expérience** sur le cas traité (fond et forme) auprès de la chaîne de communication ;
- ▶ **est particulièrement vigilant** à l'approche des dates anniversaire de l'événement.

<sup>5</sup> La communication sur les crises en opérations actuelles ou passées, et notamment sur les décédés et blessés en opérations, fait l'objet d'une procédure particulière.

# CHAPITRE 11

## RENDEZ-VOUS ET ÉVÈNEMENTS

### LA NOTE AUX RÉDACTIONS

Deux fois par an (novembre et mai), la cellule médias du SIRPA Terre sollicite, via leur chaîne de commandement, l'ensemble des formations de l'armée de Terre afin que ces dernières rendent compte des activités médiatisables pour le semestre à venir.

Le SIRPA Terre appelle l'attention des OCI sur l'importance de cette liste descriptive qui permet de **définir les principaux rendez-vous de l'armée de Terre** pour les médias nationaux, mais également de **participer à la réalisation des agendas du ministre de la Défense et des Anciens combattants ainsi que du CEMAT.**

Aussi, il convient que chaque chaîne de commandement (brigade, école...) recense à son niveau les activités relevant de son autorité (exercices et entraînements) et collationne auprès de ses formations les activités de niveau régimentaire.

Ces activités médiatisables sont à rendre compte à la cellule médias du SIRPA Terre dans les délais annoncés et sous la forme demandée (présentation détaillée, fait marquant...).

25

### LA REVUE DE PRESSE

Chaque matin, la cellule médias du SIRPA Terre réalise une sélection presse à l'intention des grands commandeurs (CEMAT, commandement des brigades, des écoles, CFT...). Cette dernière, pour des questions juridiques, n'a pas vocation à être diffusée et relayée au sein des formations de l'armée de Terre. Aussi, la liste des destinataires étant contingentée, toute nouvelle demande de réception fera l'objet d'un mail adressé à la cellule médias. A noter que les destinataires de cette sélection presse devront bénéficier d'une adresse fonctionnelle Internet portant le nom de domaine suivant : ...@terre-net.defense.gouv.fr (les adresses personnelles ne sont pas acceptées).

En vue d'alimenter cette sélection presse et ainsi rendre compte aux grands commandeurs des médiatisations des formations de l'armée de Terre, la cellule médias du SIRPA Terre demande par ailleurs aux OCI d'adresser, via le conseiller communication de l'OGZDS et/ou la brigade concernée, les retombées médiatiques locales ou régionales.

## RENDEZ-VOUS ET ÉVÈNEMENTS

### ENREGISTREMENT ET COPIE DE REPORTAGES

Le bureau recueil veille médias (BRVM) de la DICOd a été fermé à l'été 2011. Pour des questions matérielles, financières et humaines, la cellule médias du SIRPA Terre ne peut assurer le service jusqu'à présent proposé par ce bureau ; aussi, l'enregistrement et la duplication des émissions ou reportages portant sur l'armée de Terre sont-ils désormais à assurer par la formation elle-même (y compris les grands événements type 14 juillet).

### LE 14 JUILLET

Chaque année, l'armée de Terre contribue largement aux activités nationales du 14 juillet (reportages en amont, défilé sur les Champs-Élysées, etc.).

Dans ce cadre, la cellule médias du SIRPA Terre sollicite, dès le printemps, les formations concernées en vue de collationner les éléments constitutifs des différents supports de communication (description de l'unité, photos, ...).

26

De même, le SIRPA Terre est chargé de répondre aux sollicitations médiatiques et, à ce titre, demande aux formations de réfléchir en amont à ses particularités ainsi qu'aux profils pouvant faire l'objet d'une médiatisation. Le SIRPA Terre souligne toute l'importance du respect des délais, de l'anticipation et de la réactivité des OCI à ce sujet.



# ANNEXE 1

## RESPECT DE L'ANONYMAT

Arrêté du 7 avril 2011<sup>6</sup> relatif au respect de l'anonymat de militaires et de personnels civils du ministère de la Défense.

### ARTICLE 1

La liste des services ou unités dont les missions exigent, pour des raisons de sécurité et dans les conditions définies à l'article 39 de la loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse, le respect de l'anonymat des militaires et des personnels civils qui y sont affectés, à l'exception des directeurs, des chefs de services ou d'unités, de leurs adjoints et des personnels militaires ou civils dont la nomination fait l'objet d'une publication au Journal officiel de la République française, s'établit comme suit : (...)

- ▶ la Direction de la protection et de la sécurité de la Défense ;
- ▶ la Direction du renseignement militaire ;
- ▶ l'état-major de la Brigade des forces spéciales terre ;
- ▶ le 1<sup>er</sup> régiment de parachutistes d'infanterie de marine ;
- ▶ le 13<sup>e</sup> régiment de dragons parachutistes ;
- ▶ le 4<sup>e</sup> régiment d'hélicoptères des forces spéciales ;
- ▶ le Groupe interarmées d'hélicoptères de Villacoublay.
- ▶ ...

<sup>6</sup> Modifie l'arrêté du 15 septembre 2006

# ANNEXE 2

## EXEMPLE DE COMMUNIQUÉ DE PRESSE



Le Cannet des Maures, le 28 septembre 2011

ÉCOLE DE L'AVIATION LÉGÈRE DE L'ARMÉE DE TERRE

ÉTAT-MAJOR

### COMMUNIQUÉ DE PRESSE

Fête de l'aviation légère de l'armée de Terre (ALAT)

le 6 xxxxx au Cannet des Maures

Le jeudi 6 xxxxx à 19 heures, l'École de l'aviation légère de l'armée de Terre (EALAT) organise la fête de l'ALAT en présence de tous les étendards de ses régiments.

La cérémonie sera présidée par le chef d'état-major de l'armée de Terre (CEMAT), le général d'armée XXX et sera axée sur le thème de l'opérationnel.

En effet, 2011 restera pour l'ALAT l'année de l'engagement opérationnel dans tous les conflits où la France est engagée nécessitant l'appui de la composante aéromobile de l'armée de Terre.

Lors de cette cérémonie, le CEMAT procédera à des remises de décorations [...] le général XXX, commandant l'ALAT, fera brigadier d'honneur [...]. Enfin, cette cérémonie marquera de façon solennelle la transmission de l'étendard [...].

Forte d'environ 5 500 personnes et de 343 aéronefs, l'ALAT [...].

Modalités pratiques :

Les journalistes souhaitant assister à cette cérémonie voudront bien s'accréditer avant le mardi 4 octobre 2011 auprès du lieutenant XXX à l'adresse internet suivante : xxxxxxxx

Contact : Lieutenant XXXXX  
Officier communication de l'EALAT  
Tél. : xxxxxxxxxxxx Port. : 06 XX XX XX

## ANNEXE 3

### QUELQUES RÈGLES DE DROIT À CONNAITRE

#### 1 - DROIT DE RÉPONSE ET DROIT DE RECTIFICATION

La loi du 29 juillet 1881 pose la liberté de la presse mais elle en précise également les limites. Cette loi encadre et protège le travail des journalistes mais leur pratique professionnelle s'inscrit dans un cadre déontologique placé sous leur propre responsabilité. De même, ce texte protège les individus contre des excès toujours possibles. Ainsi, sous certaines conditions, la législation prévoit, pour les particuliers comme pour les groupes d'individus, la possibilité d'exercer un droit de réponse ou un droit de rectification.

##### LE DROIT DE RÉPONSE

Mentionné par l'article 13 de la loi du 29 juillet 1881, l'exercice du droit de réponse peut concerner « toute personne nommée ou désignée » par la presse. Ce droit concerne tous les types de médias : écrit, audiovisuel, électronique, y compris les blogs.

30

##### LE DROIT DE RECTIFICATION

Il est prévu par l'article 12 de la loi de 1881. Contrairement au droit de réponse, le droit de rectification ne s'exerce que dans la presse écrite. Ce droit est ouvert uniquement au « dépositaire de l'autorité publique » mis en cause « au sujet des actes de sa fonction qui auront été inexactement rapportés ».

L'usage de ces différents droits est soumis à l'autorisation de l'autorité militaire. Ainsi, tout militaire s'estimant mis en cause à tort doit s'adresser à son chef qui saisira la chaîne de communication de l'armée de Terre.

La politique de l'armée de Terre est de ne pas utiliser ces droits de manière systématique mais d'apporter aux médias les informations correctes et fiables afin que les mêmes erreurs ne soient pas reproduites. Il peut en effet être contreproductif de donner à une information, par l'usage de ces droits, une visibilité particulière qui n'en aurait pas eu initialement.

# ANNEXE 3

## QUELQUES RÈGLES DE DROIT À CONNAITRE

### 2 - LE DROIT À L'IMAGE

Les journalistes sont libres de filmer et de photographier des personnes participant, au sein d'un groupe, à un événement faisant l'actualité.

Toutefois, hors événements, il est souvent demandé aux militaires de participer à la réalisation de reportages photographiques ou filmés.

Cet aspect est d'autant plus important qu'il entre dans le cadre de la communication institutionnelle de l'armée de Terre. Il est par conséquent fondamental que les militaires se prêtent de bonne grâce à ce genre d'exercice.

Néanmoins, à partir du moment où l'on accepte la présence d'un journaliste dans le cadre de la réalisation d'un reportage, toute photographie, film ou enregistrement numérique lui appartient et il conserve « sauf stipulation contraire, le droit de les faire reproduire et de les exploiter sous quelque forme que ce soit ».

31

**Sur ce thème, les officiers communication doivent se reporter au mémento sur le droit à l'image et le droit d'auteur édité par le SIRPA Terre.**

## ANNEXE 4

### DOCUMENTATION ET TEXTES DE RÉFÉRENCE

- ▶ Décret n°98-641 du 27 juillet 1998 portant création de la DICOd modifié par décret n°2011-1060 du 6 septembre 2011.
- ▶ Directive de communication pour l'armée de Terre (annuelle).
- ▶ Guide « Communiquer en opération », édition septembre 2009.
- ▶ Procédure de communication appliquée aux décédés et blessés en opérations extérieures et missions de courte durée, édition décembre 2011.
- ▶ Mémento sur le droit à l'image et le droit d'auteur, édition janvier 2012.
- ▶ Arrêté du 7 avril 2011 relatif au respect de l'anonymat de militaires et de personnels civils du ministère de la Défense.
- 32** ▶ Instruction Ministérielle 2000/DEF/EMA/OL/5 du 15 septembre 2003, modifié par l'IM 5720/DEF/EMA/SOUT/SLI du 1<sup>e</sup> juillet 2011 portant sur les demandes d'embarquements.
- ▶ Note d'organisation des cellules de communication des OGZDS. NOTE 193/DEF/EMA/CAB/NP du 10 janvier 2012.

## **ANNEXE 4 : RAPPORT SUR LA FONCTION COMMUNICATION DANS LES FORCES ARMÉES**



Contrôle général des armées  
N° 1347 DEF/CGA/FOS/GC

Contrôle général économique et  
financier  
N° 06-03-13

**Mission d'audit de modernisation**

# **Rapport**

**SUR**  
**la fonction communication**  
**dans les forces armées**

Etabli par

Gilles CHEVALIER  
Contrôleur général des armées

Françoise MIQUEL  
Chef de mission de contrôle général  
économique et financier

- Avril 2006 -

## Synthèse

### LA FONCTION COMMUNICATION DANS LES FORCES ARMÉES

Constats

Ministère de la défense

#### 1. Cadre de l'audit

- Le ministère de la défense a entrepris en 1998 une modernisation de sa fonction communication ; celle-ci n'est cependant pas encore complètement aboutie dans son fonctionnement et ses coûts.
- Aujourd'hui, si les effectifs ne semblent pas excessifs, leur répartition et leur utilisation ne sont pas idéales au regard de l'efficacité et de l'efficience de l'ensemble de la fonction communication.
- Cet audit, portant plus spécifiquement sur la communication des forces armées est néanmoins replacé dans le cadre plus global de l'amélioration de la fonction communication de défense.

#### 2. Dysfonctionnements constatés

- La distinction entre communication ministérielle, communication institutionnelle et communication des forces armées n'est pas claire.
- Les effectifs de la communication représentent 2,7 pour mille de ceux du ministère, soit une proportion comparable à celle des grandes structures, mais sans qu'aient été préalablement définis les niveaux pertinents de leur utilisation.
- La communication opérationnelle des forces armées n'est pas prioritaire dans l'organisation actuelle.
- L'organisation de la fonction communication est très éclatée sans réflexion préalable sur le niveau pertinent de l'exercice des métiers.
- Le périmètre de la communication n'est pas clairement déterminé faute d'une définition partagée des métiers de la communication.
- Le coût annoncé de la fonction (72 M€) est sous-estimé (recrutement) et non optimisé.
- Les méthodes de management par les processus ne sont pas suffisamment utilisées.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE - 2008

### LA FONCTION COMMUNICATION DANS LES FORCES ARMÉES

Propositions

Ministère de la défense

#### 3. Recommandations

- Édition d'une définition commune à tout le ministère du « communicant ».
- Établissement d'une liste des métiers de la communication opératoire pour l'ensemble du ministère.
- Définition de ce qui, dans les métiers, ressort du niveau central, peut être mutualisé, ou doit rester au niveau opérationnel local.
- En particulier, laisser au niveau central : stratégie, achat d'espaces, impression et routage des revues, gestion des serveurs, centre de communication de crise, entretien du référentiel métier et formation, rédaction commune des revues d'armée, base de données médias, sondages et études d'opinion.
- Mutualiser l'audiovisuel sous pilotage de l'EcpaD et sous-traiter l'événementiel national sous pilotage interarmées.
- Repenser l'organisation de la communication opérationnelle en lui donnant la priorité.
- Organiser l'animation « métiers » à partir du niveau central.
- Engager une « démarche processus » simultanément dans tous les organismes, ciblée par métier, en se faisant accompagner, pour identifier le volume d'unités d'œuvre strictement nécessaire.

#### 4. Impacts attendus et échéances

- Atteinte des objectifs de réduction des effectifs et des coûts prévus dans le cadre du contrôle de gestion (diminution des coûts d'au moins 5% en deux ans)
- Amélioration de la productivité de chaque métier.
- Toutes les préconisations doivent aboutir dans un délai maximum de deux ans.

MINISTÈRE DE LA DÉFENSE - 2008

## RESUME

L'organisation mise en place au ministère de la défense pour assurer l'information et la communication est le fruit d'une histoire déjà ancienne. Après avoir été longtemps « la grande muette », l'armée a découvert le besoin de communiquer sur les opérations en cours lors de la première guerre mondiale, notamment à l'aide des outils nouveaux qu'étaient la photo et le cinéma.

La communication opérationnelle a ainsi été pionnière dans ce que l'on appelait alors la propagande. De guerre en guerre et au long des opérations extérieures, s'est développé son outil de communication. Et c'est surtout au lendemain de la première « Guerre du Golfe » qu'a été conduite la réflexion qui devait conduire à l'organisation actuelle.

La réforme de 1998 visait aussi à lui assurer une crédibilité qui pouvait encore rester entachée par l'ère de la propagande et la méfiance naturelle que l'on peut éprouver pour toute communication institutionnelle.

De cet héritage subsiste une organisation très éclatée en diverses structures de petite taille. Autour de la DICOD<sup>1</sup>, responsable de la définition de la stratégie ministérielle de communication, de la bonne connaissance par les français de la politique de défense, du renforcement des liens entre la nation et sa défense, de la promotion de l'image des armées, travaillent les SIRPA de chaque armée. Ils sont plus spécialement responsables, sous l'autorité de chaque chef d'état-major, de la communication interne et sont chargés de promouvoir l'image et de faire connaître les activités spécifiques de la structure à laquelle ils appartiennent. Dans l'organisation centrale figure également l'établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense (ECPAD) héritier de l'établissement cinématographique et photographique des armées.

Cette organisation centrale est complétée sur le terrain de deux façons. D'une part, dans le cadre de la communication opérationnelle, chaque OPEX (opération extérieure) ou OPINT (opération intérieure) la communication opérationnelle est assurée par des personnels spécialistes désignés pour assurer sur place les relations avec les médias, et, par là, l'information de l'opinion publique. D'autre part, au quotidien, au plus près de la plupart des quelques 5000 emprises du ministère de la défense en France, des communicants assistent les généraux et commandants d'unité dans leur relations avec l'opinion publique locale en les aidant à répondre aux nombreuses sollicitations de la presse écrite et audiovisuelle locale.

L'analyse détaillée des quelques 1200 postes de communicants de la défense fait apparaître plusieurs enseignements.

Le premier, à travers une comparaison rapide de ce que l'on trouve ailleurs (ministère britannique de la défense, autres ministères français comparables, groupes du secteur concurrentiel, fonction publique territoriale) est que le volume de la fonction information et communication de la défense et les moyens financiers qui y sont consacrés n'ont rien de scandaleux.

Le second est que, même si l'on cherche à améliorer l'efficacité et l'efficience de la fonction communication de la défense, il faut plus regarder vers une meilleure pratique des métiers que vers un redéploiement important des effectifs sur les divers terrains de la communication : le niveau central, le niveau régional et le niveau local.

Cet audit a permis également de mettre en évidence les efforts déjà mis en œuvre par la fonction communication dans le cadre du contrôle de gestion ; c'est ainsi qu'une diminution des coûts de

<sup>1</sup> Délégation à l'information et à la communication de la défense.

la fonction communication est en cours de réalisation, visant à les réduire d'au moins 5% en deux ans. Par ailleurs de nombreux chantiers ont été réalisés ou sont en voie de l'être. On peut citer : le marché mutualisé passé pour l'impression et le routage des revues d'armées, la création d'une plateforme de réponse au grand public<sup>2</sup>, l'achat mutualisé d'espace publicitaire, l'organisation de la communication électronique du ministère etc.

C'est donc sur une fonction en pleine transformation que les auditeurs se sont penchés.

C'est pourquoi, plutôt que l'approche strictement organisationnelle, les rapporteurs ont préféré l'approche par les métiers de la communication.

Il apparaît, en effet, au premier abord que le périmètre de la fonction communication des armées (et de la défense) est imprécis tant en ce qui concerne les effectifs que les budgets. Faute d'une définition partagée par l'ensemble du ministère, les effectifs retenus peuvent varier. L'armée de terre vient de faire sortir du périmètre de sa communication les personnes travaillant dans le domaine de l'impression qui étaient auparavant comptés comme communicants. Il semble aux rapporteurs que cette définition doit partir de la notion d'exercice des métiers de la communication.

D'où une seconde nécessité : lister de manière commune à l'ensemble du ministère, les métiers retenus dans le périmètre de la fonction communication. Une question connexe concerne le choix à faire en ce qui concerne les personnes assurant le soutien des métiers de la communication : les compter ou non dans le périmètre et afficher ce choix.

En ce qui concerne les budgets, une question est posée qui a trait aux sommes consacrées à la communication de recrutement. Le ministère devrait pouvoir faire un choix partagé par toutes les armées pour décider soit de les compter soit de les tenir hors périmètre. Les rapporteurs suggèrent de les intégrer au coût de la fonction communication.

Une fois, ces questions de définition et de périmètre tranchées et partagées par toutes les armées, directions et services du ministère, la réflexion doit porter sur le niveau d'exercice de chaque métier.

On propose, en effet, de distinguer ce qui doit être centralisé (comme par exemple la définition de la stratégie de communication ministérielle), de ce qui peut être mutualisé (comme le métier de l'audiovisuel, l'organisation d'événements nationaux et, éventuellement, la rédaction des revues d'armée) et enfin, ce qui doit rester au niveau opérationnel local comme les rapports avec les médias.

C'est de ce travail de réflexion sur les métiers et leur juste niveau d'exercice que les rapporteurs attendent des gains d'efficacité et d'efficience de la fonction communication des armées et plus largement de la communication du ministère.

Cette approche, bien différente d'un choix de diminution *a priori* des effectifs ou des dépenses, conduira à terme au même effet de manière réfléchie et qui ne met pas en péril la qualité même du produit « communication de la défense ». C'est la raison pour laquelle il est très difficile de chiffrer *ex ante* les gains financiers qui seront tirés de cette approche méthodique et conforme aux méthodes du management moderne.

---

<sup>2</sup> Afin de répondre rapidement et efficacement aux questions posées, notamment en cas de crise.

## Sommaire

<b>Introduction</b>	1
<b>I. Constats</b>	
<u>I.1. Rappel du cadre de l'audit.</u>	2
<u>I.2. Principaux dysfonctionnements constatés.</u>	2
I.2.1. Une organisation de la fonction ICOD très éclatée.	3
I.2.1.1. Au niveau central.	3
I.2.1.2. Et sur le terrain.	4
I.2.2. Une fonction au périmètre incertain.	5
I.2.2.1. Dans ses emplois.	5
I.2.2.2. Dans ses budgets.	6
<u>I.3. Remarques sur le volume global de la fonction ICOD et benchmarking.</u>	6
I.3.1. Le MoD, ministère de la défense du Royaume-Uni.	7
I.3.2. Quelques grands ministères français.	7
I.3.3. Quelques groupes du secteur concurrentiel.	7
<u>I.4. Le cas particulier de la production audiovisuelle et l'ECPAD.</u>	8
I.4.1. L'ECPAD.	8
I.4.2. L'audiovisuel.	9
<u>I.5. La communication de la DGA.</u>	9
<u>I.6. La question des recettes.</u>	10
<u>I.7. Les évolutions réalisées ou en cours.</u>	10
<b>II. Propositions</b>	
<u>II.1. Principes à partir desquels les auditeurs arrêtent leurs propositions.</u>	12
II.1.1. Chercher à approcher la vérité des chiffres bruts de la fonction.	12
II.1.2. Ne pas dégrader la fonction communication par des coupes brutales.	12
II.1.3. Chercher l'amélioration de l'efficacité.	12
II.1.4. Distinguer clairement commanditaire et prestataire.	12
II.1.5. Mutualiser la fonction « prestation de service ».	13
II.1.6. Distinguer le porte-parolat des autres fonctions.	13
<u>II.2. Objectifs retenus.</u>	13
II.2.1. Définir le « communicant » au ministère de la défense.	13
II.2.2. Lister les métiers de la fonction « communication ».	14
II.2.3. Intégrer les coûts de la communication de recrutement.	14
II.2.4. Associer métiers et fonctions et niveaux d'exercice.	14
II.2.5. Engager, en conséquence, une démarche processus.	16
II.2.6. Réfléchir aux revenus de la fonction communication.	16
II.2.7. Distinguer le porte-parolat de l'animation des métiers.	16
II.2.8. Redimensionner les SIRPA centraux.	16
<u>II.3. Méthode proposée pour y parvenir.</u>	16

## Introduction

Le ministère de la défense dispose, depuis longtemps, d'une organisation très complète pour assurer sa communication. Démarrant l'image de « grande muette » qui leur est attribuée, les armées ont très vite compris l'intérêt qu'il y avait pour elles à communiquer, ne serait ce que pour expliquer leur action à l'opinion publique et justifier l'importance des crédits affectés à la défense du pays.

Chaque année lors du débat budgétaire, les crédits attachés à la communication de la défense font l'objet de questions et de remarques de la part de parlementaires. Certains élus s'étonnent de leur montant ainsi que du nombre de personnes affectées à la fonction « information et communication de la défense ».

Ainsi le dernier état du tableau de bord de la fonction communication, établi dans le cadre du contrôle de gestion, les chiffres annoncés pour 2007 sont les suivants : 1.127 « ETP communication » au sein du ministère de la défense et ce sont 66,952 millions d'euros qui sont dédiés à cette fonction.

La fonction « information et communication de la défense » (ICOD) a connu ces dernières années plusieurs évolutions visant à la rendre plus efficace et plus professionnelle. C'est ainsi qu'en 1998 a été créée la DICOD (délégation à l'information et à la communication de la défense) associée à la fonction de porte-parole du ministère de la défense. En 2001, l'ancien établissement cinématographique et photographique des armées (ECPA) était transformé en établissement public administratif sous le nom d'ECPAD (établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense) sous tutelle de la DICOD.

Ces évolutions avaient également pour objet de rendre plus efficiente la communication de la défense. Aussi n'est-il pas sans intérêt de regarder si ces réformes ont atteint leur but. Le dispositif actuel peut-il être encore amélioré au double regard de la qualité de la communication d'un grand ministère régalien et de la sauvegarde des finances publiques ?

C'est ce à quoi s'est attaché cet audit en examinant l'adéquation des moyens (humains, financiers et techniques) aux finalités recherchées. Cette recherche sera effectuée dans le périmètre dévolu, c'est-à-dire celui des forces armées sans s'interdire de regarder au-delà de ce périmètre en considérant les relations existantes entre les services d'information et de communication de chaque armée avec la DICOD, l'ECPAD ainsi qu'avec les entités de communication du secrétariat général pour l'administration (SGA) et de la délégation générale pour l'armement (DGA).

Par ailleurs, pour apprécier le poids humain représenté par l'information et la communication de la défense, des comparaisons seront faites au sein du secteur public avec d'autres ministères de taille comparable, et avec quelques grands groupes du secteur concurrentiel. La même approche comparative sera également conduite avec la communication du ministère britannique de la défense.

# I Constats

## I.1. Rappel du cadre de l'audit.

Cet audit est consacré à la communication des forces armées, c'est-à-dire celle qui est mise en œuvre par les armées de terre, de l'air, la marine nationale et la gendarmerie nationale. Cette communication a principalement pour objet de contribuer à entretenir la bonne image dans le public de chacune de ces armées. Elle a également pour objet de conforter le « moral des troupes » en diffusant en interne l'information de la hiérarchie et en permettant à chaque membre d'une armée de mieux la connaître dans la diversité de ses fonctions et de ses actions.

Ces communications d'armée présentent, entre elles, beaucoup de points communs. Les fonctions exercées dans ce cadre sont les mêmes d'une armée à l'autre : relations avec la presse, organisation d'événements, rédaction de revues à destination des personnels de chaque armée, gestion de l'Internet et de la communication électronique, constitution d'un « vivier » de communicants pouvant être envoyés sur les théâtres d'opérations extérieures et internes pour y assurer la communication opérationnelle ou de crise.

Il est donc légitime de se demander si les moyens sont bien distribués et si des économies d'échelle ne pourraient pas être mises à jour en mutualisant certaines fonctions exercées dans ces quatre cadres différents.

Pour s'attacher aux communications des forces armées, cet audit ne peut ignorer dans quel cadre, plus général, celles-ci se déploient. Il a été rappelé dans l'introduction comment la création, en 1998, de la DICOd avait eu pour objectif d'apporter une certaine rationalisation et une plus grande coordination entre les communicants du ministère de la défense. D'autres grandes directions et services du ministère sont, eux aussi, dotés d'organisations dédiées à leur communication propre ; les rapports entre tous les organismes de communication du ministère servent donc de toile de fond à cette étude sur la communication propre des forces armées.

Enfin, avant de rentrer dans la description des constats effectués, il convient de rappeler, en ce qui concerne les forces armées, que leur professionnalisation a constitué une évolution extrêmement importante et qui ne peut être sans conséquence sur le sujet de ce rapport. La suspension du service militaire a considérablement impacté le lien entre la nation et son armée ; les moyens dédiés à la communication des armées, son organisation, ses modes d'action même doivent évidemment en tenir compte.

## I.2. Principaux dysfonctionnements constatés.

Fruit de l'histoire, l'organisation actuelle de la fonction « information et communication de la défense » reflète les caractéristiques propres de chaque armée. Chacune d'entre elles (terre, air, mer et gendarmerie nationale) dispose d'un service d'information et de relations publiques (SIRPA).

Les communicants de chaque armée peuvent être placés dans trois situations différentes :

- au niveau central qui comprend outre le SIRPA, les structures d'administration centrale (états-majors de forces<sup>3</sup> et directions centrales de service de soutien),
- au niveau régional, correspondant à l'organisation régionale de chaque armée<sup>4</sup>,

<sup>3</sup> Même localisés en province comme une préfecture maritime ou l'état-major du commandement de la force maritime des fusiliers marins et commandos à Lorient.

- au niveau local, dans les forces elles-mêmes (régiments, bases aériennes, bâtiments de la marine etc.) et dans d'autres structures comme les écoles.

Les principales caractéristiques de la fonction « information et communication de la défense » résident dans son organisation très éclatée et dans son périmètre, aujourd'hui, encore incertain tant en ce qui concerne les effectifs que les budgets. Pour importante que soit cette fonction, elle représente aujourd'hui environ 2,7 pour mille des effectifs du ministère et engage environ 72 millions d'euros sur les 47 milliards du budget défense 2006 soit 1,5 pour mille des crédits que la Nation affecte à sa défense.

### I.2.1. Une organisation de la fonction ICOD<sup>2</sup> très éclatée

#### I.2.1.1. Au niveau central

La carte générale de la fonction ICOD présente, au niveau central, autour de la DICOD, un ensemble d'organismes centraux de communication qui, outre les SIRPA d'armée, comporte également les entités centrales de communication du SGA<sup>6</sup>, de la DGA<sup>7</sup>, du service de santé des armées (voir annexe) et engage environ 67 millions d'euros (hors recrutement).

Si l'on s'en tient aux entités centrales d'information et de communication, on peut observer les deux caractéristiques suivantes :

- les métiers exercés par ces entités leur sont, pour la plupart, communs ;
- l'organisation interne des SIRPA, reflet de ces métiers, est très comparable d'un SIRPA à l'autre.

Les SIRPA d'armée sont, au niveau central, de petites structures. Leurs effectifs respectifs sont les suivants :

- SIRPA Terre : 44 personnes,
- SIRPA Air : 57 personnes (45 à l'état-major, 12 à CREIL<sup>8</sup>)
- SIRPA Marine : 49 personnes (37 à l'état-major et 12 à DUGNY)
- SIRPA Gendarmerie : 49 personnes.
- Ce sont donc 199 personnes qui sont affectées à la fonction communication à l'administration centrale des armées, auxquelles il convient d'ajouter celles composant la cellule communication de l'EMA soit 12 personnes qui conduisent à un total de 226 communicants des armées en administration centrale.

Dans chacune de ces structures, on retrouve des départements ou bureaux dédiés aux métiers cités plus haut : relation médias, conception / rédaction de revue d'armée, événements, etc. En raison des effectifs cités, ce sont donc de très petites équipes qui sont affectées à chaque métier.

Aux effectifs qui viennent d'être évoqués, il convient d'ajouter les communicants qui sont placés, au niveau central, dans des directions de service de soutien, ou dans des états-majors de forces.

Le récent décret<sup>9</sup> qui modifie en les augmentant les prérogatives du CEMA a pour objectif de donner plus de cohérence aux actions interarmées conduites sous sa responsabilité ; mais il

<sup>4</sup> Dans la situation actuelle, et au terme de nombreuses réorganisations, il reste cinq régions pour l'armée de terre, deux pour la Marine, deux pour l'armée de l'air et vingt-deux (en Métropole) pour la gendarmerie qui vient de « superposer » ses régions aux régions administratives.

<sup>5</sup> Information et communication de la défense

<sup>6</sup> Secrétariat général pour l'administration

<sup>7</sup> Délégation générale pour l'armement

<sup>8</sup> Ces personnes constituent la cellule « événements » du SIRPA Air et, à DUGNY, de la Marine.

<sup>9</sup> Décret du 21 mai 2005.

conserve par ailleurs leurs responsabilités organiques aux chefs d'état-major des différentes armées et parmi celles-ci figure la communication. Le décret de mai 2005 relatif aux attributions du Cema est donc, en l'état, sans impact sur l'organisation de la communication de défense. Une amélioration de la conduite de la fonction ICOD ne doit donc pas être recherchée en direction d'une simplification de sa carte actuelle (par rapprochement ou fusion de ses sous-ensembles, par exemple). Ce à quoi, il faut s'attacher plutôt, c'est à la clarification des processus, et à la définition précise du rôle de chacune de ses composantes. Il faut, en particulier, s'attacher à clarifier la distinction entre la définition de la stratégie et du pilotage de la communication, d'une part, et sa mise en œuvre, d'autre part, déclinée en actions. Cette recommandation vaut pour chacune des composantes de la fonction et elle va guider les propositions des rapporteurs.

### I.2.1.2. Et sur le terrain

Les rapporteurs ont été invités à regarder plus particulièrement les organisations territoriales respectives des différentes armées et de la gendarmerie nationale, dans l'idée de rechercher quelle rationalisation des moyens, quel partage des ressources, pourraient être envisagés.

Les organisations territoriales de la communication des armées sont étroitement liées à la géographie de leurs implantations respectives. Le souci de chaque armée est de pouvoir communiquer « au plus près du terrain ». Il faut avoir à l'esprit que chaque implantation du ministère de la défense en « province » doit tenir compte de son environnement social, politique, culturel, et ne pas perdre de vue que le nombre des implantations « défense » dans la seule métropole est proche de 5.000 dont 4.300 pour la seule gendarmerie ...

L'armée de terre dispose sur le territoire métropolitain de 350 emprises<sup>10</sup>. Sur ses 135.000 personnels militaires, elle en entretient en permanence environ 20.000 sur des théâtres extérieurs (moitié en OPEX<sup>11</sup>, moitié dans les DOM TOM ou en forces pré positionnées). Pour « alimenter » ces théâtres en communicants, elle a, en permanence, trente personnels affectés à cette fonction dans le cadre des OPEX. La relève des forces en OPEX étant effectuée tous les quatre mois, il lui faut donc, pour la seule communication en opérations extérieures, disposer d'un vivier de communicants opérationnels de cent vingt personnes environ. Naturellement, la relève des communicants en OPEX ne concerne pas la seule armée de terre.

De la même façon, « armer » le CPCO<sup>12</sup> en officiers spécialisé en communication nécessite de réserver cinq officiers à cette fin<sup>13</sup>.

Les effectifs décentralisés se répartissent entre le niveau régional et le niveau local de la façon suivante : 42 personnes dans les cinq états-majors de région Terre, et 123 personnes dans les unités (régiments et écoles principalement). En ce qui concerne l'échelon des unités, la perspective d'une diminution des effectifs conduit à choisir entre une personne et aucune.

L'armée de l'air est en cours d'évolution vers une maquette nommée « Air 2010 ». A ce terme, elle ne comprendra plus d'organisation territoriale à proprement parler, les régions aériennes actuelles pouvant disparaître comme niveau d'organisation, laissant un lien direct

<sup>10</sup> Elle souhaiterait en avoir moins pour des raisons évidentes de coûts de maintien ; mais on a vu, à l'occasion des divers « reformatages » qu'elle a vécu ces dernières années à quel point il était difficile de dissoudre un régiment, de fermer un établissement du matériel ou du commissariat, tant étaient vives les oppositions des élus locaux et des commerçants.

<sup>11</sup> OPEX : opération extérieure. Par exemple, participation à la KFOR au Kosovo, à la force de maintien de la paix de l'ONU en Côte d'Ivoire, l'ONUCI etc.

<sup>12</sup> Centre de planification et de conduite des opérations.

<sup>13</sup> Pour la même fonction, la cellule équivalente du ministère de l'intérieur emploie huit personnes.

entre les structures centrales (et par ailleurs décentralisées en province) et le réseau des bases aériennes. Mais, même dans cette configuration, le dispositif territorial de l'armée de l'air restera caractérisé par l'éclatement des moyens et la dispersion des structures.

Aujourd'hui, les effectifs de la communication en région sont de 21 ETP répartis entre les deux actuelles régions aériennes (dix au siège des états-majors de région, les autres étant placées sur les bases aériennes à raison d'un communicant par BA).

La marine nationale dispose de 54 personnes au niveau central et de 16 autres au niveau régional, réparties entre les services de communication des trois préfectures maritimes de Cherbourg, Brest et Toulon. Plus précisément, sur les 16 personnes évoquées et si l'on en retire cinq qui assurent le soutien, on trouve quatre personnes à Brest, quatre à Toulon et trois à Cherbourg, toutes dans la fonction « relations avec les médias ». Leur activité s'effectue à 70% au profit de l'action de l'Etat en mer, qui dépend du Premier ministre<sup>14</sup>.

La gendarmerie (105.000 personnels) emploie 78<sup>15</sup> communicants dont 49 au SIRPA en administration centrale. (Ces chiffres s'entendent hors soutien). Par région<sup>16</sup>, il y a un officier qui exerce à la fois des fonctions de communication et de cabinet auprès du commandant de région.

Il est inutile de préciser à quel point la communication de la gendarmerie peut être sensible en raison même des sujets qu'elle est amenée à traiter<sup>17</sup>. Communiquer au plus près du terrain<sup>18</sup> limite fortement les ambitions en matières de mutualisation et il semble que les limites soient déjà atteintes dans l'organisation actuelle.

Comme on l'a signalé plus haut, la dispersion géographique actuelle des implantations des forces armées est telle qu'il apparaît extrêmement difficile d'imaginer que l'on pourrait de façon significative diminuer les effectifs locaux des communicants. Dans beaucoup de situations, par exemple les bases aériennes, le choix est entre un communicant ou aucun. La communication apparaît comme un élément du « savoir être » des responsables et des institutions. Cela vaut également en Province.

La multiplication des médias régionaux (radios FM depuis déjà longtemps, chaînes TV locales aujourd'hui) accroît, par ailleurs, notablement la demande sur les échelons régionaux de communication de la défense.

### I.2.2. Une fonction au périmètre incertain

On peut définir la communication par ses finalités ou par les outils de sa mise en œuvre. Si l'on s'arrête au premier choix, le second maître de la marine nationale en escale qui « représente le pays » doit être compté, au moins à temps partiel, au rang des communicants du ministère. Si on choisit comme critère de définition de la communication, l'emploi des techniques qui y sont associées, on n'inclura dans le périmètre que ceux des personnels qui utilisent ces outils.

#### I.2.2.1. Dans ses emplois.

En ce qui concerne les personnels civils, c'est le référentiel MORGANE qui liste les différents emplois qui ressortent de la fonction communication. La DICOD a élaboré les éléments

<sup>14</sup> La Marine considère que les 11 postes correspondant doivent être exclus du champ de la communication « défense ».

<sup>15</sup> Soit un ratio de 1 pour mille.

<sup>16</sup> A la suite de sa réorganisation territoriale, son implantation recoupe celle des régions administratives.

<sup>17</sup> On peut approcher ce que représente la communication de la gendarmerie en évoquant ces chiffres : vingt minutes quotidiennes d'information télévisuelles, cinq à sept articles par jour dans la presse quotidienne régionale ou nationale, quatre sollicitations par jour pour un reportage.

<sup>18</sup> Avec l'ensemble de ses brigades et ses autres implantations, la gendarmerie dispose de 4300 « points de vente ».

constitutifs de ce référentiel, les SIRPA y ont été associés. Au terme de ce travail collectif, les emplois-types retenus sont classés en neuf groupes qui sont les suivants<sup>19</sup> :

- communication institutionnelle (5 emplois possibles dont celui de chargé de la stratégie de communication)
- relations publiques (2 emplois-types)
- relations presse (deux emplois-types)
- information (cinq emplois-types)
- production (deux emplois-types)
- audiovisuel (cinq emplois-types)
- multimédia (trois emplois-types)
- plate-forme téléphonique (trois emplois-types)
- traduction interprétariat (un emploi-type).

Les chiffres avancés, tant en ce qui concerne les effectifs que les budgets, sont incertains. Par exemple, en ce qui concerne les personnels, l'armée de terre affichait en 2005 dans le cadre du BOP ADT<sup>20</sup> en ETP<sup>21</sup> le nombre de 328 personnels (niveau central et niveau territorial ensemble).

En 2006, la fonction communication ne concerne plus que 155 personnels dans le même budget opérationnel. La raison de cette brusque diminution se trouve dans le choix fait de ne plus compter dans ce cadre des personnels qui ne participent pas effectivement à la fonction communication : il s'agit, notamment, de personnels civils employés à des tâches d'impression, reliure et édition. C'est l'armée de terre qui a fait le plus effort de définition des profils à conserver dans le périmètre de la fonction « information et communication de défense ». Cet effort a été fait en ce qui concerne les personnels militaires de la communication.

.Si d'une armée à l'autre, ainsi que pour la DICOD, la définition des « métiers » de la communication ne semble pas poser de problème insurmontable<sup>22</sup>, même si il faut rapidement mener un travail pour l'ensemble du ministère afin de la définir de façon uniforme, la communication de recrutement, elle, est confiée aux directions de personnels militaires pour les armées de terre, air et pour la marine, tandis qu'elle est intégrée au SIRPA dans le cas de la gendarmerie nationale. En conséquence de quoi, le coût des campagnes de recrutement (terre air mer) n'est pas pris en compte dans le coût total de la fonction communication du ministère. Il semble qu'il y ait là une anomalie qu'il convient de corriger.

#### I.2.2.2. Dans ses budgets.

Les crédits afférents à la communication de la défense sont dispersés entre plusieurs programmes budgétaires. Ceux de la DICOD et de l'ECPAD figurent dans la mission « mémoire et lien avec la Nation », tandis que les crédits de communication de chaque armée figurent dans les BOP<sup>23</sup> correspondant de la mission « défense ».

### I.3. Remarques sur le volume global de la fonction ICOD et benchmarking.

Avant même de porter un jugement sur la taille et la répartition géographique des effectifs de la communication des armées, les rapporteurs ont cherché à comparer globalement l'ensemble de la fonction information et communication de la défense avec quelques autres organisations a

<sup>19</sup> La liste complète des emplois-types par famille d'emplois est donnée dans le document de présentation du rapport.

<sup>20</sup> Budget opérationnel de programme de l'armée de terre : nouvelle appellation dans le cadre de la mise en œuvre de la LOLF.

<sup>21</sup> Equivalent temps plein.

<sup>22</sup> Ce qui se traduit, comme on l'a vu, par des organisations à peu près superposables d'une entité à l'autre.

<sup>23</sup> Budget opérationnel de programme.

priori équivalentes. C'est ainsi qu'ont été interrogés respectivement : le ministère britannique de la défense (MoD<sup>24</sup>), les ministères de l'Intérieur, des Affaires étrangères et de l'Équipement, ainsi que, dans le secteur concurrentiel, les groupes Renault, Société Générale et EDF.

Le moyen d'essayer de rapprocher le poids de la fonction communication est d'établir le ratio personnels affectés à la fonction communication / total des personnels de la structure. Pour le ministère de la défense, ce ratio s'établit à 1200/440.000 soit : 2,7 pour mille.

### 1.3.1. Le MoD, ministère de la défense du Royaume-Uni

Les effectifs des armées britanniques et françaises sont du même ordre de grandeur : 316.070 au Royaume-Uni<sup>25</sup>, et 440.329 en France<sup>26</sup>. Au niveau central, la communication est assurée par le « directorate general medias & communication ». Ses effectifs sont comparables à ceux de la DICO, soit environ deux cents personnes. Le directeur n'est pas porte-parole. Le porte-parole du ministère est le Secretary of State<sup>27</sup> lui-même. Au sein de la structure centrale, une vingtaine de porte-parole sont spécialisés dans un thème dans une zone (Irak, Afghanistan) Ces porte-parole sont autorisés à répondre aux questions des médias, mais ne sont jamais cités autrement que comme « le porte-parole du MoD ».

### 1.3.2. Quelques grands ministères français

⇒ Le ministère des affaires étrangères

Il annonce un effectif total de personnels affectés à la fonction communication de 415 pour un effectif total du ministère de 16.920<sup>28</sup>, soit un ratio de : 2,45 pour mille. Les effectifs de communicants se répartissent entre 104 personnes à l'administration centrale et 311 agents dans les services de presse à l'étranger. Le MAE dispose d'un porte-parole. Le budget de la communication du MAE s'élève à 4.802.000 € (dont il faut retrancher 1.555.000€ qui représentent les abonnements aux revues), auxquels il convient d'ajouter les budgets consacrés par les postes à l'étranger<sup>29</sup>.

⇒ Le ministère de l'intérieur

Le ministère de l'intérieur ne dispose pas de porte-parole, même si la direction générale de la police nationale est entraînée à structurer en ce sens sa communication.

Le ministère de la justice a récemment entrepris de structurer sa communication institutionnelle ; c'est, en particulier, au ministère de la défense que les responsables sont venus voir fonctionner une organisation ancienne et rodée. Les ministères de l'éducation nationale, de la santé et bien d'autres encore ne disposent pas de porte-parole.

### 1.3.3. Quelques groupes du secteur concurrentiel

⇒ Renault

Chez Renault, la structuration de la fonction communication repose sur un service directement rattaché à la direction générale. Chaque branche ou même usine dispose, à son niveau, d'une petite structure de communication qui est coordonnée par métier ou par zone géographique. Des outils de remontée d'information permettent de consolider au niveau central les informations provenant des divers sites. Globalement

<sup>24</sup> Ministry of defence.

<sup>25</sup> Effectifs totaux en 2004 (dont 207.200 militaires et 109.050 civils)

<sup>26</sup> Chiffres retenus par la loi de finances pour 2006.

<sup>27</sup> Le Secretary of State est le ministre ; il auprès de lui des Ministers, qui sont les équivalents ... de nos secrétaires d'État.

<sup>28</sup> Nombre d'ETP (équivalent temps plein) dans la loi de finances pour 2006 ;

<sup>29</sup> Sommes que le MAE n'est pas en état d'évaluer, faute d'outil statistique adéquat.

la communication du groupe emploie 600 personnes pour des effectifs « groupe » de 140.000, soit un ratio de 4,28 pour mille.

⇒ La Société Générale

Les effectifs de la Société Générale concernent l'ensemble du groupe (France et étranger). Il existe, au niveau du siège, une direction centrale de la communication qui emploie une soixantaine de personnes. Les autres (300-60) sont répartis dans les quatre branches du groupe (banque de détail - France et étranger - et services financiers, banque d'investissement, Crédit du Nord et asset management).

Chaque branche dispose de son propre service de communication. En ce qui concerne le recrutement, la DRH est assistée par la direction de la communication, mais les crédits des campagnes de recrutement ne sont pas totalement compris dans le coût de la fonction communication du groupe. Le ratio retenu à titre de comparaison est ici de 300/100000 soit de 3 pour mille.

Les auditeurs n'ont pas eu le temps de pratiquer l'étalonnage concurrentiel<sup>30</sup> dans les collectivités locales et la fonction publique territoriale. A titre d'exemple, la région Ile-de-France dispose d'un budget communication de 16,88 M€ qui pèse 0,5% du budget de la région<sup>31</sup>. Selon le rapport sur la fiscalité locale de la commission d'enquête de l'Assemblée nationale<sup>32</sup>, les dépenses de communication ont augmenté<sup>33</sup> de 176% en région Bourgogne, de 126,5% en Auvergne, de 71,2% en Picardie, de 57,3% en région Rhône-Alpes, de 53% en Languedoc-Roussillon etc.

Par ailleurs, les chiffres de la communication de la fonction publique territorial indiquent un nombre de communicants d'environ 12.500 personnes ce qui, rapporté à ses effectifs globaux (1,7 million d'agents) conduit à un ratio de 7,3 pour mille, soit entre deux et trois fois plus que le ministère de la défense.

On peut encore citer, à titre de comparaison des coûts, la dépense en 2005 pour les seuls achats d'espace de l'INPES<sup>34</sup> qui se monte à 21 M€, (en seuls crédits d'intervention, hors Rcs, frais d'agence etc.) Le même budget pour la sécurité routière est de 8,3 M€.

Enfin, il faut ajouter que les chiffres relatifs au coût de la fonction communication au ministère de la défense incluent les rémunérations et charges sociales ce qui n'est pas le cas dans les autres ministères ni dans le secteur concurrentiel.

#### I.4. Le cas particulier de la production audiovisuelle et l'ECPAD

De tous les métiers de la communication, il apparaît qu'il faille regarder particulièrement celui de l'audiovisuel. En raison de son importance dans la communication d'aujourd'hui, il emploie une part importante du personnel de la communication de défense, et cette importance est soulignée par l'existence de l'ECPAD.

##### I.4.1. L'ECPAD.

La Cour des Comptes a conduit un audit de cet établissement en 2003-2004. Le référé adressé au ministre de la défense insiste sur deux points particuliers :

- les difficultés de positionnement de l'ECPAD face au fractionnement des structures et moyens de communication du ministère de la défense ;

<sup>30</sup> Benchmarking en français.

<sup>31</sup> La communication de la défense pèse 1,5 pour mille du budget de la défense.

<sup>32</sup> Rapport n° 2436 fait au nom de la commission d'enquête sur l'évolution de la fiscalité locale. Président : Mr. Augustin BONREPAUX, Rapporteur : Mr. Hervé MARITON.

<sup>33</sup> En 2005 par rapport à 2004.

<sup>34</sup> Institut national de prévention et d'éducation pour la santé.

- le manque d'autonomie d'un établissement ne maîtrisant pas la globalité de ses charges, en particulier, son personnel.

La Cour des Comptes remarque que toutes les conséquences de la transformation de l'ECPAD en établissement public administratif n'ont pas encore été tirées, ceci plus de quatre ans sa création<sup>35</sup>. Ceci est vrai, en particulier du statut et de la position de ses personnels dont la très grande partie reste aujourd'hui rémunérés par les différentes structures du ministère de la défense dont ils dépendent. Il y a, aujourd'hui, une véritable urgence à ce que le « transfert » des postes soit réalisé, faute de quoi le contrat d'objectifs et de moyens signé entre l'établissement et le ministère sera en grande partie vidé de son sens. L'objectif « 2007 » pour la réalisation du transfert des emplois fixé par le ministère doit impérativement être tenu.

Les auditeurs s'interrogent par ailleurs sur la composition du conseil d'administration de l'établissement et sur l'exercice de sa tutelle. Celle-ci, ainsi que les membres sont effet les propres clients de l'ECPAD ; cette configuration n'est sans doute pas le meilleur gage de bon fonctionnement en ce qu'elle apparaît être à la source d'une confusion des rôles.

#### I.4.2. L'audiovisuel

La Cour remarque que *« la diminution des coûts d'acquisition des matériels audiovisuels a favorisé 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 »*. En conséquence elle suggère *« qu'à minima une coordination des moyens soit effectuée, grâce à un recensement exhaustif des moyens locaux, à une doctrine d'emploi desdits moyens et à une supervision des productions »*.

La Cour en tire la conclusion que *« l'émiettement de la fonction communication au sein du ministère de la défense et l'autonomie croissante des divers acteurs représentent des obstacles à l'exercice de ses missions par l'ECPAD et un facteur de mauvais emploi des deniers publics »*. Elle invite, en conséquence le ministère à *« réexaminer la répartition des rôles en matière de communication »*.

L'ECPAD est positionné dans le paysage de la communication de défense comme l'organisme de communication et de production audiovisuel. Ses premiers clients doivent être les forces armées, les directions et services du ministère. En 2005, la part de la commande issue du ministère de la défense était de 64%. La répartition très inégale de ce chiffre d'affaires « défense » entre les divers clients fait apparaître que de grandes marges de progrès sont possibles. Ainsi, en 2005, la moitié de la commande « défense » était le fait de la DICOD et de l'armée de terre (27% chacune du chiffre). Mais la Marine n'avait participé que pour 2% ; l'Armée de l'air pour 5%, la Gendarmerie pour 0%.

Devant l'éparpillement de ses moyens audiovisuels, l'Armée de terre vient d'engager une réduction à six du nombre des implantations ou ces moyens seront disponibles. Une réflexion pourrait être engagée sur le point de savoir si ces six centres pourraient être mutualisés au-delà des seuils besoins de l'Armée de terre.

#### I.5. La communication de la DGA.

Il a été suggéré aux rapporteurs de comparer la communication des forces armées avec celle de la délégation générale pour l'armement. Il est vrai que la structure de communication de la DGA présente cette particularité par rapport à toutes les autres du ministère de la défense d'être certifiée ISO 9001.

<sup>35</sup> C'est le décret 2001-347 du 18 avril 2001 qui porte création de l'établissement public administratif « Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense ».

Le responsable de DGA COMM est en poste depuis mars 2005. Son mandat était de procéder à une diminution des effectifs de la structure centrale et à une rationalisation de la communication locale. La première étape est en cours de réalisation. C'est ainsi que de mars 2005 à décembre 2005, les effectifs de DGA COMM sont passés de 49 à 36 avec l'objectif de passer à 30 postes dans la structure centrale fin 2006.

Le jugement porté sur cette diminution des effectifs (14 postes en un an) doit être tempéré par la remarque que cinq seulement des personnes ayant quitté DGA Comm ont quitté la DGA<sup>36</sup>. Les 13 départs ont été étudiés et réalisés en collaboration avec la DRH de la DGA. C'est notamment le soutien administratif de DGA Comm qui a vu ses effectifs diminuer de moitié (de 8 à 4).

Le travail en cours porte sur le réseau de correspondants communication soit environ 120 ETP dont 60% ne travaillent pas à temps plein dans la communication. Ces postes sont localisés dans les 26 centres de la DGA.

Il faut encore signaler que DGA COMM est la seule entité de communication du ministère de la défense à être certifié Iso 9001 (2000). Il est très regrettable que le travail fourni à l'occasion de cette certification n'ait en rien été capitalisé ou utilisé par les autres entités centrales de communication.

#### I.6. La question des recettes.

Si la fonction « communication » du ministère de la défense peut être approchée par son coût, il ne faudra pas oublier que son activité générale est également source de revenus pour le ministère. Les abonnements aux revues d'armée, les ventes de droits et de produits commerciaux (DVD et autres) par l'ECPAD doivent être également considérés. Ainsi, les recettes des revues ont procuré aux organismes éditeurs 875.295 € en 2005, soit une atténuation de la dépense budgétaire de 18,6% (17,2% en 2004).

Par ailleurs, ces mêmes recettes ont procuré 70.024€ de chiffre d'affaires à l'ECPAD. En outre, les recettes tirées par l'ECPAD de son activité ont représenté en 2005, 2.170.216 €, dont :

- 1.577.543 € en travaux ;
- 339.606 € en droits de reproduction ;
- 52.046 € en vente de produits finis ;
- 70.024 € au titre de la gestion des recettes des revues (prélèvement de 8%).

Le chiffre d'affaires de l'ECPAD provenant de ses « clients défense » a représenté 1.325.356 €, soit 61% de son CA en activités ; il a augmenté de 66% par rapport à 2004.

Il semble que ces chiffres devraient pouvoir être améliorés par l'établissement, pourvu qu'il puisse disposer, comme la Cour des Comptes l'a rappelé au cours de son contrôle, de la maîtrise de ses effectifs.

Il apparaît, par ailleurs, que d'autres moyens de dégager des revenus devraient être explorés ; par exemple dans le cadre des sites Internet « défense ». Une réflexion particulière pourrait être engagée par un groupe de travail *ad hoc* à cette fin.

#### I.7. Les évolutions réalisées ou en cours.

Les travaux faits dans le cadre du contrôle de gestion, depuis 2001, ont été l'occasion pour les entités centrales de communication de mettre sur pied un tableau de bord et, pour ce faire, de se donner des objectifs. Comme dans la majorité des cas, ce travail a été conduit sans avoir été précédé d'une mise à plat de l'activité à travers une « démarche processus » ce qui en fragilise d'autant le contenu et hypothèque, en partie, son utilité.

<sup>36</sup> Pour certaines pour poursuivre une carrière de communicant dans le secteur concurrentiel.

Par ailleurs, en raison des pressions régulièrement exercées, notamment à chaque débat budgétaire au Parlement <sup>37</sup>, plusieurs réformes ont été entreprises et sont en cours et qui ont pour objectif de réduire les dépenses et de diminuer les effectifs. Celles-ci sont résumées dans le plan de diminution des dépenses de communication mis en œuvre depuis deux ans et dont un bilan a été présenté au secrétaire général pour l'administration en novembre 2005.

C'est ainsi que de 2003 à 2005 le montant consolidé des dépenses de communication (DICOD et ECPAD) est passé de 29,7 M€ à 27 M€ soit une diminution de 10%. La seule rationalisation de la gestion des publications a permis de réaliser une économie de 0,814 M€, soit une réduction du montant du marché des publications de plus de 14%.

Dans la même période, les effectifs totaux de la fonction communication sont passés en équivalent temps plein de 1302 en 2003 à 1135 en 2006 soit une diminution de 12,8%.

La fonction communication s'est engagée à poursuivre cet effort sur la période 2005-2007. L'objectif est une diminution de 6,5% des dépenses (RCS <sup>38</sup>, fonctionnement et investissement) de la DICOD et de l'ECPAD. Sur la même période l'objectif affiché dans le cadre du contrôle de gestion est une diminution d'au moins 5% du coût de la fonction dans son ensemble.

On peut espérer que d'ici à la fin de 2007 la fonction communication dans l'ensemble du ministère regroupera 1127 ETP, ce qui, par rapport à la situation de 2004, constituera une baisse des effectifs de 142 ETP, soit - 11%.

Les objectifs de diminution du poids et du coût de la fonction communication sont accompagnés par de nombreux chantiers de rationalisation ou de mutualisation des activités. C'est ainsi que des efforts ont été accomplis ou sont en cours de réalisation dans les domaines suivants : revues de presse, communication électronique, formation, réorganisation des métiers de l'image.

Les derniers chiffres du tableau de bord cité plus haut indiquent que le niveau des bonnes opinions de la défense vient de passer sous l'objectif retenu de 80%, passant de 83 à 79%. Il est donc encore plus nécessaire d'améliorer la mesure de la communication de la défense ; ceci passe par l'homogénéisation des pratiques entre les diverses entités pour faciliter l'évaluation et par là, dégager les pistes de progrès.

---

<sup>37</sup> Des députés se sont fait, au fil des ans, une spécialité de réducteur des crédits de la communication de la défense. On rappelle ici que les 72M€ dépensés par la communication du ministère de la défense représentent 1,5 pour mille du budget de la défense.

<sup>38</sup> Rémunérations et charges sociales.

## II. Propositions

### II.1. Principes à partir desquels les auditeurs arrêtent leurs propositions

#### II.1.1. Chercher à approcher la vérité des chiffres bruts de la fonction communication

Le chiffre avancé de 1200 inclut des activités de soutien à la fonction communication (comptabilité, contrôle de gestion, RH, achats etc.) qui peuvent être estimées à environ 20% du poids humain de la fonction.

Les moyens financiers consacrés aux activités de communication (hors frais de personnel) sont très réduits et il est illusoire d'espérer les réduire de manière significative.

Les campagnes de recrutement sont intégrées dans les dépenses de communication de la Gendarmerie, tandis que les autres armées les ont sortis du périmètre « communication ». Il conviendrait d'adopter une règle commune.

Si les dépenses de communication peuvent être une cible facile et visible de critiques parlementaires, il apparaît que plus que dans leur principe ou leur volume, l'amélioration de leur efficacité et de leur efficience est plus à chercher dans la poursuite de la professionnalisation de la fonction que dans leur brutale diminution.

#### II.1.2. Ne pas dégrader la fonction communication par des coupes brutales.

La performance d'une communication institutionnelle s'inscrit dans la durée. Ses fruits sont le produit d'un travail continu : capacité à définir une stratégie de communication globale pour l'institution et à la décliner en plan d'action, confiance avec les médias, crédibilité envers les internautes, qualité des équipes rédactionnelles, préparation et expérience de la communication de crise, etc.

Les armées commencent à professionnaliser la fonction par l'identification des métiers (l'armée de terre est la plus avancée), l'organisation de parcours professionnels mêlant l'opérationnel et la communication, et toutes ont une conscience aigüe depuis longtemps déjà du caractère stratégique de la communication en la positionnant au plus près des décideurs (chefs d'état-major, commandants d'unités etc.) La prise en compte locale de la fonction permet, malgré l'extrême modestie des effectifs locaux, de créer des relations de confiance avec l'environnement socio-économique des nombreuses emprises du ministère de la défense : élus locaux, journalistes de la PQR et de la PHR, leaders d'opinions locaux, dans le cadre d'une stratégie d'influence et de déminage en amont qui facilite la gestion des crises. Toute tentative de réduction brutale de la voilure se paierait certainement très cher ultérieurement.

#### II.1.3. Chercher l'amélioration de l'efficience semble être la bonne approche.

Compte tenu de la dispersion des moyens, largement inévitable, et des spécificités culturelles, en partie légitimes, de chaque armée, l'objectif consiste à rechercher le niveau pertinent d'exercice des différentes activités de communication en se basant sur le principe de subsidiarité : ainsi, doit être pris en charge au plus près du terrain ce qui est le plus efficacement pris en charge à ce niveau, doit être mutualisé ce qui sera plus efficacement pris en charge de manière groupée, et doit être centralisé ce qui doit être impulsé du sommet.

#### II.1.4. Distinguer clairement commanditaire et prestataire.

C'est, en effet, dans le dialogue entre les deux, qui élimine toute confusion des genres, que la qualité intrinsèque de la communication sera garantie. Ceci revient à séparer le rôle de

définition des objectifs généraux et de maîtrises des budgets correspondants (maîtrise d'ouvrage), de la mise en œuvre par des professionnels, et à travers la mise en œuvre de techniques de communication, des plans d'action destinés à atteindre les objectifs (maîtrise d'œuvre). Tous les objectifs ne relèvent pas, en effet, de solutions spécifiquement « communication » ; le rôle de conseil en communication, joué aujourd'hui par la DICOD et les SIRPA doit être bien isolé.

Ainsi, si la décision et le financement doivent rester aux mains des états-majors de chaque armée ou des responsables locaux, la mise en œuvre doit être le fait de ressources humaines professionnalisées et cette professionnalisation suppose une centralisation de la formation, des prescriptions de procédures, de la veille technologique et de la politique d'achat des matériels, ou de prestations de service.

#### II.1.5. Mutualiser la fonction « prestation de service ».

Les auditeurs suggèrent de créer l'équivalent d'une « agence virtuelle » de communication, sans regrouper forcément physiquement les moyens, en organisant un pilotage unique, une politique de management professionnel unique, un cursus interarmées unique. Cela peut être entrepris en faisant émerger des fonctions de « chefs de file naturels », basés sur la compétence et l'antériorité.

C'est ainsi, par exemple, que l'ECPAD doit devenir le chef de file naturel de toute la fonction de communication et de production audiovisuelle du ministère.

#### II.1.6. Distinguer le porte-parolat des autres fonctions.

Comme cela a été relevé dans le rapport du contrôle général des armées évoqué dans l'introduction de ce rapport d'audit, le fonctionnement de la DICOD et, partant, de la fonction de communication du ministère de la défense, gagnerait beaucoup en efficacité si la fonction de porte-parole était dissociée de celle de l'animation du réseau et des métiers.

Il ne s'agit évidemment pas de « couper » le porte-parole de la source même des informations et de l'évolution des métiers. Le délégué resterait porte-parole ; il disposerait de deux adjoints. L'un délégué adjoint serait, par délégation permanente, chargé de l'animation du réseau et des métiers. Dans cette perspective, il conviendrait, à l'avenir, que le délégué porte-parole puisse choisir cet adjoint. Un autre adjoint remplirait les fonctions classiques du secrétaire général et serait responsable des ressources humaines, des finances et de l'administration générale de la structure.

Le délégué porte-parole ne conserverait comme fonctions opérationnelles que celles directement liées à l'élaboration de la stratégie de communication du ministère, à travers notamment la rédaction du schéma directeur de la communication ministérielle, et le travail du bureau du porte-parole. Ainsi, dégagé du quotidien, il serait plus disponible pour la réflexion stratégique et ses fonctions de porte-parole.

## II.2. Objectifs retenus

Comme il a été dit plus haut, la première des priorités consiste à élaborer et à partager dans l'ensemble du ministère une définition du « communicant ».

#### II.2.1. Définir le « communicant » au ministère de la défense.

Il semble aux rapporteurs que cette définition doive privilégier l'exercice des métiers de la communication, plutôt que les finalités affectées à la communication du ministère et qui sont listées dans le projet de schéma directeur ou dans le texte du décret créant la DicoD.

La question se pose de savoir si l'on maintient dans le « périmètre communication », les personnes qui, dans les différents organismes de communication, participent au soutien de ces structures. Au vu de ce qui a été présenté aux rapporteurs, la proportion des personnes de soutien pourrait avoisiner les 15 à 20 %<sup>39</sup>. L'opinion des auditeurs est que ces personnes ne devraient pas être comptabilisées au nombre des communicants pour ne pas entraîner de confusion sur le poids réel de la fonction communication au ministère de la défense.

#### II.2.2. Lister les métiers de la fonction « communication ».

Ce qui vient d'être proposé entraîne pour le ministère de la défense l'obligation de disposer d'une liste commune à tous ses états-majors, directions et services des métiers de la communication. La sous direction des personnels civils a, dans le cadre de la base Morgane, initié un tel travail, dont la DICOD a été le chef de file. Il reste à en rendre obligatoire ses conclusions, après concertation, à l'ensemble du département ministériel.

#### II.2.3. Intégrer les coûts de la communication dédiée au recrutement dans le calcul du coût total de la fonction communication.

Actuellement, en raison de l'organisation retenue par toutes les armées, à l'exception de la gendarmerie, la communication de recrutement n'est pas comptée dans le coût global de la communication du ministère. Le fait que les dépenses de communication ressortent de différents BOP<sup>40</sup> au sens de la LOLF ne doit pas faire obstacle à l'appréciation précise du coût d'ensemble de la fonction.

#### II.2.4. Associer métiers et fonctions et niveaux d'exercice.

Après avoir entendu les responsables des principales structures de communication du ministère, et en particulier celles des armées, les rapporteurs proposent que soient distingués trois niveaux de responsabilités dans l'exercice des différents métiers de la communication.

Au niveau centralisé on trouverait les fonctions suivantes :

- ⇒ définition de la stratégie de communication<sup>41</sup>,
- ⇒ sondages et études d'opinion<sup>42</sup>,
- ⇒ définition et entretien du référentiel « communication » du ministère et, en particulier, établissement et mise en œuvre des actions de formation nécessaires à l'acquisition des compétences nécessaires aux métiers retenus dans le périmètre,
- ⇒ entretien de la base de données « médias »,
- ⇒ achat d'espaces pour les campagnes de communication, en particulier celles relatives au recrutement,
- ⇒ impression et routage des revues,
- ⇒ gestion des serveurs, charte graphique
- ⇒ politique éditoriale sur tous supports,
- ⇒ plate forme téléphonique pour communication de crise.

<sup>39</sup> Par exemple, dans les SIRPA Air et Marine, on trouve, respectivement, onze et huit personnes affectées au soutien de la structure, pour, respectivement 57 et 49 personnes, soit des proportions de 20% % et 16 %.

<sup>40</sup> Budget opérationnel de programme.

<sup>41</sup> Celle-ci doit être décrite dans le schéma directeur ministériel pour la communication. Les rapporteurs notent que celui-ci fait défaut ; un projet est en cours de validation par le cabinet du ministre, après que le ministère vient de vivre trois ans sans texte de niveau ministériel définissant sa stratégie de communication.

<sup>42</sup> Le décret créant la DICOD lui confie entre autres missions celle de : [...]

1. de contribuer à une meilleure connaissance de la politique de défense de la France et au renforcement des liens entre les armées et la nation ;

2. de promouvoir l'image des armées, de la délégation générale pour l'armement, de la gendarmerie nationale et des directions et services du ministère de la défense et de leurs agents auprès des différents publics ; ...] Il est, dès lors, logique que la DICOD suive par sondage et enquête d'opinion, les résultats de son activité.

Des efforts ont été entrepris d'ores et déjà pour la rationalisation du pilotage de la plupart de ces domaines.

Les rapporteurs suggèrent d'ajouter à ces domaines celui de la rédaction des revues d'armées. En effet, il apparaît que cette fonction mobilise dans les SIRPA d'armées un nombre important de personnes<sup>43</sup> (rapporté aux effectifs de ces structures) Il est d'observation courante que les journaux d'entreprise dans de grandes structures sont sous-traités à des rédactions extérieures. Dans l'idée que l'on cherche à promouvoir de la distinction entre le donneur d'ordre et l'exécutant technique, il semble idoine de distinguer, également dans cette activité, le responsable de la ligne éditoriale qui reste le chef d'état-major de l'armée considérée des rédacteurs, journalistes, maquettistes dont il importe moins qu'ils soient des militaires de cette même armée. En l'occurrence, c'est déjà en partie ce qui est fait, puisque la plupart des journalistes de ces revues sont des officiers sous contrat, anciens journalistes professionnels.

La rédaction commune aux revues d'armée (« Cols bleus », « Air Actualités », « Terre Information Magazine », « Gend'Info ») serait placée sous la responsabilité du chef d'état-major des armées ; les gains attendus en matière de postes seraient trouvés dans la mise en commun des responsabilités de rédacteur en chef, secrétaire de rédaction et journalistes en planifiant la sortie dans le mois des trois mensuels et de l'hebdomadaire « Cols Bleus ».

Au niveau mutualisé, les rapporteurs proposent de renforcer le pilotage des métiers de l'audiovisuel par l'établissement public dont c'est le métier principal<sup>44</sup>. Ceci est déjà en partie fait, mais les auditeurs suggèrent d'aller au bout de la logique de cette mutualisation.

Ainsi, la politique audiovisuelle serait-elle de sa responsabilité, dans le respect des directives de la tutelle. L'établissement serait également chargé du choix des standards techniques à utiliser dans l'ensemble du ministère, de la politique d'achats de ces mêmes matériels, de la formation des opérateurs.

Ceci peut entraîner la disparition ou le reformatage du « bureau de la politique audiovisuelle » de la DICOD<sup>45</sup>, dont les postes pourraient être partiellement transférés à l'ECPAD.

Par ailleurs, l'effort de resserrement de ses moyens en cours de réalisation dans l'armée de terre devrait permettre de tester l'utilisation des moyens de ses futurs six centres régionaux par des unités d'autres armées proches géographiquement (sachant qu'il existe également au niveau local des centres audiovisuels dans la Marine et dans l'Armée de l'air). Un site expérimental devrait être choisi par l'armée de terre et les autres armées pour essayer cette mise en commun de moyens.

Le pilotage des autres métiers doit être assuré par la DICOD dans le cadre de « clubs métiers » dont le responsable, en place à la DICOD, assurerait l'animation en réunissant régulièrement les autres acteurs (centraux et régionaux), en assurant la veille métier, en créant tout lien horizontal propre à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'exercice de ce métier de la communication.

Une autre activité devrait pouvoir être sous-traitée par le niveau central : il s'agit de la planification et de la mise en œuvre des événements « défense » de niveau national<sup>46</sup>. La sous-traitance de leurs organisations devrait être expérimentée. Cette sous-traitance devrait permettre de dégager des effectifs (on peut estimer que deux personnes par SIRPA devraient dès lors

<sup>43</sup> 12 pour l'armée de l'air, 9 pour la Marine, 15 pour les trois revues de la Gendarmerie, 15 pour l'armée de terre. Soit un total de 51 personnes auxquelles il convient d'ajouter la rédaction du magazine « Armées d'aujourd'hui » réalisé par la DICOD et qui emploie 12 personnes soit un total de 63 personnes pour réaliser 6 magazines et une lettre d'informations techniques.

<sup>44</sup> Avec son autre métier de conservation des archives photographiques et audiovisuelles de la défense.

<sup>45</sup> Ou au moins son reformatage à la baisse, ne conservant à la DICOD que ce qui concerne strictement la définition de la politique audiovisuelle, à l'exclusion de la passation des contrats avec les sociétés de production.

<sup>46</sup> Comme les commémorations nationales, les rencontres nation défense etc.

suffire à préparer les commandes au sous-traitant retenu) et des budgets qui serviraient à payer cette sous-traitance.

Au niveau opérationnel local, doivent demeurer les activités que leur nature même impose de conserver sous la main direct des prescripteurs d'activités de communication. Il s'agit principalement des relations médias, qui ne sauraient sans risque être centralisées et éloignées du terrain pour les raisons qui ont été évoquées précédemment.

#### II.2.5. Engager, en conséquence, une démarche processus.

Cette « entrée par les métiers » dans la réforme, doit évidemment passer par une démarche visant à mettre à plat les processus mis en œuvre dans la fonction communication. Ceci est conforme à l'obligation, hier inscrite dans les stratégies ministérielles de réforme, d'utiliser les outils du management de la qualité. Dans ce cadre, la démarche processus constitue la première étape et la plus incontournable pour dresser la carte réelle des activités exercées et pour en maîtriser la mesure.

En raison de la carte dressée de l'organisation de la fonction communication du ministère de la défense<sup>47</sup>, il est suggéré de conduire cette démarche en même temps et de façon coordonnée pour la DICOD et les quatre SIRPAS. En raison de l'état actuel d'expertise de ces divers organismes, il serait judicieux que cette démarche, coordonnée par la DICOD soit accompagnée par un cabinet de consultants experts dans ce domaine.

#### II.2.6. Réfléchir aux revenus de la fonction communication.

Comme il a été dit dans la partie dédiée aux constats, la réflexion peut être engagée et développée sur les ressources que le ministère de la défense pourrait tirer de ses actions de communication. Ceci est déjà vrai de l'activité de l'ECPAD, dont la part de son chiffre d'affaires provenant de la vente de droits, de la vente de produits finis et de son activité de tirages photos, devrait pouvoir augmenter. La nature d'établissement public administratif<sup>48</sup> ne constitue pas, à cet égard, un obstacle majeur à ce développement qui aurait pour heureuse conséquence de pouvoir faire diminuer à terme la subvention de l'Etat.

Mais d'autres pistes doivent être explorées : revenus tirés de la mias en œuvre des sites Internet de la défense, contrats de commercialisation de produits dérivés siglés<sup>49</sup>, etc.

#### II.2.7. Distinguer le porte-parolat de l'animation des métiers.

Créer les postes de délégué adjoint, chargé explicitement et par délégation de l'animation des métiers de la communication et du fonctionnement opérationnel de la DICOD, et de secrétaire général, chargé explicitement et par délégation des fonctions support de la DICOD.

#### II.2.8. Redimensionner les SIRPA centraux.

Sous réserve des conclusions de l'analyse des métiers conduite dans le cadre de la démarche processus commune, il apparaît que les effectifs des SIRPA centraux devrait diminuer. En première approche, cette diminution, conséquence de l'analyse, et non décidée a priori, pourrait entraîner des gains d'effectifs de l'ordre de 40 à 80 postes sur les 199 actuels.

<sup>47</sup> Voir les schémas des pages 2 et 3 dans les annexes.

<sup>48</sup> Plutôt que celui d'établissement public industriel et commercial.

<sup>49</sup> Comme le fait le ministère de la défense du Royaume-Uni.

### II.3. Méthode proposée pour y parvenir.

L'objectif étant de rationaliser les niveaux pertinents de la fonction communication en organisant la professionnalisation de ses métiers, il est essentiel, en première phase, de disposer d'une analyse partagée des décideurs concernés du Ministère de la Défense.

#### Phase 1 :

restitution des conclusions de la Mission en présence des représentants des : cabinet du ministre, états-majors, DicoD, EcpaD, SIRPAS, DGA, SGA, pour partager le diagnostic.

#### Phase 2 :

- définition des conditions de la faisabilité par :
  - définition commune au Ministère de la fonction communication afin d'en homogénéiser le périmètre (avril 2006),
  - option d'une nomenclature des métiers en s'inspirant du travail réalisé par l'Armée de terre (avril - juillet 2006) et de celui existant pour le personnel civil dans le cadre du référentiel Morgane.

#### Phase 3 : (d'avril à la fin de 2006)

- organisation de la fonction audiovisuelle sous pilotage ECPAD avec un rôle dirigeant sur la formation professionnelle, la mutualisation des achats de matériels, la responsabilité de garantir à l'EMA un vivier de spécialistes projetables en Opex et en interne formés très rapidement en conformité avec les besoins.
- analyse du rôle du bureau audiovisuel de la DICO D pour rattachement éventuel à l'ECPAD.
- étude de faisabilité sur la création d'une rédaction commune aux 6 Revues du Ministère, localisée à l'EMA avec l'appui d'un consultant externe.
- évaluation des effectifs nécessaires à l'exercice de chaque métier identifié en phase 2 compte tenu de sa localisation dans l'organisation du Ministère, définition de l'organisation cible, du schéma de redéploiement et du calendrier nécessaire.
- définition pour 2007-2008 d'un plan de formation par métier avec les moyens associés (humains, financiers, marchés publics...) sous l'autorité de la DICO D.

#### Phase 4 : (Janvier 2007)

- mise en place de la nouvelle organisation de la DICO D,
- activation par la DICO D des « Clubs métiers » au niveau national.
- démarrage d'une démarche processus commune à la DICO D et aux SIRPAS après qu'aura été choisi un cabinet d'experts pour son accompagnement.

**OBSERVATIONS DU MINISTÈRE**

Pas d'observation du ministère

**ANNEXES**

**Contrôle  
général  
des armées  
N°1347 /DEF/  
CGA/FOS/GC/NP**

**Contrôle général  
économique et  
financier  
N° 06-03-13**

**AVRIL 2006**



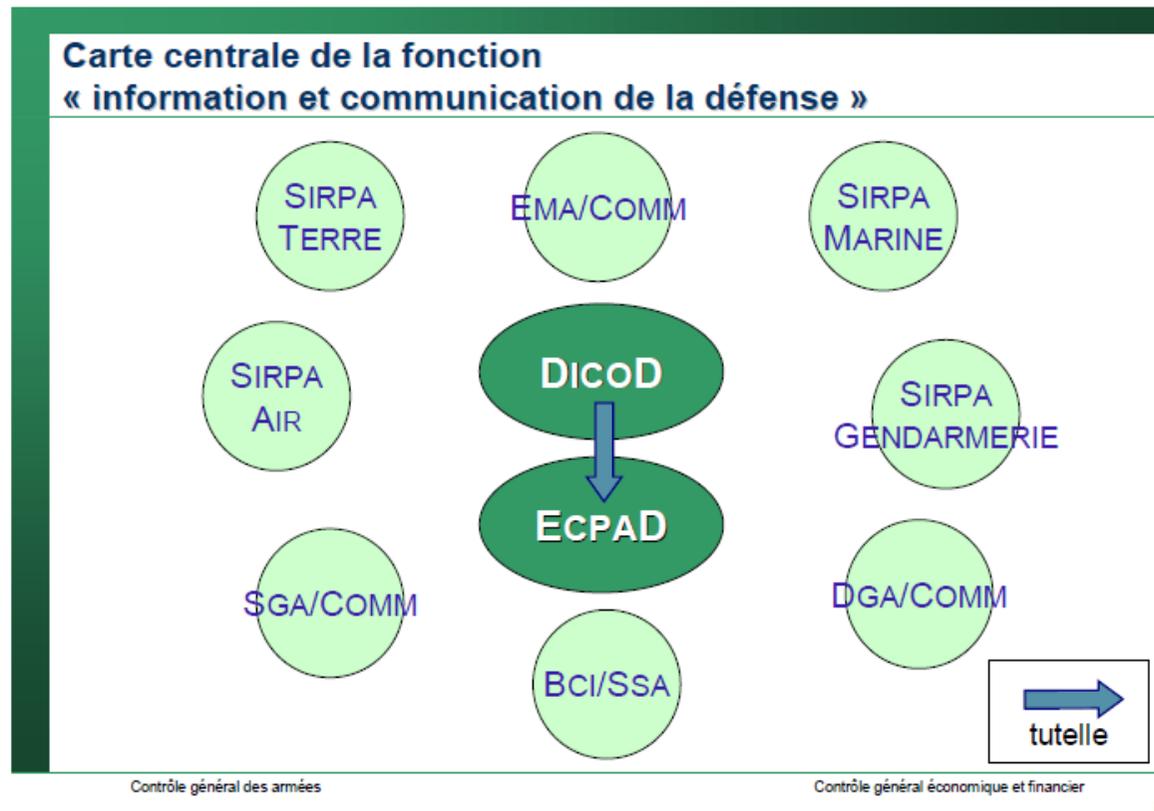
## **Audit de modernisation**

### **Rapport sur la communication dans les forces armées**

#### **Documents**

Gilles CHEVALIER  
Contrôleur général des armées

Françoise MIQUEL  
Contrôleur général économique et financier



## Décret du 27 juillet 1998 article 1



- La délégation à l'information et à la communication de défense est dirigée par un délégué qui **exerce en outre les fonctions de porte-parole** du ministère de la défense.
- Elle a pour mission de **proposer** et de **conduire la politique générale** d'information et de communication du ministère de la défense.

A ce titre, elle est notamment chargée :

1. de contribuer à une **meilleure connaissance de la politique de défense de la France** et au **renforcement des liens entre les armées et la nation** ;
2. **de promouvoir l'image** des armées, de la délégation générale pour l'armement, de la gendarmerie nationale et des directions et services du ministère de la défense et de leurs agents **auprès des différents publics** ;
3. d'assurer la communication relative aux anciens combattants et victimes de guerre ;
4. **d'animer et de coordonner, notamment en matière de recrutement et de reconversion,** l'information et la communication conduites par les organismes du ministère de la défense qui l'informent de leurs activités ;
5. de **représenter le ministère** de la défense auprès des médias nationaux et internationaux ;
6. de **concevoir les documents d'informations** écrits, audiovisuels ou informatiques relatifs à la défense ;
7. de **conserver et d'exploiter les productions photographiques et audiovisuelles** qui lui sont confiées ;
8. de mener des actions de **formation** au profit du personnel de la défense investi d'une mission de communication ;
9. d'exercer la **tutelle** de l'Établissement de communication et de production audiovisuelle de la défense.

## Décret du 27 juillet 1998 article 2

**ART. 2 :** Dans le cadre de la politique générale mentionnée à l'article 1er, les organismes d'information et de communication placés sous l'autorité du chef d'état-major des armées, du délégué général pour l'armement, de chaque chef d'état-major d'armée, du directeur général de la gendarmerie nationale, et, éventuellement, d'autres directeurs et chefs de service du ministère de la défense, sont chargés, d'une part, de développer la communication interne, d'autre part, de promouvoir l'image et de faire connaître les activités spécifiques de la structure à laquelle ils appartiennent.

**ART.3.** Lorsque, pour faire face à une situation de crise, l'emploi opérationnel des forces est envisagé ou décidé, l'information relative à cet emploi est centralisée et conduite, selon les directives du ministre de la défense, par la délégation à l'information et à la communication de défense.

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 à la délégation à l'information et à la communication de défense.



## Essai de définition du « communicant »

### ● Proposition de l'armée de terre :

est considéré comme « communicant » celui dont l'emploi principal est la conception ou la mise en œuvre de la politique de rayonnement de l'armée de terre ou qui relève organiquement, au titre du soutien, d'une structure de communication.

### ● Proposition des auditeurs :

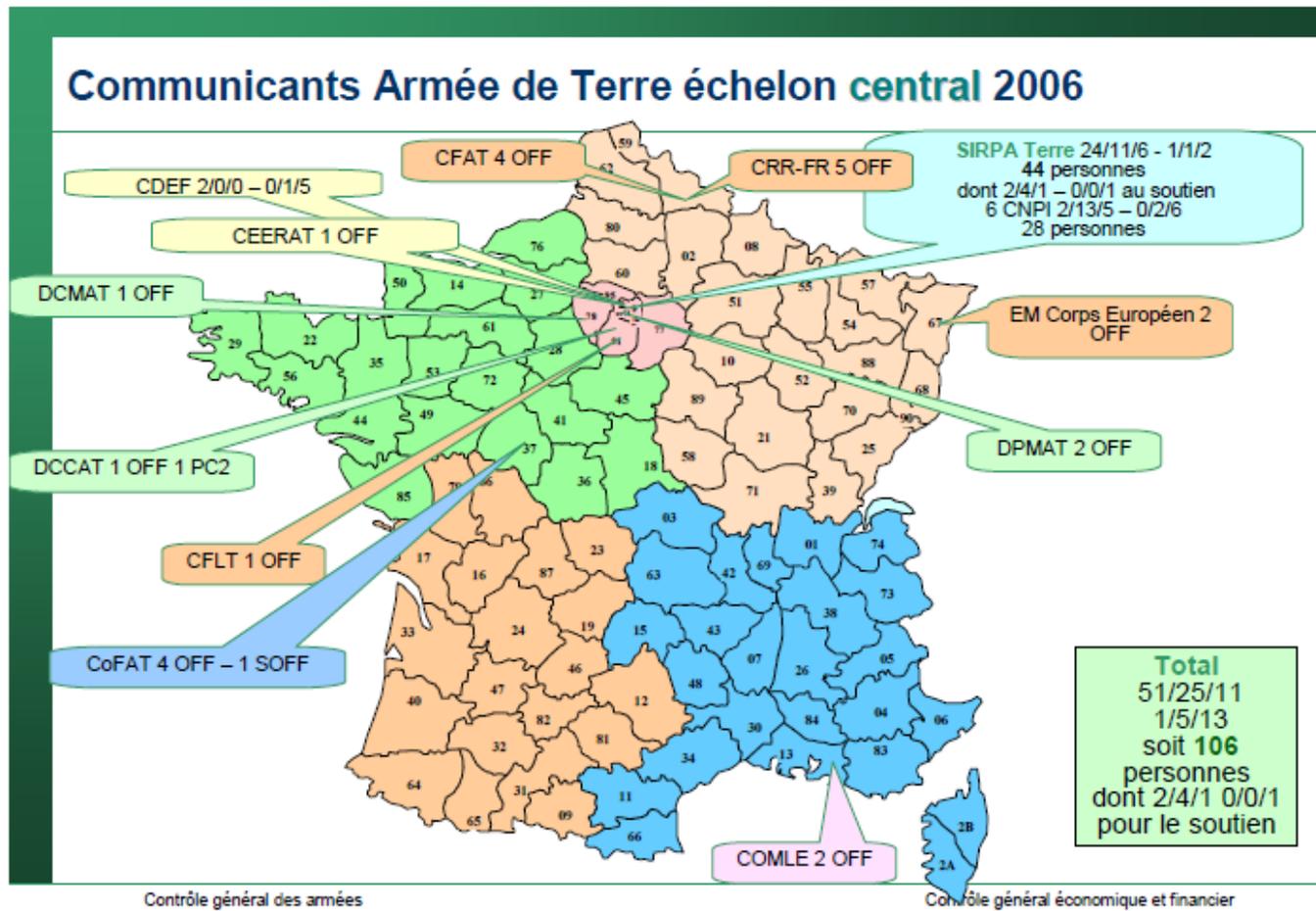
est considéré comme « communicant » celui dont l'emploi principal ressort de la liste des métiers de la communication établie et validée pour l'ensemble des armées, directions et services du ministère de la défense.

## Emplois-types de la famille professionnelle « communication »

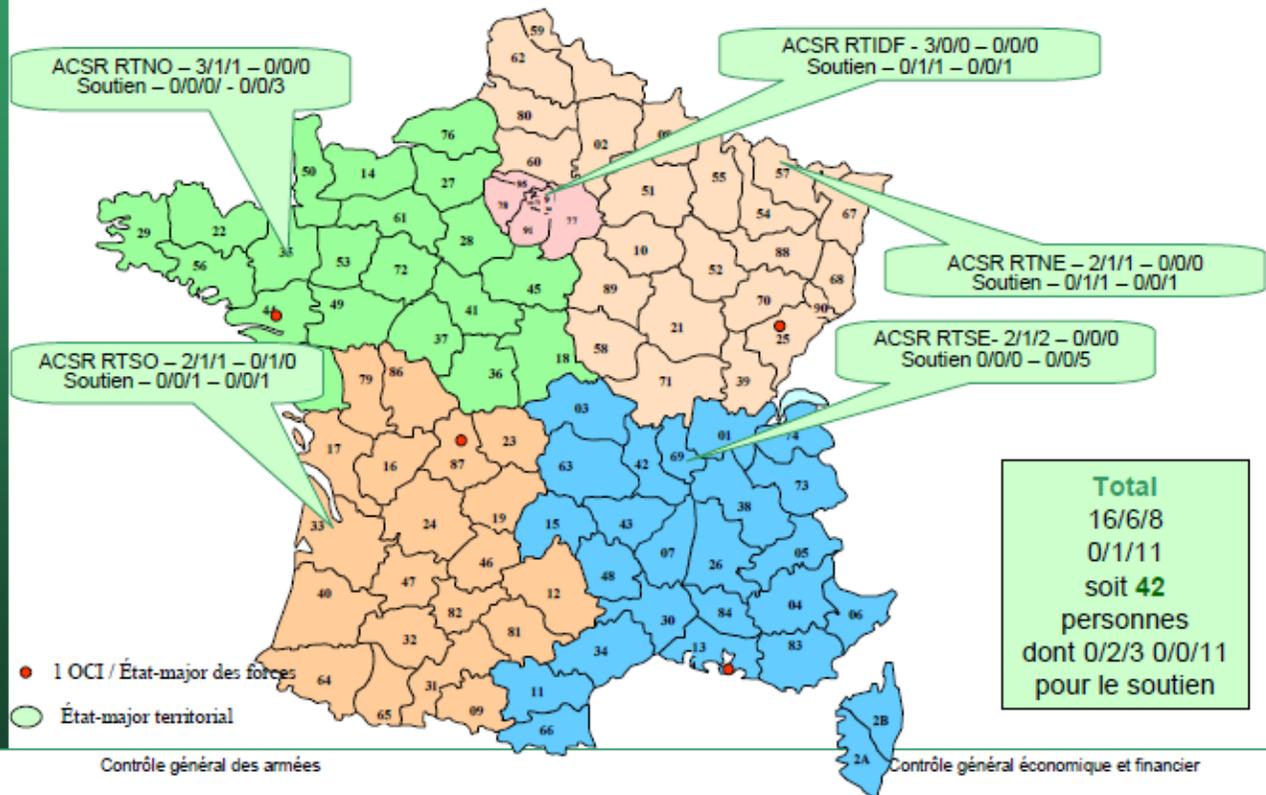
- Communication institutionnelle
  - Analyste d'opinion
  - Chargé – Officier de communication
  - Chargé de la stratégie de communication
  - Assistant de chargé de communication
  - Chargé d'études de communication
- Relations publiques
  - Chargé de relations publiques
  - Assistant de chargé de relations publiques
- Relations presse
  - Analyste média
  - Attaché - Officier de presse
- Information
  - Rédacteur en chef
  - Secrétaire de rédaction
  - Journaliste rédacteur reporter
  - Maquettiste graphiste
  - Iconographe
- Production
  - Chargé de production
  - Assistant chargé de production
- Audiovisuel
  - Concepteur – réalisateur audiovisuel
  - Technicien vidéo image et/ou son
  - Photographe
  - Agent photographe
  - Agent des techniques vidéo image et/ou son
- Multimédia
  - Webmestre
  - Développeur multimédias
  - Infographiste
- Plate-forme téléphonique
  - Responsable plate-forme téléphonique
  - Superviseur plate-forme téléphonique
  - Opérateur plate-forme téléphonique
- Traduction / Interprétariat
  - Traducteur

## Distinction dans les localisations des communicants

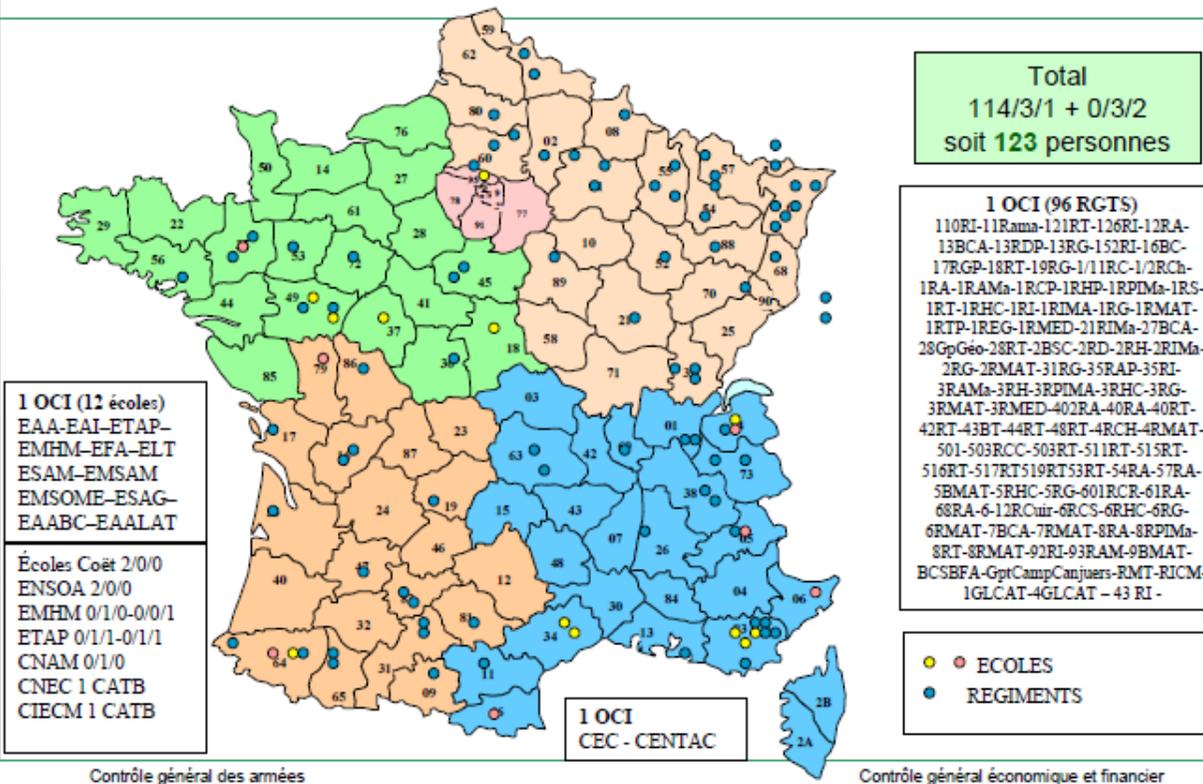
- Niveau central
  - ▶ administration centrale et grands commandements centraux
- Niveau régional
  - ▶ états-majors de régions, directions régionales, états-majors de force
- Niveau local
  - ▶ unités formant corps (base aérienne, régiment, bâtiment)



## Communicants Armée de Terre échelon régional forces 2006



## Communicants Armée de Terre échelon local 2006



### Évolution des effectifs communicants armée de terre 2005-2006

	2005	2006
Niveau central	111	106
Niveau régional	53	42
Niveau local	296	123
Total	460	271

La forte diminution d'une année à l'autre des effectifs au niveau local est expliquée par l'exclusion du périmètre de la « communication » de personnels affectés principalement aux métiers de l'impression.

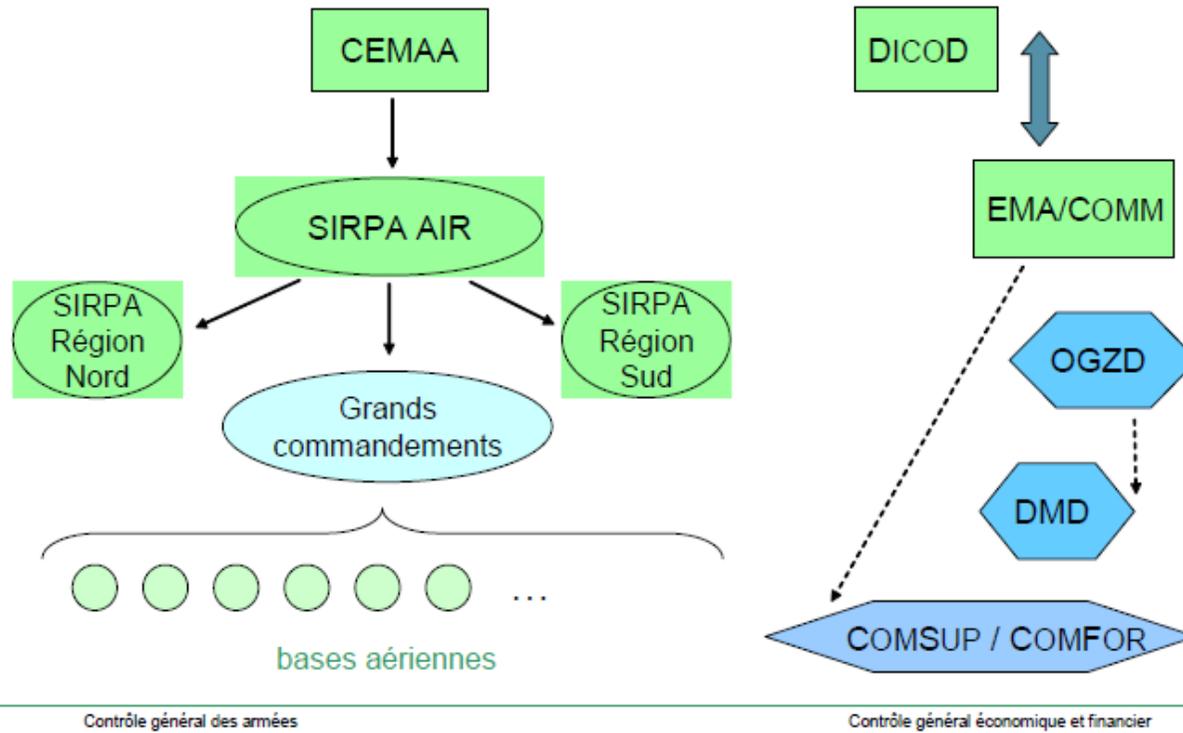
## Chaîne de la communication armée de l'air : implantations



Contrôle général des armées

Contrôle général économique et financier

## La chaîne de la communication de l'armée de l'air



## Ventilation des effectifs et des budgets par fonction (GN)

Volume des effectifs globaux (national et local)			Ventilation des effectifs par fonction de communication	Répartition des budgets entre les différentes fonctions (Personnel + Actions)			Localisation des effectifs par implantation hors SIRPA
SIRPA	REGION	TOTAL		SIRPA	REGION	TOTAL	
5	14	19	- Stratégie / Plans de communication	497 748 euros	749 614 euros	1 247 362 euros	Chef lieu de région + formations spécialisées
7	11	18	- Relations médias	380 524 euros	385 613 euros	766 137 euros	Chef lieu de région
5	0	5	- Evénements	445 160 euros	0	445 160 euros	
5	0	5	- Campagne de communication	222 580 euros	0	222 580 euros	
15	4	19	- Conception/Rédaction des Revues, Magazines et Documents	994 910 euros	116 124 euros	1 111 034 euros	Chef lieu région zonale et Garde républicaine
4	0	4	- Production audiovisuelle	59 396 euros	0	59 396 euros	
8	0	8	- Multimédia - <i>La section publications électroniques : (8 personnels) Cellule technique 1 OFF/ 1 AGIV/ 2 SO Cellule rédaction 2 OFF/ 2 SO</i>	528 000 euros	0	528 000 euros	