

**CENTRE D'ETUDES EN SCIENCES SOCIALES DE  
LA DEFENSE**

***LA FILIERE COMMUNICATION  
AU SEIN DE LA DEFENSE :***

***TYPOLOGIE, RECRUTEMENT,  
FORMATION ET CARRIERE.***

**Claude WEBER**

**Janvier 2002**

*« La plupart des individus ne savent pas ce qu'ils disent car ils ne savent pas qui ils sont » (Claude Lévi-Strauss).*

*Ce document constitue le rapport final de l'étude commanditée au Centre de recherches interdisciplinaires en anthropologie de l'université de Strasbourg par le C2SD,  
CCEP 2000 – 80/SOC, Convention DEF/C2SD/2000 n° 34*



## TABLE DES MATIERES

Commentaire [a1]:

<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>4</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>7</b>
<b>1. BREVE APPROCHE DE LA COMMUNICATION DE LA DEFENSE.....</b>	<b>.....</b>
<b>2. METHODOLOGIE.....</b>	<b>20</b>
<b>3. LES SERVICES DE COMMUNICATION DU MINISTERE DE LA DEFENSE.....</b>	<b>24</b>
3.1. LA DICoD.....	24
3.2. LE SIRPA MARINE.....	28
3.3. LE SIRPA AIR.....	30
3.4. LE SIRPA TERRE.....	32
3.5. LE SIRPA GENDARMERIE.....	35
3.6. LE BCISSA.....	38
3.7. L'EMA/COMM.....	40
3.8. LA CELLULE DE COMMUNICATION DU SGA.....	44
3.9. DGA/COMM.....	47
3.10. LA CELLULE DE COMMUNICATION DE L'ECPAD.....	51
3.11. LES SERVICES DE COMMUNICATION EN REGION.....	53
<b>4. CONNAITRE LES COMMUNICANTS.....</b>	<b>60</b>
<b>5. LA FILIERE COMMUNICATION.....</b>	<b>71</b>
5.1. UNE REFORME ENGAGEE.....	71
5.2. UN BESOIN DE COHERENCE FACE A UNE DIVERSITE DE SERVICES.....	73
5.3. LA NECESSITE DE COMMUNIQUER : UNE RECONNAISSANCE MITIGEE AU SEIN DE L'INSTITUTION.....	79

5.4.	LA COMMUNICATION : UN BESOIN PERMANENT ET UNE NECESSITE D'OBTENIR LA CONFIANCE DU PUBLIC. ....	81
<b>6.</b>	<b>LA FILIERE COMMUNICATION : UNE NECESSAIRE VALORISATION ET UN BESOIN DE PROFESSIONNALISME. ....</b>	<b>84</b>
6.1.	VALORISER LE RECRUTEMENT. ....	84
6.2.	VALORISER LA FORMATION. ....	91
6.3.	VALORISER LA CARRIERE. ....	101
<b>7.</b>	<b>TIPOLOGIES ETABLIES OU GRANDES TENDANCES OBSERVEES. ....</b>	<b>106</b>
7.1.	EN TERME DE RECRUTEMENT. ....	106
7.2.	EN TERME DE FORMATION. ....	108
7.3.	EN TERME DE CARRIERE. ....	109
	<b>CONCLUSION. ....</b>	<b>111</b>
	<b>BIBLIOGRAPHIE CONSULTEE ET INDICATIVE. ....</b>	<b>117</b>
	<b>ABREVIATIONS. ....</b>	<b>122</b>
	<b>ANNEXES. ....</b>	<b>123</b>

**REMERCIEMENTS.**

Nous adressons nos remerciements à l'ensemble des personnes sollicitées et interrogées dans le cadre de cette recherche : le personnel militaire et civil des Sirpa et des services de communication du ministère de la Défense pour leur accueil et leur participation, ainsi que les journalistes et universitaires mis à contribution.



## INTRODUCTION.

« Même si elles ont été longues à la digérer, les armées ont reconnu très tôt la nécessité de communiquer. On lit dans une circulaire ministérielle des années 50 : les militaires doivent se faire de la presse une alliée sûre et avertie et un premier principe est que, pour se servir de la presse, il faut d'abord la servir, c'est-à-dire la fournir abondamment (...). L'armée doit communiquer. Cette tendance est évoquée par « Cols bleus » en 1986 : l'institution de Défense a, à tort ou à raison, le sentiment qu'elle occupe au sein de la Nation, une place au-dessus de la mêlée et au service de l'Etat entendu comme le bien de la communauté. Ce sentiment d'assurer une fonction au-dessus de la mêlée incite souvent le militaire à considérer que toute mise en cause de son action ou de ses moyens par des arguments incomplets ou partiaux est un signe d'anticivisme qui doit être corrigé non pas par le militaire lui-même, qui s'attache à remplir au mieux les objectifs qui lui sont assignés, mais par la Nation, donc sa classe politique, car c'est elle qui a fixé au militaire cadre, missions et directives »<sup>1</sup>.

Dans les années 80, sous l'impulsion du ministre de la Défense de l'époque, Charles Hernu, la fonction communication au sein des armées a effectivement connu un tournant majeur. La volonté d'ouverture et l'envie de donner la parole aux militaires étaient réelles - exemple de la création de la rubrique « Libres expressions » dans la revue *Armées d'aujourd'hui*. « L'histoire des Armées et l'histoire de l'information d'Etat nous apprennent que l'institution militaire constitue l'un des premiers départements ministériels à avoir disposé d'outils en matière d'information et de relations avec la presse (structures, moyens matériels et humains conséquents). Cela témoigne du caractère stratégique conféré à l'information que l'on organise, coordonne, voire que l'on centralise depuis le cabinet du ministre. La communication de la Défense apparaît ainsi fondée sur un dispositif professionnalisé »<sup>2</sup>.

Ces remarques introductives montrent que la communication, et ce depuis quelques décennies, fait partie intégrante de l'organisation et de la politique globale de l'institution militaire. D'un point de vue technique par exemple, en additionnant les structures existantes à ce jour - la DICoD et les SIRPA

---

<sup>1</sup> Cf. Capitaine de frégate Bertrand, « Médias d'information et vérité, quelles conséquences pour les armées? », *Tribune CID* 95/96, Actualité, p.157 à 162.

<sup>2</sup> Cf. C. Ollivier-Yaniv, « Quels professionnels de la communication et des relations avec les médias à la Défense ? Carrière militaire et communication », *Langage & Société*, n°94, décembre 2000, p.75.

d'armées pour ne citer que les plus importantes - on obtient le plus gros service de communication de tout l'appareil d'Etat. D'emblée, tout laisse à penser que la communication constitue par conséquent un domaine reconnu et compétitif au sein de la Défense.

Qu'en est-il ?

Une première approche bibliographique de cet univers est riche d'enseignements. Qu'il s'agisse d'études de fond ou d'approches sporadiques en fonction du contexte ou des faits (gestion de la communication pendant la guerre du Golfe, suite à l'annonce de la réforme de professionnalisation des armées, incidents du porte-avions Charles de Gaulle, questions de santé des vétérans du Kosovo, etc.), la lecture de ces écrits, relativement nombreux, nous permet en effet de distinguer, dans les domaines qui nous préoccupent, un certain nombre de points. Il nous appartiendra par la suite de vérifier, confirmer et compléter ces premiers constats :

- Malgré de nombreux efforts et progrès, le militaire n'était que rarement considéré comme un communicant performant et compétent.

- Les affectations au sein des services de communication se faisaient au mieux, sur motivations et dans la mesure du possible selon les compétences acquises dans le domaine par les volontaires ; au pire, et malheureusement la plupart du temps, par désignation de la hiérarchie. On affectait régulièrement à la communication, considérée souvent comme secondaire voire inutile, les gens dont on ne savait que faire et pour lesquels la carrière prestigieuse et la promotion n'étaient plus d'actualité. Il en découle que les personnes oeuvrant dans la communication étaient souvent mal considérées par leurs frères d'armes, ne les assimilant pas, par exemple, à des militaires à part entière. Par le passé, les cadres de qualité ne cherchaient pas à s'y faire affecter.

- Les formations étaient trop rares et superficielles, obligeant généralement le personnel concerné à se « former sur le tas ».

- La rotation du personnel militaire était trop rapide ce qui n'optimisait pas toujours le savoir-faire, l'entretien des réseaux établis avec les journalistes et la mémoire du service.

- La question de la dépendance des structures de communication - une centralisation accrue notamment en périodes de crise par exemple - pouvait générer des problèmes, des rivalités ou des dysfonctionnements.

- «La dépendance entre militaires, politiques et journalistes. Ces interdépendances se manifestent sur le plan juridique, sur le plan organisationnel mais aussi du point de vue de l'accès à l'information et de sa diffusion. Ces interdépendances sont également vécues comme confrontation et affrontement, particulièrement lorsqu'elles se situent à l'échelle des relations collectives et anonymes entre les différents groupes »<sup>3</sup>. Il faut éviter le décalage entre le discours politique et le discours du militaire.

- Le manque d'habitude de communiquer qui ne faisait pas partie de la culture militaire et qui a trop longtemps produit quelques seuls et incontournables grands tribuns, personnages à fort charisme : des anciens, légitimés par leur « expérience de guerre » mais pas forcément en phase avec la modernité de l'outil et par conséquent non reconnus par l'ensemble de la communauté. Le discours souvent stéréotypé et impersonnel - associé à la parole de l'institution - en découlait. Enfin, le devoir de réserve toujours délicat à manier et son application liée à une interprétation parfois restrictive, n'ont pas toujours, de la même manière, favorisés la parole.

- La relation sensible avec les médias et la méconnaissance du milieu journalistique. De manière caricaturale, même si les relations s'améliorent en raison d'une volonté mutuelle de compréhension et d'une prise de conscience d'une nécessaire coopération, on pouvait résumer la rencontre entre le monde journalistique et l'univers des armées par la formule suivante : « S'agissant globalement des rapports entre journalistes et militaires, il existe un double constat, véritable toile de fond des relations liant les deux communautés. D'une part les journalistes, naturellement curieux et avides d'informations exclusives, guidés par la recherche du sensationnel, cherchent à tout savoir pour satisfaire une demande pressante et légitime du public. Ils ont tendance à mettre en cause l'objectivité des militaires, qu'ils soupçonnent facilement de leur mentir. D'autre part les militaires, craignant la diffusion d'informations incompatibles avec la confidentialité nécessaire au succès d'une opération ou avec le secret Défense, ne croient pas en la neutralité des journalistes et sont généralement enclins à une certaine discrétion, assortie d'une défiance instinctive envers eux »<sup>4</sup>.

- Les militaires doivent apprendre à accepter les critiques qui ne signifient pas nécessairement subversion et contestation. L'intérêt des journalistes peut se

---

<sup>3</sup> Cf. conférence C. Ollivier-Yaniv, « Approches du discours militaire sur la communication : analyse du discours institutionnel et entretiens ethnographiques », Unesco, janvier 2001.

<sup>4</sup> Cf. Lt-Col M. Vern, « Communication & gestion des crises », *Bulletin de documentation*, n°507, juillet 1996, p.26-27.

manifester en temps de paix sur des questions de fond. « Aux Etats-Unis, la diffusion d'informations est à la fois une obligation et un moyen de contrôle. C'est une obligation morale et légale vis-à-vis de l'opinion publique qui fournit l'argent et les hommes nécessaires à l'accomplissement des missions de l'armée. C'est aussi un moyen de contrôle efficace en raison des pratiques journalistiques américaines. En effet, le journalisme dit « objectif » consiste d'abord et surtout à rapporter événements, faits et annonces sans les commenter. La presse devient ainsi une caisse de résonance des annonces officielles »<sup>5</sup>.

En France, avec une tradition pamphlétaire forte et l'idée répandue que la presse constitue le quatrième pouvoir, les journalistes travaillent différemment. Ces différences d'approche et de mentalité de travail expliquent également pourquoi aux Etats-Unis, la question des pools de journalistes sur le terrain des opérations a été abordée, voire même mise en place - avec les résultats peu concluants que l'on connaît - alors qu'ailleurs, le journaliste n'est généralement pas encore autorisé à accompagner le militaire sur le front. L'idée générale des Américains est que plus l'accès est ouvert, meilleure et plus positive sera la couverture médiatique : la présence journalistique ne pouvant que refléter la flatteuse réalité des militaires professionnels aguerris et chargés de missions claires. Il s'agit en fait d'une nouvelle forme, sans doute plus habile, de contrôle (prise en charge des déplacements des journalistes, etc.).

La quantité d'information fournie peut d'ailleurs aussi devenir stratégique ; cela a été le cas durant la guerre du Golfe. Les américains n'ont, en effet, pas attendu la demande pour fournir de multitudes données aux médias, à tel point que ces derniers, noyés sous le flot, avaient énormément de mal à sélectionner les éléments importants.

- Le manque de transparence de la communication institutionnelle dont le seul souci restait l'image et la mauvaise habitude de traiter toujours les mêmes thèmes qui lassent le public (service militaire, missions).

- Pas assez d'implications civiles dans les problèmes de communication des armées.

- La question de la responsabilité du militaire qui parle : le risque de sanction qui ne favorise pas l'émulation et la motivation des communicants, le fait de parler au nom de l'institution ou à titre individuel, l'avantage du porte-parole civil qui permet un certain recul, de développer l'imagination et qui devient un gardien de la mémoire.

---

<sup>5</sup> Cf. ouvrage collectif, *Les manipulations de l'image et du son*, Ed. pluriel, Fondation pour les Etudes de Défense, 1996, p.267.

- etc.

Tout au long des chapitres, nous reviendrons sur ces questions et problèmes soulevés. Nous tâcherons de voir si ces aspects sont encore d'actualité, si les soucis ou dysfonctionnements se sont multipliés ou si au contraire certaines solutions ont été apportées.

Ajouter à cette liste les erreurs commises lors des crises récentes (exemple de la guerre du Golfe : les Français ne se sont pas reconnus dans la communication américaine) qui n'ont pas permis de redorer le blason, déjà terne, des communicants, et l'on comprend que la fonction communication ait eu besoin d'un sérieux « dépoussiérage ».

La réforme de professionnalisation entreprise dès 1996 n'a fait que confirmer l'obligation de communiquer et le besoin d'optimiser l'outil. « Un vigoureux effort de communication doit être entrepris par les armées pour réussir la professionnalisation » concluait le Sénat, lors du débat sur l'avenir du service national. Dans le même ordre d'idée, « face à la disparition du service militaire, il faut impérativement occuper le terrain, échanger avec le monde civil (ex : parrainages, Internet, revues, reportages, etc.) et valoriser la communication extérieure<sup>6</sup>. N'oublions pas en effet qu'à la question : « D'où provient l'opinion que vous avez à l'égard de l'armée ? Vient-elle avant tout... Et ensuite ? », un sondage de l'IFOP donnait les principaux résultats suivants : « De l'expérience que mes amis et connaissances ont du service national » pour 37% des gens, et « De mes lectures, des reportages ou des films que j'ai pu voir » pour 32% des individus interrogés<sup>7</sup>.

Les premières mesures prises semblent en effet montrer que les besoins, l'utilité et la nécessité de communiquer sont à présent davantage admis par les hommes en uniforme, et ce, en temps de paix comme en temps de guerre : création de la DICoD, reconnaissance du rôle dévolu aux organismes d'information et de communication placés auprès des chefs d'Etat-major, directions et services - cellule de communication du SGA, celle de l'EMA/Comm., reconnaissance en tant que tel du Sirpa air - mise en place du Conseil d'orientation de l'information et de la communication de la Défense. Cette prise de conscience est illustrée par l'intitulé et l'objet de cette étude, émanant directement d'une demande de la DICoD et ayant donné lieu à un

---

<sup>6</sup> Cf. A. De Roquefeuille, « Communiquer : plus qu'une mode, une nécessité », *Tribune CID*, n°10, avril 97, p.227.

<sup>7</sup> Cf. *Défense et opinion publique* - « JM Lech, directeur de l'institut de sondage Ipsos : Quelle influence a l'opinion publique sur la Défense dans les choix du temps de paix et la gestion du temps de crise ? ».

appel à propositions lancé par le C2SD, le Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense.

### **PROBLEMATIQUE.**

La recherche, telle qu'elle est présentée dans l'intitulé de l'appel à propositions, a pour objectif affiché d'établir une typologie détaillée des personnels en charge de la communication au sein du ministère de la Défense et des armées. Cette approche des traits caractéristiques et identifiants des communicants portera, selon les attentes mêmes des commanditaires de l'étude, sur les domaines du Recrutement, de la Formation et de la Carrière, et permettra par conséquent d'aborder les questions relatives aux motivations, à la manière de vivre l'engagement et de donner sens au statut militaire et à la position occupée, aux processus de (re)constructions identitaires et des stratégies socioprofessionnelles ou encore à la vision de l'avenir et de la reconversion ; il est, de fait, sans aucun doute plus judicieux de parler de typologies au pluriel.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, de tenter de dresser les profils types en présence dans la filière des métiers et des carrières de la communication de la Défense, il nous semble important de revenir brièvement sur ce que le personnel militaire entend par communication. Au sein d'une institution longtemps qualifiée de Grande Muette où les termes de propagande, d'information, de renseignement, de relations publiques et de communication ont été, et sont encore bien souvent, utilisés à mauvais escient, cette brève approche nous paraît indispensable et susceptible de fournir des éclairages intéressants. Ce cheminement dans l'univers de la communication se fera essentiellement par le recensement d'une série de définitions qui nous paraissent bien plus éloquentes qu'une présentation théorique et rébarbative des grandes lignes et domaines qui se rapportent à la communication au sein de l'institution militaire et dont le lecteur trouvera sans mal les notions et références qui s'y rattachent.

De la même manière, aborder l'historique de la mise en place des services destinés à la communication des armées, de la DGA, du SGA et de la Défense en général, les motivations des décideurs quant à la raison d'être des structures étudiées et les missions attribuées, nous paraît constituer une autre étape intéressante. Le regard diachronique mettra d'autant plus en évidence les récentes innovations dans le domaine.





## 1. BREVE APPROCHE DE LA COMMUNICATION DE LA DEFENSE.

La communication est une notion polysémique difficile à définir, les attributions et responsabilités y sont diverses et nombreuses. La conception de la fonction et du rôle du communicant peut varier de manière importante d'un interlocuteur à l'autre, ce qui n'est pas sans occasionner des soucis lors d'opérations de communication, notamment de crise. Nombreux sont en effet ceux, non-spécialistes, qui sont susceptibles d'influencer directement, par leur décision et leur pouvoir opérationnel, sur la conduite de la politique de communication. « *Sur le terrain, nous sommes encore trop souvent dépendants de responsables opérationnels pour lesquels la communication reste secondaire ou inutile. Il est alors difficile de remplir efficacement sa mission* » (communicant - marine). Dans le cadre des opérations, qu'il s'agisse de manoeuvres d'exercices ou d'actions véritables, il paraît par conséquent indispensable de planifier systématiquement la communication, de définir la place et le pouvoir du communicant afin de prévoir un maximum de choses et d'éviter ainsi les décalages, les pertes de temps ou les problèmes de logistique. Cela paraît d'autant plus important dans le cadre d'activités interarmées. En général, il s'agit de réagir rapidement et l'accès à la logistique nécessaire est primordial, notamment pour faciliter la circulation et le travail des journalistes.

Comment, par exemple, déclinier les responsabilités entre la communication interne et externe ? La dépendance sensible et plus ou moins grande avec le CEM est vitale. En effet, « ceux qui ont l'oreille » du chef d'Etat-major et qui ont réellement les responsabilités de la communication, semblent mener sans trop de soucis les divers aspects de cette dernière. En revanche, pour ceux qui sont quelque peu « déconnectés » et davantage sous l'emprise de leur CEM, la dispersion des responsabilités se ressent inévitablement dans la politique de communication interne, externe et de recrutement (les pressions des services des ressources humaines sont parfois fortes dans le domaine du recrutement).

Au-delà des traditions propres à chaque Etat-major, à leur histoire et leur manière de gérer les choses, il faut véritablement réfléchir sur ce qu'est la communication au sein du ministère et sur la façon de concevoir le métier (exclusivement des relations avec la presse pour certains). Dans cette optique et afin de favoriser une certaine homogénéité au sein du ministère, les échanges sont indispensables et les formations communes primordiales.

Si d'aucuns sont encore frileux ou estiment que la communication se résume à l'existence d'un seul message décliné par un émetteur, niant ainsi le caractère interactif de l'action et le besoin de connaître les interlocuteurs et leurs façons de fonctionner, une grande partie du personnel en uniforme attachée à la communication, semble reconnaître aujourd'hui le bien fondé et la nécessité de communiquer. « La communication prend dans nos sociétés un rôle de plus en plus considérable. Nous, militaires, après l'avoir superbement ignorée pendant des années, puis acceptée avec une sorte de fatalisme comme une action d'accompagnement des décisions, reconnaissons qu'elle est désormais ancrée dans la vie de l'institution »<sup>8</sup>. Les justifications de l'exercice et les motivations relatives peuvent être diverses mais l'importance du lien armée-nation reste citée en priorité. (?) « Au sein de la Défense nationale, les armées ont pris conscience de cet état de fait, en raison de l'évidente nécessité de communiquer avec la population, mais aussi du problème croissant de la médiatisation des crises »<sup>9</sup>.

Le florilège de réflexions recensées qui suit, illustre en outre :

- une diversité de points de vue et de définitions livrées :

« La communication, c'est avant tout informer, pas rassurer. Contrairement à ce que disait Oscar Wilde, la vérité n'est pas simplement une question de style, c'est une arme autant qu'une obligation »<sup>10</sup> ; « Les médias constituent une arme de soutien, comme le génie, jamais neutre »<sup>11</sup> ; « Il ne s'agit pas d'une arme mais d'un environnement dans lequel des actions militaires sont à réaliser »<sup>12</sup> ; « Aujourd'hui, il ne sert à rien de s'exprimer si l'on n'est pas entendu par les autorités politiques et par les citoyens. S'exprimer, communiquer aujourd'hui c'est exister »<sup>13</sup> ; « La communication est un instrument de commandement des armées »<sup>14</sup> ; « Le message est moins important que la façon dont il a été reçu »<sup>15</sup>.

---

<sup>8</sup> Cf. Général Mercier, TTU, 27 mars 1997, n°179.

<sup>9</sup> Cf. Lt-Col M. Vern, « Communication gestion des crises », *Bulletin de documentation*, n°507, juillet 1996.

<sup>10</sup> Cf. Dossier « La communication en temps de crise », *Armées d'aujourd'hui*, n°216, déc-janv 97, p.27 à 66.

<sup>11</sup> Cf. P. Chauvancy, « Officier de communication en opération », *Tribune CID*, n°9, janvier 1997, p.61 à 65.

<sup>12</sup> Cf. Lt-Col Cotard, « Armées, communication : antinomie définitive ou évolution acquise », *Tribune CID*, n°20, mars 2000, p.76 à 80.

<sup>13</sup> Cf. F. Chauvancy, *Revue Droit et Défense*, avril 98, p.40.

<sup>14</sup> Cf. discours d'ouverture de Ch. Millon, reprenant la célèbre formule de l'Amiral Lanxade, lors des rencontres internationales Média-Défense-Imagina de 1995, in « *Les manipulations de l'image et du son* », Ed. Pluriel, FED, 1996, 334p.

<sup>15</sup> Cf. P. Chauvancy, « Officier de communication en opération », *Tribune CID*, n°9, janvier 1997, p.61 à 65.

- *une variété d'objectifs et d'enjeux* :

« Il n'y a pas de Défense possible sans adhésion de la nation et pour obtenir cette adhésion l'Armée doit participer à l'information des citoyens »<sup>16</sup> ; « La communication sert à obtenir des parts d'assentiment. Nous ne parlons pas pour dire quelque chose mais pour obtenir un certain effet »<sup>17</sup> ; « La maîtrise de l'information est un des facteurs clés du succès »<sup>18</sup> ; « L'information est un enjeu important qui participe au moral et à la cohésion »<sup>19</sup> ; « Il faut communiquer pour informer l'opinion publique : pour justifier les coûts, pour faire comprendre la Défense aux politiques, pour les besoins du recrutement »<sup>20</sup>.

- *une série de priorités* :

« La communication interne est le préalable à une communication externe bien comprise »<sup>21</sup> ; « La communication de la Défense, c'est d'abord une communication externe qui se développe en direction des citoyens, mais communication externe et communication interne sont indissociables. La communication des armées ne peut être efficace sans un travail appuyé au sein même de l'institution »<sup>22</sup> ; « En temps de paix, l'opinion publique n'a pas vraiment d'influence sur l'organisation de notre Défense (exemple du passage à l'armée de métier) »<sup>23</sup>.

Même si l'intérêt de l'opinion publique est moindre en temps de paix, le public doit être intéressé et sensibilisé en permanence aux questions de Défense. Cela permet ainsi d'impliquer les élus et autres décideurs dont le rôle, relatif au budget alloué, est majeur et tout à fait vital pour l'efficacité de l'outil militaire en temps de crise.

- *ou encore des risques éventuels* :

« Les faibles dans notre société de communication sont ceux qui sont le plus éloignés des médias »<sup>24</sup> ; « La communication a horreur du vide et le silence

---

<sup>16</sup> Cf. préambule du guide de communication interarmées.

<sup>17</sup> Citation attribuée à Goebbels.

<sup>18</sup> Cf. « Les sic de l'armée de terre », *Terre Magazine*, n°94, mai 98, p.25-27.

<sup>19</sup> Cf. Ouvrage collectif, *Les manipulations de l'image et du son*, Ed. pluriel, Fondation pour les Etudes de Défense, 1996, L. C.G. Dubois.

<sup>20</sup> Cf. Lt-Col Cotard, « Armées, communication : antinomie définitive ou évolution acquise », *Tribune CID*, n°20, mars 2000, p.76 à 80.

<sup>21</sup> Cf. *Objectif Défense*, n°57, juillet-août 1996, p.6.

<sup>22</sup> Cf. *Objectif Défense*, n°31, février 94, p.4.

<sup>23</sup> Cf. *Défense et opinion publique* - « JM Lech, directeur de l'institut de sondage Ipsos : Quelle influence a l'opinion publique sur la Défense dans les choix du temps de paix et la gestion du temps de crise ? ».

<sup>24</sup> Cf. A. Etchegoyer, *L'Esprit*, « La plume sans masque » par B. Boubée, mercredi 8 septembre 1993.

exposerait aux commentaires malveillants et à la désinformation »<sup>25</sup> ; « Si vous ne dites pas ce qu'est votre entreprise, d'autres se chargeront vite de dire ce qu'elle n'est pas »<sup>26</sup>.

Ces citations qui soulignent l'importance de pratiquer une communication permanente, distinguent un certain nombre de termes tels que communication interne, communication externe, information, etc., qui constitueront de toute évidence des articulations importantes au sein de notre étude. La polysémie du terme traduit d'emblée la difficulté d'approche du sujet et la variété d'interrogations relatives au(x) besoin(s), à la (aux) raison(s) d'être, à la nature, à l'(aux) enjeu(x), à la (aux) forme(s) de la communication en général et de celle de la Défense en particulier. Au-delà de la communication traditionnelle, généralisée et quotidienne, généralement intitulée institutionnelle, il convient en effet de discerner diverses natures de communication - de crise ou opérationnelle - qui permettront de distinguer, par la suite, les services et les personnels, les responsabilités, les compétences, les attributions propres à tel ou tel service en fonction des objectifs, des messages, des cibles visées et des actions à mener.

Le lecteur trouvera en annexes de plus amples informations sur ces natures de communication, ainsi qu'un certain nombre de références bibliographiques appropriées. Les propos choisis ont le mérite de préciser à la fois les distinctions qui nous préoccupent mais également les enjeux, les buts et les grandes caractéristiques qui se rattachent au domaine en question.

Ces distinctions traduisent la prise de conscience de l'institution militaire de la nécessité de communiquer, et ce, de manière permanente. La recherche de l'adhésion de la nation et de l'opinion publique est indispensable dans tous les cas, et d'autant plus lors des engagements des troupes tout en assurant le succès et la sécurité des opérations et des hommes. La présence de communicants à temps complet, formés et intégrés au sein de structures performantes, paraît de fait indiscutable. La reconnaissance de ces différentes natures de communication induit forcément des distinctions au niveau du public et des cibles à atteindre, du temps de réaction, des procédures à mettre en place et des personnes qui oeuvrent au sein des filières variées ; une question primordiale dans le cadre de l'établissement des typologies qui nous préoccupent.

---

<sup>25</sup> Cf. discours de Ch. Millon, « Dossier : la communication en temps de crise », *Armées d'aujourd'hui*, n°216, déc-janv 97, p.27 à 66.

<sup>26</sup> Cf. P. Chavancy, « Officier de communication en opération », *Tribune CID*, n°9, janvier 1997, p.61 à 65.

On a coutume d'entendre dire que le public et la société civile en général ne portent que peu ou pas du tout d'intérêt à l'objet militaire, si ce n'est en dehors des questions d'actualité, les crises et les engagements sur le terrain ou d'éventuels dysfonctionnements, dérapages institutionnels ou incidents. Selon une note d'avril 1999 du CSA, le Conseil Supérieur de l'Audiovisuel, seuls 10 à 14% des Français expriment un réel besoin d'information sur le sujet. Plus précisément, une enquête sur la communication externe du ministère de la Défense, réalisée de novembre 93 à janvier 94<sup>27</sup> a mesuré les attentes et les déficits et montre que la demande d'information de la population s'exprime sur les aspects suivants :

- les actions extérieures (contexte d'actualité),
- ce qui touche la population, les débouchés professionnels offerts, les conséquences sur l'économie de la région des restructurations entreprises, les capacités des armées concernant la formation et l'insertion, l'organisation interne, le rôle et les carrières des femmes, la technologie,
- le budget.

Encouragé par les bons résultats établis par le baromètre IOD 2000 « Les Français et la Défense nationale » - 81% d'opinions positives sur les forces armées, le meilleur score jamais obtenu et corroboré par le sondage Louis Harris (82%) - les armées estiment que ce contexte favorable doit être ressenti comme un encouragement à poursuivre l'effort fructueux accompli en matière de communication. On est bien dans une logique de recherche de parts d'assentiment et d'image de marque.

### **Observe-t-on une adéquation entre les attentes du public et les messages délivrés par l'institution?**

Pour répondre à cette interrogation, nous nous sommes attachés aux grandes lignes de la note d'orientation de la communication de la Défense pour l'année 2001<sup>28</sup>, ainsi qu'au schéma directeur pluriannuel de la communication de la Défense 2000-2002 (cf. annexes).

On constate que les axes de communication de l'institution répondent, dans les grandes lignes, aux attentes exprimées par les Français c'est-à-dire les aspects technologiques, la féminisation, les formations, les missions extérieures, etc. D'aucuns verront dans cette adéquation une illustration de la pertinence de la communication institutionnelle ; d'autres, moins euphoriques, souligneront que

<sup>27</sup> Cf. *Objectif Défense* n°31, février 94, p.4.

<sup>28</sup> Cf. Note d'orientation de la communication de la Défense pour l'année 2001 - Ministère de la Défense - DICOd - janvier 2001 pour l'ensemble des forces armées, services et directions.

cet état de fait ne peut que positivement favoriser la perception de la Défense et les échanges en général et à l'avenir entre l'univers civil et celui des armées. Au-delà de ce constat et dans le même ordre d'idée, il sera intéressant de confronter les pratiques de chaque Sirpa ou service du ministère avec leur image respective ; nous y reviendrons. (A titre d'exemple, le lecteur trouvera en annexes les directives de communication 2001 de la gendarmerie).

Cette brève approche de la communication des armées et, plus largement, du ministère de la Défense, nous permet à présent de poser de manière plus précise les cadres de notre recherche et d'élaborer pertinemment les interrogations relatives à l'étape de terrain et au recueil des données.

## 2. METHODOLOGIE.

Elle repose essentiellement sur les entretiens réalisés au sein des diverses structures visitées, à l'aide de grilles d'entretien et de questionnaires distribués (cf. annexes). « Il faut se résoudre à admettre que le discours ne puisse pas être l'objet d'une discipline unique, fût-ce l'analyse du discours »<sup>29</sup>. En terme de méthodologie, il nous paraît indispensable d'associer l'observation au discours, car de toute évidence le décalage éventuel entre le propos et la pratique, décalage caché, revendiqué ou subi, informe le chercheur.

« Il apparaît en effet que pour l'analyse du discours institutionnel, le caractère prescriptif des documents étudiés, les formes impersonnelles d'énonciation qui sont privilégiées dans la rédaction administrative ainsi que l'effacement des tensions internes, rivalités et dissensions dans le discours officiel constituent parfois des limites. L'on perçoit souvent derrière cette façade univoque des formes d'hétérogénéité difficiles à mettre en évidence et à analyser. L'approche ethnographique permet de restituer nombre de paramètres indispensables à leur compréhension. C'est particulièrement vrai de l'entretien qui, en provoquant une interaction particulière, en suscitant le témoignage d'un individu, tend à faire émerger une parole plus individuelle, plus personnelle que celle qui se fait jour dans le discours officiel estampillé par l'institution. Inversement, des entretiens méritent d'être mis en perspective par la prise en compte de données qui préexistent à l'enquête de terrain. Les discours à caractère institutionnel font ainsi partie intégrante de l'enquête en tant qu'ils contribuent à sa

---

<sup>29</sup> Cf. D. Maingueneau, introduction au n°117 de la revue *Langages*, « Les analyses du discours en France », Larousse, mars 1995, p.7.

contextualisation, particulièrement lorsqu'on travaille sur des « milieux étendus et puissants » ou sur un « groupement social légitimé »<sup>30</sup>.

Le suivi des activités quotidiennes du personnel concerné et l'étude des productions réalisées (textes, presse, supports audiovisuels, etc.) seront ainsi partie prenante de la méthodologie, des données observées et recueillies, et par conséquent de l'intelligibilité et de la cohérence globales de l'étude.

#### Structures abordées.

En accord avec les commanditaires de l'étude, nous avons abordé, avec les mêmes démarches et outils méthodologiques, l'ensemble des structures suivantes :

- La Délégation à l'Information et à la Communication de la Défense (DICOd).
- les communicants du Secrétariat Général pour l'Administration (SGA).
- le service de communication de la Direction Générale pour l'Armement (DGA/Comm.).
- les trois Sirpa d'armée (terre, air et marine) et le Sirpa gendarmerie.
- la cellule de communication du Chef d'Etat-Major des Armées (EMA/Comm).
- le Bureau de la Communication et d'Information du Service de Santé des Armées (BCISSA).
- l'Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense (ECPAD), anciennement Etablissement Cinématographique et Photographique des Armées (ECPA).

Nous avons également souhaité aller à la rencontre de communicants en région. Cela a été réalisé auprès des trois armées et de la gendarmerie.

#### Déroulement de la recherche.

Après une immersion dans la bibliographie existante (de mars à mai 2001), la récolte des données - plus d'une trentaine d'entretiens réalisés ainsi que les observations sur le terrain - s'est déroulée entre les mois de mai et de novembre 2001. Soucieux de respecter l'anonymat des personnes interrogées, nous n'avons pas personnalisé les propos cités, ni fourni de liste détaillée des individus rencontrés. Soulignons toutefois que l'ensemble des responsables de services a été sollicité, ainsi qu'une partie de leurs collaborateurs et,

---

<sup>30</sup> Cf. conférence C. Ollivier-Yaniv, « Approches du discours militaire sur la communication : analyse du discours institutionnel et entretiens ethnographiques », Unesco, janvier 2001.

naturellement, des communicants oeuvrant au sein des structures abordées (officiers, sous-officiers, hommes du rang, hommes et femmes, civils et militaires) ; en d'autres termes tous les niveaux de responsabilité.

Le rapport final a été remis fin janvier 2002.

Afin de compléter les données directement enregistrées, 300 questionnaires ont été distribués aux personnels des Sirpa et des services de communication du ministère, répartis de la manière suivante : Sirpa terre : 40 questionnaires (31.07.01) - Sirpa marine : 15 questionnaires (18.07.01) - Sirpa air : 20 questionnaires (23.07.01) - Sirpa gendarmerie : 30 questionnaires (20.07.01) - DGA/Comm. : 30 questionnaires (23.07.01) - Cellule de communication du SGA : 20 questionnaires (17.07.01) - ECPAD : 10 questionnaires (04.09.01) - EMA/Comm. : 10 questionnaires (17.07.01) - DICOd : 120 questionnaires (25.07.01) - BCISSA : 5 questionnaires (18.07.01).

En accord avec le Lieutenant-Colonel Cotard, chargé du suivi de la recherche auprès de la DICOd, le questionnaire a été adressé aux personnels chargés de la conception - les conseillers et autres chargés de communication - car, en ce qui concerne la population des techniciens « purs », on constate que les choses fonctionnent plutôt bien : les besoins sont identifiés, les formations existent et sont performantes.



### **3. LES SERVICES DE COMMUNICATION DU MINISTRE DE LA DEFENSE.**

Notre intention n'est pas de présenter de manière détaillée l'ensemble des services mais avant tout de souligner les caractéristiques et les distinctions qui nous paraissent pertinentes. Pour de plus amples informations, le lecteur pourra se reporter aux décrets et textes officiels, ainsi qu'aux numéros 91 et 102 de la revue d'information des cadres de la Défense, *Objectif Défense*, datés de mars 2000 et d'avril 2001. On trouvera également en annexes des exemples de bilans détaillés des formations existantes par armée, ainsi que des besoins identifiés ; un tableau de présentation et quelques chiffres concernant notamment la composition du personnel des Sirpa et des services de communication du ministère. En bibliographie, nous avons également recensé l'ensemble des revues éditées par les structures en question.

#### ***3.1. La DICoD.***

La DICoD créée le 27 juillet 1998 a remplacé le Sirpa central. Les dysfonctionnements observés notamment durant la guerre du Golfe ont contribué à sa création. L'ancien Sirpa Central souffrait de n'être que l'outil du cabinet du ministre. Les rivalités et les crises y étaient fréquentes entre les conseillers en communication du ministre, qui s'occupaient seuls de la conception de la communication, et les responsables militaires chargés de celle des armées. Il fallait couper le cordon avec la communication du ministre : le cabinet devant gérer séparément les relations du politique avec la presse et ne pas faire l'amalgame avec la communication institutionnelle. La DICoD est une délégation, un modèle de structure d'administration centrale et non plus un service du cabinet. Même si un lien indéfectible relie directement le ministre au délégué, les services de communication et les Sirpa s'appuient à présent davantage sur leur Etat-major et ne sont plus de simples relais. En outre, en situation de crise et d'engagement des forces, c'est le chef d'Etat-major qui « reprend le pouvoir », qui conçoit et assure la communication opérationnelle. Il donne alors ses instructions à la DICoD qui centralise l'information relative à l'emploi des forces.

La DICoD coordonne la communication de l'ensemble des organismes du ministère : les quatre Sirpa d'armée, la DGA/Comm., les communicants du

SGA, le Bureau de la Communication et de l'Information du Service de Santé des Armées, PEMA/COMM et l'Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense en établissant les grands axes et sujets tels la professionnalisation, le budget, le recrutement, la formation, l'emploi opérationnel, etc. (Concernant l'ECPAD, la DICOd n'est plus le supérieur hiérarchique du directeur de l'établissement mais exerce uniquement la tutelle administrative de la structure).

Elle est chargée de diffuser l'image du ministère, d'expliquer ce que fait le ministère, de veiller à la cohérence de ce que font les différents Sirpa ; d'éviter par exemple des lancements simultanés de campagnes audiovisuelles. « *Lorsque surgit un problème dans un régiment, c'est l'affaire du Sirpa terre, la DICOd aidera si elle peut en indiquant comment par exemple un précédent a été traité par l'armée de l'air* » - (communicant - DICOd). Il s'agit bien de coordination, à l'aide notamment de réunions régulières et non pas de contrôle ou de centralisation, car chaque chef d'Etat-major reste responsable de sa propre communication. Cette coordination est rendue évidente par la planification de la politique de communication qui permet de dresser les thèmes. Le schéma pluriannuel est validé par l'ensemble des Sirpa avant d'être présenté au ministre. Il recense un certain nombre d'objectifs généraux, des grandes lignes avec des messages simples qui peuvent être déclinés par chaque armée puis échelon. Tout le monde n'est pas obligé de reprendre tous les objectifs et tous les propos. Chaque armée puise dans ce schéma directeur ce dont elle a besoin pour faire sa propre communication. Les Sirpa, qui constituaient auparavant des antennes relais du Sirpa central, sont plus autonomes aujourd'hui.

La DICOd est chargée :

- de contribuer à une meilleure connaissance de la politique de Défense de la France et au renforcement du lien armées-nation,
- de promouvoir l'image des armées, de la gendarmerie nationale, de la DGA et des directions et services du ministère de la Défense,
- d'animer et de coordonner, notamment en matière de recrutement et de reconversion, l'information et la communication conduites par les organismes du ministère qui l'informent de leurs activités,
- de représenter le ministre de la Défense auprès des médias,
- de produire des documents d'information (écrits, audiovisuels, informatiques),
- de mener les actions de formation au profit des communicants de la Défense,
- de la tutelle administrative de l'ECPAD.

La coordination de la DICOd permet de renforcer les messages transmis vers l'opinion en les inscrivant dans la politique générale de Défense du pays. La cohérence d'ensemble ainsi assurée permet de donner aux différents publics une vision générale de l'outil de Défense : exemple de la première campagne de

communication à l'échelle du ministère de la Défense, lancée le 13 juillet 2001. La position de coordinateur de la DICOd peut quelquefois être délicate. La frontière entre une aide à la coordination et la centralisation ou un ordre de marche est parfois floue. Il s'agit de veiller à la susceptibilité éventuelle des interlocuteurs. La rédaction de certains documents illustre bien cet équilibre délicat.

La DICOd relève directement du ministre de la Défense. Monsieur J.F Bureau, Directeur, délégué à l'information et à la communication de la Défense et porte-parole du ministère et ainsi en contact direct avec Monsieur A. Richard. Le Sirpa central dépendait avant du cabinet du ministre, le délégué ne dépend plus maintenant que du ministre. C'est un civil qui est à la tête de la délégation - le délégué-adjoint étant un militaire - mais cela ne diminue en rien la capacité des armées à communiquer puisque chaque chef d'Etat-major dispose d'un service de communication indépendant. En outre, les militaires peuvent se sentir à l'abri de la critique. Au départ, la nature civile du délégué inquiétait : la peur de voir une mainmise plus grande du ministre était palpable. « On estime sans doute que les militaires sont trop cons pour bien communiquer »<sup>31</sup>. Cette politisation et cette civilianisation du poste ont été, au début essentiellement, mal perçues par certains. « L'idée des gouvernants : rogner les prérogatives des chefs militaires jusqu'à en faire de simples exécutants »<sup>32</sup>. La crainte de se voir retirer le « droit de parole » était vivace ; beaucoup de militaires estimant que seul un représentant en uniforme était susceptible de tenir cette fonction, de rendre crédible le propos ou encore de rassembler les personnels de l'institution. « Cette évolution de la communication institutionnelle pourrait avoir une préoccupation différente : maintenir les armées professionnelles sous le contrôle étroit des institutions en leur retirant toute influence sur le débat public concernant la Défense (...) il s'agit de pallier la menace d'une armée qui pourrait dévier de ses missions en empêchant tout contact direct demain entre une armée professionnelle et la nation par une communication qu'elle a appris à maîtriser (...). La civilianisation de la DICOd permet de gommer peu à peu la dimension militaire d'un esprit de Défense qui serait désormais représenté par la société civile (différent du cas américain où il n'est pas rare de voir s'exprimer publiquement les chefs d'Etat-major sur des sujets qui les concernent) »<sup>33</sup>.

Depuis plus de trois ans les choses se mettent en place. « *Il y a de la place pour tout le monde* » (communicant - DICOd). Les Sirpa trouvent parfois que la tutelle

---

<sup>31</sup> Cf. *Canard Enchaîné* du mercredi 29 juillet 1998. Propos d'un Lieutenant-Colonel dans *Libération* du 27 juillet 1998.

<sup>32</sup> Cf. article d'A. Sanders, « De Sirpa en DICOd », *Présent*, mardi 28 juillet 1998.

<sup>33</sup> Cf. dossier « Communication et esprit de Défense », par le Lt-Col F. Chauvancy, *Défense*, n°81, septembre 98, p.61 à 63.

de la DICOd est pesante, mais dans l'ensemble les responsables reconnaissent l'utilité du dispositif et le partage des tâches. *« Avant, les territoires des Sirpa n'étaient pas bien définis, ce qui n'est plus le cas avec la nouvelle organisation. Aujourd'hui les Sirpa doivent avant tout expliquer leur armée et dès que les sujets sont plus larges, ils s'inscrivent dans les directives de la DICOd : les choses sont claires et cette division des tâches fonctionne bien. Il ne s'agit pas de contrôle mais davantage d'un rôle de conseiller et de soutien de la part de la DICOd. Comme pour toute instance de l'Etat, une telle coordination est essentielle »* (communicant - marine).

Les chefs de service, au coeur du dispositif, en contact direct et régulier avec le délégué, sont en mesure d'évaluer l'efficacité et la pertinence de l'outil. *« Depuis la création de la DICOd, les relations sont bonnes. C'est le chef d'orchestre qui donne le la et évite les divergences ou les percussions d'actions : il coordonne. L'avantage, c'est que l'on sait ce qui se passe. On a une image regroupée : on fait de la pédagogie, on explique et on fait adhérer les Français à leurs armées. On a une image par armée qui souligne les rôles et la légitimité de chaque composante »* (communicant - armée de terre). Le partage des responsabilités et des attributions répond également aux exigences liées aux récentes restructurations et évolutions institutionnelles. *« La DICOd s'inscrit dans le mouvement de professionnalisation : elle constitue la tête de matrice à l'échelle du ministère. Tout cela est cohérent même si certains ne le vivent pas bien. Pour nous il n'y a pas de question ou de souci d'autonomie, comme pour certains Sirpa, il faut cette structure centrale qui légitime et qui assure la cohérence de la méthode de travail. Le vrai débat se situe, selon nous, aux objectifs à définir et aux moyens que l'on se donne »* (communicant - DGA). Le rôle attribué à la DICOd, de coordinateur, de conseiller, de soutien, voire d'arbitrage, apparaît tout à fait logique. *« En général cela fonctionne bien au sein du dispositif même si des discussions souvent musclées interviennent entre les différents communicants. Les échanges sont sains puisque tout le monde sait que le rôle de décideur appartient en dernier recours à la DICOd. On fait valoir notre point de vue et après on obéit, c'est ce qui fait notre force »* (communicant - armée de terre).

Ce rôle devrait toutefois, selon nous, être davantage expliqué. Cela permettrait à l'ensemble des communicants d'acquiescer une connaissance plus précise et généralisée des missions de la Délégation, une plus-value certaine dans l'exercice au quotidien de la fonction communication.

La demande d'autonomie des Sirpa varie selon les sujets abordés : ils cherchent des domaines dans lesquels ils pourraient être seuls à conduire leur affaire, les campagnes de recrutement par exemple. Dans cet ordre d'idée, ils détiennent seuls le domaine de l'interface entre l'administration centrale et le terrain, les régions, car la DICOd n'a pas de relais locaux, mais cet aspect ne semble pas toujours valorisé par certaines armées et des efforts sont, comme nous le verrons par la suite, à consentir dans ce sens. *« Ce qui semble avoir été bien compris et intégré, c'est que c'est en terme de communication de Défense, à l'échelle du ministère, qu'il fallait à présent penser et poser les problèmes et non pas en terme de rapports d'armées. Les*

*plus malins ont compris que c'est en s'adossant sur la communication générale que l'on progresse ; pour preuve les retombées pour l'ensemble des forces lors d'une campagne de recrutement de l'une d'elle » (communicant - DICOd).*

La Délégation, en raison de sa mission de coordination, est une structure interarmées et ministérielle par définition. Ses 250 personnes représentent l'ensemble de l'institution - 40% de civils et 60% de militaires issus de chaque armée - et se répartissent au sein des départements administration, médias, stratégie et création. En puisant dans les services de communication des armées, la volonté est en effet d'avoir une bonne représentativité de l'ensemble des personnels de la Défense : cela semble être le cas.

Il s'agit également d'avoir des gens formés. La DICOd doit être un pôle de formation, un passage valorisant pour les personnes qui doivent y acquérir réellement des compétences dans le domaine de la communication. *« Pour les civils, on distingue les fonctionnaires - il n'existe pas de spécialisation et de gens formés dans le domaine de la communication - et les contractuels : c'est avec cette frange que l'on peut composer et trouver du personnel avec des aptitudes et des diplômes. La plupart des militaires ont quant à eux été formés sur le tas : l'exigence d'un certain niveau, un label en quelque sorte, doit être respectée, le passage au CID pour les adjoints par exemple. La ressource n'est pas élastique. Au sein de la DICOd il y a peut-être 20 personnes sur 250 qui sont véritablement formées ou qui avaient au préalable une formation dans le domaine. Il y a en revanche un bon nombre de gens qui ont oeuvré au sein des Sirpa auparavant et qui de fait ont plutôt une expérience intéressante. Avec le travail de formalisation qui a été fait et qui a permis d'établir la liste des métiers et des niveaux requis, on est en mesure de proposer à l'avenir des passages au sein de diverses structures pour commencer à raisonner en terme de gestion de carrière dans le domaine de la communication. Il faut des affectations qui permettent de capitaliser le savoir - les Sirpa encouragent cette voie - et permettent des passerelles entre les Sirpa, la DICOd, le terrain avec ses unités et ses opérations, voire les établissements de la DGA. A ce moment là on pourra véritablement raisonner en terme de carrière et attirer des individus »* (communicant - DICOd).

### **3.2. Le Sirpa marine.**

Le comité directeur de la communication de la marine présidé par le chef d'Etat-major définit la stratégie et la politique de communication interne et externe, harmonise les actions conduites par chacun des services, s'assure de la cohérence et de l'efficacité de l'information délivrée, oriente si nécessaire l'entretien de l'image de la marine, analyse et élabore les directives occasionnelles du CEMM. La composition du comité fait l'objet d'une décision

particulière. Sont membres l'inspecteur général des armées-marine, le major général de la marine, le directeur du personnel militaire de la marine, les commandants d'arrondissement maritime, les commandants de forces organiques, le commandant du CESM (Centre d'Enseignement Supérieur de la Marine), chargé des réserves et le commandant du Sirpa marine. Le comité peut faire appel à toute personne jugée nécessaire en fonction des sujets ; il se réunit à l'initiative du CEMM au moins deux fois par an.

La politique de communication de la marine est organisée pour répondre à un double objectif interne et externe : faire connaître la marine pour obtenir l'adhésion des siens en interne et celle du plus grand nombre à l'extérieur au travers d'une image réaliste et positive. En matière de communication interne, la marine privilégie une approche concentrée, une communication informative, de proximité et de concertation et une approche déconcentrée pour la communication externe : communication opérationnelle et institutionnelle.

Le SICM (Service d'Information sur les Carrières de la Marine) s'occupe de la communication de recrutement, le Service d'aide à l'insertion professionnelle et à la reconversion du personnel militaire de la marine (SAIRM - Marine Mobilité) est chargé de la communication de l'insertion et de la reconversion, le CESM de celle du rayonnement par une action d'information auprès d'un ensemble de cercles de décideurs, d'universitaires, de chercheurs et de groupes d'influence, le COVIE (cellule « conditions de vie ») de la communication interne et de la concertation en matière de conditions de vie et le Sirpa de la communication institutionnelle. Le Sirpa a pour objectif de concevoir, de transmettre et de valoriser l'image de la marine et de ses activités. Il se compose d'un organisme central en relation avec les OCR (officiers de communication régionale) placés auprès des préfets maritimes et responsables de l'information sur l'action de l'Etat en mer de Manche, Atlantique et Méditerranée ; des commandants de zones maritimes - responsables de l'information opérationnelle événementielle en Manche, Atlantique et Méditerranée lorsque cette responsabilité est déléguée par le CEMA ; des commandants de régions maritimes Atlantique et Méditerranée, responsables de l'information relative à la protection maritime du territoire, la protection Défense des installations de leur région et les affaires civilo-militaires ; des commandants d'arrondissements maritimes de Cherbourg, Brest, Lorient et Toulon, responsables de l'information relative aux affaires territoriales de leur arrondissement et des OCF (officiers de communication des forces) qui sont placés auprès des commandants organiques des forces et qui sont responsables de l'information sur l'organisation, l'entraînement et l'activité courante de leur force (ALFAN, ALFOST, ALAVIA, COFUSCO). On distingue également les OCC (officiers chargés de communication). Ils sont désignés et affectés auprès des autres autorités de la marine et dans toutes les unités. Le Sirpa marine est chargé de

coordonner tous ces personnels (directives techniques, moyens, éléments de langage).

Le Sirpa est organisé en deux départements : le département Productions Evénements qui comprend les cellules Relations extérieures, Audiovisuelle, Expositions et Edition et le département Médias comprenant les Relations Presse et la cellule Internet. Autour de la Direction, on distingue également la cellule des Affaires générales, celle des Etudes et Prospectives et celle chargée de la revue Cols Bleus.

*« La crédibilité face à un journaliste réside dans le fait qu'on est avant tout marin mais les qualités de communicant sont indispensables. Il faut donc en faire un marin et/ou/puis/en même temps un communicant : c'est ce que tente de faire la marine afin de mettre en place un vivier de communicants. En interne, il faut détecter les individus, les sélectionner au sein des écoles d'officiers et de sous-officiers, puis tenter de les intéresser, de leur faire suivre des cours, des stages pour voir si vraiment ils sont compétents pour cela. En même temps on leur fera suivre leur cursus de marin, en les faisant passer deux ou trois fois durant leur carrière à des postes de communicant. Il s'agit des communicants internes, qui seront devant les caméras et les micros, car cela aura du sens. Pour que ces personnes travaillent bien, pour la pratique du métier, il faudra des gens extrêmement bien formés aux différents métiers de la communication (technique, presse écrite, image, expositions, Internet, relations presse). Ce seront des communicants professionnels, issus du milieu civil, à qui l'on donnera une culture marine mais qui seront avant tout chargés d'aider et de conseiller les marins dans le domaine de la communication. Ces deux pôles sont indispensables, complémentaires et permettront d'optimiser le fonctionnement » (communicant - marine).*

A l'instar d'autres services, les choses bougent et s'établissent progressivement. *« Rien n'est définitivement construit pour le moment même si des postes de communication sont ouverts officiellement sous cette dénomination. Il s'agit de prémices et il faudra encore du temps pour que les mentalités changent. Heureusement, les gens impliqués dans la filière ont la foi, ils sont motivés car ils se trouvent au coeur du sujet, vivent à 100 à l'heure et côtoient les grands décideurs » (communicant - marine).*

### **3.3. Le Sirpa air.**

Avant le décret du 27 juillet 1998 portant création de la DICoD et qui institue également l'existence d'organismes de communication dans chaque armée, le Sirpa air n'existait pas officiellement.

En descendant le long de la chaîne de l'armée de l'air, on distingue le CEMAA, les commandements et directions : les deux régions aériennes, les commandements opérationnels et organiques et les bases aériennes, ainsi que les BIA (Bureau Air Information). Placé sous l'autorité directe du CEMAA, le Sirpa air a pour mission de promouvoir l'image de marque de l'armée de l'air, d'en développer la communication interne et de faire connaître ses activités spécifiques. Le Sirpa air ne s'occupe pas du recrutement. Il se compose d'une cinquantaine de personnes qui se répartissent dans trois départements, médias, éditions et événementiel ainsi que d'une division de soutien et d'une section documentation. Un département stratégie devrait être créé prochainement.

Pour l'armée de l'air<sup>34</sup>, communiquer est indispensable :

- par devoir : comptes à rendre, explications à donner, informations à transmettre.
- par intérêt : en interne et en externe pour atteindre les objectifs fixés.
- par nécessité : pour favoriser le recrutement et la motivation.

L'ancien chef du Sirpa, le Colonel Guérin-Talpin, a tenu à instaurer dans son service ce qu'il nomme le concept de « transversalité », c'est-à-dire l'emploi de compétences variées : les officiers de presse côtoient des photographes, des infographistes, des rédacteurs, des mécaniciens, etc. Pour le moment, il n'existe pas de filière de communicants, si ce n'est pour les techniciens pour lesquels 40 métiers sont identifiés avec des formations spécifiques. La filière reste réduite en raison des faibles effectifs et il s'agit de bien cibler les personnes : au-delà d'un pool de spécialistes de la communication, la volonté du Sirpa est de sensibiliser l'ensemble du personnel car « chaque individu est un communicant potentiel que l'événement révélera, volontairement ou non. L'image de marque repose sur chaque aviateur »<sup>35</sup>. La formation s'adresse pourtant essentiellement aux officiers, car, lors de toute opération, ce sont eux qui seront avant tout amenés à communiquer, eux qui seront les ambassadeurs de l'armée de l'air et de la Défense selon les responsables du Sirpa.

*« Il existe une formation minimaliste généraliste pour tous les officiers : les écoles de l'air, le CID, les unités, les tests de commandement avec un test de communication. On distingue également une formation spécifique pour les officiers adjoints des commandements de base aérienne - des civils peuvent être à ce poste, le personnel des Bureaux Air Information. Au Sirpa, cela touche environ 25 stagiaires. Il faut beaucoup de temps pour former un communicant et il est impossible d'envoyer un officier à l'université, il a sa carrière opérationnelle, alors en raison de cet état de fait, rien n'exclut d'affecter un civil chargé de communication sur chaque base. Même s'il ne s'agit pas d'une finalité première de l'armée de*

---

<sup>34</sup> Cf. présentation du Sirpa air lors des stages de formation à la communication DICoD.

<sup>35</sup> Cf. *Air Actualités*, n°532, mai-juin 2000, p. 28-33.

*l'air, il faut améliorer les choses, il faut améliorer la formation des gens dans les départements, avoir des formations types qui seraient délivrées ou fournies par la DICoD (stages spécialités : événementiel, conseiller, porte-parole, etc.). Il faut des temps d'affectation d'au-moins trois ans et gérer les carrières selon les spécialités. Tout le monde admet qu'il faut communiquer même si cela induit une contrainte supplémentaire pour les personnels » (communicant - armée de l'air).*

### **3.4. Le Sirpa terre.**

Entre la chaîne communication, les personnes chargées du recrutement, celles affectées à la DICoD et le Commandement de la Force d'Action Terrestre (CFAT), on dénombre environ 400 communicants au sein de l'armée de terre. Dépendant du CEMAT, le Sirpa terre conçoit, met en oeuvre et coordonne une politique globale de communication, s'appuyant notamment sur l'action des Sirpa régionaux. C'est le chef du Sirpa terre qui est responsable du pôle de communication. L'objectif est de susciter un climat général de sympathie dans la communauté nationale, de favoriser le recrutement et d'obtenir en interne l'adhésion autour de la refondation. Les 45 militaires du Sirpa terre « parisien » se répartissent dans 5 sections : communication audiovisuelle, communication écrite, média, promotion-publicité et aspects budgétaires.

La volonté n'est pas de faire de la filière communication une entité à part mais de caler cette dernière sur l'organisation existante. « *Depuis plus de quatre ans, la gestion se fait par métiers, par spécialités. On est parti de l'existant, des besoins, des cursus de formations existants dans l'institution : le diplôme technique (DT) et le brevet technique (BT) pour reconstituer par niveaux, par temps de responsabilité, par parcours professionnel, le domaine de la communication. Selon les compétences de chacun, formation sur le tas ou formation spécifique, expérience dans le domaine, un poste ou une spécialité est attribuée* » (communicant - armée de terre). Selon les ressources et les besoins, les progressions sont diverses en fonction des catégories de personnel.

*« Pour les officiers cela se passe plutôt bien au niveau des BT et DT (grandes écoles et diplômes externes : Celsa, Sciences-Po, école de journalisme, etc.). Les besoins ont bien été identifiés (marketing, journalisme, audiovisuel). Il y a une première partie de carrière à Coëtquidan puis les temps de commandement, puis le CSEM (tactique, BT dans diverses spécialités) pour les meilleurs profils, recrutés sur concours. Pour les officiers sous contrats, de niveau maîtrise, on estime qu'ils ont déjà eu une formation et ils ne suivent que quelques stages d'adaptation (ECPAD ou stages externes). Ceux qui choisissent la filière communication suivent une à deux années de formations universitaires (Celsa, Sciences-Po) pour obtenir un Dess ou un Dea.*

*Pour les militaires du rang (1er niveau généraliste - un mois - : photo, vidéo, multimédia et 2e niveau - un à trois mois - : audiovisuel, multimédia) : le sujet vient d'être débarrassé, on a créé l'instruction ministérielle pour la formation et les parcours professionnels. Ce sont des personnes qui doivent être capables de mettre en œuvre tout ce qui tourne autour du multimédia, à un niveau de base. À partir de la formation initiale de l'EVAT, la volonté est de tirer vers le haut les personnels au sein de différents cursus. Le vivier de MDR n'est pas encore constitué.*

*Actuellement on réalise le chantier sous-officiers : on n'est pas au point et cela exige une réorganisation : il n'y a que 15 personnes par an pour le niveau 2. Les besoins sont identifiés, on voit les cursus de formation qui n'existent pas encore. On est encore sur l'ancien système : le certificat technique de deuxième niveau en audiovisuel, qui n'est plus adapté aux besoins actuels car ce domaine est pour l'ECPAD. Nous avons besoin de responsables d'animation car-podium, de gens qui savent faire du montage, de la petite régie, de la photographie et du multimédia. On est parti à la pêche de ces besoins au niveau central et local. Il faut créer des parcours professionnels. Des réflexions sont en cours pour former ces sous-officiers par des boîtes extérieures. Il faut avoir réglé la chose en mai 2002 » (communicant - armée de terre).*

L'armée de terre vient récemment, début 2001, de créer le GIO (Groupement d'Information Opérationnelle) au CFAT de Lille, et de mettre en place des stages de formation pour tous les officiers et sous-officiers qui sont susceptibles d'être officiers de presse « débutants » sur des terrains peu sensibles. On distingue 3 actions : un séminaire qui s'adresse à 50 - 70 officiers et deux stages de 5 jours environ pour les officiers de presse et les chefs de centre de presse en opération avec des mises en situation, des intervenants de la Défense et la préparation d'actions particulières, qui permettent de détecter ceux qui ont les compétences nécessaires pour une éventuelle formation. Annuellement, 47 officiers et sous-officiers sont formés. 35 communicants sont engagés aux Balkans et se relaient tous les 4 mois, ce qui fait un total de 120 personnes par an. Le GIO fait également du média training pour les généraux qui le souhaitent.

*« Dans le domaine de la communication, l'armée de terre est pilote car tout est érigé par elle en liaison avec les ressources humaines de l'EMAT et le CFAT qui met en œuvre. Des instructions ministérielles ont été données pour fixer les modalités et les contenus de la formation » (communicant - armée de terre).*

Les responsables de l'armée de terre plaident pour une sensibilisation générale à la communication car il n'y a pas de véritable porte-parole dans les armées et tout un chacun doit être capable selon sa spécialité et sa compétence technique, de communiquer, même si on distingue un chef et un conseiller de communication par unité - ces derniers ne sont d'ailleurs souvent pas formés. Ils reçoivent leurs directives du responsable de communication régional deux

fois par an. Il y a également une réunion trimestrielle au Sirpa pour les grands officiers de communication. *« Le Sirpa doit ainsi être une gare d'aiguillage qui réceptionne et centralise les demandes et s'adresser aux gens concernés, faisant communiquer le personnel qui connaît les dossiers (...) Si tout le monde est convaincu qu'il faut communiquer il existe des retenues inévitables face à un micro ou une caméra. Le journaliste est celui qui souligne le décalage entre ce qu'on aimerait être et ce qu'on est. La présence de la caméra est acceptée même si les frustrations sont fréquentes entre un reportage effectif de 30 secondes face à une longue présence des journalistes sur le terrain »* (communicant - armée de terre).

Pour l'armée de terre, les dysfonctionnements relevés et les aspects à améliorer résident dans la connaissance de la ressource afin de pouvoir faire appel et utiliser à l'instant t, le personnel compétent. Il s'agit également, à l'instar des préoccupations de la marine, d'identifier au plus tôt celles et ceux qui ont les capacités et les motivations relatives à la communication. *« Il faut sensibiliser tout le monde afin de nous faire envoyer les gens détectés et mettre sur pied un fichier des communicants »* (communicant - armée de terre). Beaucoup de militaires au sein des unités ont des doubles fonctions et la fonction communication est trop souvent une seconde tâche quelque peu délaissée. L'armée de terre souhaiterait inverser cette tendance.

L'objectif est de rationaliser la gestion des personnels par domaines de spécialités, de confier par exemple les domaines de formation à des responsables qui ne soient pas des gestionnaires. *« On forme plus que le besoin car la déperdition est importante chez les officiers. La carrière de communicant ne commence généralement que vers 35 ans »* (communicant - armée de terre). L'armée de terre a du mal à trouver des personnes motivées pour le domaine de la communication et, de fait, l'appel aux OSC (officiers sous contrats) reste important.

*« Pour la communication institutionnelle il faut à la fois des spécialistes, des experts dans la rédaction par exemple, et des généralistes plus proches de la réalité opérationnelle, du terrain qui donne de la crédibilité. Il n'y a pas de civils au Sirpa. Les postes sont ouverts pour eux mais on n'arrive pas à les recruter en raison de leur coût trop élevé : les salaires proposés sont peu attractifs pour le moment. Il en va de même pour les contractuels. En interne, les fonctionnaires du ministère spécialisés sont sûrement bien gardés et affecter quelqu'un au Sirpa, c'est forcément le retirer d'ailleurs, ce qui n'est jamais évident. Nous n'avons pas de problème pour attirer les volontaires. Avant, il n'y avait que des appelés de bon niveau. Il faut des volontaires au minimum mais formés c'est mieux. En plus, ils ont un passé militaire, donc on les connaît. Pour les sous-officiers, c'est un peu plus dur : il y a les administratifs qui ne sont pas véritablement dans la communication et les techniciens : ils sont peu nombreux au Sirpa, ce sont des passionnés voire des autodidactes dans leur domaine, les externes sont beaucoup trop « chers » et difficiles à attirer. Il est important de détecter très tôt les individus aptes à la communication. Pour les officiers de presse, ceux qui cherchent l'information : il y a une question de crédibilité ce qui fait que pour le moment, il n'y ait pas de sous-officiers à ces*

*postes, mais on ne se l'interdit pas. Pour les militaires du rang, la formation doit être importante car dans les unités, il y a des feuilles de chou et de l'informatique partout - des stages pratiques sur le terrain sont à venir* » (communicant - armée de terre).

La complémentarité entre les civils et les militaires, c'est-à-dire entre les diplômés, les expériences et les savoir-faire doit devenir effective afin de disposer d'une communication efficace.

Depuis 1997, l'armée de terre a décidé, pour faire face à ses nouveaux besoins en compétences, de développer une diversification des carrières à mi-parcours, en créant, en parallèle de la voie de commandement, la voie expertise. On distingue ainsi deux voies, associées à deux corps statutaires distincts, respectivement le corps des officiers des armes (COA) et le cadre spécial (CS), qui a maintenant pour vocation de se transformer progressivement en corps des officiers experts de l'armée de terre (COE). Pour ces 2 filières les perspectives de carrière doivent être les mêmes. Un officier du premier cadre peut également tenir un poste de spécialiste mais durant une affectation plus limitée. Tout est en évolution et est remanié chaque année. La volonté est de faire évoluer les personnels et pour cela il s'agit souvent de faire sortir ces derniers du pôle dans lequel ils sont. *« Les carrières doivent être gérées avec des affectations types, avec des niveaux de qualification, des grades appropriés et des durées d'affectations établies »* (communicant - armée de terre).

La question de la pertinence de la création d'une filière à part entière se pose. *« Il y a deux hypothèses : soit une filière dès le départ, c'est-à-dire à la sortie d'école, soit de prendre des gens avec de l'expérience et leur faire suivre des formations appropriées. Aucune structure ne nous permet actuellement de le faire en raison du volume trop faible de candidats pour créer un cursus complet »* (communicant - armée de terre).

### ***3.5. Le Sirpa gendarmerie.***

Le Sirpa gendarmerie est un service dépendant du cabinet du directeur général. Il définit et anime la politique nationale de communication définie chaque année en accord avec les directives générales de la communication du ministère émises par la DICO D (cf. annexes pour les directives 2001). Le Sirpa conçoit les outils de communication et entretient des contacts réguliers avec les médias nationaux, donne son avis sur toute production audiovisuelle, multimédia ou écrite, développe la politique culturelle et met en valeur le patrimoine, centralise les échanges avec les services de communication du ministère et des autres institutions, conçoit et diffuse la documentation d'information générale<sup>36</sup>. Le

---

<sup>36</sup> Cf. présentation du Sirpa gendarmerie lors du stage de formation DICO D.

Sirpa est chargé de développer la communication interne, de promouvoir l'image et de faire connaître les activités spécifiques de la gendarmerie.

Le Sirpa gendarmerie comprend trois bureaux : Presse et Audiovisuel, Publications et Affaires Culturelles et Promotion de l'image qui s'occupe entre autres du recrutement. On distingue également des collaborations techniques avec le Service Productions Pédagogiques, le Laboratoire Photographique Central, le Service Diffusion et le Service Technique de Relations Publiques.

Au-delà de cette entité centrale, on distingue un réseau de communicants<sup>37</sup> :

- l'officier de communication région, conseiller technique du général de circonscription, du commandant des écoles ou du commandant de la gendarmerie outre-mer, spécialisé et employé à temps plein dans les actions de communication (suivi presse régionale, organisation des voyages de presse du Sirpa, constitution et entretien des réseaux locaux de relais d'opinion, organisation ou coordination de manifestations publiques, développement des outils de communication à son niveau, réalisation des synthèses de presse régionales, veille au suivi des abonnements presse, gestion de la communication autour des JAPD, préparation et organisation des interventions du général en liaison avec le Sirpa, veille à la diffusion des publications et documentations du Sirpa).

- l'officier de communication en légion, conseiller technique du commandant de légion, non employé à plein temps dans la communication. Il assiste le commandant, s'occupe des réseaux locaux de relais d'opinion, anime la communication interne, met en oeuvre la communication spécifique au recrutement et à la reconversion, renforce si besoin les Etats-majors locaux pour des opérations d'envergure.

- le commandant de groupement, chargé de la communication interne et externe, en contact avec l'ensemble des autorités et soutenu par des officiers communication de la circonscription et de la légion.

- les consultants, officiers et sous-officiers très compétents dans le domaine de la communication, répertoriés par le Sirpa et auxquels on peut faire ponctuellement appel.

Cette organisation exclut tout lien hiérarchique entre le Sirpa et les structures de communication déconcentrées. La communication est indissociable du commandement.

Les enjeux de la communication sont nombreux. En interne, il s'agit de faire connaître la réalité, d'informer au plus vite, de valoriser l'action de tous les personnels, de rappeler à chacun la place à tenir, de réagir aux mises en causes

---

<sup>37</sup> Cf. *Revue de la Gendarmerie Nationale*, n°200, septembre 2001.

injustifiées. Les problèmes en interne sont nombreux ; ils ont été largement évoqués lors des récentes manifestations des gendarmes. Si la communication externe est généralement pertinente et donne lieu à de bonnes retombées, il n'en est pas de même pour la communication interne de la gendarmerie. Selon le Colonel Grandchamp, chef du Sirpa gendarmerie, cela s'explique d'une part par une insuffisance de réactivité dans la communication interne en raison d'une grande dispersion des unités, du manque de moyens techniques de transmission rapide tel Intranet et du manque de sensibilisation des chefs à la diffusion de l'information et, d'autre part, par une hypersensibilité du gendarme aux appréciations portées sur lui<sup>38</sup>. Multiplicité des missions dont un grand nombre ne relève pas du ministère de la Défense, vie en caserne, dispersion sur le territoire, etc. le gendarme a besoin de reconnaissance car sa vie professionnelle et personnelle est rude. L'écoute et le dialogue avec la hiérarchie doivent être améliorés.

S'il existe des besoins communs, il existe surtout des besoins propres. Tous les gendarmes sont amenés à communiquer au quotidien lors de missions spécifiques, des affaires pour lesquelles les contacts avec les journalistes et le public sont systématiques. Chaque gendarme est dépositaire de l'image de la gendarmerie mais l'unification des messages est d'autant plus difficile à réaliser en raison de la variété des missions de l'institution et du contexte de son emploi.

Les choses ont commencé à bouger après l'affaire de la paillote en Corse : réflexions, création d'une commission, transformations au Sirpa afin de n'avoir qu'un seul service dans le bâtiment avec des locaux décents et du matériel, etc. Depuis les remaniements de personnels, la volonté est de mettre sur pied un outil de communication performant, moderne, avec de réels moyens techniques et humains. Certains effets sont déjà visibles comme l'usage d'Intranet ou de portables personnels. Les efforts porteront également sur les structures régionales. Nous l'avons vu, les commandements de région ont un officier de communication à temps complet. Il faudrait également des adjoints (des aspirants) et des conseillers de communication (des réservistes qui pourraient être des journalistes intéressés). Il faut mobiliser ou remobiliser les structures régionales qui constituent autant de points de vente, ainsi que les échelons au niveau des légions.

Pour ce faire, des groupes de réflexion ont été mis en place<sup>39</sup>. La commission Ramond a donné jour à trois groupes de travail : le premier qui travaille sur l'image du gendarme étudie les sondages afin d'améliorer le recrutement ; le

---

<sup>38</sup> Cf. *Revue de la Gendarmerie Nationale*, n°200, septembre 2001, p.34-35.

<sup>39</sup> Cf. annexes : propositions émises par la commission de réflexion sur la communication de la gendarmerie.

second s'occupe de la recherche sur la convergence entre la communication interne et externe ; le troisième, enfin, « planche » sur la formation et les besoins. Ce dernier groupe travaille sur l'ensemble des armées pour voir ce qui est fait en terme de formation et faire le point des stages externalisés, afin d'identifier les forces et les faiblesses du dispositif actuel de formation et proposer, à terme, des mesures d'organisation et de gestion des ressources humaines permettant de développer une véritable filière de communicant au sein de la gendarmerie.

*« Il n'existe pas de filière communication pour le moment : aucun responsable n'a de formation. La gendarmerie se doit de détecter en école, à Melun, une dizaine d'officiers par an qui ont des aptitudes, les former et les appeler régulièrement au sein de structures de communication durant leur carrière. Concernant les formations : il y a les formations DICoD et celles de l'ECPAD pour les officiers région et des formations externalisées pour les postes très spécialisés comme par exemple celui du colonel responsable de la revue de la gendarmerie. C'est à la DICoD de faire des propositions de stage en fonction des besoins et des attentes des armées. Il faut des formations de base communes et pas des formations par armées. Pour le moment seules des sensibilisations en écoles existent. Les formations externes sont valables. La DICoD peut s'occuper de la technicité plus pointue Défense comme la communication opérationnelle » (communicant - gendarmerie).*

Au niveau de la filière, les fonctions ont été ciblées par niveaux de compétence et grades. *« La volonté est de valoriser la carrière : de faire reconnaître des équivalences, une école de journalisme devrait par exemple équivaloir à l'incontournable CID pour une bonne évolution de carrière »* (communicant - gendarmerie). Selon les prévisions des responsables, la mise en place de la filière va durer environ dix ans. En attendant le recrutement de civils est inévitable : le Sirpa a fait appel à un certain nombre de jeunes gens spécialisés (Dess de communication). Par la suite, il sera encore fait appel à des civils pour des domaines techniques précis (infographistes, etc.).

### **3.6. Le BCISSA.**

Dans les années 70, il y avait un conseiller santé auprès du Sirpa central. Dans les années 85-90, on distinguait un officier ainsi qu'un secrétaire à la section santé du Sirpa Central ou Sirpa santé et depuis le décret de juillet 1998, le service de santé a créé son propre service. Subordonné au Directeur central du service de santé des armées, le chef du BCISSA est son conseiller en communication. Il est également le conseiller santé du délégué à l'information et à la communication de la Défense. Le bureau s'occupe de la communication interne et externe. En interne, il s'agit d'informer les personnels, de faire

connaître davantage le service de santé et de montrer ses compétences et ses pôles d'excellence - ses 9 hôpitaux, et, en externe, la communication est tournée vers le recrutement et vers le conseil car la préoccupation des Français est importante dans le domaine de la santé : il s'agit du suivi et de la coordination de la réalisation des productions écrites, audiovisuelles et informatiques.

La cellule est des plus réduites : elle se compose d'un chef de bureau, d'un secrétariat, d'une section production de la revue *Actu-Santé*, d'un suivi Internet et d'une section relations publiques pour les salons, foires, les objets promotionnels et le suivi médias. Il n'y a pas de personnes fixes pour Intranet, Internet et l'audiovisuel. L'effectif est de 7 personnes : 2 officiers, chef du bureau et chef de la production, un civil catégorie B chargé des relations publiques médias, un secrétaire général sergent chef, un adjoint à la production agent administratif et un adjoint aux relations publiques, secrétaire médical.

En raison de cette petite taille, les liens avec la DICoD sont forts et les relations permanentes, notamment lors des crises récentes. La nouvelle organisation convient davantage au service de santé qui se trouve plus intégré. Auparavant, le Sirpa Central se préoccupait en effet avant tout de la communication des armées. *« Nous, on a besoin de la DICoD, de sa structure administrative et technique. Elle règle un tas de choses pour la communication institutionnelle. Prenez la campagne du ministère de la Défense, elle s'occupe des contraintes administratives, juridiques et techniques. Il faudrait en fait faire la même chose pour le recrutement. Le BCISSA ne peut pas se passer de la DICoD car le service de santé ne pourra pas avoir de réelle filière de communication »* (communicant - service de santé).

Les formations suivies par environ 30 personnes qui vont prendre des postes à responsabilité, sont les stages ECPAD pour l'audiovisuel, les stages DICoD, ainsi que d'éventuels stages dans le civil. S'ajoutent également des formations sommaires pour des personnels souvent « anciens » qui ont perdu un peu d'adaptabilité. *« La formation à la communication institutionnelle de la DICoD est nécessaire afin de donner les aspects institutionnels, mais il faut également y joindre la communication en secteur civil - les prestataires sont à définir - et la communication propre à chaque armée même s'il faut davantage échanger pour être réellement sur la dimension ministère de la Défense, dimension interarmées et professionnelle. Pour moi, il n'y a pas de spécificité par armée - la santé est interarmées par définition - mais une spécificité de spécialité, comme le médical, pour laquelle il faut former. Un tronc commun serait utile pour donner le même esprit, puis chaque armée doit choisir le meilleur pour sa communication »* (communicant - service de santé). L'importance d'une sensibilisation, voire d'une formation généralisée, constitue tout naturellement une question majeure. *« Il faut sensibiliser et former tout le monde à la communication : des stages pour tous les responsables d'environ une semaine, 2 à 3 semaines pour les subordonnés pour une*

*sensibilisation à la communication de crise. Le cas « Chevènement » a été exemplaire : les médias ont sollicité tous les personnels pour avoir de l'information. Le service de santé donne toujours la parole au terrain, aux médecins concernés car l'officier région ne peut se consacrer réellement à la communication en permanence » (communicant - service de santé).*

Si le travail de valorisation de la fonction et de la carrière du communicant reste à faire, la singularité du service de santé permet surtout d'illustrer le bon fonctionnement d'un ensemble pour lequel les dimensions civilo-militaire et interarmées sont fortes. *« La carrière doit être valorisée. Il faut veiller au temps d'affectation : le chef est généralement affecté pour 3, 4 ans. C'est trop faible mais cela s'explique par le fait que les gens ont environ 50 ans à la sortie de ce poste de responsabilité. La bonne solution à terme serait peut-être un civil, adjoint ou chef, bien formé, qui pourrait avoir une carrière plus longue avec à ses côtés la présence de médecins qui passent en conseiller et/ou porte-parole. On a l'habitude de côtoyer des civils, chez nous la répartition est de un tiers pour deux tiers de militaires, l'habitude de côtoyer des femmes : il y a 83% d'infirmières chez nous, on est un service interarmées par définition : tous les mouvements de réforme actuels on les connaît et on les maîtrise bien » (communicant - service de santé).*

### **3.7. L'EMA/Comm.**

Le chef d'Etat-major des armées est le premier subordonné du ministre, les deux suivants étant le Délégué Général à l'Armement et le Secrétaire Général pour l'Administration. Avant la création de la DICOd et donc de l'EMA/Comm., le CEMA se reposait sur les Sirpa dans le cadre de sa communication. L'EMA/Comm. est à présent l'équivalent d'un Sirpa d'armée pour lequel les structures territoriales sont les théâtres d'opérations et les zones de Défense. Le bureau communication, partie intégrante du cabinet du CEMA est par définition une structure interarmées puisque le rôle de communication opérationnelle, qui constitue son rôle essentiel, est lui aussi interarmées. « Lors de telles opérations les Sirpa se mettent au service du CEMA qui doit expliquer une situation ou une intervention à l'opinion publique »<sup>40</sup>.

Un texte était nécessaire en raison des nouveaux contextes d'emplois des forces. Jusqu'en 1989 en effet la communication était évidente et stable : il s'agissait de défendre la Patrie face au bloc de l'est. La guerre du Golfe est généralement considérée comme l'année zéro de la communication opérationnelle. (Doctrines interarmées sur la communication opérationnelle -

---

<sup>40</sup> Cf. *La revue parlementaire*, n°817, oct.97, « La communication opérationnelle : un véritable enjeu pour le Sirpa - entretien avec le général De Corta, chef du Sirpa », p.55.

Etat-Major des Armées - Division emploi -  
n°000658/DEF/EMA/EMP.1/NP du 02 juillet 2001).

Le décret du 27 juillet 1998 portant création de la DICoD précise en particulier qu'un organisme d'information et de communication est placé sous l'autorité du CEMA : il s'agit de l'EMA/Comm. qui est chargé de mettre en valeur les activités spécifiques relevant de son domaine. L'action de la cellule s'exerce ainsi sur les attributions suivantes :

- les opérations et l'emploi des forces y compris les exercices et les entraînements : anticipation, étude, planification et suivi de la communication locale sur les théâtres d'opérations, de la situation opérationnelle et de l'engagement des forces ; proposer au CEMA les directives de communication et les éléments de langage destinés au commandant d'une opération (le commandant de l'opération, directement responsable de la communication sur le lieu de l'engagement, traduit les directives du CEMA à ses subordonnés. Ces directives sont conformes également aux attentes du ministre) et proposer les actions susceptibles d'améliorer l'information sur les opérations et la mise en valeur des forces engagées ; diriger l'action des officiers de presse sur le terrain et se faire rendre compte régulièrement de la situation média ; donner à la DICoD des éléments de la situation qui peuvent être diffusés à la presse ; proposer au CEMA des plans de communication pour les exercices majeurs interarmées.

- les relations internationales : entretenir des relations privilégiées avec les attachés de Défense à l'étranger et les commandements internationaux ; être en contact avec les correspondants de presse étrangers ; proposer toute action de nature à accompagner sur le plan médiatique une visite du CEMA à l'étranger ou la venue d'une autorité étrangère en France ; suivre d'un point de vue médiatique avec les officiers experts les problèmes relatifs au désarmement, aux mines et au déminage, aux traités, à l'exportation de matériel de guerre, etc. ; répondre aux besoins de l'officier général sous-chef d'Etat-major relations internationales.

- la préparation du futur : se tenir informé des problèmes relatifs à la planification, à la programmation, aux budgets des armées et aux réformes en cours ; répondre aux besoins de l'officier général sous-chef d'Etat-major plans.

Concernant les deux derniers domaines (préparation du futur et relations internationales), la collaboration avec la DICoD est plus grande. Le troisième domaine, l'opérationnel, reste de loin le plus important. Le théâtre des opérations, après la décision politique d'engagement, relève entièrement du CEMA, avec comme principe de base que tout repose sur la chaîne de commandement et en tant que tel on ne peut pas parler véritablement de chaîne de communication. « *Avant avec le Sirpa, c'était le cas, maintenant plus, et c'est*

*pour cette raison que nous n'avons pas de nom comme la DICOd ou le Sirpa terre, car justement on fait partie intégrante de l'opération. A tous les niveaux hiérarchiques, on trouvera ainsi des gens, des officiers de presse, des techniciens radio, etc. qui sont chargés de remplir cette fonction communication » (communicant - EMA/Comm.).*

Autres actions de la cellule communication :

En cohérence avec la DICOd, la cellule assure :

- les relations avec la presse et les journalistes accrédités « Défense »,
- l'organisation de toute activité souhaitée par le CEMA en matière de média,
- le suivi des informations diffusées par la presse en général,
- la rédaction des communiqués de presse diffusés aux médias par la DICOd,
- la communication interne et la responsabilité du site Internet de l'EMA,
- la liaison avec les Sirpa d'armée ou autres organismes de communication, qui peuvent en cas de crise renforcer la cellule,
- la cellule « informations » du COIA (Centre Opérationnel Interarmées).

Lors d'opérations, le Chef d'Etat-major des Armées coordonne les missions : il ne commande pas chaque armée mais il exprime auprès de chacune d'elle ses besoins en effectifs, en matériels, etc. De la même manière le responsable de l'EMA/Comm. emploie le temps de l'opération des personnels compétents de chaque armée pour remplir la mission de communication, et ce d'après les niveaux d'emploi et de responsabilité définis par le CEMA pour la communication opérationnelle. Il y a par conséquent beaucoup de communicants occasionnels au sein de la cellule, «embauchés» ponctuellement auprès de la DICOd et des Sirpa en fonction des crises et des besoins. La structure évolue en permanence. Les permanents ne sont pas très nombreux. On compte environ dix personnes pour le fonctionnement quotidien avec un panachage en ce qui concerne l'appartenance à telle ou telle armée. On distingue :

- le conseiller communication qui dirige la cellule. Il est responsable de la mise en place et du suivi des structures de communication sur les théâtres d'opérations, conseiller du CEMA, il s'occupe également des affaires du cabinet, des relations avec la DICOd, les chefs de Sirpa et les autres cellules de communication du ministère.
- l'adjoint du conseiller communication qui seconde le chef et le remplace en cas d'absence. Il assure la liaison et suit tous les problèmes de Défense, OTAN, etc. Il désigne les officiers de presse sur les théâtres d'opérations, vérifie leur

qualification et assure la liaison avec la DICOd, les Sirpa d'armée et le GIO du CFAT.

- l'adjoint communication, officier « étude et communication interne » qui élabore les éléments de langage adressés aux commandements subordonnés, est chargé de toutes les études particulières, met à jour la documentation et la base de données, supervise le bureau Internet et est le correspondant privilégié du département stratégie de la DICOd.
- l'officier opération, qui assure le suivi permanent des opérations et de la situation des forces à l'extérieur, prépare les éléments d'information susceptibles d'être diffusés et organise la préparation des officiers de presse désignés pour les théâtres d'opérations.
- l'officier planification qui participe à la planification des opérations et des exercices majeurs, est le correspondant des Sirpa et du département média de la DICOd et assure le suivi médiatique des exercices.
- l'officier Communication locale et Internet dirige la cellule Internet, participe à l'élaboration d'Intranet Défense et se charge du dossier radio locale sur les théâtres d'opérations.
- l'officier rédacteur Internet rédige les rubriques et assure la liaison avec le bureau Internet de la DICOd et le bureau dessin de l'EMA.
- les officiers média assurent le traitement des demandes de reportages, sont les correspondants privilégiés du bureau presse de la DICOd, suivent les retombées de presse internationale, nationale et celles de la presse locale sur les théâtres d'opérations et adressent aux échelons subordonnés les éléments de communication interne.
- un sous-officier assure le secrétariat de la cellule, tient à jour la banque de données et les dossiers, suit le budget et l'engagement des dépenses.

Les officiers affectés dans ce bureau peuvent être envoyés en mission soit à l'occasion d'un exercice soit à l'occasion d'une opération ou encore lors d'un déplacement du CEMA. Le CEMA et l'EMA/Comm. sont en relations constantes avec la DICOd, les Sirpa et les services de communication du ministère, COMSUP - MMF et les attachés de Défense, la cellule communication EMIA, le théâtre national EMIA-ZD et les théâtres d'opérations extérieures.

L'EMA/Comm. demande des gens compétents, elle ne s'occupe pas de former les individus à la communication opérationnelle si particulière. *« Nos besoins concernent les missions sur le territoire national (ex : inondations de la Somme) qui exigent une communication et des structures adaptées : les zones de Défense ne suffisent pas. Il faudrait des structures permanentes comme le sont les Sirpa au niveau des zones de Défense sur la métropole : le débat est en cours. Il existe en revanche des correspondants permanents au niveau des commandements, des Dom-Tom par exemple. Nous avons des besoins dans le*

*cadre des exercices qui répondent également à des exigences politico-économico-diplomatiques et enfin, nous avons des besoins vis-à-vis des populations locales sur le terrain de crise où il est impératif d'utiliser les langues locales » (communicant - EMA/Comm.).*

En raison des missions, les formations prioritaires seraient celles tournées vers le cadre multinational. Le personnel de l'EMA/Comm. a la possibilité de suivre des formations au sein de l'OTAN qui tente véritablement de coordonner les choses dans le domaine. Il existe en effet des nations bien en avance dans le domaine de la formation des communicants : le Canada, les Etats-Unis, suivis de la Grande-Bretagne ou encore de l'Allemagne qui s'inspire du modèle américain.

### **3.8. La cellule de communication du SGA.**

Le Secrétariat Général pour l'Administration est un des rares services transversaux du ministère, c'est le pôle administratif de la Défense. Le secrétaire général pour l'administration est le troisième subordonné du ministre. Depuis 1999, le SGA a sous son autorité plusieurs directions : les directions des affaires financières, de la fonction militaire et du personnel civil, des affaires juridiques, du service national avec l'organisation des JAPD, de la mémoire, du patrimoine et des archives, des statuts, des pensions et de la réinsertion sociale, du service des moyens généraux et du fonctionnement des services automobiles. Il s'occupe également de la délégation aux restructurations, du centre d'études en sciences sociales de la Défense, du centre d'études d'histoire de la Défense, du centre de formation au management et des organismes sous tutelle.

Auparavant, chaque direction avait un chargé de mission communication, un conseiller du directeur qui définissait et mettait en oeuvre ses propres actions de communication, qui faisait réaliser les plaquettes : « *Le minimum de la communication* » (communicant - SGA). Il y avait une dispersion énorme et l'existence d'une multitude de « feuilles de choux ». Avec la création récente du service de communication, la volonté est de mettre sur pied une cellule destinée à coordonner davantage les choses, à proximité du secrétaire. Cela reste difficile car les structures existantes se sentent amoindries, les rapports de pouvoirs sont certains. Il faut démontrer l'utilité d'une centralisation. Il n'existe de plus aucun lien hiérarchique entre la cellule centrale et les responsables communication des directions, ce qui peut poser problème en terme de coordination.

Il s'agit d'étudier et de proposer les axes de la politique de communication du SGA : d'établir le plan de communication annuel global, de le faire enrichir et corriger par l'ensemble des communicants (avec un contrôle de gestion et une aide au pilotage) ; d'animer et de coordonner l'action des cellules communication des différentes composantes du SGA, de faire un calendrier des actions et de veiller à l'unité des publications ; de coordonner les actions de formation en matière de communication. Le contrôle de gestion vient de démarrer. Il est vécu comme une intrusion, une enquête policière et il est difficile d'obtenir les renseignements sur le personnel en place<sup>41</sup>.

Le service de communication doit contribuer à la mise en oeuvre de la politique de communication interne et externe. La cellule doit être tenue informée des activités et des travaux des directions, services et organismes du SGA ; informée des dossiers pouvant intéresser la presse ; elle assure la coordination en apportant son soutien à ceux qui n'ont pas de moyens (suivi de la charte graphique, supports de communication, etc.) ; elle assure enfin le pilotage et le suivi de sites Intranet et Internet du SGA (co-présidence éditoriale du site Intradef avec la DICOd).

Le SGA se compose essentiellement de civils, fonctionnaires ou contractuels, dont la gestion de carrière administrative répond à des critères particuliers différents des militaires. *« Au sein du SGA, à l'instar de la DGA, il y a nettement plus de personnel civil. Il ne faut pas forcément être militaire pour faire de la communication au sein du ministère ou médecin-chef pour être au service de santé. La double appartenance peut d'ailleurs être ambiguë. Tout dépend de l'exposition : pour tout porte-parole, la crédibilité, donc l'uniforme, semblent nécessaires. Lorsque, au contraire, on est un relais qui doit mettre en contact les gens les plus appropriés, avec les journalistes par exemple, il n'est pas utile d'être militaire. A terme, on trouvera des civils à la tête des Sirpa. Les civils représentent 1/5e de l'institution : il faut les associer à la communication, ce qui favorisera le rapprochement avec la nation. Seule la communication opérationnelle donne l'exclusivité aux militaires qui sont sur le terrain »* (communicant - SGA).

---

<sup>41</sup> Au sein du ministère de la Défense, la fonction communication fait l'objet depuis quelques mois d'un contrôle de gestion de la part du contrôle général. Les résultats devraient être disponibles début 2002. Bon nombre de communicants s'interrogent, à juste titre, sur les indicateurs retenus pour évaluer la pertinence et l'efficacité de la communication. Les retombées paraissent en effet bien difficiles à cerner dans ce domaine et il ne faudrait pas que ce contrôle aboutisse à une réduction des moyens alors même que les efforts déjà consentis doivent être renouvelés et accrus. Aujourd'hui au sein des unités, certains chefs se battent pour bénéficier d'un communicant à temps plein à leur côté, ils perçoivent l'importance de la chose même si il leur est souvent difficile d'en évaluer l'efficacité. D'après les éléments dont nous disposons, le contrôle porterait essentiellement sur le domaine de l'écrit c'est-à-dire le nombre de personnels, les coûts d'impression et de production des revues ou encore des locaux, etc. concernés par cette activité de communication.

Dans chacune des directions il y a souvent plus d'une personne qui s'occupe de la communication, à plein temps ou de manière partielle. Cinquante personnes environ oeuvrent dans cet univers. Cela consiste essentiellement à produire des documents, des pages de site Web, à « sortir » de l'administratif et à produire de l'information destinée aux autres, à porter un message vers un groupe. Les concepteurs sont sans doute moins de dix.

Par le passé il n'y avait que des appelés dans ce service mais la volonté étant d'apporter un plus à l'ensemble des cellules existantes, 4 postes ont été créés : un poste d'assistant pour animer le réseau des communicants du SGA, un coordinateur Web (Intranet et Internet), un technicien Web (développeur-programmeur) et un chef de projet Web (convaincu du bien fondé de la transversalité et de la rapidité de l'information diffusée). Six personnes en tout oeuvrent au sein de la cellule, le chef de cellule et un graphiste s'ajoutant aux quatre personnes citées. *« Le recrutement doit se faire moitié en interne et moitié en externe. Il faut mélanger les origines pour ne pas avoir que des internes qui seraient pollués par les rouages administratifs et qui ne se rendraient plus compte des difficultés de compréhension des gens de l'extérieur »* (communicant - SGA).

En ce qui concerne le personnel actuel : il s'agit d'administratifs ayant de l'expérience dans le domaine de la communication. Les fiches de poste de la communication passent par le journal des attachés : c'est le mode de recrutement de la fonction publique, sur concours et par niveau scolaire. On recrute des généralistes et non des spécialistes.

Le rapport Morgane, toujours en cours d'élaboration, s'attache justement à établir le répertoire des emplois types des personnels civils dans le domaine de la communication (cf. annexes). Il est à ce titre étonnant de voir une distinction entre les civils et les militaires. Si en terme de gestion de carrière des différences sont indéniables entre ces deux populations, il nous semble qu'un tel travail de réflexion aurait pu être mené de manière globale.

La carrière se fonde sur une dominante (domaine financier, juridique, administratif, etc.) avec quelquefois des chemins de traverse. *« Actuellement il n'y a pas d'alternative. Pour les concepteurs, il faut s'appuyer sur les structures et les personnes en place, l'institution est rigide. Pour améliorer le dispositif, il faudra par conséquent disposer de formations internes. Il faut former un vivier à long terme avec des gens spécialisés »* (communicant - SGA). Les instituts régionaux d'administration ne forment pas encore à la communication, en raison du volume réduit de personnel utile. Les gens formés sont donc rares aujourd'hui. *« Pour les techniciens, il faut des formations conséquentes, pointues et pour les concepteurs, des formations d'adaptation, des stages plus courts, pour ceux qui n'ont jamais eu de contacts. Par la suite, cela dépend des besoins : il faudra des formations particulières pour des postes précis comme ceux de rédacteurs ou de*

*responsable Web. Il faut établir ces besoins et les formations à suivre avec les techniques spécifiques à acquérir : faire un plan de communication, écrire pour le Web. Il ne s'agit pas nécessairement de spécialiser les personnels dans la filière - une affectation de 2 à 5 ans me paraît bonne - mais de donner des formations d'adaptation nécessaires. Il ne faut pas déconnecter le fonctionnement administratif du reste : dégager une seule filière communication serait dangereux. Une sensibilisation générale est une bonne chose » (communicant - SGA).*

L'urgence de la formation du personnel est évidente et peut-être plus qu'ailleurs, les responsables du SGA insistent sur le besoin de se former au contact du milieu civil. *« Les formations doivent être délivrées rapidement, en même temps que l'arrivée des nouvelles technologies pour éviter des temps de latence et des décalages. Il est important d'être formé en extérieur, c'est tellement plus riche en échanges, en relations avec des professionnels. Il faut s'ouvrir. Le bénéfice de la banalisation est certain pour les militaires, ne serait-ce qu'en terme de protection contre le repli sur soi. Il faut externaliser certaines activités et éviter les gros services qui s'occupent de tout, genre DICoD. Il faut rester proche des gens de terrain qui détiennent la matière et proches des spécialistes d'agences. Il faut des passages pour renouveler les savoir-faire, rester au contact des modes et être dans l'air du temps. Il faut enfin des audits externes réguliers pour améliorer le système. Le communicant, c'est quelqu'un qui ouvre les portes : vers l'extérieur et vers l'intérieur » (communicant - SGA).*

Enfin, le profil du communicant recruté ou auquel on fait appel est primordial ; sans évoquer de test de sélection, les aptitudes et la personnalité doivent être appropriées à la fonction prévue. *« Au-delà des formations initiales, c'est véritablement le niveau intellectuel de la personne qui prime, pour ce qui est de la conception. Il faut aussi un profil psychologique particulier, une curiosité et un état d'esprit. Cela dépend également des responsabilités et des postes occupés. Un « dircom » doit maîtriser l'ensemble de la question » (communicant - SGA).*

### **3.9. DGA/Comm.**

« Dans les années 70, les textes prévoyaient une antenne du Sirpa pour la DGA, composée de 5 à 6 personnes, officiers responsables des relations publiques. En pratique, il y avait peu de moyens et la communication était étrangère à la culture des ingénieurs qui n'y trouvaient aucun intérêt. Dans les années 80, la communication devient une fonction à la mode mais il est difficile de recruter des communicants professionnels. La réforme du Sirpa maintient l'échelon central mais distingue des antennes détachées et placées sous la responsabilité des Etats-majors ou du délégué dans le cas de la DGA : création du Sirpa /DGA en 1986, qui prendra son appellation actuelle en 1998. Actuellement et depuis les années 90, la nouvelle réforme est axée sur la professionnalisation.

Le besoin en spécialistes se fait fortement ressentir. La fonction communication se voit constituée en fonction de premier rang en 1996, avant d'être inscrite au manuel qualité de la DGA, c'est-à-dire qu'elle contribue à la création de la valeur ajoutée de l'institution. En 2000, un arrêté crée un « département central d'information et de communication » et dans un futur qui se veut proche, en 2002, la DGA souhaite décrocher pour sa fonction communication, la certification ISO » (communicant - DGA. Présentation lors des formations DICoD).

Placé sous l'autorité directe du Délégué, le service de communication de la DGA est chargé d'exprimer la politique de communication, qui repose sur quatre axes :

- La DGA prépare le futur.
- La DGA optimise la conduite des programmes.
- La DGA construit l'Europe de l'armement.
- La DGA se transforme.

La politique de communication vise à installer une image forte de la DGA, à la positionner au sein du ministère afin de conforter et légitimer l'image de la Défense et donc de s'inscrire dans le schéma directeur de communication du ministère ainsi qu'à accompagner l'évolution de la DGA. Un des soucis de la DGA réside en effet dans son image « brouillée ». Elle ne dispose pas d'une culture et d'identité fortes reconnues. Il ressort d'un sondage de la SOFRES de 1993 auprès d'officiers généraux d'Etats-majors, que les militaires semblent mal connaître les attributions et les compétences de la DGA, qu'il existe un décalage entre les préoccupations de la DGA et celles des armées, que la DGA privilégie davantage les intérêts des industriels que les besoins réels des Etats-majors. Les officiers interrogés soulignent également une lourdeur administrative, aussi bien au niveau des structures que du fonctionnement et émettent des critiques sur des dérives de coûts et de délais. Les « enquêtés » reconnaissent toutefois les efforts consentis par la DGA dans le domaine de la communication<sup>42</sup>.

L'axe majeur de la communication de la DGA repose ainsi sur la volonté des responsables d'instaurer une concertation accrue entre la DGA et les Etats-majors, ainsi qu'un dialogue sur le terrain, entre ingénieurs de l'armement et cadres opérationnels au niveau de chef de corps (exemple d'opération : « *Les rencontres pour la Défense* »). Il s'agit de garantir, au bout du compte, la meilleure adéquation des matériels fournis aux besoins exprimés par les armées.

---

<sup>42</sup> Cf. *Info DGA*, février 1994, n°61.

Il s'agit de faire une communication interne sur les activités et les actions en cours, de faire valoir sa place au sein du ministère, et une communication externe pour faire connaître ses prestations et ses compétences. Lors de la convention des communicants du 29 mai 2001, M. Roy, chef du service DGA/Comm., a souligné les priorités suivantes :

- Se faire mieux connaître au sein de l'institution et du ministère. Développer l'image de la DGA pour motiver les personnels et optimiser la crédibilité. Faire connaître le champ de responsabilité de la DGA. Mettre en avant la crédibilité scientifique, le savoir-faire, les compétences, les réussites techniques et les hommes qui y oeuvrent.

- Optimiser le fonctionnement. Réformer le système. Peser davantage dans l'organisation globale et accroître la capacité d'influence de la DGA. Faire reconnaître les transformations et les changements importants qui ont eu lieu récemment et qui ne sont pas connus : il faut promouvoir la démarche de modernisation amorcée.

- Renforcer le dialogue et la communication interne afin de redonner confiance aux individus sur le terrain. Le personnel est inquiet de l'avenir et il perçoit mal l'ensemble. Le management ne lui semble pas très responsable. Il faut informer davantage dans tous les sens. *« La mise en place d'une campagne institutionnelle du ministère de la Défense prévue dès le 13 juillet 2001 constitue naturellement une communication utile pour la DGA, notamment en terme de reconnaissance. La DGA espère se voir reconnaître une place à part entière dans le ministère. On existe parce qu'il y a une fonction Défense. Légitimer cette dernière c'est nous permettre de nous légitimer. Il faut se sentir inclus, il ne faut pas assimiler la fonction Défense à la seule fonction militaire »* (communicant - DGA).

Au niveau de l'organisation, on distingue :

- un service central qui propose la politique, établit les méthodes et les outils (Intranet TOTEM par exemple) et évalue les opérations. Il se compose de cinq départements : Communication et information interne, Projets de communication, Presse et relations extérieures, Données et conception production, Administration-gestion.

- un réseau de correspondants et de chargés de communication au sein des directions et des services de programmes, à Paris et en régions : 20 sites DCE. On distingue également au moins un adjoint communication par centre.

La volonté des responsables est de connaître précisément les profils des personnels qui oeuvrent au sein de la filière communication. Ils ont pour le moment beaucoup de mal à opérer cette recherche et ce sondage. *« Les gens se méfient d'éventuelles décisions à venir les concernant »* (communicant - DGA). Il s'agit de professionnaliser la filière, de réaliser un regroupement en un service unique avec des spécialistes dont le rôle sera de proposer et de piloter la mise en

oeuvre de la politique de communication ; d'établir une méthode de pilotage et de gestion ; de rationaliser l'organisation et les moyens ; d'améliorer les pratiques et les méthodes de conception ; de moderniser les outils et gérer les emplois et les compétences critiques.

Les besoins, en personnel, de la DGA sont plutôt moindres, même si depuis peu il existe un léger sous-effectif en raison des récentes évolutions. C'est le SGA qui fixe les besoins. En terme de recrutement, les profils souhaités sont ceux d'experts en conseil et en stratégie, et les catégories distinguées sont, dans l'ordre décroissant des niveaux :

- 1) les concepteurs en communication : il faut être passé au préalable par les autres catégories,
- 2) les spécialistes de communication,
- 3) les chargés de communication.

A l'instar du SGA, la DGA est composée de 98% de civils, dont 80% de contractuels, ce qui pose d'importantes questions pour la gestion des ressources. La volonté est naturellement de fonctionnariser les personnes afin de favoriser leur gestion de carrière et de pouvoir leur offrir des perspectives intéressantes car les contractuels ne peuvent pas évoluer et changer de responsabilités ; ils restent limités par leur contrat. *« On souhaiterait avoir davantage de militaires : on en a 1 ou 2 dans toute la filière, et de gens qui ont eu une expérience et des responsabilités du type d'ingénieur d'études. La culture de terrain est importante : c'est bien dans une équipe d'avoir au moins une ou deux personnes qui connaissent bien le domaine de l'armement. C'est difficile d'avoir des gens qui ont une bonne connaissance de la culture DGA et qui sont à la fois spécialistes de la communication. Les ingénieurs militaires qui viennent à la communication se font malheureusement torpiller : cela devient suicidaire pour leur carrière »* (communicant - DGA).

Les gens recrutés sont issus à moitié de l'interne et à moitié de l'externe. *« Il reste difficile de recruter des spécialistes externes et de les payer correctement, il faut par conséquent utiliser les acquis et les gens formés. Il faut faire comprendre cela au secrétariat général et éviter les turn-over trop rapides même si cela présente un avantage de faire tourner les gens dans d'autres services pour leur faire acquérir une bonne connaissance de l'ensemble de l'institution »* (communicant - DGA). On dénombre environ 50 personnes dont certains - une dizaine - s'occupent parallèlement d'autres choses que de communication (achats, Direction des Ressources Humaines, gestion, etc.). Au niveau des antennes locales, on distingue environ 150 personnes dans les établissements mais qui ne travaillent pas uniquement dans la communication. *« Pour l'instant on s'appuie avant tout sur le vivier interne DGA : ceux qui seraient intéressés par la communication. Il faut faire les sorties de concours, faire connaître la DGA*

*et valoriser la filière. Pour ce faire il est important de reconduire correctement ceux qui sortent de la filière, afin de la faire connaître de manière positive » (communicant - DGA).*

La DGA souhaite voir mettre en place une formation DGA externalisée qui donnerait des diplômes, qualifierait les gens, tout en leur donnant une culture DGA. *« Il faut des formations internes et externes : cela dépend des objectifs et des spécialisations » (communicant - DGA).* Il s'agit surtout de réfléchir à des progressions de carrière intéressantes. *« Concernant les carrières, il faut aboutir à une réelle circulation des personnes afin d'augmenter les perspectives de carrière et utiliser au mieux les acquis et les compétences, d'où l'importance de désignations communes et de l'utilisation d'un même vocabulaire au niveau des fonctions et des compétences au sein du ministère » (communicant - DGA).*

### ***3.10. La cellule de communication de l'ECPAD.***

Depuis le premier semestre 2001, l'Etablissement cinématographique et photographique des armées (ECPA), service du ministère sous la tutelle de la DICoD, est devenu l'Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense, un établissement public national à caractère administratif, plus autonome et avec un nouveau statut<sup>43</sup>. Il est chargé de réaliser des reportages d'actualité pour le ministère et les armées, de réaliser des supports audiovisuels et multimédias nécessaires à la politique de communication de la Défense (expositions, DVD, films), de conserver et d'exploiter les archives audiovisuelles, d'instruire et de former le personnel de la Défense dans le domaine de l'image. L'ECPAD compte environ 340 personnes et se compose essentiellement de techniciens. On dénombre 200 militaires et 140 civils dont 80 fonctionnaires.

L'ECPAD forme des sous-officiers techniciens et va commencer à « fabriquer » du personnel civil technicien supérieur d'étude et de fabrication (formations longue durée de 20 à 25 semaines). L'établissement s'occupe également de la formation initiale interarmées en technique de communication audiovisuelle. *« Il faut connaître précisément le sens qui est donné à la communication. Les techniciens doivent être bien formés pour qu'ils comprennent parfaitement bien toutes les demandes à venir des commanditaires. La formation est vitale car on se rend compte qu'on ne voit pas l'image mais que l'on projette ce qu'on est, la part du suggéré est énorme. Il faut par conséquent apprendre à lire une image. Voir n'est pas une évidence. L'objet à atteindre, la*

---

<sup>43</sup> Cf. *Objectif Défense*, avril 2001, n° 102.

*cible, est le plus important et pas l'image en elle-même* » (responsable de la formation - ECPAD). L'ECPAD forme son personnel afin d'approfondir ses compétences initiales, de maintenir ses aptitudes et de favoriser la transmission des savoir-faire (assistanat des anciens) ; l'établissement fournit également de l'information à des personnels extérieurs à l'établissement (stages 3 fois par an : sensibilisation à l'image pour des gens du ministère).

*« L'image des techniciens est bonne, en interne comme en externe, il faut maintenir ce bon niveau. Les gens se rendent compte qu'il s'agit de vrais métiers ; que la communication c'est être signifiant mais pas uniquement en parlant. On est plus à l'époque où, comme le dit le Colonel Franceschi (responsable de l'EMA/Comm.), avant devenait espion celui qui savait se taire et était affecté à la communication celui qui parlait »* (communicant - ECPAD).

Les techniciens ne font pas l'objet de cette recherche : les choses dans ce domaine fonctionnent plutôt bien. Certes, les salaires ne sont pas toujours aussi attractifs que dans le milieu civil, ce qui pose quelques soucis pour attirer - sauf en cas de crise sociale - certains spécialistes, qui font défaut depuis la disparition des appelés. Une carrière longue est facilement envisageable pour les techniciens spécialisés avec des possibilités de passerelles évidentes entre les différents services du ministère. Il reste également quelques efforts à fournir en terme de valorisation et de reconnaissance des filières et des diplômes de la fonction publique dans le domaine de la communication.

A l'image des autres structures et pour répondre aux récentes évolutions dont le changement de statut de l'établissement, l'ECPAD a réorganisé sa cellule de communication. Le service était quelque peu en sommeil et les projets gelés. *« La communication reste encore souvent considérée comme futile voire inutile »* (communicant - ECPAD). Les missions sont classiques : il s'agit de faire connaître les activités de l'établissement, son nouveau profil (image et notoriété) et de pratiquer l'ensemble des communications, externe, institutionnelle, commerciale et interne. En interne, un journal devrait paraître tout prochainement. Il doit notamment permettre de faire connaître les actions et la raison d'être de la cellule. *« Il s'agit également de renouer des liens avec les autres services et les partenaires de la Défense surtout en raison des nouveaux objectifs commerciaux. On a en effet un déficit de liens car chaque Sirpa produisant en quelque sorte les produits de chaque armée, l'ECPA était considéré comme un concurrent direct. Depuis le changement de statut, on a l'impression d'être encore plus isolés : avant nous étions un établissement subordonné, à présent nous sommes un établissement de tutelle, et cela ne semble pas toujours bien perçu. Nous n'avons plus beaucoup de liens, notamment avec la DICO et cela est déplorable »* (communicant - ECPAD).

Le service de communication se compose de deux civils et de deux militaires. Un militaire supplémentaire rejoindra la cellule bientôt. La réorganisation est en cours afin de mieux attribuer les tâches et les périmètres de responsabilités : les festivals, les salons, les visites de l'établissement, la tradition, la communication interne et externe et le site Internet.

A propos de la formation, la volonté est de mettre en place, en fonction des besoins, des profils de postes, mais aussi des finances disponibles, des stages internes ou externes appropriés. *« Les stages DICoD permettent de sensibiliser les personnels, de leur faire connaître les structures de communication du ministère de la Défense et d'établir un réseau. Ils ne permettent pas véritablement de se spécialiser. A propos de la gestion des carrières au sein d'une filière communication, pour les civils comme pour les militaires, les questionnements sont encore nombreux »* (communicant - ECPAD). Depuis le récent changement de statut de l'établissement, les premières observations et les éléments recueillis semblent traduire un certain isolement, subi et pas forcément souhaité, de la cellule de communication de l'ECPAD. Même si la nature et la mission du service basé au Fort d'Ivry, sont singulières, il nous paraît important de maintenir le contact et les échanges avec l'ensemble des communicants du ministère.

### ***3.11. Les services de communication en région.***

Il nous a semblé indispensable d'élargir le propos et la vision aux communicants en région. *« Dans le domaine de la communication, on fait un peu trop de parisianisme. Ceux qui travaillent sur Paris, pensent un peu trop souvent que tout se passe là-bas, que le plus important ce sont les rédactions et la presse nationale et que les titres de province ne sont que des relais »* (communicant - armée de terre). Les observations ponctuelles menées et les entretiens réalisés nous paraissent primordiaux dans le sens où ils permettent d'appréhender les pratiques du terrain et les préoccupations quotidiennes des personnels, et ce en dehors des structures mères que constituent les grandes cellules parisiennes visitées. L'expérience reste frustrante et il serait judicieux de poursuivre dans cette voie. Les communicants régionaux rencontrés sur le terrain ou lors des formations suivies doivent être écoutés, entendus et sollicités. *« Les choses vont trop souvent dans le sens descendant, il n'y pas toujours de concertation ou de prise en compte des opinions et des remarques qui viennent des régions »* (communicant - marine).

Si bon nombre de considérations restent communes à l'ensemble du personnel qui oeuvre dans le domaine de la communication, les « régionaux » permettent

bien souvent de mettre en lumière les décalages entre le discours théorique des chefs et la réalité, entre les enjeux nationaux et les contraintes et réalités locales. *« Le communicant à Paris est trop déconnecté des réalités de terrain. Il pense souvent qu'il y a deux types de presse : la nationale et la provinciale. Il a tendance à oublier que ce sont les mêmes fonctionnements, qu'il y a des correspondants locaux des grands titres nationaux qu'il faut gérer sur place et pas à Paris. Les relations de cocktail avec les grands patrons de presse c'est une chose, mais le journaliste sur le terrain c'en est une autre : c'est lui le maître d'oeuvre qui amène le sujet à son chef et pas l'inverse »* (communicant - armée de terre). Les entretiens avec les officiers communication région et leurs collaborateurs se sont déroulés dans la Région Ouest pour l'armée de terre, la marine et la gendarmerie et dans la Région Nord pour l'armée de l'air. Les cellules déconcentrées des autres services de communication du ministère n'ont pas été sollicitées par manque de temps et de moyens.

Au même titre que quelques cellules centrales, les moyens humains et matériels dont disposent certains services régionaux ne sont pas toujours suffisants. D'aucuns sont parfaitement équipés, disposant de l'ensemble des outils modernes tels Internet et Intranet, c'est le cas par exemple de la marine, d'autres au contraire en restent dépourvus. Au-delà des raisons budgétaires ou parfois d'une volonté institutionnelle quelque peu « molle », l'organisation du dispositif de communication de chaque armée peut expliquer ces différences. Il est sans aucun doute beaucoup plus aisé d'équiper parfaitement les services régionaux de la marine qui se limitent à trois pôles (Brest, Toulon, Cherbourg) alors que pour d'autres les ramifications sont bien plus importantes. Le découpage territorial et administratif se cale sur les zones de Défense, les régions : on parle dans certains cas de Sirpa région. On en distingue deux pour l'armée de l'air, cinq pour l'armée de terre, sept pour la gendarmerie. Au-delà de ces niveaux, on trouve également des individus chargés de la communication aux différents échelons : légion et groupement pour les gendarmes, régiment pour l'armée de terre, base aérienne pour l'armée de l'air, bâtiments et unités à terre pour la marine, comme nous l'avons souligné au cours des chapitres précédents. Internet constitue un formidable outil de transparence et de communication. En interne, Intradef doit devenir un réel espace d'échanges et de dialogues. Il faut pour cela rendre accessible l'outil à l'ensemble des communicants et des structures. Il s'agit également de « rééduquer » les militaires au niveau du devoir de réserve : il faut libérer la parole et faire davantage participer le personnel. Le problème souvent évoqué réside dans le manque de souplesse de l'outil. *« Le site est trop hiérarchique, trop centralisé, trop sécurisé ce qui ne facilite pas la réactivité ou le parcours du consommateur qui doit passer par beaucoup de ramifications avant de trouver son information. Cette lourdeur de fonctionnement traduit un manque d'habitude de lien avec le citoyen »* (communicant - SGA).

Les moyens humains constituent également une préoccupation pour de nombreux communicants en région.

Ces manques de moyens techniques et humains expliquent en partie le manque de réactivité qui existe parfois entre les niveaux, c'est-à-dire entre le Sirpa à Paris et l'échelon local. Les découpages territoriaux et administratifs existants, auxquels il faut adjoindre l'existence de la chaîne opérationnelle dont la cellule de communication est maître d'oeuvre lors de tout engagement des forces, sont parfois à l'origine de décalages. Lors d'opérations ou d'engagements des forces où la réactivité est primordiale, le référent principal en terme de communication est l'EMA/Comm., mais de toute évidence chaque Sirpa ou échelon hiérarchique doit être intégré. L'information ne transite pas toujours par les mêmes canaux hiérarchiques selon sa teneur (communication institutionnelle, communication opérationnelle) et il convient de sensibiliser l'ensemble des communicants à la nécessité d'informer systématiquement tous les échelons existants de la chaîne afin d'éviter les susceptibilités internes, ou pire les décalages et dérapages en terme de discours et de communication. « *La double casquette de certains communicants en région, à la fois conseiller du Général de la région et du Général de la zone de Défense, ne facilite pas toujours la tâche du communicant car les logiques, les attentes, les besoins et les priorités peuvent varier d'un interlocuteur à un autre. Il faut soigner les susceptibilités éventuelles* » (communicant - armée de terre). Bien souvent il n'existe pas de chaîne fonctionnelle qui descend jusqu'à la base, en prise directe, c'est-à-dire que l'information n'est pas prioritairement transmise aux communicants mais passe d'abord par les échelons hiérarchiques. Sur le terrain les chefs de corps, les commandants de base, etc., ne verraient pas tous d'un bon oeil que leur adjoint chargé de la communication soit averti avant ou en même temps. Certes, ces chefs restent généralement les premiers communicants à leur niveau, ceux qui s'expriment, mais il nous paraît important de faire évoluer les mentalités : on en revient toujours à l'importance d'une sensibilisation accrue du rôle du communicant et de la communication. Pour bien remplir son rôle, le communicant doit disposer de toute l'information disponible. La question de la circulation de l'information à travers les réseaux internes reste centrale (moyens de transmission, coordination).

Il s'agit également de veiller aux diverses priorités. « *L'opérationnel ne veut pas toujours communiquer, c'est toujours dommageable. Les journalistes comprennent qu'on ne puisse pas tout dire mais il ne faut pas pour autant ne rien leur donner* » (communicant - armée de l'air). Lors d'événements importants, la cellule de communication de l'EMA est sollicitée avant tout par les grands médias pour des questions relatives à l'action (forces engagées, déroulement des opérations, aspects tactiques et stratégiques, etc.) et ne peut pas forcément prendre en compte l'ensemble des préoccupations internes. De fait, le communicant en région ou

celui de l'unité qui est engagée sur le terrain des opérations peut souvent se retrouver démunie. Il est lui aussi sollicité par les familles notamment, la base arrière, alors même qu'il ne dispose d'aucun élément d'information. Avec l'arrivée des portables, le soldat communique directement avec sa femme ou sa famille et la tâche du communicant paraît bien difficile. *« Il faudrait systématiquement travailler en doublon, c'est-à-dire que lorsqu'un communicant part en OPEX avec un détachement, qu'un autre en contact direct, se charge de l'information des personnels restants, des familles, bref, de l'environnement local de l'unité projetée. Avec l'importance de la couverture des médias sur les terrains d'opérations ou tout simplement les téléphones portables des soldats, les nouvelles arrivent brutes et directement auprès des familles, la plupart du temps avant même que nous soyons nous-mêmes au courant et qu'on ait eu le temps de préparer une communication »* (communicant - armée de terre).

L'ensemble de nos préoccupations se retrouve au niveau des structures régionales (place des civils, question de la formation initiale et continue, de la carrière, de la reconnaissance, etc.), mais ce qui préoccupe véritablement les communicants-région ce sont :

- les moyens, comme nous venons de le souligner (techniques, outils de transmission, personnel). *« Au niveau technique, la cellule de communication idéale se composerait : d'Internet, d'Intranet, de la messagerie interne armée de terre, Trans 400, du fax, du téléphone fixe et du téléphone mobile. Après, tout n'est pas réglé pour autant : il faut veiller à la compatibilité entre les logiciels du Sirpa et ceux des régions par exemple, il faut savoir qu'on travaille sur PC alors que tous les imprimeurs sont sur Mac, je vous laisse imaginer les soucis, il y a également un problème d'utilisateurs car de nombreux chefs refusent de se mettre à ces nouveaux outils »* (communicant - armée de terre). Il s'agit également d'harmoniser ces moyens qui diffèrent parfois beaucoup d'une région à l'autre ; ce qui pose la question du profil du responsable en place (reconnaissance interne, grade, compétences dans le domaine). *« Nous ne sommes pas encore équipés d'Intranet. Ce qui serait judicieux ce serait d'avoir également une liaison directe avec l'AFP pour avoir les dépêches en temps réel et permettrait de planifier plus rapidement, n'oubliez pas que l'OCR est seul en région »* (communicant - gendarmerie).

- les échanges en général avec le Sirpa, la cellule mère ou avec les autres communicants. *« Concernant la convention des communicants, je trouve qu'il y a trop de décalage entre les personnes présentes : les discours théoriques des grands concepteurs n'intéressent que moyennement ou sont peu accessibles à beaucoup de communicants »* (communicant - armée de terre). Beaucoup souhaitent davantage de concertation, de rencontre des communicants au niveau des régions dans un premier temps puis à l'échelle nationale au sein de chaque armée avant les grandes messes des communicants du ministère. *« Il faudrait bien plus d'échanges, par exemple deux, trois journées de rencontres entre les communicants de l'armée. La journée*

*annuelle organisée par le Sirpa air n'est pas suffisante » (communicant - armée de l'air). Le développement récent de la fonction et l'accroissement du personnel au sein de la filière exigent plus de rencontres. « Il faut se rencontrer. Pour le moment tout fonctionne plutôt bien parce que le vivier est encore petit et que les gens se connaissent et s'appellent facilement mais les nouveaux qui arrivent, les OSC par exemple, il faut les intégrer, on doit se rencontrer plus souvent et créer véritablement ce réseau » (communicant - armée de terre).*

Ces échanges sont d'autant plus importants que la fonction communication constitue par définition une fonction civilo-militaire et que malheureusement, dans certains cas, il faut encore sensibiliser les personnes aux bienfaits et aux apports diversifiés de compétences. A titre d'exemple, au niveau des bases aériennes on distingue traditionnellement un officier supérieur adjoint et un chargé de communication, personnel civil. Cette organisation est relativement récente : elle date de 1998. Auparavant on trouvait un officier des relations publiques, généralement un officier subalterne affecté pour 2, 3 ans avec comme seule compétence, celle d'être plutôt à l'aise pour s'exprimer. Depuis la professionnalisation, la question de l'emploi des civils de la Défense a poussé l'armée de l'air à employer des fonctionnaires, cadre B, sur les postes de chargé de communication. Parce qu'ils prenaient la place de militaires et parce qu'ils accédaient à des postes de cadres alors qu'ils n'étaient auparavant et généralement que des exécutants, ces chargés de communication étaient très mal perçus au début. Les choses semblent à présent mieux fonctionner mais de toute évidence le dispositif gagnerait à favoriser les échanges et l'entente de l'ensemble des communicants. Ces civils ne sont pas des spécialistes de la communication et leur formation est pour le moment plutôt sommaire : en interne il s'agit de s'imprégner de la culture de l'armée de l'air et avec l'aide de centres de formation, via la DGA, sont abordés les concepts relatifs à la communication.

Dans certaines régions, en fonction de la volonté du responsable, il existe des rencontres, genre de conventions régionales, à l'attention des OCI (Officier Communication Information), chargé notamment de faire connaître le régiment local, afin d'échanger les expériences, les carnets d'adresses ou encore d'organiser des visites de médias. « A mon niveau, c'est une initiative personnelle, j'organise deux fois par an des rencontres avec les communicants légion pour leur dire ce que je fais et ce que j'attends d'eux. Le travail en groupe est important sur certains événements et il est bon de bien se connaître avant » (communicant - gendarmerie). Ces échanges devraient être formalisés et généralisés. Concernant les échanges et la concertation avec le Sirpa parisien, certains déplorent le manque de soutien selon le cas et les situations, ou encore que la cellule centrale ne fasse pas plus appel aux compétences locales. « Le Sirpa air n'utilise pas assez, à mon avis, son

*personnel formé à l'extérieur des bases. Il demande régulièrement des volontaires pour le Salon du Bourget par exemple alors que nous, nous sommes formés pour la communication et qu'il me semble plus pertinent de nous employer* » (communicant - armée de l'air). Les échanges sont souhaitables car les compétences et les points de vue sont complémentaires. « *Selon le sujet, nous traitons au niveau régional - il faut avoir une liberté de manoeuvre - ou alors nous demandons conseil au Sirpa à Paris. Il faudrait intensifier encore la concertation. En région nous avons la réactivité et à Paris ils ont la vision d'ensemble et le recul* » (communicant - marine). Il faut faire évoluer le schéma traditionnel et centralisé : « *La logique est souvent trop administrative c'est-à-dire une tête et une base. Nous aussi nous avons un cerveau. Nous ne devons pas être que des relais en région. Les conseils réciproques sont une plus-value pour tous* » (communicant - marine). La valorisation des régions passe notamment par l'affectation de chefs reconnus et compétents. « *Il faut établir une bonne fois pour toute les attributions avec les grades correspondants. Il faut uniformiser le dispositif pour éviter les décalages* » (communicant - armée de terre). La connaissance des autres communicants, ceux de Paris et ceux en région, constitue bien sûr un atout supplémentaire.

- le manque de retour des communications réalisées (plan de communication, stratégie, impact, etc.) au niveau national ou à l'échelle des régions qui permettrait de capitaliser de l'expérience.

Il existe, comme nous l'avons vu, des différences d'organisation notoires entre les armées et les services du ministère, tout comme il existe des efforts divers consacrés à la communication interne ou externe. L'interne n'est pas souvent prioritaire. Les régions sont davantage tournées vers l'extérieur et c'est au Sirpa central que revient la communication interne, ce qui a l'avantage de donner de l'importance à cette dernière. Les efforts consacrés aux structures en région ne sont pas les mêmes selon les armées et les services.

Dans le cas de la gendarmerie par exemple, la déconcentration de sa communication est relativement récente. « *Rien ne vaut le contact direct avec les gens de terrain* » (communicant - gendarmerie). On distingue dorénavant un officier de communication à temps plein à l'échelle de la région. Un adjoint serait le bienvenu, ne serait-ce qu'en cas d'absence de l'OCR mais aussi parce que chaque région comprend souvent plus d'une dizaine de départements, et en raison du nombre important d'unités, la réactivité est primordiale. « *Il est important d'habituer les brigades à faire remonter au plus vite l'information à l'OCR, en même temps que se fait le compte-rendu de chaque affaire, ce gain de temps est indispensable pour une bonne communication* » (communicant - gendarmerie). En dehors de l'événement et lorsque le temps le permet, l'OCR, grâce à ses connaissances et son réseau, tente de mettre en évidence les unités de la région, de les valoriser auprès des radios, des journaux régionaux et nationaux et des télévisions. La communication locale est toutefois laissée à la charge de chaque brigade. Pour

Opérationnel, on constate que le niveau de la légion est généralement ignoré. Afin d'éviter les relais trop nombreux qui ne feraient que ralentir les choses, l'événementiel opérationnel est en effet géré par l'OCR, en liaison avec le Sirpa et avec les unités concernées. Le Sirpa est généralement mis au courant lorsqu'il s'agit d'affaires très importantes ou lorsque interviennent des sollicitations singulières de certains médias. La légion semble occultée de la communication externe et se voit affectée exclusivement à la communication interne. « *Selon moi, il ne faut pas mélanger l'opérationnel et la communication. Le communicant doit être extérieur et pas avoir la tête dans l'opérationnel. Il faut du recul. Il ne faut pas être impliqué dans l'événement* » (communicant - gendarmerie).

La proximité du bureau de Police Judiciaire et du Centre de renseignement opérationnel permet généralement à l'officier communication de région d'avoir l'ensemble des informations, notamment grâce aux synthèses des événements réalisées matin et soir, ce qui lui permet de décider d'une communication ou de solliciter les groupements qui auraient éventuellement souhaités ne pas communiquer sur une affaire. Comme nous l'avons déjà souligné, l'accès à l'ensemble de l'information est vital pour le travail du communicant. « *Pour être encore plus efficace, il faudrait au niveau de chaque département un correspondant Com qui ferait ce que fait l'OCR au niveau de la région, c'est-à-dire, qu'à temps plein il veillerait aux contacts avec les médias locaux. Actuellement c'est le chef de groupement qui communique quand il le souhaite : il envoie un compte-rendu par la bande en fin de journée alors que le journaliste lui, veut être dans l'événement en temps réel* » (communicant - gendarmerie).

A travers ses missions, la gendarmerie peut être amenée à connaître quelques soucis de communication en raison de la diversité des acteurs impliqués. Selon les affaires, le gendarme est lié au milieu judiciaire ou à celui de la sécurité. Les magistrats, le préfet, les élus locaux, les pompiers, etc. constituent ainsi des interlocuteurs fréquents mais dont les logiques sont diverses. En terme de communication, il s'agit d'être particulièrement vigilant parce que le gendarme ne sait pas tout du secret d'instruction, des manoeuvres politiques, etc.

Si l'importance et l'enjeu de la communication semblent unanimement reconnus au sein du ministère, on constate que certaines structures ont pris une longueur d'avance sur les réflexions menées, notamment sur la prise en compte et l'étude de l'existant afin d'établir précisément les définitions relatives à la communication, d'identifier les niveaux de communication, leurs outils, les profils des communicants ainsi que les formations appropriées (cf. annexes). On constate par exemple que la marine a précisément établi ses besoins, les niveaux de qualifications correspondants et les formations appropriées, que l'armée de terre a fourni les mêmes efforts en créant des formations propres dans le cadre de la communication opérationnelle - que la gendarmerie, quant à

elle, poursuit encore ses réflexions, attendant notamment les conclusions des groupes de travail mis en place. Les attentes, les demandes et les priorités des responsables rencontrés varient en fonction des missions propres à chaque service, de leur organisation ou encore de la composition de leurs personnels. De toute évidence, il existe des particularismes incontournables qui ne favoriseront pas une politique globale pour l'ensemble des communicants du ministère, même si la convergence dans la plupart des domaines doit être recherchée. La gestion du personnel reste ainsi spécifique à chaque composante.

La lecture de ces états des lieux et besoins permet également de cerner les priorités données par les structures en fonction des missions (exemple de la gendarmerie avec des axes relatifs aux relations humaines, à l'apprentissage de l'art oratoire et au management), des catégories de personnels concernés (distinction entre formation initiale et formation continue, priorité de formation pour les officiers) et des contextes.

Le cheminement à travers les différents Sirpa et services de communication du ministère concernés par notre recherche nous a permis d'aborder un certain nombre d'interrogations, voire de propositions dans les domaines qui nous préoccupent et sur lesquels nous reviendrons.

La connaissance des communicants en place est ainsi un sujet d'intérêt pour les responsables et, de fait, pour notre étude.

#### **4. CONNAITRE LES COMMUNICANTS.**

Le lecteur trouvera en annexes une série de tableaux récapitulatifs des principaux résultats tirés des questionnaires.

La photographie des ressources devrait permettre de mettre en évidence d'éventuels déséquilibres ou problèmes, susceptibles de donner lieu à des propositions concrètes en vue d'optimiser le dispositif, ou selon le cas, de formuler une série d'interrogations qui pourront constituer autant d'axes de réflexion. La présentation des résultats reste succincte car les chapitres qui suivront reprendront de manière plus approfondie la plupart des constats et des thèmes abordés.

#### Exploitation des questionnaires.

Nombre de questionnaires récoltés et analysés : Sirpa terre : 19 sur 40 (soit 47,5%) - Sirpa marine : 5 sur 15 (soit 33,3%) - Sirpa air : 5 sur 20 (soit 25%) - Sirpa gendarmerie : 16 sur 30 (soit 53,33 %) - DGA/Comm. : 10 sur 30 (soit 33,33%) - SGA : 1 sur 20 (soit 5%) - ECPAD : 2 sur 10 (soit 20%) - EMA/Comm. : 0 sur 10 (soit 0%) - DICoD : 40 sur 120 (soit 33,33%) - BCISSA : 2 sur 5 (soit 40%).

Soit un total de 100 questionnaires recueillis sur 300 distribués (soit 33,33%).

Le taux de participation peut apparaître faible. Il ne suffit pourtant pas d'opposer le nombre d'exemplaires mis à disposition des responsables, à celui des réponses récoltées. Les questions ne s'adressant qu'aux individus chargés de la conception de la communication (théorie, stratégie, conseil) et non aux techniciens purs, les chefs de service n'avaient pas toujours de connaissances précises sur le nombre de personnes concernées et la quantité de questionnaires distribués ne correspond pas toujours aux effectifs précis. En outre, il existe des domaines pour lesquels les frontières entre la conception et la technique sont floues : un photographe doit-il par exemple être considéré exclusivement comme un technicien ? La mise en place du questionnaire illustre ainsi d'emblée la pertinence de l'élaboration de familles de métiers précises ainsi que d'une distribution définitive des rôles des communicants.

Les 100 exemplaires recueillis nous paraissent constituer un nombre correct, exploitable et pertinent, même si de toute évidence une certaine frilosité est décelable. Ce taux de retour de 33% est satisfaisant car selon les spécialistes des questionnaires et des sondages le taux moyen n'est généralement que de l'ordre de 20%.

Tous les individus n'ont pas répondu à l'ensemble des questions : seuls 70 exemplaires ont été retournés complets. Au-delà de la longueur du questionnaire, susceptible de décourager quelques sondés, il faut également

évoquer celles et ceux qui n'ont pas répondu par crainte, « *L'anonymat n'est pas respecté* », ou qui ne répondent qu'à certaines questions (la trentaine restante). Les pourcentages calculés ne correspondent ainsi que rarement à l'expression de l'ensemble des personnes sollicitées. Il n'en demeure pas moins que les tendances dégagées nous semblent significatives. Dans un domaine si peu confidentiel, et s'adressant par définition à des individus convaincus du bien fondé de la communication et de l'urgence de professionnaliser l'outil, il est regrettable - même si cela est révélateur - d'enregistrer une telle frilosité.

Les résultats tirés des questionnaires sont présentés de manière transversale, à l'échelle du ministère, c'est-à-dire pour l'ensemble des Sirpa et des structures de communication abordé. Les tableaux qui figurent en annexes fournissent les distinctions en terme de composition notamment, des différents services.

1200 personnes environ oeuvrent au sein de la filière communication, que ce soit au niveau central ou au sein des régions. « *Là où se trouve un chef, on trouve généralement un communicant* » (communicant - DICoD). La moitié du personnel travaille au sein des structures centrales parisiennes ; c'est à une partie de cette population, pour d'évidentes raisons logistiques et techniques que nous avons adressé notre questionnaire.

#### Age et statut.

L'âge moyen de l'échantillon est de 38,7 ans. Cet âge correspond généralement aux postes à responsabilité et nécessitant de l'expérience, ce qui semble être confirmé par la répartition des grades. On distingue en effet 45,45% d'officiers, 13,13% de sous-officiers, 3,03% d'aspirants, 1,01% de militaires du rang et 1,01% de volontaires (36,36% des interrogés n'ont pas souhaité faire figurer leur statut).

Si la présence des officiers ne peut que favorablement valoriser et crédibiliser la fonction, en interne comme en externe, la question de l'homogénéisation des statuts est importante et doit naturellement être posée pour l'ensemble des structures.

#### Militaire et civil.

74,25% des communicants de notre échantillon sont militaires, 25,75% sont civils. Cette répartition n'est pas systématique. Certains services, comme le Sirpa terre, ne recensent que des militaires et d'autres, comme DGA/Comm. par exemple, ne disposent que de civils. Il convient dans ce domaine également

de tendre non pas forcément vers un équilibre, mais vers une proportion pertinente des catégories concernées que chaque cellule doit définir.

La représentation traditionnelle du militaire polyvalent et généraliste et du civil spécialisé à son service doit également évoluer.

#### Homme et femme.

On distingue 70,7% d'hommes et 29,3% de femmes. La représentation des femmes est, en moyenne, plus importante que dans les autres filières, ce qui constitue une plus value certaine ; il ne faudrait toutefois pas que ces dernières soient relayées à d'unique faire-valoir, poste de relations publiques, mais qu'elles investissent l'ensemble des fonctions disponibles. Il est indispensable de retrouver les femmes sur l'ensemble de l'échelle hiérarchique, en veillant également à une répartition pertinente entre leur nature civile et militaire.

#### Choix de l'affectation.

46,80% des personnes qui s'expriment affichent leur choix personnel d'intégrer la fonction communication. 27,65% ont été cooptées et pour 25,53% des sondés, leur volonté ainsi que celle de leur hiérarchie ont joué. Au sujet de la motivation et de l'engouement, la majorité de libre choix nous paraît naturellement saine. Précisons également que sur la population des « cooptés » (27,65%), de nombreux postes sont encore attribués contre la volonté des personnes concernées : près de 15 % selon nos investigations. Ces désignations doivent cesser au plus vite pour le bien de tous, des individus concernés et de la fonction elle-même.

Le recrutement des individus se fait généralement sur dossier et entretiens (76,81%), très peu sur concours (7,24%). En raison du peu de volontaires la concurrence ne semble pas forte. La question de l'utilisation plus systématique de concours ou autres tests de sélection nous paraît tout à fait pertinente. L'acte de volontariat ne nous semble en effet pas suffisant pour un certain nombre de postes et la mise en situation du candidat (média training par exemple) permettrait aux responsables de tester les prédispositions de l'individu pour un exercice auquel il risque fort d'être soumis dans le cadre de son affectation. Ce test permettrait en outre au volontaire de se positionner lui-même sur ses propres compétences.

#### Connaissance du service.

A la question sur leur connaissance relative du service de communication avant leur affectation, les communicants expriment : une parfaite connaissance pour 14,73% d'entre eux, une connaissance moyenne pour 41,05%, une connaissance faible pour 26% et enfin, une connaissance nulle pour 16,84% des personnes interrogées. Ces scores plaident pour un effort de communication, de sensibilisation et d'information sur l'ensemble du domaine, aussi bien sur les activités et les rôles du communicant, que sur les structures dans lesquelles il est amené à oeuvrer.

#### Formation.

38,20% des individus interrogés reconnaissent avoir eu une formation préalable dans le domaine de la communication avant d'être affectés à un poste de communicant, contre 61,79%. Ceux qui ont été formés soulignent qu'il s'agit, pour 60,60% d'entre eux d'une sensibilisation et seuls 39,39% parlent de véritable spécialisation. Enfin, concernant les formations, elles sont civiles dans 74,99% des cas et militaires pour 24,99% d'entre-elles. Le questionnaire confirme les lacunes dans le domaine de la formation des communicants. Le souhait d'être formé est fort pour ne pas dire général et les interlocuteurs souhaitent voir privilégier les formations civiles pour 33,75%, les formations militaires pour 6,25% et la présence des deux pour 60% des sondés. 83,11% penchent pour des formations interarmées ou ministérielles contre 16,88%, et 66,66% des personnes trouvent pertinente la mise en place d'un tronc commun suivi de formations au sein de chaque armée ou service contre 33,33%. Toutefois, avant le suivi de stages en interne, la plupart des individus considèrent que les formations initiales en milieu civil sont incontournables. L'importance de la formation civile est reconnue et souhaitée, même si les stages ou formations en interne ne sont pas remis en cause : ils constituent des apports supplémentaires indispensables en terme d'échanges, d'élaboration de réseaux et de connaissances spécifiques - notamment dans le domaine de la communication opérationnelle.

88,57% des individus - contre 11,42% - souhaitent l'instauration de formations spécialisées pour les communicants actuels et selon les postes tenus (priorité à la presse écrite et aux nouvelles technologies). 91,13% plaident pour une sensibilisation générale à la communication des personnels de l'institution, contre 8,86%. Ces derniers chiffres traduisent bien la nécessité de faire connaître la fonction, de valoriser les individus en place, d'attirer d'éventuels volontaires, bref de communiquer sur la communication.

La question de la spécialisation et de la polyvalence du communicant reste importante. Certains estiment en effet que la polyvalence doit primer. « *Le communicant doit être polyvalent. S'il se spécialise trop il perd contact avec la réalité et la polyvalence ; il faut des filières mais il faut éviter la monoculture et favoriser les formations diversifiées* » (communicant - DICOd). L'efficacité du communicant repose notamment sur sa connaissance du terrain et des réalités inhérentes au métier des armes.

*« Pour être un bon communicant il faut s'immerger régulièrement dans la réalité et sur le terrain. Actuellement c'est plutôt l'inverse, c'est le milieu opérationnel qui vient s'immerger dans la communication, parfois sans grande motivation d'ailleurs »* (communicant - ECPAD).

Si l'existence des experts et des spécialistes est admise et reconnue, beaucoup estiment que l'ensemble du vivier ne doit pas devenir un corps spécialisé au sens où ce dernier ne ferait que de la communication et ne serait plus en contact avec les réalités du terrain et de l'opérationnel. « *Un communicant n'est spécialiste de rien. Il ne doit pas être expert car il doit rester « naïf », savoir prendre du recul tout en étant capable de vulgariser le propos* » (communicant intervenant durant les stages DICOd).

#### Contenus des formations.

Au-delà des compétences à acquérir relatives à la spécialité exercée dans le domaine de la communication, les demandes relatives aux contenus sont essentiellement : la connaissance du milieu journalistique, davantage de pratiques et d'entraînements de type média training, la maîtrise des techniques de communication (plan de communication, relations avec la presse) et ce dans les divers domaines que sont la communication interne, la communication de crise et la communication opérationnelle. Les thèmes chers sont ceux de l'Europe, de la transparence, de la sécurité intérieure et de l'éthique.

#### Qui former ?

56,71% des individus optent pour les officiers généraux, officiers d'unités, cadres, décideurs et managers ; 10,45% pour les sous-officiers et 32,83% estiment que tous ceux qui oeuvrent au sein de la filière communication, et ce quel que soit leur grade, doivent être formés et être volontaires pour cela. Reflet de la réalité ou volonté de voir confier la communication aux cadres afin notamment de valoriser la fonction ; toujours est-il que les responsables et décideurs restent majoritairement cités.

### Crédibilité du communicant.

L'expérience de terrain et la connaissance du milieu sont importants pour 67,21% des personnes interrogées contre 32,78%. « *On ne parle bien que de ce que l'on connaît bien* » (réponse récurrente). A propos de la crédibilité, la formation du communicant n'est citée que par 14,28% des gens, l'expérience de terrain par 19,48% et la combinaison des deux rassemble la majorité : 66,23%. Le passage par le terrain constitue un plus évident, un ancrage qui rassure le communicant. On retrouve cet aspect lorsqu'on évoque les temps d'affectation et le besoin de rester en contact avec l'opérationnel et les réalités du métier militaire.

Concernant la crédibilité du porte-parole, on constate que le poids de la formation est plus important. On obtient 22,41% pour la formation, 12,06% pour l'expérience de terrain et 65,51% pour la combinaison des deux. En raison de la particularité de l'exercice et des risques, la préparation joue dans ce domaine un rôle certain. La connaissance du milieu journalistique et politique, du chef direct et naturellement des éléments de langage ont été également maintes fois cités. Chacun est communicant et doit pouvoir prendre la parole lorsque ses compétences s'y prêtent : la fonction prime le grade et chacun peut communiquer à son niveau, d'où la nécessité d'une sensibilisation générale à la communication. Cela permet également d'éviter l'exposition systématique du communicant qui devrait rester en retrait la plupart du temps. « Ce qui pose problème dans le discours militaire, ce n'est pas tant l'individu ni l'individualisme, ni même la parole individuelle, mais davantage l'individu non identifié, l'individu dont l'identité n'est pas maîtrisée par l'existence d'une relation interpersonnelle »<sup>44</sup>.

### Carrière.

Pour 74,66% des exprimés (contre 25,33%), la spécialité communication doit devenir un marquant déterminant dans la carrière avec des affectations régulières au sein de la fonction. La majorité des communicants interrogés (59,45% contre 40,54%) ne souhaitent pas d'affectations longues au sein de la filière mais bel et bien des allers-retours entre le terrain, l'opérationnel et la communication pour rester en contact avec les réalités du métier. 73,52% estiment que 4 à 5 ans constitueraient un temps d'affectation idéal à un poste

---

<sup>44</sup> Cf. conférence C. Ollivier-Yaniv, « Approches du discours militaire sur la communication : analyse du discours institutionnel et entretiens ethnographiques », Unesco, janvier 2001.

de communicant, ce qui correspond généralement à ce qui se pratique : 82,14% sont affectés entre 3 à 5 ans.

#### Valorisation de la fonction.

En terme de carrière : oui : 49,12% - non : 50,87%.  
En terme de perspectives et d'avancements : oui : 18,18% - non : 81,81%.  
En terme d'épanouissement personnel : 100% de oui.  
En terme de reconnaissance interne : oui : 44,44% - non : 55,55%.  
En terme de reconnaissance externe : oui : 84,72% - non : 15,27%.

Ces scores parlent d'eux-mêmes. Au niveau personnel, la communication satisfait l'ensemble des personnes interrogées : la diversité des questions abordées, le traitement des problèmes d'actualité, la proximité des décideurs, la rencontre avec les journalistes, etc. les sujets de satisfaction et d'émulation sont nombreux. On se rend compte que la valorisation de la fonction reste à faire en interne car en externe, la reconnaissance semble plus avérée.

#### Connaissances du dispositif.

On constate que 72,09% des sondés disent bien connaître le dispositif d'ensemble de l'outil de communication du ministère (contre 27,90%), ce qui ne peut que favoriser les échanges et leur travail au quotidien.  
Avis sur l'organisation : 70,83% de bonnes opinions contre 29,16% qui estiment qu'il faut encore l'améliorer.

A la question plus détaillée sur leur connaissance concernant les pratiques et l'organisation générale, 64,44% répondent par l'affirmative (contre 35,35%). Ce chiffre élevé s'explique selon nous par le fait que ce sont les communicants des cellules parisiennes qui s'expriment et qui ont sans aucun doute plus l'habitude d'échanger ou de côtoyer leurs homologues des autres services de communication du ministère. Nous ne sommes pas persuadés que ces pourcentages seraient les mêmes auprès du personnel en région. C'est pourquoi, même si ces scores sont bons, il nous semble important d'avoir une réelle politique d'information en interne au sein du vivier des communicants du ministère, par le biais notamment de l'Intracom. A ce sujet, 95,45% des personnes souhaitent voir se développer les relations entre les diverses structures de communication du ministère (contre 4,55% qui les trouvent correctes).

Les chiffres augmentent en toute logique lorsque la question porte directement sur la connaissance du service dont fait partie le communicant : oui : 89,15% et non : 10,84%.

Les améliorations doivent également porter sur les relations entre les niveaux locaux et le niveau ministériel : 81,57% de oui et 18,42% de non, ainsi que sur l'amélioration du dispositif lors de communications qui font intervenir différents ministères : 88,09% oui et 11,90% non.

#### Convention régionale.

Pour en revenir aux besoins d'échanges entre les communicants, 70,27% souhaitent la mise en place de conventions des communicants aux niveaux des régions (contre 29,72%). Cet aspect mérite, selon nous, toute l'attention des décideurs ; son importance en terme d'échanges entre les communicants dont les activités se situent à un même niveau, est indiscutable.

#### Qualités requises.

Ouvert, imaginatif, motivé, enthousiaste, jeune, dynamique, réactif, tenace, aimer le contact, être capable de s'adapter, de faire preuve d'empathie et d'honnêteté intellectuelle, passionné, curieux, professionnel, créatif, disponible, sérieux, volontaire, humble, charismatique, sociable, souriant, diplomate, ne pas être timide et ne pas avoir peur, etc. constituent les valeurs et qualités qu'ont ou devraient avoir, selon les individus interrogés, les communicants. Les aptitudes ou prédispositions au relationnel sont récurrentes.

#### Florilège de définitions de la communication et de son but.

La communication c'est :

« Faire circuler l'information » ; « Faire passer des messages » ; « L'action d'informer et de promouvoir son activité auprès du public par tout procédé médiatique » ; « L'art de transmettre un message avec émotion » ; « Faire savoir en toute honnêteté » ; « Dialoguer » ; « Donner du sens » ; « Informer sans déformer » ; « Promouvoir l'image en externe, valoriser l'institution, les armées et leur image » ; « Faciliter le management » ; « Expliquer les évolutions et les missions » ; « Communiquer pour contrôler l'information » ; « Savoir adapter les messages aux cibles visées » ; « Savoir vulgariser » ; « Séduire pour convaincre » ;

*« Sensibiliser pour rallier » ; « Entretenir le contact » ; « Se faire comprendre » ; « Répondre aux attentes du personnel » ; « Améliorer les relations entre les personnes » ; « Faire en sorte que les personnes se sentent bien » ; « Répondre aux demandes et susciter l'intérêt par des propositions de qualité » ; « Faire connaître son entité, ses difficultés et ses réussites » ; « Informer-promouvoir-échanger : valoriser la Défense en interne et en externe » ; « Expliquer les actions militaires entreprises par le gouvernement » ; « Accompagner le processus décisionnel, diffuser et toucher des cibles » ; « Etre un interface d'aspect transparent » ; « Expliquer notre action et dire qui nous sommes » ; « Vendre le produit Défense » ; « Justifier les missions » ; « Un outil de prévision et de pouvoir » ; « Eviter les distorsions » ; « Un moyen d'améliorer le fonctionnement en interne ».*

Son but, c'est :

*« Savoir et faire savoir » ; « D'aboutir à une connaissance réciproque » ; « De connaître et de se faire connaître » ; « De favoriser la cohésion » ; « De permettre le lien armée-nation » ; « De faciliter l'action » ; « De favoriser le recrutement et la reconversion » ; « De préserver la liberté d'action des chefs » ; « De faire adhérer l'opinion publique » ; « De valoriser ».*

On constate que ces définitions traduisent deux aspects majeurs. Le premier est relatif à la volonté des communicants d'être au service du public et de répondre à ses attentes (informer, répondre, échanger, dialoguer, faire circuler, s'adapter, vulgariser, transmettre,...). L'ambition est de fournir un service de qualité (expliquer, donner du sens, faire savoir en toute honnêteté, informer sans déformer,...). Le second aspect concerne l'image du ministère, des armées et des services et la valorisation de l'institution (promouvoir, vendre, séduire, valoriser, se sentir bien, faciliter les rapports internes, faire adhérer,...).

Le lien armée-nation constitue bien une préoccupation centrale, l'objectif premier.

La plupart des communicants associent dans leurs définitions et réponses, la communication interne et la communication externe.

#### Composition idéale.

A la question de la composition idéale d'un service de communication, les personnes interrogées répondent :

- **Entre civils et militaires** : 42,5% plaident pour une proportion de 50-50, 25% pour une répartition de 30-70, 12,5% pour 20-80, 7,5% pour 10-90, 5% pour 40-60, 5% pour 70-30 et 2,5% pour 80-20.

On constate, au-delà des 42,5% qui optent pour une répartition égale entre les deux populations, que 50% souhaitent que les militaires restent plus nombreux. Seuls 7,5% estiment que les civils devraient être majoritaires.

- **Entre spécialistes et généralistes** : 37,77% pour une proportion égale de 50-50, 15,55% pour 60-40, 15,55% pour 70-30, 8,88% pour 20-80, 8,88% pour 40-60, 6,66% pour 75-25, 4,44% pour 80-20 et 2,22% pour 30-70.

Outre ceux qui optent pour une répartition égalitaire, 42,2% penchent pour une présence accrue de spécialistes - entendus comme des gens formés - et à l'inverse, 19,98% des individus pensent que les généralistes doivent rester prédominants au sein d'un service de communication.

- **Entre contrats courts et carrière longue** : 37,93% de 50-50, 17,25% de 20-80, 13,79% de 30-70, 6,89% de 60-40, 6,89% de 25-75, 6,89% de 70-30, 6,89% de 80-20 et 3,44% de 10-90.

37,93% des personnes souhaitent un équilibre entre les deux types de populations. 20,69% sont davantage pour des contrats courts et 41,37% en faveur de carrières longues dans la communication ; carrière ne signifiant pas des affectations longues à chaque poste de communicant mais davantage des passages réguliers au sein de la filière.

Nous sommes conscients des limites d'exploitation de telles données. Elles n'ont d'autre ambition que de fournir une idée des tendances. Il est bien évident que les scores dépendent beaucoup de la nature des personnes interrogées (civils : 25,75% et militaires : 74,25%) et de leur représentativité au sein de notre échantillon (cf. le nombre de questionnaires remplis par structure).

#### Dysfonctionnements relevés et solutions préconisées.

*« Un manque de réactivité », « Un manque de professionnalisme », « Un manque d'effectifs et de formations », « Le déficit de la communication interne », « L'évaluation des compétences et la question de la sélection des communicants », « Un manque de valorisation de la fonction et de considération des communicants », « Une hiérarchie lourde et une centralisation parfois trop forte », « La langue de bois et la démagogie », « Un manque de coopération et d'homogénéité », « Un manque de coordination entre les différents services », « La précarité des statuts civils et l'existence d'une mosaïque de statuts dans certains services », « Les attributions et les responsabilités floues », « Un manque d'information pour les communicants », « La distance par rapport au terrain », « Une féminisation parfois trop importante », etc. ont été relevés parmi les dysfonctionnements cités.*

Dans le même ordre d'idée, concernant des solutions à préconiser, des communicants demandent à travers le questionnaire :

*« Davantage d'autonomie pour les Sirpa », « Des contrôles de gestion à chaque niveau et des audits externes », « Des moyens financiers, techniques (Intranet) et humains », « L'établissement de profils pour chaque poste, de formations appropriées, de passerelles entre*

*les services », « De limiter les intermédiaires », « De civilianiser et de fonctionnariser », « De responsabiliser les communicants et de leur faire confiance », « De favoriser plus de collaboration et d'échanges », « D'intégrer la communication à tous les échelons hiérarchiques », « d'intégrer la communication dans la stratégie à l'instar des anglo-saxons », « D'informer le communicant, de l'associer à chaque réunion », « De sensibiliser les chefs ou alors d'en changer », etc.*

L'usage du questionnaire<sup>45</sup> nous a permis de dégager un certain nombre de tendances relatives aux communicants. Voyons à présent de manière plus approfondie certains aspects évoqués et les constats réalisés.

## **5. LA FILIERE COMMUNICATION**

### ***5.1. Une réforme engagée***

Création de la DICoD en 1998, entraînant la reconnaissance effective et officielle du Sirpa air, la mise en place du Bureau de la Communication et de

---

<sup>45</sup> Le questionnaire a souvent été jugé trop long et les questions exigeaient, selon certains, trop de développement. La mise en place de cet outil a été décidée tardivement et peut-être que son élaboration, s'appuyant sur la grille d'entretien, a souffert d'une certaine précipitation. Il s'agissait avant tout de recenser un maximum d'avis et de profils de communicants.

L'Information du Service de Santé des Armées, la création de l'EMA/Comm. ; création de la cellule de communication du SGA en 2000 ; changement de statut de l'Etablissement Cinématographique et Photographique des Armées qui devient l'Etablissement de la Communication et de la Production Audiovisuelle de la Défense, etc., les changements récents qui sont intervenus dans le domaine, et notamment depuis l'annonce de la réforme, traduisent une prise de conscience évidente de l'importance de la communication. L'effervescence est certaine : l'outil est en pleine transformation, au même titre qu'un certain nombre d'autres filières au sein du ministère.

*« On en est encore aux balbutiements », « On fait encore un peu de bricolage », « La graine vient d'être plantée... », « Les choses ne sont pas encore définitives », « On est entrain d'homogénéiser les choses, de rendre cohérent le dispositif afin de parler le même langage, d'optimiser les profils, les spécialités, les compétences et de mettre en place les formations appropriées et à terme les carrières adéquates »,* ces propos recueillis auprès de la plupart des responsables rencontrés, traduisent parfaitement cet état de fait : l'aspect nouveau et mouvant de la question et par conséquent les difficultés inhérentes à une approche détaillée et exhaustive. Si les volontés sont remarquables, les efforts certains, les résultats ne sont pas toujours facilement palpables.

Selon les Sirpa et les services, les réflexions sont menées depuis plus ou moins longtemps et se poursuivent. La reconnaissance d'une nécessité de disposer de professionnels de la communication et de structures appropriées incite en effet l'ensemble des responsables et décideurs à se pencher sur la question, à se rencontrer et à se concerter. Pour preuve, l'existence des nombreux travaux menés. Dans le cadre de ces réflexions et en vue d'améliorer l'outil, la plupart des structures tentent de connaître davantage les individus oeuvrant au sein de leur filière communication. Lors de ces sondages et enquêtes, les difficultés sont nombreuses car les personnes ne jouent pas facilement le jeu, craignant des décisions à venir concernant leur affectation. Ces soucis accentuent d'autant l'intérêt des responsables rencontrés à l'égard de notre recherche. L'accueil général et les aides apportées par la plupart des structures abordées sont, à ce titre, à souligner.

Les efforts et les préoccupations des chefs de services portent en effet sur l'identification des besoins en personnel, sur les compétences requises ou à acquérir, sur les formations adéquates à mettre en place et la meilleure manière de gérer les carrières. La distinction de familles de métiers, de désignations précises et définitives (chargé de communication, attaché de presse, chargé de relations publiques,...) constitue une première priorité. Il s'agit de privilégier une cohérence au sein du ministère, notamment dans l'optique de la

communication opérationnelle gérée par l'EMA/Comm. qui, en fonction des besoins, formule des demandes ciblées avec des niveaux de qualification établis, auprès des différents Sirpa ou des services concernés. L'homogénéisation des catégories et des profils de postes pour l'ensemble du ministère présente en outre un intérêt certain en terme d'élargissement et de perspectives de carrière pour les communicants. La mise en place de cette famille de métiers et des désignations appropriées, est d'ores et déjà plus ou moins réalisée en ce qui concerne le personnel civil (cf. annexes) même si les évolutions sont constantes. L'équivalent n'existe pas de manière transversale, à l'échelle du ministère, pour les militaires. Pour la gestion du personnel, et par conséquent les désignations de postes, chaque armée ou service applique sa propre politique, même si les distinctions établies par l'EMA/Comm. (profil, statut, compétence requise, niveau de responsabilité) sont pris en charge pour tendre vers plus d'uniformité.

## **5.2. Un besoin de cohérence face à une diversité de services**

En schématisant, il existe trois grands domaines dans la communication du ministère de la Défense :

- celui de la politique de Défense, de la responsabilité du ministre. Contrairement à l'ex Sirpa Central, officiellement cantonné dans des missions d'exécution, la DICoD est chargée de proposer et de conduire la politique générale d'information et de communication du ministère de la Défense.
- celui des forces organiques, dont la responsabilité incombe à chacun des chefs d'Etat-major d'armée. Chaque Sirpa est indépendant, rattaché à son Etat-major et s'occupe de la communication et de la promotion de son armée d'appartenance (communication interne, activités propres), en cohérence avec les directives générales fixées par le ministre.
- celui de l'emploi des forces et de l'opérationnel, sous la responsabilité du CEMA, qui dispose d'une cellule, l'EMA/Comm., chargée de puiser dans chaque force impliquée les communicants nécessaires. En situation de crise et d'engagement des forces, c'est le chef d'Etat-major qui conçoit et assure la communication opérationnelle. Il donne ses instructions à la DICoD qui centralise l'information relative à l'emploi des forces. Le conseiller en communication du chef d'Etat-major concerné est responsable de la communication ; il doit respecter la politique générale de communication. Un officier de la DICoD sera présent mais il sera sous les ordres du CEMA.

La volonté de présenter une cohésion ministérielle est compréhensible : il faut veiller à parler un langage commun, voire le même langage, afin de donner

l'image d'une institution homogène et soudée. « Il est vital de rassembler son personnel sur des objectifs communs et acceptés par l'ensemble, afin de concentrer les énergies. Il est donc primordial que les images reflètent parfaitement la réalité ; des images et des discours s'en éloignant présenteraient un danger évident et détourneraient de son but réel tout service de communication, ainsi dévoyé. C'est pourquoi des sondages portant sur la presse militaire sont effectués régulièrement au sein de l'armée de terre (diverses inspections, enquêtes du Centre de Relations Humaines) afin de se prémunir contre ce danger »<sup>46</sup>.

A travers son étude des textes officiels aussi bien que de la communication plus informelle émanant de la communauté (articles, conversations), Claire Oger<sup>47</sup> montre de quelle manière la cohésion, valeur emblématique chère à l'institution, apparaît et construit de manière obsessionnelle le discours militaire. La crainte d'une rupture des liens entre les individus en uniforme d'une part, et avec la nation, d'autre part (liens synchroniques et diachroniques) apparaît, de fait, tout autant. L'auteur analyse la manière dont la cohésion opère comme « principe organisateur du discours »<sup>48</sup>, comment cette valeur phare fait partie des méthodes de composition au sein de l'armée de terre<sup>49</sup>, des techniques d'expression et d'argumentation en vue de ménager, maintenir et entretenir les liens évoqués. Si cette façon de procéder peut se comprendre au sein de l'institution, il convient naturellement aux communicants militaires de s'imprégner de la culture civile qui n'applique pas forcément les mêmes valeurs, car de toute évidence les personnels en uniforme doivent être capables de parler aux politiques, aux journalistes et aux citoyens en général. Claire Oger nous explique que l'armée de terre a opté pour une méthode d'expression unique quel que soit l'interlocuteur en face, « une méthode de résolutions de problèmes et une méthode d'expression permettant d'aborder indifféremment la mise au point d'une séance d'instruction ou la préparation d'une réunion, la résolution d'un problème tactique et même... la dissertation de culture générale. Une méthode unique en toutes circonstances, et une même méthode pour tous afin d'homogénéiser le discours collectif et parler d'une seule voix »<sup>50</sup>.

---

<sup>46</sup> Cf. « La communication dans l'armée de terre », chronique d'A. Lavère, *Défense nationale*, mai 92, p.185-186.

<sup>47</sup> Cf. Claire Oger, « De l'esprit de corps au corps du texte : cohésion militaire et dissolution journalistique », *Langage & Société*, n°94, décembre 2000, p.9 à 43.

<sup>48</sup> Ibid p.12.

<sup>49</sup> Il existe au sein de l'armée de terre un fascicule Média poche, sorte d'outil d'aide à la confrontation avec les médias que nous n'avons malheureusement pas pu étudier.

<sup>50</sup> Cf. Claire Oger, « De l'esprit de corps au corps du texte : cohésion militaire et dissolution journalistique », *Langage & Société*, n°94, décembre 2000, p.15.

Pour de plus amples détails sur la MRT, méthode de raisonnement tactique, le lecteur se reportera aux pertinents travaux de l'auteur. Soulignons brièvement que cette méthode est basée sur l'unicité du raisonnement et du langage quel que soit le grade du militaire, sur son adaptabilité à la complexité de la situation et aux délais de réaction de chaque échelon de commandement car la MRT se décline en plusieurs versions, de plus en plus élaborées à mesure que l'on s'élève dans la hiérarchie.

Le principe de la méthode peut se résumer par la succession des phases de réflexion (analyse et synthèse) et de rédaction (formuler et exposer la réponse, rédaction d'ordres à l'aide de formules stéréotypées obligatoires). Le discours doit contenir une idée-maîtresse, mise en avant dès l'introduction et dont découle toute l'argumentation. La méthode militaire ne fait pas de place à la thèse adverse (pas de plan thèse-antithèse-synthèse). Il s'agit d'un « discours d'explication destiné à faire comprendre avant de convaincre où l'intelligibilité est inséparable de l'unité, où la visée argumentative se mue en compacité et récuse les formes marquées de l'hétérogénéité »<sup>51</sup>.

Le style, à l'image de l'ordre donné, doit être clair, précis et concis. « La justesse de l'expression apparaît comme un moyen de lutter contre les incertitudes du sens, représentées comme des ennemis, qui guettent et menacent la communication »<sup>52</sup>. L'optique est de développer des comportements réflexes, des automatismes tout en veillant à la répétition et au conditionnement mécaniques. « Les rhétoriques militaires sont faites pour vaincre et convaincre »<sup>53</sup>.

Le militaire doit communiquer car « silencieux par obligation (obligation de réserve, exigence du secret), par tradition (grande Muette) ou par modestie et par pudeur, il subit silencieusement l'incompréhension des concitoyens, les manipulations de l'information, voire les insultes et les calomnies »<sup>54</sup>. Le militaire doit collaborer avec le politique, le journaliste, tout en récusant l'ambiguïté de son discours.

La cohésion de l'ensemble n'est pas toujours aisée en raison de la diversité des structures en présence dont les activités, l'organisation, la composition et les besoins en personnel et le fonctionnement peuvent varier de manière sensible, comme nous l'avons vu précédemment.

---

<sup>51</sup> Cf. Claire Oger, « De l'esprit de corps au corps du texte : cohésion militaire et dissolution journalistique », *Langage & Société*, n°94, décembre 2000, p.23.

<sup>52</sup> Ibid p.24.

<sup>53</sup> Cf. A. Thiéblemont, *Cultures et logiques militaires*, PUF, Paris, 1999, p.23.

<sup>54</sup> Ibid p.30.

Les différences entre les structures sont de plusieurs ordres :

- Celles relatives à la mission de mise en valeur de la spécificité propre de l'armée ou du service d'appartenance sont naturellement admises et ne posent pas de soucis particuliers.

- Celles qui relèvent des attributions de chaque service : les structures qui sont en charge de l'ensemble de la communication, celles qui s'occupent exclusivement de la communication interne, et/ou externe, et/ou du recrutement, et/ou des relations publiques. Bien évidemment ces distinctions peuvent engendrer des décalages certains à tous les niveaux : conception et définition de la communication, but(s) à atteindre, moyens à mettre en oeuvre, organisation de services, actions communes ou gestion au sein du seul service, etc. *« On passe beaucoup de temps à échanger avec les autres services. Il n'y a pas d'homogénéité dans les structures qui n'ont pas toutes les mêmes rôles. Les objectifs de recrutement sont importants, souvent gérés par les Directions des Ressources Humaines et ils doivent naturellement être pris en compte dans la communication, mais, de fait, les Sirpa ont souvent tendance à délaisser la communication interne en disant que c'est au commandement de la faire. Il existe forcément des limites entre les structures »* (communicant - DGA).

- En terme de missions, on peut également distinguer les services qui se préoccupent de développer leurs relais et leurs besoins locaux (régions ou zones de Défense) ; ceux qui en raison de leur petite taille et des moyens réduits dépendent beaucoup des compétences et des aides de la DICoD ; ceux qui aspirent à encore plus d'indépendance et d'autonomie - réelle ou symbolique - par rapport à la structure « mère » qui coordonne.

La question de l'harmonisation du dispositif se pose de manière très forte dans le domaine de la communication opérationnelle. Certains communicants nous ont souligné les problèmes occasionnés en raison de l'existence de la double chaîne : la chaîne opérationnelle, de la responsabilité de l'Etat-major (EMA/Comm.) et la chaîne territoriale dont dépend dans l'organisation structurelle toute unité (la région avec ses chefs, ses officiers de communication). La situation opérationnelle repose sur une réactivité de tous les instants et le communicant au sein de l'unité doit s'adresser à la source car bien souvent les échelons régionaux ne sont pas au courant en temps réel. La susceptibilité des chefs de région et de leur communicant peut être vivace. L'existence de deux autorités ne constitue pas toujours la panacée. Faut-il alors systématiquement distinguer la chaîne opérationnelle de la chaîne institutionnelle qui existe en temps normal ?

Le communicant peut également être sollicité en même temps par la chaîne de communication opérationnelle et celle de la communication institutionnelle.

Dans ce domaine, la coordination et les priorités doivent être clairement établies et respectées.

Toujours dans le domaine de l'opérationnel, un certain nombre de communicants regrette le manque d'attention et d'efforts consacrés à la communication destinée à la base arrière.

- En fonction de toutes ces variables, mais aussi de la nature et l'appartenance de la cellule de communication à telle ou telle armée ou service, la composition des personnels et par conséquent leur gestion de carrière sont différentes. Il s'agit là aussi d'un domaine pour lequel l'homogénéisation des pratiques reste problématique. La gestion des carrières du personnel civil ne peut se comparer à celle des militaires. De la même manière, à l'intérieur de la population des civils, les fonctionnaires ne peuvent s'assimiler aux contractuels. Un des avantages des civils réside dans la durée de leur affectation. Elle peut être plus importante car les civils de la Défense ne sont pas forcément soumis à mutation si cette dernière n'est pas souhaitée (la mutation est obligatoire notamment en cas de promotion). Concernant la mémoire du service, une affectation plus conséquente peut apparaître judicieuse mais il s'agit comme pour l'ensemble des communicants de se poser la question de la durée d'attribution de chaque poste. Il s'agit en effet avant tout de privilégier les compétences, le maintien du savoir-faire et la motivation générale de chaque individu.

- Au-delà de la composition des services respectifs, leur culture d'armée, leur origine et l'histoire de leur mise en place et leur tradition de savoir-faire peuvent faire varier les réponses apportées par les diverses structures de communication du ministère et contrarier également la cohérence nécessaire.

A ce titre, ce qui semble délicat en terme de coordination, c'est la relation et le positionnement du chef de Sirpa ou du service avec son chef d'Etat-major. Il y a l'ancien système dans lequel le chef de Sirpa est un peu spécialiste de la communication mais reste avant tout l'adjoint du chef de cabinet du CEM, le véritable patron de la communication. Il y a ceux qui marquent déjà l'évolution favorable des mentalités et la reconnaissance de l'importance de la communication, c'est-à-dire les chefs de Sirpa qui ont de réelles responsabilités et qui travaillent, non pas en relais, mais en collaboration et en complémentarité avec leur CEM respectif. Ces différences de responsabilités et donc d'interlocuteurs, pas toujours spécialisés dans le domaine de la communication, peuvent être problématiques. Les luttes et les enjeux de pouvoir entre les attributions respectives des services et au sein même des armées, par exemple en cas de crise ou lors d'opérations, peuvent à ce moment là être d'autant plus intenses et donc fragiliser l'entente et la cohésion prônées.

- Dans le même ordre d'idée, les soucis d'uniformité et de cohérence peuvent également se retrouver dans le manque d'harmonisation entre les attributions, les responsabilités et les grades des communicants des différents services.

- Les différences d'organisation tout au long de la chaîne de communication de chaque armée ou service, ainsi que l'équipement et les moyens techniques ou humains peuvent constituer d'autres décalages notoires.

Si les échanges entre les chefs de service sont réguliers (réunion hebdomadaire), les collaborations effectives entre les communicants des diverses composantes ne semblent pas suffisantes : *« Avec les autres Sirpa, les relations sont faibles : elles interviennent lors d'opérations communes, des salons par exemple. Nous nous appuyons essentiellement sur le réseau bien structuré de l'armée de terre. Les relations sont, à mon regret, ponctuelles en raison des missions différentes gérées par chaque service : certaines structures gèrent le recrutement, d'autres pas »* (communicant - service de santé).

Malgré l'existence d'une certaine concurrence entre les cellules de communication - liée aux besoins de recrutement des armées et services - ou la présence de distinctions plus ou moins importantes, la demande d'échanges est générale. *« Il n'y a pas de soucis avec les autres armées : on fait le même métier, avec les mêmes finalités mais pas pour les mêmes chefs et pas avec les mêmes handicaps : il y a ceux qui disposent d'une meilleure image, ceux qui, je pense à la gendarmerie, doivent gérer leur mission de répression. Il est important d'échanger les expériences, et de ne pas se contenter des échanges entre les chefs. Il faut de véritables réseaux et il faut aller vers les autres : c'est là que réside la force du communicant. Les passerelles sont très limitées entre les différents services du ministère. Il y a en outre une concurrence évidente dans le domaine du recrutement qui constitue un des objectifs de l'image »* (communicant - armée de terre).

Si l'ensemble des chefs de Sirpa et de services connaissent parfaitement les rouages et le fonctionnement du système, il nous paraît important de faire, en interne, un travail d'information en profondeur auprès de l'ensemble des communicants du ministère. Sur le terrain, la méconnaissance, notamment des actions et des rôles de la DICoD, est certaine : selon les responsables, une campagne d'information en interne n'est pas prioritaire pour le moment. Certes, une collaboration systématique n'est nullement nécessaire ou exigée par chaque communicant dans le cadre de ses tâches journalières, mais une réelle sensibilisation nous semble nécessaire afin d'éviter d'accentuer certains décalages, voire d'engendrer des blocages importants.

Au niveau de la communication interne de la DICoD ou d'autres services, il semble également que l'information ne descend pas toujours jusqu'à l'échelon le plus bas.

### 5.3. La nécessité de communiquer : une reconnaissance mitigée au sein de l'institution.

*« Il reste encore des décideurs et des chefs à convaincre » (communicant -marine). « On trouve encore des gens réticents à la communication. Actuellement, la filière n'est pas valorisée. Les changements sont longs, surtout dans l'administration. La communication ne fait pas partie de la carrière d'un attaché selon certains responsables. A terme, le passage dans la filière communication sera un plus dans une carrière, en attendant les vrais parcours dans cette filière. Pour le moment ce sont encore des marginaux, il en est de même pour les militaires avec des gestions de carrière autres et des volumes de postes différents » (communicant - SGA). « Actuellement, au sein de la filière communication, les gens sont reconnus comme des spécialistes. Malgré cela les gens ne souhaitent pas être à notre place » (communicant - armée de terre). « La communication, on la voit souvent soit comme la voix du maître, soit comme contestataire. Il est difficile de se positionner, il faut prouver notre utilité et notre rentabilité. C'est un combat quotidien » (communicant - ECPAD). « Depuis la disparition des appelés, la communication est d'autant plus importante qu'elle permet de maintenir un lien avec la société civile » (communicant - ECPAD).*

De toute évidence, il convient en effet de modérer un tant soit peu le constat de reconnaissance de la nécessité de communiquer qui semblait correspondre à une opinion répandue et généralisée au sein de l'institution militaire. Si, tout naturellement, la plupart des spécialistes, des responsables ou des personnes oeuvrant au sein de la filière communication, sont unanimes à s'inscrire dans cette reconnaissance - et par conséquent d'un recrutement, d'une formation et d'une gestion de carrière appropriés - il n'en est pas forcément de même au sein des armées en général, et même auprès des cadres. *« Beaucoup ne voient pas la communication comme un métier et croient à l'approche baguette magique. Il faut savoir tout faire immédiatement. Le communicant est souvent assimilé à un gourou ou alors à un porteur de petits fours. Il convient de faire connaître le métier, de le valoriser et de faire accepter que le communicant doive être un professionnel » (communicant - DGA).*

Pour preuve, la première approche de l'étude en cours de Th. Nogues<sup>55</sup> dans laquelle on constate qu'à la question posée aux officiers des trois armées : « Quelles sont selon vous les insuffisances en terme de formation des militaires et les domaines à améliorer ? », les techniques de communication ne sont évoquées que dans 10,8% des réponses. Ces résultats peuvent signifier que l'outil est performant et fonctionne parfaitement ou, ce qui paraît plus probable, un désintérêt de la part des officiers interrogés. Les cadres privilégient en effet, dans l'ordre décroissant des priorités : l'amélioration des formations relatives au droit international, aux langues, à l'histoire des pays et

---

<sup>55</sup> Cf. conférence « A mission nouvelle des armées, formations nouvelles? » du jeudi 8 février 2001 dans le cadre des forums du C2SD.

des zones sensibles, aux techniques de management et à la psychologie, c'est-à-dire avant tout, et cela n'est pas surprenant, aux domaines directement liés à la fonction originelle du militaire, à l'engagement sur le terrain et aux nouvelles missions.

Ce constat explique en partie le manque d'intérêt de la part de beaucoup de cadres pour une affectation au sein de la filière communication. Pour les officiers, l'idée de carrière passe encore par l'opérationnel traditionnel, plus valorisant, qu'ils reconnaissent ou non le bien fondé de la communication.

Dans un domaine relativement nouveau, aux enjeux et aux concepts théoriques pluriels et difficiles à unifier, il semble pressant de faire adhérer l'ensemble des personnels, décideurs ou autres, à la nécessité d'améliorer l'ensemble du domaine de la communication (interne, externe, etc.). *« La communication est encore considérée comme secondaire par beaucoup, et même lorsque la nécessité est admise, chacun y va de son avis et du coup les professionnels n'ont pas toujours leur place et les possibilités de travailler efficacement »* (communicant - marine). Poursuivre les efforts de sensibilisation en interne afin de convaincre que la communication fait à présent partie intégrante de l'activité opérationnelle, nous paraît, de fait, encore judicieux. *« La communication : tout le monde en a son idée. La priorité n'est pas toujours reconnue. Quand tout va bien : elle n'est pas ressentie comme utile, elle redevient prioritaire lors de chaque crise. Il faut montrer que la communication est importante et la valoriser »* (communicant - marine).

La communication doit faire l'objet d'une sensibilisation générale et ce dès les écoles, c'est-à-dire les premiers pas de tout militaire au sein de l'institution. (A cette question, 91,13% des personnes sollicitées par le questionnaire ont répondu par l'affirmative). Au-delà du moyen de faire comprendre la nécessité et le bien fondé de l'exercice, cette première approche permettrait en outre de détecter celles et ceux qui manifestent un intérêt pour la fonction, ce qui permettrait de créer un premier fichier de personnels susceptibles de devenir des communicants.

La sensibilisation des chefs est primordiale car pour oeuvrer efficacement, le communicant doit avoir accès à l'ensemble des informations, c'est-à-dire avoir la confiance de son supérieur. Celui qui détient l'information, détient le pouvoir. La communication, si elle est indispensable, ne peut toutefois tout résoudre. Néanmoins, pour être le plus efficace possible le communicant doit tout savoir : il doit l'exiger de ces chefs, ce qui n'est pas toujours une mince affaire. Le contact avec les chefs est indispensable. La proximité doit d'abord être physique et spatiale. L'observation de certains services est à ce sujet éloquent. La localisation du bureau du communicant, son éloignement plus ou moins prononcé avec l'espace du chef, le manque de contacts et d'échanges (formelles ou informelles, de vive voix ou par l'intermédiaire de supports

divers) ou au contraire la mise en place de services proches dans lesquels les portes sont tout le temps ouvertes et où l'information circule en temps réel constituent deux modes de fonctionnement rencontrés et qui coïncident généralement avec des résultats et une reconnaissance sans équivoque. La proximité doit également se faire en terme de confiance et d'échanges d'informations. Certains chefs ont encore une vision passéiste de la communication, des médias, de l'opinion publique : ils sont défensifs, se cachent et ne facilitent pas le travail de leur(s) communicant(s).

#### **5.4. La communication : un besoin permanent et une nécessité d'obtenir la confiance du public.**

Au-delà de la nécessité de communiquer, il faut pratiquer une communication professionnelle, compétitive et juste. Trop longtemps les militaires ont appris à se taire et ne souhaitaient pas communiquer, et ce d'autant plus lorsque des faits peu valorisants intervenaient. « *Les citoyens ont le droit de savoir : il n'y a pas de questions illégitimes* » (communicant - DICoD). Dans l'inconscient collectif, il faudra certes plus ou moins de temps avant de réussir à gommer une certaine méfiance ambiante à l'égard des communications de la Défense. Pour établir un climat de confiance avec l'opinion publique, il faut véritablement aboutir à une politique de communication avec une posture de transparence permanente. L'ensemble des responsables rencontrés est conscient de cette exigence.

La transparence est un concept délicat à définir. Dans le milieu complexe de la Défense, en raison des besoins de sécurité, tout ne peut pas être dévoilé et cela est généralement accepté par les Français et les journalistes. « *On ne peut légitimement pas tout dire mais on n'a pas le droit de dire des choses que l'on sait pertinemment fausses. Il faut toujours rester honnête car la presse aura vite fait de nous couler* » (communicant - service de santé). Le secret exigé est bien compris. « Au lieu de considérer que tout est secret a priori, il vaut mieux se persuader que tout ce qui intéresse les médias mérite d'être librement accessible, sauf ce qui a un impact sur la sécurité »<sup>56</sup>. La transparence totale est illusoire en temps de guerre car la sécurité des actions et des hommes prime. Le terme de transparence doit en fait s'entendre comme le fait de ne pas vouloir manipuler les journalistes, ne pas leur mentir ou alors par omission. « *Ce qu'on dit à un instant t doit être vrai. Si, par la suite, cela se révèle faux, il faudra reconnaître les erreurs commises* » (communicant - DICoD). Il faut répondre au mieux aux demandes

---

<sup>56</sup> Cf. Lt-Col M. Vern, « Communication & gestion des crises », *Bulletin de documentation*, n°507, juillet 1996, p.36.

des médias et donner en permanence de l'information véritable, gage de bonne entente avec les interlocuteurs habituels. « Le mensonge, la désinformation, rapidement découverts, provoquent le discrédit de l'émetteur et l'apparition de la rumeur. La demande et le besoin d'informations sont vécus comme légitimes par tous les publics. Il est difficile, voire impossible d'y échapper. Il n'y a pas de questions stupides, il n'y a que des réponses stupides »<sup>57</sup>. « On n'a rien à cacher puisque le cadre est légal. Si quelque chose est illégal il faut le dire pour montrer qu'on agit car de toute façon cela ressortira un jour ou l'autre. Pour l'opérationnel, le confidentiel requis est bien admis » (communicant - armée de terre). « Plus les armées joueront la transparence, meilleures seront leurs relations avec les médias. (...) Quoiqu'on fasse, les médias auront toujours connaissance de la crise. (...) Le mensonge manifeste doit être proscrit »<sup>58</sup>. « Les réalités l'emportent toujours sur les apparences »<sup>59</sup>. « La Défense est un domaine complexe et il faut faire constamment de la pédagogie sur les affaires. Les fonctions de communication de l'Etat sont des fonctions d'instructeurs : il faut mettre en place des outils qui permettent de répondre aux questions des citoyens » (communicant - DICOd). « La rétention d'une information est souvent plus pénalisante que sa divulgation. Il est illusoire de prétendre étouffer une affaire et le militaire n'a aucun intérêt à le faire, s'il se place dans le long terme »<sup>60</sup>. « Il faut accepter que communiquer, c'est s'exposer aux critiques et que ces dernières seront atténuées en créant une crédibilité du langage. Communiquer, c'est aussi accepter l'évolution, la modernité. Il faut transformer l'essai, il faut encore plus de volontarisme des commandements pour la formation des acteurs de base et de l'ensemble de la chaîne hiérarchique »<sup>61</sup>. Au-delà de la réaction de l'opinion publique la posture de transparence doit également être appliquée en interne afin de favoriser la confiance du personnel. « Les grands chefs semblent avoir intégré le fait qu'il faille agir de la sorte : on commence à sentir les changements dans les mentalités. La transparence mise en place vers l'extérieur est de plus bénéfique en interne car la pratique qui consistait à cacher les choses était bien ancrée et il faut avant tout de la transparence en interne » (communicant - marine).

Ces arguments sont tout aussi valables dans le domaine de la communication de crise : « Il faut éviter le décalage et prévoir sans cesse la crise. Lorsqu'elle survient il faut fournir rapidement des dossiers aux journalistes sur le contexte, l'environnement géographique, l'armement, etc. » (communicant - DICOd).

<sup>57</sup> Cf. J. Scanion in *La communication de crise*, mémoire de maîtrise « Sciences et Techniques » du Capitaine Ph. Perret - Extraits parus dans la revue *L'épaulette*.

<sup>58</sup> Cf. « Relations médias-armées », *Armées d'aujourd'hui*, n°205, p.9.

<sup>59</sup> Cf. P. Boniface - Ouvrage collectif, *Les manipulations de l'image et du son*, Ed. pluriel, Fondation pour les Etudes de Défense, 1996, p.268.

<sup>60</sup> Cf. Lt-Col M. Vern, « Communication & gestion des crises », *Bulletin de documentation*, n°507, juillet 1996, p.35.

<sup>61</sup> Cf. Lt-Col Cotard, « Armées, communication : antinomie définitive ou évolution acquise? », *Tribune CID*, n°20, mars 2000, p.76 à 80.

Jouer le jeu de la transparence sera toujours payant à long terme, même si à court terme ou ponctuellement, les armées doivent pour cela reconnaître des erreurs. Cela est toujours difficile, notamment au sein d'une institution qui a trop longtemps ignoré ce principe. Reconnaître ses mauvais pas plutôt que de nier en permanence ses faiblesses ne peut que toucher car on communique sur l'émotion et on se rend plus humain ; l'erreur est humaine et par conséquent admise. A long terme, l'opinion publique accordera alors d'autant plus de crédit aux dires institutionnels. *« La transparence est possible. Le public est sensible à la sincérité et il faut en finir avec la langue de bois, même si on n'a pas le droit de mettre en difficulté nos instances politiques et hiérarchiques. Il faut emmener les gens dans le monde de l'intelligence et pas celui de la manipulation, il faut donner du sens et non pas faire de la propagande. Pour cela, il faut se mettre dans la peau de l'autre pour mieux comprendre ses préoccupations, ses attentes et ses normes »* (communicant - marine).

Dans ce même ordre d'idée, il faut également veiller à éviter le décalage entre la vitrine et les coulisses. Certes, peu de personnes ont accès aux coulisses ou fréquentent quotidiennement les services de l'institution mais il nous paraît important d'avoir à tout moment un comportement convenable car le bouche-à-oreille (personnes de passage, chercheurs) peut être aussi, voire plus dévastateur, qu'une image ou qu'un article acerbe, qui peuvent être plus faciles à gérer. Il ne suffit pas de soigner ou de « mettre le paquet » avec les seuls journalistes, qui apparaissent plus « dangereux » ou de manière ponctuelle lors de grandes manifestations médiatisées. Il ne faut pas deux poids, deux mesures et certaines structures ont tendance à l'oublier. Il va de soi que cet aspect est d'autant plus important au sein des structures justement chargées de la communication des armées, ce qui pose, une nouvelle fois, la question du recrutement du personnel. Il faut des personnes véritablement motivées, ouvertes, patientes, avenantes et à l'aise dans ce rôle. L'affectation de « seigneurs » opérationnels à la direction de certains services de communication, par exemple, si elle présente l'avantage de valoriser la filière en interne, ne doit pas porter préjudice en externe par des comportements trop « abrupts », plus appropriés au terrain opérationnel qu'à la communication - même si, en fonction du contexte, la communication sera menée comme une opération de « guerre », vive et réactive.

## 6. LA FILIERE COMMUNICATION : UNE NECESSAIRE VALORISATION ET UN BESOIN DE PROFESSIONNALISME.

L'ensemble des constats réalisés et des propos recueillis va dans le même sens : celui d'une nécessaire valorisation du domaine de la communication. La volonté des communicants est d'aller dans le sens d'une professionnalisation de la filière, qui doit devenir à terme une filière à part entière, hautement spécialisée et compétente. Pour ce faire, il s'agit de donner une place prépondérante à l'activité : faire reconnaître son utilité et le savoir-faire acquis, aboutir à une reconnaissance en interne comme en externe. Valoriser la filière, cela revient entre autres à valoriser les trois domaines qui nous préoccupent, c'est-à-dire le recrutement, la formation et la carrière au sein de la chaîne de communication du ministère de la Défense.

### 6.1. Valoriser le recrutement.

\* Le recrutement des communicants reste difficile. La filière communication est encore trop souvent considérée comme une filière à risque dans laquelle l'exposition est grande (contexte d'actualité, d'urgence, surveillance suivie de la hiérarchie militaire et politique). *« C'est un travail stressant. Vous êtes exposé en interne comme en externe. En interne, c'est très éprouvant car les mentalités ne sont pas encore ouvertes »* (communicant - marine). Les sanctions éventuelles en cas de dérapage (carrière brisée, réputation entachée) peuvent constituer des freins certains dans la motivation des personnels. *« Lorsque la communication est bien faite, elle est avantageuse pour les autres, les politiques, les chefs et lorsqu'elle est mal faite, c'est le communicant qui trinque. C'est son rôle, certes, mais il l'acceptera d'autant plus facilement qu'il est reconnu dans ce qu'il fait et valorisé lorsqu'il doit l'être »* (communicant - armée de terre). Si le communicant est toujours à proximité du chef, il faut toutefois relativiser son pouvoir. *« Le communicant n'est que le conseiller du chef, du leader, il n'a aucun pouvoir décisionnel. Pour sauver l'entreprise ou le chef, il faut savoir que le communicant peut être le dernier fusible. Il doit le savoir et il l'acceptera d'autant plus si la reconnaissance et le retour d'ascenseur sont de mises »* (officier intervenant dans les formations à la communication DICOd).

Si des risques existent, le passage au sein de la filière communication, lorsqu'il est habilement mené - on pense tout particulièrement aux chefs de Sirpa -

constitue réellement un plus dans la carrière : cela doit être le cas pour l'ensemble des communicants et doit être dit. « *La fonction est sûrement plus exposée pour les militaires que pour les civils de la Défense car leur système de sélection est fort donc tous les moyens peuvent être bons pour écarter d'éventuels carriéristes ayant fait preuve de maladresse. Cette caractéristique peut effectivement rendre le travail plus stressant ; elle permet également souvent de se mettre en avant* » (communicant - DGA). Au-delà de la rigueur, du professionnalisme dans la préparation et dans l'anticipation de ses activités, le communicant peut prendre également quelques mesures afin d'éviter les situations critiques et les mauvais pas : « *Les risques existent : il faut se protéger et prendre des précautions, obtenir l'aval des uns et des autres par exemple et éviter de trancher seul* » (communicant - armée de terre). « *En communication, moins vous êtes connu, plus vous durez* » (communicant - armée de terre).

\* La filière n'est pas encore considérée comme une filière noble, contrairement à des armes ou des services davantage tournés vers l'opérationnel « traditionnel ». La communication n'est pas la vocation première du militaire. Pour le moment, la fonction n'est pas non plus jugée valorisante par les fonctionnaires et les civils de la Défense. Ce manque de considération ou, plus sûrement, l'absence d'opportunités ou de perspectives de carrière, ne favorisent pas l'intérêt à l'égard de la discipline. La place et la représentation du personnel chargé de la communication n'étaient pas toujours considérées. Par le passé, les cadres de qualité ne cherchaient pas à s'y faire affecter alors que maintenant le Sirpa ou la DICOd semblent particulièrement attractifs<sup>62</sup>. « La direction de la DICOd, par exemple, se trouve à l'interface entre le militaire et le politique puisqu'elle comporte des attributions de responsable de la communication des armées mais aussi de porte-parole du ministère. Cette situation est vécue comme étant génératrice de tensions pour des raisons juridiques, historiques et culturelles que l'analyse tenue dans la presse militaire vient confirmer. La direction du Sirpa n'est pas banale dans une carrière militaire. L'accès au poste est concurrentiel. Mais plutôt qu'un honneur ou qu'un accélérateur de carrière, le passage par la direction du Sirpa peut être analysé comme une distinction éprouvante et en tant que telle, déniée à la fois comme promotion et comme épreuve »<sup>63</sup>. Une telle affectation constitue toutefois de plus en plus une récompense ainsi qu'un marchepied pour d'autres responsabilités à venir si tant est que les choses se déroulent bien durant le temps à la direction du Sirpa : il faut veiller aux relations avec le politique, avec le cabinet du ministre, avec certains journalistes et avec le personnel en général. On peut à présent atteindre

---

<sup>62</sup> Cf. C. Ollivier-Yaniv, « Quels professionnels de la communication et des relations avec les médias de Défense? Carrière militaire et communication », *Langage & Société*, n°94, décembre 2000, pp.75-96.

<sup>63</sup> Cf. conférence C. Ollivier-Yaniv, « Approches du discours militaire sur la communication : analyse du discours institutionnel et entretiens ethnographiques », Unesco, janvier 2001.

les fonctions les plus élevées en étant passé par le Sirpa, il ne s'agit plus systématiquement d'une parenthèse dans la vraie carrière de commandement, de l'opérationnel et de l'action. En général, pour le choix des chefs de Sirpa, les décideurs ne raisonnent pas par rapport au métier de la communication, à la formation suivie dans ce domaine par l'individu, mais davantage à ses qualités et compétences générales : niveau, réactivité, don d'expression, ouverture, bon sens.

Pendant longtemps les affectations au sein des services de communication, ainsi que les bureaux de recrutement par exemple, concernaient des militaires dont les compétences opérationnelles n'étaient pas reconnues et pour lesquels la carrière « prestigieuse » n'était plus envisageable. L'utilisation d'individus « dont on ne savait que faire » (propos de responsable de service) ne pouvait pas, de toute évidence, valoriser le domaine. Depuis peu, afin de remédier à cet état de fait, des « seigneurs » opérationnels sont affectés aux places stratégiques de chefs de service. Ces cooptations de la hiérarchie militaire - « *On ne postule pas pour ces postes, on est choisi* » (responsable de service de communication) - pour les postes clés ne peuvent que valoriser la fonction. Ces « recrutements-vitrines », malgré le manque ou le peu de formations des personnes concernées dans la communication, n'en demeurent pas moins des choix pertinents en raison de la motivation et des grandes compétences de ces individus. Toutefois, l'institution ne peut s'en contenter. Il reste un travail de fond à réaliser pour rendre performant l'ensemble des ressources humaines car nombreux sont encore les gens en place, héritiers de l'ancien système qui définissait la filière comme une voie de garage. « *Il faut faire appel à des personnes compétentes car le moindre faux pas d'un communicant fait du tort à l'ensemble de la fonction, déjà que certains sont encore sceptiques quant au bien fondé de la communication. Moi je pense que pour sélectionner les bons communicants il ne faut pas hésiter, comme cela se fait dans le privé ou pour les concours administratifs, à faire passer des tests, des entretiens avec des mises en situation pour voir si véritablement la personne est à l'aise et est faite pour cela. La motivation, même si elle est indispensable, ou même les diplômes, ne suffisent pas pour exercer cette fonction. La personnalité est primordiale, il faut vouloir communiquer pour établir des liens. Le communicant sera reconnu s'il est bon. La désignation de personnes intelligentes, curieuses, avec du bon sens, est indispensable* » (communicant - marine). La mise en place de tests de sélection nous paraît tout à fait pertinente dans le domaine de la fonction de porte-parole ou pour toute personne susceptible d'être exposée. « *Il ne faut pas des gens timorés mais volontaires, des gens à l'aise dans l'exercice, qui savent s'exprimer et qui n'ont pas peur ni de la hiérarchie, ni des journalistes* » (communicant - marine). Dans le domaine de la communication, l'individu motivé, ouvert d'esprit et volontaire semble ainsi mieux placé pour remplir de manière efficace sa tâche que la personne, certes formée, mais qui n'a pas réellement fait le choix de son affectation. Le manque de valorisation explique en outre la

forte proportion d'appelés, par le passé, au sein de ces services. La disparition de cette main d'œuvre compétente et les difficultés liées à son remplacement sont, de fait, fortement ressenties.

\* En interne, il s'agit pour les armées de détecter rapidement, dès l'intégration et la période en école par exemple, les individus qui présentent des dispositions, des compétences pour la communication et qui, motivés et enthousiastes, souhaitent intégrer la filière. Pour ce faire, il faut sensibiliser l'ensemble des personnels à l'obligation de communiquer, à l'importance de la fonction et donc des communicants, à leur rôle, au fait qu'un journaliste n'est pas au service du communicant qui ne fait que relayer son message, au fait que chacun est un communicant à son niveau, etc.

\* En raison de la gestion des carrières et des coûts occasionnés, les services recrutent en priorité leur personnel en interne. Dans le domaine de la communication, les effectifs formés ou compétents sont restreints et, de fait, très recherchés. Il est en outre difficile de déplacer un spécialiste d'un service ou d'un département à un autre. Face à ces difficultés de recrutement interne et en attendant de bénéficier de ses propres ressources, formées et compétitives, il faut faire appel à des spécialistes externes (professionnels, universitaires). « *Il faut être opérationnel de suite et on ne peut pas se permettre d'attendre de former nous mêmes des spécialistes* » (communicant - SGA).

L'échange avec le milieu professionnel civil, public ou privé, avec ses savoir-faire et son expérience, est indispensable pour éviter tout repli sur soi. L'institution militaire trop souvent tentée de vivre en autarcie, se doit, et surtout dans un domaine aussi transversal que la communication, de rester en contact de manière continue avec des spécialistes extérieurs et avec l'évolution des techniques, des modes et des codes esthétiques. Les bienfaits de la présence des civils sont indéniables. La fonction communication est typiquement et par définition même une fonction civilo-militaire. La gestion des carrières des civils permet des durées d'affectation plus importantes que les militaires. « *Le civil peut être l'expert en communication et la circulation de ces experts à travers différents services au sein du ministère serait une bonne chose* » (communicant - marine). En terme de mémoire au sein des services, cet aspect est primordial même si la plupart des interlocuteurs, civils et militaires, ne plaident pas pour une trop longue carrière au même poste. « *Pour éviter la routine, il ne faut pas excéder 4 ou 5 ans au même poste. C'est une durée suffisamment stable également pour les journalistes qui constituent les interlocuteurs habituels et qui aiment avoir affaire à un individu identifié (...) il faut environ un an à un poste pour établir les liens avec les journalistes* » (communicant - marine). Enfin, la rotation régulière du personnel et l'arrivée de nouveaux communicants fraîchement formés permet également de veiller au maintien du

savoir-faire basé sur l'évolution des techniques utilisées : « *Il faut du sang neuf de manière régulière pour rester en phase avec les nouveautés et les nouvelles technologies* » (communicant - armée de terre).

Le civil est reconnu comme un excellent catalyseur de réflexion. Il permet en outre de tester la communication du militaire qui s'adresse au monde civil, d'en souligner les mauvaises tendances ou encore d'éviter les abus d'un langage institutionnel inadapté. « *Il serait inapproprié de faire appel systématiquement à un guerrier qui aurait tendance à ne parler que du militaire et ce d'autant plus que les missions de service public qui nous incombent sont les plus reconnues. Le militaro-militaire n'intéresse personne* » (communicant - marine). Une affectation trop longue, qui finirait sûrement par le faire fonctionner comme les militaires qui l'environnent, paraît à ce titre aussi préjudiciable. « *On pourrait envisager de faire appel à des civils au sein des régiments. Ils seraient formés et affectés pour 5, 6 ans. Le problème, c'est, d'une part, de les attirer car la fonction n'est pas valorisée pour le moment et, d'autre part, de définir précisément les responsabilités du poste sans que cela ne génère de problèmes au sein de l'unité avec les personnels en place et les chefs militaires* » (communicant - armée de terre).

« *Le porte-parole est celui qui va au contact ponctuellement. Le communicant oeuvre au jour le jour avec les médias et les autres interlocuteurs* » (communicant - marine). Tout membre du ministère de la Défense, civil ou militaire, peut s'assimiler à un communicant : il donne une image de sa personne et il peut également donner celle de l'institution mais un communicant n'est pas forcément un porte-parole. En terme de crédibilité, il faut naturellement veiller à ces distinctions. Le choix du porte-parole dépend du contexte. Pour l'opérationnel, l'uniforme semble inévitable. « *Attention à la crédibilité : un civil n'est pas un militaire* » (communicant - armée de terre). La crédibilité liée au grade reste en effet une idée forte au sein de la communauté militaire et même au contact de certains journalistes qui ne croient pas être pris au sérieux lorsque l'interlocuteur n'est pas un cadre supérieur. Il s'agit là aussi de trouver un équilibre judicieux. Si la forte, voire exclusive, présence d'officiers au sein d'un service donne, certes, du poids, de l'importance et du crédit, elle peut en contrepartie sembler difficile d'accès, délicate en terme de prise de contact en interne pour des interlocuteurs non-officiers ou encore, fonctionner de manière trop « repliée » sans tenir compte des préoccupations des autres catégories de personnels. « Pour la télévision, la crédibilité de l'intervenant est inversement proportionnelle à son grade : un simple soldat sera cru beaucoup plus sûrement que son général. Par contre, un général s'exprimant dans un article de presse donnera beaucoup plus de poids à l'opinion émise : dans le média écrit, la crédibilité est proportionnelle au grade »<sup>64</sup>. Certains pouvoirs se constituent sur l'image et l'émotion (ex :

---

<sup>64</sup> Cf. Lt-Col M. Vern, « Communication & gestion des crises », *Bulletin de documentation*, n°507, juillet 1996, p.33.

Greenpeace). « *A la DICOd, notamment au centre de presse, il faudrait davantage de sous-officiers et de jeunes qui pourraient acquérir une bonne expérience au début de leur carrière de communicant. La DICOd ne doit pas devenir seulement un lieu où sont affectés les plus compétents et les plus gradés : elle doit être un espace ouvert à tous et à un grand rôle de formation à jouer* » (communicant - armée de terre).

Pour beaucoup il faut être militaire, avoir vécu militaire, avoir été formé militaire pour oeuvrer efficacement et pratiquer une bonne communication. A l'échelon local par exemple, en région, les chargés de communication sont des officiers sous contrat, ce qui peut poser la question de la crédibilité en raison d'une culture acquise relativement moindre par rapport à un militaire de carrière. « *Quand on fait partie d'un milieu et d'une unité on intègre inconsciemment et consciemment de la connaissance. Le para saura prendre la bonne photo d'un autre para, le bon moment, le bon mouvement, etc. parce qu'intuitivement il captera parfaitement le vrai geste. Pour cela il faut s'affranchir totalement de la technique, il faut que le geste devienne réflexe et ne plus réfléchir à la technique et à l'outil qui doivent devenir un prolongement naturel de l'œil* » (photographe - ECPAD).

En dehors de la communication opérationnelle, la plupart des interlocuteurs ne plaide pas pour un communicant systématiquement en uniforme. Un civil ayant acquis une bonne connaissance de la culture d'armée, l'alternance ou la présence d'un binôme de deux représentants de l'armée, un communicant en uniforme et un personnel civil spécialiste de la communication, ont été des réponses fréquentes. « *Dans certains domaines de la communication, le couple militaire/spécialiste de la communication est nécessaire. Il faut forcément un spécialiste en médecine, un médecin rend crédible le propos. On peut bien sûr mettre quelqu'un d'autre à la place, un civil ou un individu qui ne serait pas médecin, il y a des avantages : il serait spécialisé dans la communication, et des inconvénients : il n'aurait pas la crédibilité médicale. La solution réside peut-être dans le travail en binôme afin de faire acquérir une crédibilité à l'individu en question* » (communicant - service de santé).

Il faut reconnaître le civil, ses compétences et les avantages qu'il présente. « *Le civil qui parle au nom de l'institution incarne le lien armées-nation qui nous est si cher* » (communicant - armée de terre). En terme de recul ou encore pour éviter des freins ou sanctions, encore puissants dans la carrière du militaire en cas de faute, la nature civile du porte-parole semble judicieuse. « *Un civil qui défend l'institution sera beaucoup plus crédible que le militaire qui paraîtra toujours comme arrogant pour beaucoup ou comme celui qui ne dit pas tout. Il faut utiliser l'uniforme à certains moments précis, pour assumer ce qu'on fait, mais le civil incarne davantage la transparence dont on a besoin... tout dépend du message à délivrer et des événements. Il faut associer en permanence le civil à la parole de la Défense et surtout éviter d'en faire des fusibles ponctuels, ce qui serait très mal vu* » (communicant - marine). Ce positionnement n'est pourtant pas un gage de crédibilité permanent et le militaire doit de toute

évidence s'exposer ne serait-ce que pour éviter de cultiver encore le cliché « militaire = grande muette » et surtout pour favoriser la cohésion et la reconnaissance en interne. Rappelons à ce propos l'équilibre existant au sein de la DICoD entre le délégué qui est un civil et le délégué-adjoint qui est un militaire. « *A la DICoD les chefs de départements restent des militaires* » (communicant - DICoD).

Est-ce qu'un communicant parle toujours au nom de l'institution ou est-ce que le Je peut s'envisager. Lors des séances de média training au cours des stages DICoD observés, l'utilisation du Je a bien été spécifiée : « *Jamais de Je, vous parlez au nom de l'institution* ». Certes, mais il ne faudrait pas que la règle soit appliquée systématiquement sans discernement car on ne peut pas exiger alors du public de ne pas assimiler en permanence les dires et les opinions d'un représentant de l'institution comme étant ceux partagés par l'ensemble du personnel. Chacun doit pouvoir s'exprimer à son niveau sur un sujet sur lequel il est compétent par sa spécialité et sa position. Il faut davantage libérer la parole pour espérer obtenir la confiance du public. « *Pour les militaires, les galons identifient l'individu. En fonction de son niveau hiérarchique, on lui attribue des compétences et on limite également son droit de parole : les risques sont certains. La situation est plus saine pour les civils, même si pour eux, en contrepartie, la gestion de carrière peut parfois être plus problématique* » (communicant - ECPAD). La parole d'un citoyen militaire doit être entendue. Naturellement tout cela dépend des sujets traités. Il s'agit dans ce domaine également de faire évoluer quelques mentalités pour éviter de répondre, comme trop souvent par le passé, par des réprimandes ou des sanctions pour tout discours de militaire jugé un peu trop libre. Une révision des règles et/ou règlements en vigueur dans ce domaine serait une bonne chose.

\* Le ministère se doit de faire connaître davantage, en externe, la filière et les postes proposés et de valoriser ces derniers (responsabilités, soldes). Le recrutement en externe est difficile. Pour attirer ces professionnels, les traitements et les salaires proposés doivent en effet être attractifs pour éviter un trop grand décalage avec les pratiques en cours dans le civil.

L'appel à des OSC (officiers sous contrats) est une bonne chose pour pallier les besoins pressants et bénéficier rapidement de spécialistes dans le domaine de la communication, même si d'aucuns déplorent le fait que certains recrutements de communicants laissent à désirer : « *On embauche de charmantes jeunes filles mais souvent totalement incompetentes. Comme il faut les former un minimum, avec les stages DICoD notamment, ces OSC sont absents des unités alors qu'en région on a un besoin urgent et permanent de personnels* » (communicant - armée de terre). Il s'agit d'éviter de heurter la susceptibilité des individus qui ne voient pas toujours d'un bon oeil l'arrivée, souvent à des grades supérieurs, de jeunes gens qui n'ont aucune culture militaire ce qui peut aller à l'encontre de la crédibilité recherchée. Si ces

recrutements sont indispensables, la gestion de ces contrats doit être pertinente. *« Les affectations doivent être judicieuses. Un OSC à bac plus 4 risque très vite d'être déçu si on le laisse en unité et on ne lui propose pas de progression dans la filière. Il ne faut pas promettre des postes inaccessibles. Je connais déjà des OSC qui ne souhaitent pas reconduire leur contrat »* (communicant - armée de terre). Au-delà de cette catégorie, il serait bon de manière générale d'identifier les communicants compétents qui exercent et de tâcher de les garder quitte à aménager, au cas par cas, des perspectives de carrière appropriées (reconduire les personnes dans leur fonction ou les « utiliser » notamment pour la formation et la transmission de leur savoir-faire). Il est dommage de ne pas capitaliser davantage, dans le cadre d'échanges plus systématiques ou de formations, certains savoir-faire et expériences (officier de presse français au sein d'unités multinationales, etc.). Dans cette optique, l'existence d'un fichier détaillé des communicants du ministère serait un outil judicieux.

\* Concernant les communicants, il faut veiller à l'équilibre entre les spécialistes externes et les membres de l'institution : il faut garder le lien avec le milieu civil mais également une identité militaire forte. Les responsables doivent réfléchir à la composition judicieuse de leur service. *« A la DICO, il y a 60% de militaires et 40% de civils. Nous veillons également à avoir une juste représentativité de l'ensemble des armées et des services »* (communicant - DICO).

\* La possibilité de recruter des réservistes, anciens officiers sous contrats spécialisés dans la communication peut également être envisagée pour répondre aux besoins.

\* La filière communication ne doit naturellement pas se priver de l'apport des femmes.

## **6.2. Valoriser la formation.**

Si l'institution militaire, comme toute autre entreprise, peut se permettre d'embaucher ponctuellement un spécialiste quand elle en ressent le besoin, elle ne peut pourtant se contenter de procéder de la sorte. Elle a également le devoir de s'occuper de la formation et de la carrière de son personnel afin de remplir au mieux sa tâche de communication ou de réduire les coûts. « Si la communication est au coeur de l'opérationnel, si elle est une fonction et une

spécialité décisives, elle doit faire l'objet d'activités constitutives du métier militaire, parmi lesquelles le commandement et l'entraînement »<sup>65</sup>. A ce propos, la mise sur pied de formations communes, internes ou externes, pour l'ensemble des communicants du ministère est une question centrale. La quasi-majorité des personnes interrogées plaide pour la formation appropriée des communicants. En fonction des postes tenus, des responsabilités et des temps d'affectation, les réponses apportées et les modalités mises en place peuvent varier d'un service à l'autre.

Faut-il privilégier les formations internes ou exclusivement externes ? Faut-il favoriser les formations communes ou propres, interarmées ou ministérielles, ou encore un tronc commun suivi de formations au sein de chaque armée ou service ? Faut-il favoriser une formation initiale ou continue ?

Pour le moment, chaque armée s'occupe de sa formation (cf. annexes). « *Chaque Sirpa doit donner la couleur qu'il souhaite et cela ne doit pas véritablement poser de problèmes : la culture d'armée s'assimile en amont et tout le long* » (communicant - armée de l'air). Les Sirpa n'ont pas tous les moyens d'en faire et externalisent le plus souvent les enseignements au sein de divers instituts ou universités. « *Pour les fonctions non spécifiques, l'externalisation est évidente. Ce qui est spécifique, c'est la communication opérationnelle et les standards imposés lors de la communication de crise, exemple du cadre Otan* » (communicant - armée de terre). En interne, il est généralement plus juste de parler d'initiation et de sensibilisation que de véritables formations spécialisées. « *A terme, il faut avoir des gens formés. La DICOd recense les besoins, redistribue les résultats à tout le monde pour favoriser les échanges et montrer les différences. Elle organise des stages de formation, trois, quatre sessions de formation interarmées par an. Les différents modules proposés permettent d'acquérir les rudiments et les outils pour travailler au quotidien, c'est-à-dire savoir faire un plan de communication, travailler avec des journalistes, répondre à une interview, réagir quand intervient une crise, etc. La DICOd - mais il doit en être de même pour l'ensemble des services du ministère - doit ainsi être un pôle de formation, un passage valorisant qui permet d'acquérir des compétences dans le domaine de la communication* » (communicant - DICOd).

\* Les personnes recrutées en interne doivent acquérir une formation solide. « La communication ne s'improvise pas. L'essentiel n'est pas seulement ce qu'on dit, mais comment on le dit. Il est évident qu'il faut avoir quelque chose à dire pour justifier une interview »<sup>66</sup>.

---

<sup>65</sup> Cf. M.A Paveau, « Les frontières discursives de la militarité », *Langage & Société*, n°94, décembre 2000, p70.

<sup>66</sup> Cf. « Petit guide pratique de l'interview : comment se comporter, l'importance du lieu, la préparation, la répétition du message, ne jamais mentir, les attitudes physiques, etc. », *Euro Gazette*, n°73, mars 2000, p.14.

S'agissant des techniciens, la mise en place de formations spécifiques semble pleinement répondre aux besoins et à la nécessaire adaptation relative à l'évolution des technologies. Les formations interarmées sont économiquement une bonne chose. Elles répondent également aux besoins des services et favorisent la cohésion, les échanges voire à terme les mutations interarmées des personnels. Pour les techniciens de l'audiovisuel (photographe, technicien image, spécialiste de PAO, etc.), il n'y a pas de problèmes particuliers : les savoirs techniques sont enseignés à Rochefort (école de la Marine) ainsi qu'à l'ECPAD<sup>67</sup> et la carrière est plus ou moins établie, linéaire. Le recrutement de spécialistes externes dans certains domaines (infographiste) est plus délicat car les individus perçoivent sans conteste - et pour le moment car la période de croissance reste bonne - un salaire plus intéressant en milieu civil. « *La formation est un acte de communication : il faut se brancher sur celui qui a le besoin pour préparer les individus au mieux de leur savoir technique* » (communicant - ECPAD). La formation est commune pour toutes les armées, même si les désignations des personnels formés varient de l'une à l'autre. Un recentrage est en cours pour clarifier les niveaux et les catégories : concepteur, réalisateur, présentateur, conseiller, responsable d'atelier photo, adjoint de chef de centre de production, etc. A Rochefort, ne sont pour le moment accueillis que les sous-officiers des armées mais les évolutions à venir devraient accorder leur place notamment aux civils de la Défense ce qui, en terme d'harmonisation, est souhaitable.

« *Pour notre mission, nous avons peu de connaissance des armées en dehors de l'armée de terre pour laquelle nous avons la liste des diplômes requis et en place (Relations Publiques, photographe, etc.). Dans le cadre des formations de techniciens à proposer on fonctionne alors souvent à l'intuition en subodorant les mêmes besoins pour l'ensemble des structures* » (responsable de la formation - ECPAD). Les formations des techniciens répondent en effet au coup par coup en fonction des demandes de chaque armée : une cohérence est également indispensable dans ce domaine.

Il s'agit d'obtenir les mêmes résultats pour le reste des communicants : les concepteurs, les conseillers, les chargés de communication, mais les choses sont plus complexes. « *Un officier conseiller, ce n'est pas pareil qu'un officier de presse* » (communicant - EMA/Comm.). Concernant ces postes qui traitent du contenu (réflexion, stratégie), il est plus difficile de cerner les profils et les compétences et par conséquent de fixer des carrières. Les métiers sont différents, les

---

<sup>67</sup> Stage initiation d'une semaine à la communication audiovisuelle : présentation de l'ECPAD ; conférence d'une personnalité des médias (culture générale, cadre) ; théorie et cas pratiques (droit de l'audiovisuel) ; conduite d'un projet audiovisuel ; nouvelles technologies : image numérique, création de sites WEB, les réseaux Internet-Intranet ; les ateliers : montage virtuel, mixage son, élaboration du cahier des charges ; projections, etc. constituent l'essentiel des modules mis en place.

crédibilités également. « *Concevoir, faire faire ou distribuer, notamment à l'aide des nouvelles technologies, il s'agit là de vrais métiers tous différents les uns des autres qui exigent des compétences propres* » (communicant - ECPAD).

Au-delà d'une formation initiale indispensable, la remise à niveau régulière par des formations continues doit être privilégiée. « *Afin d'optimiser le dispositif en général, on pourrait par exemple établir un système progressif c'est-à-dire faire appel à des stages et des formations à différents niveaux pour accompagner le personnel tout au long de sa carrière. Pour cela il faudrait fixer des priorités en ce qui concerne les gens à former, ce qui ne semble pas toujours le cas actuellement* » (communicant - armée de terre).

La création d'un centre de formation interarmées à la communication est une question récurrente et sensible. Chaque armée a sa logique, est attachée à son savoir faire, à sa manière de faire et gère son personnel à sa façon. Il serait dangereux de nier cet existant et ces spécificités pour mettre en place un centre de formation à l'échelle du ministère destiné à unifier les profils des communicants ; sans même parler des soucis techniques et financiers inhérents à un tel projet. Il est impossible de tout homogénéiser même si dans le domaine de la formation, une harmonisation est indispensable. « *Personne ne sait ce que font les autres armées dans le domaine de la formation à la communication* » (communicant - armée de terre). L'élaboration d'un catalogue des formations externalisées et existantes au sein des armées a été entreprise par la DICoD et devrait à l'avenir faciliter l'orientation et la gestion des communicants. En identifiant, d'une part, les dénominateurs communs et, de l'autre, les spécificités existantes, cela permettrait indéniablement d'optimiser les choses. Pour ce faire, il faudrait que les armées reconnaissent certains de leurs savoir-faire comme des pôles d'excellence qui pourraient, et doivent à terme, bénéficier à l'ensemble des communicants du ministère.

« *Les militaires sont plus attachés à la communication opérationnelle. Ils estiment souvent que les métiers techniques doivent être attribués aux civils et le reste aux militaires. Pour tout ce qui est technique, l'idéal est d'avoir tout sous la main* » (communicant - DGA). La mise sur pied d'un centre de formation ministériel ne semble véritablement pertinente pour l'ensemble des responsables interrogés que dans le cadre de la communication opérationnelle qui exige une sensibilisation spécifique du personnel (caractère spécifique aux forces, importance des cultures d'armées, de la bonne connaissance des savoir-faire techniques, des technologies et des armements utilisés). « *En opération, il faut un nécessaire professionnalisme chez les techniciens comme chez les communicants. Il faut tendre vers une souplesse et une réactivité plus grande, notamment avec un matériel plus perfectionné* » (communicant - EMA/Comm.).

Un tel centre permettrait en outre, à l'instar des formations, de favoriser les réseaux et les échanges et de faciliter les passerelles en terme d'affectations

pour les communicants au sein des divers services. Ces enseignements devraient de préférence être interarmées pour éviter une quelconque mainmise de l'une ou l'autre des armées. *« Concernant la formation, il faut absolument aller dans les écoles de communication et les universités, et non pas inventer une école de formation interne, sauf pour la communication opérationnelle car au même titre que l'on forme des journalistes à devenir des reporters de guerre, de même il faut former des communicants opérationnels. C'est le seul domaine où il y a une spécificité propre. Ce centre de formation doit être la DICoD, car interarmées par excellence. Il serait dangereux de le déléguer à une armée au risque de voir sa culture prendre le dessus »* (communicant - marine). La DICoD a tout naturellement un rôle majeur à exercer dans ce domaine mais il faudrait de toute évidence lui donner les moyens de construire une telle structure de formation : personnel enseignant, infrastructures et équipements appropriés, etc.). Dans l'état actuel, les conditions ne sont en effet pas toutes optimales. A titre d'exemple, les personnes sont souvent amenées à se partager entre leur fonction de communicant et des interventions dans le cadre de formations. La fonction première de la DICoD n'est pas la formation.

Au sujet de la communication de crise, elle n'est pas propre à l'institution militaire et la sensibilisation aux savoir-faire de grands groupes ou d'entreprises civiles est pertinente. *« La communication de crise n'est pas propre à la Défense, chaque entreprise la connaît. La communication opérationnelle avec ses contraintes (devoir de réserve, secret), doit être enseignées aux communicants de la Défense et une formation DICoD paraît en cela légitime »* (communicant - SGA). A l'instar des autres formations, la communication de crise peut faire partie des formations externalisées. *« Il serait absurde de faire nous-mêmes ce que d'autres peuvent faire avec une plus value supérieure et qui, en plus, permet d'établir des réseaux extérieurs. Ce qu'on ne peut pas externaliser, c'est la formation qui acculture à la problématique de la communication de Défense. Il faut formaliser un cursus de formation c'est-à-dire édicter les aptitudes requises et fixer les objectifs de la communication de Défense. Pour ce qui est de l'acquisition des techniques de base on peut très bien externaliser et organiser les choses pour l'ensemble des structures - ne serait-ce que pour réduire les coûts. La DICoD va mettre en place un bureau de formation qui sera chargé de cela : concevoir les enseignements à acquérir, les procédures à suivre (marché public, etc.) pour les demandes des autres services. La communication n'est pas un domaine monoculturel : c'est typiquement pluriculturel, il faut des croisements. Pour la démarche de formation, il faut faire comprendre que ce n'est pas une activité de dilettante, il y a véritablement un substrat professionnel derrière »* (communicant - DICoD).

Le 1er septembre 2001 fut créé le bureau formation dont les réflexions portent sur la conduite et l'animation de stages, sur la mise en place d'un échéancier des formations, sur l'identification des filières et des besoins, sur l'opportunité et les possibilités de faire qualifier les formations (qualification ISO) tout en veillant à leur cohérence, sur l'adéquation entre les emplois et les qualifications

et, plus généralement, sur la prospective dans le domaine de la formation des communicants.

### **Comment les formations communes existantes sont-elles perçues ?**

Nous n'avons observé et suivi qu'une session de modules de la DICOd. Les stagiaires choisissent et s'inscrivent, selon les disponibilités, aux modules proposés : La communication de Défense - Elaborer un plan de communication - Travailler avec les médias - La communication en situation de crise. A ce jour, quatre sessions ont été organisées au sein même de la DICOd (janvier, février, octobre et novembre 2001). Chaque module touche en moyenne une vingtaine de personnes, excepté celui intégrant le média training car les places sont restreintes. Les responsables estiment que ces effectifs, par module, peuvent être doublés : les salles s'y prêtent et cela ne serait nullement préjudiciable pour les conditions de travail. Les stages mettent en présence des personnes provenant de l'ensemble des armées, armes et services, ce qui ne peut que favoriser les échanges et contribuer à l'établissement d'un réseau de communicants.

Le suivi en tant qu'observateur (session de novembre 2001) ainsi que l'analyse de l'ensemble des questionnaires d'évaluation remplis par les stagiaires à l'issue des stages, nous ont permis de dégager un certain nombre d'éléments :

- Ces stages rassemblent généralement des communicants qui débutent ou qui viennent d'être affectés dans la filière ou encore des individus qui n'ont jamais eu de formation dans le domaine. *« Les stages DICOd sont des stages d'initiation qui donnent une couleur pour des non-spécialistes qui vont avoir à tenir des postes d'officier de communication à un instant t. Ces stages ne donnent pas de qualifications, de diplômes : ils ne sont pas marquants et il n'y a pas de validation »* (communicant - armée de terre). Ces séminaires semblent par conséquent bien remplir leur fonction d'initiation, de sensibilisation et de première approche. Ils ne constituent pas - ils ne sont d'ailleurs pas présentés comme tels - des formations spécialisées. *« Le stage nous donne par exemple une bonne vision d'ensemble sur le dispositif de communication et les services de communication du ministère de la Défense »* (communicant stagiaire - armée de terre). Il va de soi que, s'adressant à une population « novice » et dont la composition en fonction des affectations et des fonctions est variée, ces formations ne peuvent répondre à l'ensemble des préoccupations des stagiaires : *« Dans les stages DICOd, l'aspect stratégique est très présent. Il faudrait également optimiser la sensibilisation et la rencontre avec le technicien : celui qui construira les images*

qui serviront à telle ou telle stratégie. C'est la DICoD qui doit réfléchir aux concepts de la communication » (communicant - ECPAD) ; « Ces formations sont généralement trop orientées vers l'oral et l'aspect porte-parole » (communicant - service de santé) ; « Certains domaines comme la communication interne ne sont pas assez abordés » (communicant stagiaire - gendarmerie).

- Les évolutions se font à chaque session en tenant compte des remarques enregistrées et des attentes des stagiaires : allongement du temps consacré aux visites des médias et des départements de la DICoD ; témoignage d'un journaliste de la presse écrite ; réduction du premier module consacré à la présentation des Sirpa et services de communication du ministère ; demandes pour davantage de travail en groupe avec des évaluations, pour la présentation de techniques types et de modes d'emploi, etc.

- Les modules ne sont pas présentés par un corps professoral mais par des intervenants issus des divers Sirpa et cellules de communication du ministère. Si la qualité pédagogique des conférenciers est inégale et n'est pas toujours au rendez-vous, l'expérience acquise dans le domaine et la présentation de cas concrets propres à la Défense sont particulièrement appréciés des stagiaires.

- Les places disponibles étant restreintes, les participations aux différents modules suivaient pour le moment l'ordre des inscriptions, ce qui ne constituait pas toujours une manière de faire pertinente. Si pour l'ensemble des stagiaires le média training est un exercice intéressant, qui permet notamment de prendre conscience de la difficulté de la chose et de savoir si réellement on est « fait » pour un emploi dans le domaine, il semblerait toutefois plus judicieux d'établir des ordres de passage prioritaires pour les communicants véritablement destinés à être « exposés ». Chaque service doit établir sa liste de candidats à la formation. La DICoD souhaite pouvoir multiplier les offres de média training.

- Selon les sessions, la participation et les échanges ne correspondent pas toujours à ce que l'on pourrait être en droit d'attendre de communicants ouverts et curieux. Des temps de cohésion pourraient être envisagés pour favoriser l'établissement d'échanges et du réseau des communicants tant souhaité.

De toute évidence, ces formations encore récentes puisqu'elles n'ont vu le jour que début 2001, vont évoluer. Le tout jeune bureau formation de la DICoD veille à améliorer ces stages qui sont reconnus par la quasi-totalité des stagiaires comme une première approche utile. Les améliorations se font progressivement au fil des sessions. « Il s'agit d'harmoniser les formations, de les rendre cohérentes afin d'éviter toute redondance. Il faudra à terme également veiller à

*homogénéiser les effectifs : pour le moment l'armée de terre est très présente, ainsi que les gendarmes, mais un équilibre doit être respecté, ne serait-ce que pour optimiser les échanges et favoriser le réseau. A chaque Sirpa de faire sa sélection et de fixer les priorités » (membre du bureau formation de la DICO).*

Le Commandement de la force d'action terrestre (CoFAT) par l'intermédiaire du Groupement d'information opérationnelle (GIO), basé à Lille, a également mis en place, début 2001, des formations dans le domaine de la communication en opération. Le GIO a un rôle d'information opérationnelle (il coordonne les actions d'environnement d'une force projetée : actions psychologiques, etc. ; il exploite l'expertise d'environnement en vue du processus décisionnel dès la phase de planification ; il conçoit et coordonne les actions de sensibilisation des acteurs locaux), un rôle communication (il anime la structure d'accueil de la communication en opération sous ses diverses formes : communication interne et médias, communication de campagne et relations publiques) et un rôle technique (il assure la mise en oeuvre des moyens techniques spécifiques et il soutient certaines activités opérationnelles par des reportages en images).

Le GIO ne se veut pas un centre de formation : sa logique est celle d'un Etat-major opérationnel qui veut disposer d'un vivier de communicants. En terme d'actions de formation, qui ne s'adressent pour le moment qu'aux personnels de l'armée de terre, le but est en effet de disposer en permanence, au niveau des chaînes des forces, de 50 officiers et 50 sous-officiers formés et périodiquement recyclés aux métiers de la communication opérationnelle. Les stages proposés doivent être inscrits au catalogue des actions de formation afin de les rendre qualifiants. Les stages durent généralement quatre jours.

On distingue la formation initiale de l'officier de presse, destinée à faire acquérir les notions indispensables à l'exercice du métier d'officier de presse en opération (programme : la communication opérationnelle ; la communication institutionnelle de l'armée de terre ; le rôle, la mission et la place de la DICO en opération ; témoignages d'un chef PIO - chef de centre de presse, d'un conseiller communication, d'un officier de presse ; la communication opérationnelle OTAN ; la place des relations presse dans la stratégie de communication ; qu'est-ce qu'un journaliste ? ; les journalistes dans les différents supports ; les outils de communication ; l'étude d'un cas concret). Ce séminaire est suivi d'une formation d'adaptation aux médias, stage de contacts avec les médias (programme : connaissance des médias français et étrangers ; outils des relations presse : communiqué de presse, dossier de presse, conférence de presse, visite de presse, interview ; sémiologie et analyse de presse ; simulation d'un cas concret : réalisation en petits groupes d'une campagne de relation presse).

Un troisième volet de formation concerne les officiers désignés pour des postes en opération extérieure (séjour dans les organismes militaires de niveau conception-décision EMA/Comm., DICOd et Sirpa terre).

Pour les sous-officiers on distingue une formation technique initiale (création et mise à jour de page WEB, Intranet et Internet, image numérique et traitement).

Si la vocation du GIO est plus tournée vers l'opérationnel, certains intervenants et donc présentations semblent faire doublons avec les stages DICOd. La concertation est là aussi en cours pour harmoniser les choses. Concernant les formations, on s'oriente vers la chronologie suivante : les stages DICOd en initiation, destinés aux communicants qui débutent, puis les séminaires du GIO pour une sensibilisation plus grande à la communication en opération. La question de l'interarmistation des formations GIO est également posée. A terme, il serait souhaitable que le personnel militaire des autres armées puisse bénéficier ponctuellement de ce pôle de compétence de l'armée de terre.

En raison de l'effervescence qui règne dans le domaine de la communication et des carences déjà évoquées, la tendance est naturellement de combler le plus rapidement possible les vides. Les formations se développent de ci de là, et il s'agit de les harmoniser le plus vite possible : identifier les besoins, les familles de métiers, recenser et proposer des formations adaptées sous forme de catalogue. Il s'agit en outre d'éviter que s'instaurent des problèmes de légitimité, de concurrence entre les structures et les lieux de formation. La complémentarité des compétences et des savoir-faire doit être mise en place tout en veillant à la cohérence globale et à la coordination.

\* La formation délivrée en interne ou acquise en externe sous forme de stages externalisés doit faire aboutir à une reconnaissance du savoir-faire, à des qualifications et des diplômes : une reconnaissance en interne afin de favoriser la cohésion et l'image de la filière et en externe afin d'optimiser les relations professionnelles avec les journalistes et l'univers des médias ou encore de faciliter la reconversion des militaires. *« Il faut des formations marquantes pour tous à terme. Les formations communes sont avantageuses pour tout ce qui est commun : tout le monde doit savoir écrire et on peut suivre les mêmes formations quelle que soit l'armée d'appartenance. Ce qui est spécifique à chaque armée ou service, c'est la culture que seule l'expérience donne. En tout état de cause, les formations communes doivent devenir qualifiantes, valorisantes, avec des diplômes et des équivalences possibles et reconnues par toutes les armées. Pour que ce soit marquant pour l'armée de terre, il faut que les formations soient marquées dans le catalogue de stages avec une qualification et une reconnaissance admise »* (communicant - armée de terre).

Il s'agit également de veiller à la gestion de la formation, c'est-à-dire à la pertinence de faire suivre telle ou telle formation par tel ou tel individu. « L'institution recrute des spécialistes formés, mais il arrive qu'elle leur fasse encore passer des stages maisons pour les peindre en kaki. Pour les gens concernés, l'intérêt de ces stages est moindre. Certes, lorsqu'il y a une sensibilisation à la Défense c'est une bonne chose, mais souvent ces formations ne servent qu'à se donner bonne conscience en disant : nous avons nos propres formations. Les militaires sont rassurés de savoir que les personnels ont suivi une formation au sein de l'institution, mais ces dernières sont-elles réellement valorisées à l'extérieur et reconnues, par les journalistes par exemple ? » (communicant - armée de terre).

\* Il faut bien cibler les besoins afin d'éviter les spécialités et les métiers inutiles. En toute logique, les formations doivent correspondre à l'ensemble des fonctions et des spécialités identifiées (cf. annexes : familles de métiers établies). Il s'agit également de distinguer les spécificités (presse écrite, Internet, communication orale, etc.). « Il faut éviter la confusion entre une communication entre les personnels, normale, quotidienne, mettant en jeux des valeurs et des facteurs individuels, et pour laquelle quelques astuces suffisent à sa bonne conduite, et une communication destinée à un public externe, beaucoup plus stratégique. Ceux qui se sentent à l'aise dans l'une ne le sont pas forcément dans l'autre. Comme le soulignait déjà le conseiller de Périclès : Celui qui pense sans pouvoir s'exprimer est assimilé à celui qui ne pense pas » (J.M. Cotteret lors de la seconde convention des communicants - 29 mai 2001).

\* Soulignons également qu'en dehors des structures nationales, il existe des formations et des savoir-faire qui peuvent être acquis dans le cadre de l'OTAN par exemple ou d'autres organisations internationales dans le cadre des alliances. Dans le domaine de la communication, il faut toutefois veiller à la dimension et à la tradition françaises car on ne communique pas de la même manière partout.

Dans cet ordre d'idée, il existe des échanges internationaux, notamment avec des officiers britanniques et allemands. Si des volontés de mise en commun de formations, de stages ou de partages d'expériences sont certaines, chacun des partenaires veut toutefois garder la prérogative sur la formation de ses communicants.

\* « Il y a un besoin de formation à la communication et notamment pour le soutien psychologique des familles de militaires en opération. Il faut une crédibilité auprès des médias mais également auprès des familles »<sup>68</sup>.

---

<sup>68</sup> Cf. « A armes inégales » de B. Hardy, *Défense Nationale*, n°3, vol.55, Mars 99.

\* Il existe au sein de l'armée de terre, depuis 1997, un corps d'officiers spécialisés, les experts en communication. Si la communication ne doit pas être monopolisée uniquement par des spécialistes qui seraient alors assimilés à des manipulateurs - la volonté est de généraliser le savoir-faire et ne pas laisser la communication aux mains des seuls experts - la présence de ces communicants est primordiale. L'existence de ce corps ne peut que valoriser la fonction et sensibiliser encore davantage les décideurs et personnels de l'institution à la nécessité de communiquer. Même experts, il est important pour ces communicants de rester en contact avec le terrain, c'est-à-dire qu'il s'agit d'aménager un cursus et des parcours de formation appropriés pour les officiers et les sous-officiers concernés<sup>69</sup>. Enfin, il est important également de retrouver ces experts en région et ne pas en faire une « corporation » exclusivement parisienne même si de toute évidence ils seront plus nombreux dans le domaine du conseil et de la conception auprès des grands décideurs et au sein des Etats-majors.

\* Enfin, une frange particulière doit faire l'objet d'efforts prioritaires dans un avenir très court. « *Il s'agit de la sensibilisation des jeunes officiers subalternes et des jeunes officiers supérieurs - niveau de commandant - qui seront appelés à faire le lien entre les concepteurs de la communication et les techniciens (chargés de projets multimédia) et qui n'ont aucune formation technique ou de conception, alors même qu'ils auront à commander des produits* » (responsable de la formation - ECPAD).

### **6.3. Valoriser la carrière.**

\* La filière communication doit devenir attrayante en terme d'affectation, de perspectives de carrière et d'avancement (prestige, reconnaissance). « *Les gens s'intéresseront à partir du moment où il y a quelque chose à gagner : je ne parle pas que de l'aspect financier mais également des responsabilités, des perspectives de carrière qui doivent être similaires à celles des autres filières opérationnelles* » (communicant - ECPAD).

\* A propos des temps d'affectation, nous avons vu que les personnes interrogées optent en majorité pour des durées de 4, 5 ans. « *Pour la gestion de carrière, la filière communication doit refléter ce qui se passe en général au sein de l'institution. Les temps d'affectation vont dépendre des responsabilités. Il est évident que pour tout ce qui touche à la conception, le long terme est à privilégier* » (communicant - armée de terre). A l'instar des autres filières, il s'agit en effet de veiller à la motivation des

---

<sup>69</sup> Cf. « Dossier la communication en temps de crise », *Armées d'aujourd'hui*, n°216, déc-janv 97, pp.27 à 66.

communicants ainsi qu'au maintien du contact avec les réalités générales du métier des armes. D'aucuns pensent toutefois qu'une gestion distincte peut s'opérer dans le domaine de la communication : « *Pour les temps d'affectation, c'est au cas par cas. Cela dépend des postes, plus ou moins usants, des postes pour lesquels il faut de la mémoire, des postes marchepied, etc. Cela dépend également des désirs de la personne et de l'institution. Une telle gestion est possible car les effectifs restent faibles* » (communicant - armée de terre).

La communication doit devenir une spécialité marquante dans la carrière militaire (74,66% des personnes interrogées y sont favorables). « *Tous ceux qui ont suivi des formations doivent être utilisés un moment ou à un autre dans le domaine de la communication. Il faut capitaliser les expériences et les compétences acquises* » (communicant - armée de terre). Il faut des affectations qui permettent de capitaliser le savoir et il faut favoriser les passerelles entre les Sirpa, la DICoD, le terrain (unités et opérations), voire les établissements de la DGA. A ce moment là, on pourra véritablement raisonner en carrière et attirer plus facilement des gens. « *Nous sommes favorables aux passages des personnels au sein des diverses structures de communication au sein du ministère. Les armées sont trop rigides, cela semble plus facile pour les organismes transversaux comme le SGA, la DGA, la DICoD et l'EMA. Il faut augmenter les possibilités offertes pour le personnel de la filière* » (communicant - SGA). Si les passerelles sont souhaitables, il faudra veiller à la coordination entre les différentes manières de fonctionner et les questions relatives à la culture d'armée d'appartenance dont sont issus les communicants.

Il faut « exploiter » au mieux les compétences acquises par les communicants. Pour beaucoup, une carrière complète dans le domaine demeure problématique car les militaires restent attachés à leur armée d'appartenance et à leur culture militaire, à l'idée d'affectation régulière sur le terrain opérationnel traditionnel, au plus proche des réalités et des unités. Il faut pouvoir affecter à plusieurs reprises ces individus formés, à des postes de communicants. « *Il faut rester en contact avec la communication. Ne pas en être éloigné trop longtemps au risque d'en être déconnecté. La gestion des affectations entre le terrain et la fonction doit être menée de manière judicieuse* » (communicant - gendarmerie).

A l'instar du modèle américain, certains plaident pour une spécialisation systématique du communicant, véritable réponse aux besoins de mémoire, de réseau et de contacts avec les journalistes. L'existence d'un noyau dur d'experts en communication (le corps des experts, géré par la DPMAT) est une bonne chose mais il est indispensable d'avoir également un vivier de communicants qui alternent entre des affectations dans le domaine de la communication et des retours indispensables dans l'opérationnel. En terme de repères et de crédibilité, ce contact avec le terrain et le « mili » reste primordial. « *La spécialisation est toujours réductrice* » (communicant - marine).

S'agissant du corps des experts, les techniciens ou les civils fonctionnarisés (la gestion des carrières de la fonction publique ne permet pas facilement de changer le personnel), une carrière longue, voire complète, dans le domaine de la communication semble plus envisageable, tout comme les possibilités de passerelles. Actuellement, on ne peut parler d'ébauche de carrière que pour les officiers experts, brevetés. Pour les autres, la filière n'est pas captive : les gens y passent une ou plusieurs fois au même titre que des passages en unités. L'inquiétude est forte à l'égard de la gestion de carrière des civils de la Défense : il s'agit de favoriser la progression et d'éviter les voies sans issue.

*« Pour le moment la gestion des effectifs ne tient pas encore suffisamment ou systématiquement compte des compétences acquises. Dans certains cas aussi, on tient trop compte des diplômes et pas assez des expériences capitalisées. On distingue aussi, comme partout ailleurs, une gestion par connaissance c'est-à-dire des affectations qui ne reposent pas toujours sur les compétences des personnels mais sur leurs relations. Je suis désolé de constater qu'il n'y a pas de mémoire dans les armées : il n'y a pas de mémoire en Opex lors des relèvements du personnel donc une perte d'efficacité, et pas uniquement pour les communicants ; il n'y a pas de mémoire en général car nombreux sont ceux qui ont suivi des formations en communication et qui ne sont pas utilisés - c'est juste pour certains une manière de faire figurer une ligne supplémentaire sur leur CV. Il faut, selon moi, un DRH (Directeur des Ressources Humaines) spécifique pour gérer l'ensemble des communicants » (communicant - armée de terre). Pour le moment en effet il existe encore beaucoup d'aberrations au niveau de la gestion des communicants. Beaucoup se battent encore pour faire vivre leur poste et défendre leurs responsabilités.*

En fonction des responsabilités et des postes tenus, les décideurs ont ainsi à définir les durées d'affectations pertinentes. Il faut des durées minimales pour éviter un taux de rotation trop important, toujours préjudiciable pour les contacts avec les médias, les journalistes et l'ensemble des interlocuteurs du service, ou encore en terme de mémoire du service et du savoir-faire. Les rotations trop importantes au sein de la DICOd et de fait le souci d'identification des interlocuteurs a souvent été souligné au cours des entretiens. *« Une carrière longue n'a pas forcément de sens, sauf peut-être pour les techniciens. Il serait plus judicieux de faire faire des allers-retours. Il faut des affectations à durée minimale. Une affectation plus longue pour les civils est envisageable mais il est préférable de pousser à la mobilité professionnelle et pas seulement géographique comme chez les militaires » (communicant - DGA).*

A propos des affectations, le problème peut aussi résider dans les changements de commandement des services qui peuvent occasionner de réels blocages. Chaque chef a son idée sur la communication et est susceptible de remanier de A à Z les structures d'un service. *« Pour les grandes cellules où les choses sont bien*

*ancrées, la personnalité du chef peut mieux se gérer mais pour une petite cellule de communication, on peut se retrouver du jour au lendemain à ne plus faire que de la logistique parce que le chef a décidé que la communication était de son ressort. Il est indispensable de sensibiliser les chefs à la nécessité de s'appuyer sur les professionnels en place »* (communicant - ECPAD). Sur le terrain, il est important de tenir la ligne rédactionnelle même si les chefs changent.

\* Pour attirer les individus au sein de la fonction communication il faut ainsi établir une gestion de carrière pertinente, progressive, valorisante et juste. L'avancement, les postes à responsabilités, les affectations spécifiques (la communication opérationnelle n'est pas la communication institutionnelle) doivent se faire en fonction des compétences, de l'expérience de tout un chacun. L'élaboration de parcours progressifs est d'autant plus sensible que les postes de communicants sont moindres. *« Celui qui va direct à la DICOd ne voudra plus revenir en unité. Il aura côtoyé les grands décideurs, le ministère et aura du mal à se remotiver pour les affaires courantes au niveau du régiment. Le système génère la comparaison et cela ne serait pas une bonne chose. En plus, la communication brûle les ailes. Il faut selon moi avoir une progression dans la carrière. Un début en unité, puis une affectation au niveau de la région avant d'aller à Paris au sein du Sirpa, puis de la DICOd puis de l'EMA, avec des durées d'affectation pertinentes et des stages de formation réguliers qui tiendraient compte de cette progression »* (communicant - armée de terre). Les unités présentes partout en France et aux Dom-Tom ont de plus l'avantage de faire voir du pays aux jeunes gens, ce que ne permettent que rarement les grandes structures de communication de type DICOd, GIO ou Sirpa.

Cette façon de faire permettrait également d'établir des niveaux et des grilles hiérarchiques plus ou moins stables qui aideraient le repérage des individus et de leur niveau. *« En communication on ne connaît pas son seuil d'incompétence. On exerce et on se frotte aux réalités jusqu'au jour où l'on découvre ses limites »* (communicant - marine). Si un tel dispositif harmoniserait sans aucun doute la gestion des carrières des communicants, il ne faudrait pas pour autant qu'il soit appliqué de manière trop systématique car nombreux sont déjà ceux qui regrettent qu'à la DICOd par exemple, les hauts gradés soient nombreux et que les communicants en province, plus jeunes et qui n'ayant pas de liens (mêmes promotions, mêmes écoles), peuvent avoir du mal à solliciter ces officiers supérieurs. Il est important en effet que dans toutes les structures on trouve des jeunes gens, fraîchement issus des écoles civiles ou militaires.

Une reconnaissance des niveaux et des compétences est indispensable, notamment pour les communicants envoyés en Opex. *« On trouve encore trop souvent des réservistes incompétents ou des jeunes gens qui viennent de sortir de formation au GIO et qui ont des responsabilités énormes sur le terrain »* (communicant - armée de terre).

\* La question du grade du communicant est importante car le statut est inévitablement associé à la valorisation du poste. Conseillers des chefs, les communicants doivent avoir une situation hiérarchique appropriée. *« Certains communicants ont plus de contact avec les grands décideurs que leur propre chef, ce qui peut créer des susceptibilités chez certains. Imaginez par exemple, une jeune OSC, sous-lieutenant, sa tâche sera difficile en face d'un capitaine ou autres officiers si ces derniers ne reconnaissent pas les compétences du communicant. Il y a des spécialités qui sont reconnues, d'autres non. Un médecin sera tout de suite reconnu, appelé « Doc » ou « Toubib » alors que cela ne sera pas le cas pour le communicant »* (communicant - armée de terre). Le travail de sensibilisation générale, déjà maintes fois évoqué, paraît là aussi indispensable.

\* Il faut accroître les moyens financiers de la filière. Des effectifs suffisants, des moyens techniques modernes et un équipement à tous les niveaux de la chaîne (production, diffusion), des enveloppes budgétaires conséquentes destinées à la formation, etc. Les besoins financiers doivent être à la hauteur des attentes.

## 7. TYPOLOGIES ETABLIES OU GRANDES TENDANCES OBSERVEES.

Il nous est très vite apparu qu'il était illusoire de tenter d'établir une typologie détaillée des communicants tant il est vrai que la diversité des profils et des parcours des personnes est importante. Dans un domaine resté en marge bien longtemps au sein de l'institution et face à une multitude de postes, de besoins, de formations, de modes de recrutement au sein des structures abordées, il paraît difficile de vouloir définir des catégories strictes et définitives. La pluralité qui caractérise l'univers de la communication démontre d'emblée l'inexistence même d'une filière à part entière, dans le domaine du recrutement, de la formation ou de la gestion de carrière. Dans cet univers en pleine effervescence et émergence, il convient ainsi de parler davantage d'état des lieux ou de grandes tendances, que nous nous sommes efforcés de cerner dans les trois domaines qui nous préoccupent, notamment par la mise en place du questionnaire.

Les distinctions sont multiples, entre ceux qui sont recrutés sur acte de volontariat ou ceux qui sont pressentis et cooptés par la hiérarchie ou encore désignés sans appel ; ceux qui sont formés sur le tas, ceux qui ont une formation préalable ou ceux qui suivent une formation à posteriori ; ceux qui souhaitent faire une carrière longue d'expert en communication ou ceux qui n'envisagent qu'une brève expérience dans le domaine ; ceux qui abordent le domaine de manière généraliste et ceux qui ne prétendent être spécialiste que d'un secteur bien ciblé.

### 7.1. En terme de recrutement.

- **Les volontaires pour la communication** : celles et ceux, militaires ou civils de la Défense qui souhaitent oeuvrer dans ce domaine. Plus de 70% des individus sondés déclarent qu'il s'agit, soit d'un choix personnel (46,80%), soit d'un choix personnel ainsi que d'une cooptation de leur hiérarchie (25,53%). La reconnaissance d'aptitudes dans le domaine de la communication ainsi que la personnalité de l'individu concerné, constituent deux aspects majeurs dans le choix des chefs de Sirpa par exemple.

Les motivations de ces personnes sont diverses : découvrir et connaître un milieu différent, besoin de changer d'activité, faire connaître et valoriser son

armée et la Défense, faire une activité nouvelle qui prend de plus en plus d'importance, approfondir un enjeu de la professionnalisation, la diversité des missions, la prise directe avec l'actualité et les problèmes de société, l'ouverture, travailler dans un environnement dynamique et réactif, avoir un poste relationnel, l'absence de routine, l'autonomie et les champs de créativité possibles, le besoin de se sentir utile, la rencontre avec une série d'interlocuteurs inhabituels, l'aspect transversal et interarmées de la communication, la variété, le goût pour l'écriture ou la technique, l'envie de se former, penser à la reconversion, l'importance des débouchés dans le civil, l'interactivité avec le terrain mais aussi avec le grand public, être proche des décideurs, avoir un poste à responsabilité, être affecté à Paris, etc. constituent les aspects les plus cités.

- **Les désignés pour la communication** : ceux en situation d'échec ou ceux dont on ne savait que faire, ils sont encore nombreux, près de 15% selon nos investigations. Cette catégorie doit disparaître définitivement. Même s'ils s'attellent à leur tâche avec sérieux, obtiennent de bons résultats et avouent plutôt s'épanouir personnellement, leur manque de motivation initiale n'est pas une bonne chose. Ces désignations restent trop souvent synonymes de sanctions ou de voies de garage ce qui, au-delà, du sentiment de l'individu concerné ne favorise pas la valorisation de la fonction communication.

Concernant les motivations, au-delà de celle des chefs, l'aspect challenge propre à un nouveau métier ou l'intérêt suscité éventuellement par le poste proposé, cette population s'exprime peu sur le sujet.

- **Les communicants qui se font militaires** : il s'agit des OSC. Jeunes, généralement formés à la communication, généralistes ou spécialistes, ces officiers sous contrat recherchent souvent une première expérience, un premier poste dans leur domaine. Depuis la réforme, et notamment depuis les changements de 1998 au sein de la filière communication, cette population a grandi : il s'agit de répondre rapidement aux besoins de communicants au sein du ministère.

L'intérêt pour la communication et celui de rester dans le domaine pour lequel on a suivi une formation, constituent de toute évidence les motivations majeures, auxquelles peuvent s'ajouter naturellement la plupart des aspects cités par le premier groupe, celui des volontaires.

Dans le domaine du recrutement des communicants, il faut indiscutablement favoriser le volontariat et éviter de forcer la main aux gens. Si la motivation du volontaire n'est pas suffisante - elle n'est pas gage de compétence - elle n'en est

pas moins nécessaire. La question de la sélection est primordiale. Si les volontaires ne sont pas encore suffisamment nombreux pour permettre une saine concurrence et une sélection accrue, il faudra disposer de tests probants pour choisir des personnalités appropriées aux postes relatifs à la communication ; on pense tout particulièrement à celles et ceux qui devront inmanquablement s'exposer. OSC, réserviste, militaire d'active, civil de la Défense, quelle que soit la nature du recrutement, il faudra, dans la mesure du possible en raison de la diversité des statuts, harmoniser les salaires, les indices, les durées d'affectation et les promotions, en fonction des responsabilités et des attributions de poste d'où l'importance de désignations précises et exhaustives des fonctions de la communication.

Afin d'attirer des candidats, il s'agit de valoriser et de professionnaliser la fonction. Une information et une sensibilisation du personnel dès son intégration au sein de l'institution, en écoles par exemple, sur la communication ; des perspectives de carrière à l'instar des autres filières, une progression, des responsabilités, un maintien du lien avec le terrain et l'opérationnel ; une reconnaissance interne de la fonction et des communicants ; sont des aspects majeurs comme nous l'avons vu. Il faut également veiller à la composition de la filière :

- à l'homogénéisation des grades et statuts militaires, ainsi que ceux des civils de la Défense. L'apport des civils est évident. Le ministère de la Défense ne peut pas se passer de leurs compétences et savoir-faire et de leur propension à crédibiliser l'institution.
- à la pyramide des âges. Jeunes fraîchement formés et personnes expérimentées et ayant une parfaite connaissance du milieu militaire et des médias doivent oeuvrer ensemble.
- à la répartition hommes/femmes.

## **7.2. En terme de formation.**

- **Les non formés** : ce sont les plus nombreux : 61,79%. Volontaires ou désignés, leur demande de formation est forte.
- **Les sensibilisés** : en externe ou en interne, il s'agit d'une population qui augmente progressivement (60,60% des 38,21% qui soulignent avoir eu une formation préalable).

- **Les spécialisés** : ils sont 39,39% (des 38,21% qui ont suivi une formation préalable dans le domaine de la communication) à estimer avoir eu une formation spécialisée, civile ou militaire.

La demande à l'égard de la formation est forte et le ministère, par le biais des différents services et armées, se doit de dresser une liste détaillée de formations appropriées, en phase avec les fonctions offertes. Au-delà de la formation initiale et de la sensibilisation, la formation continue doit être privilégiée dans le domaine de la communication en raison de l'évolution des technologies, des théories et concepts ou encore des codes esthétiques. Le lien avec le milieu civil est indispensable dans le domaine de la formation. Stages en externe ou implications de spécialistes civils dans le cadre de stages internes, interarmées ou au sein d'une armée, sont des choses à développer. Quelle que soit la nature de la formation, elle doit être qualifiante en interne (inscription sur le catalogue des formations qui dicte une progression et les promotions) et en externe (reconnaissance de diplômes qui faciliteront la reconversion).

La connaissance du milieu militaire est de toute évidence une bonne chose (67,21% des sondés) et c'est la raison pour laquelle 60% des individus estiment que les formations civiles, précédées ou suivies de formations militaires sont indispensables. Dans cette optique, le recrutement en interne est primordial.

Connaissance du milieu militaire, connaissance des médias, approche de la communication, ses théories, son rôle, ses enjeux, ses risques, ses natures (communication interne, externe, opérationnelle ou de crise), questions de droit, importance de la transparence, etc. sont autant d'aspects généraux ou qui peuvent faire l'objet de spécialisation, à enseigner. Des formations internationales, dans le cadre de l'OTAN par exemple, peuvent également être sollicitées.

Le besoin de disposer de certains communicants spécialisés dans divers domaines (presse écrite, Internet, etc.) est admis mais beaucoup de communicants restent attachés à l'idée d'adaptation et à la notion de généraliste et de polyvalence.

### ***7.3. En terme de carrière.***

- **Les communicants ponctuels** : ce sont les plus nombreux pour le moment. Il s'agit d'individus qui ont oeuvré ou oeuvrent dans le domaine de la communication pour une durée d'affectation définie (3, 4 ans pour environ 70% des personnes), avant de retourner exercer au sein d'une autre filière.

- **Les communicants réguliers** : entendez par là, des personnes qui sont affectées plus ou moins régulièrement à des postes de communicants, en alternance avec d'autres fonctions. La plupart des individus interrogés au sein de la filière plaident pour ce type d'affectations ; ils souhaitent capitaliser les compétences acquises, les formations suivies et espèrent voir se développer des allers-retours entre des activités dans le domaine de la communication et des affectations en unité, sur le terrain et au contact des réalités du métier militaire.

- **Les communicants permanents, les experts, les OSC** : les experts sont encore peu nombreux. Pour le moment, leur reconnaissance et leur statut ne sont réels qu'au sein de l'armée de terre. Il s'agit de construire une réelle progression de carrière, à l'instar de toute autre spécialité et la réussite de cette gestion ne pourra que favoriser le recrutement de futurs communicants. La mise en place d'un vivier comprenant un nombre conséquent d'experts serait une bonne chose. Ces spécialistes sont indispensables, notamment en terme de conception et sur le long terme ; ils ne doivent cependant pas devenir exclusifs ou majoritaires. Leur passage au sein de divers services de communication du ministère serait également souhaitable.

Il faut également veiller à la gestion des contrats des OSC.

Les experts sont naturellement convaincus du bien fondé et de la nécessité de la communication. Leur formation de spécialistes, leur parcours et leur intérêt les poussent ainsi à intégrer, comme précurseurs, un corps et une filière encore balbutiants en espérant faire évoluer les choses et les mentalités dans le domaine. Il s'agit souvent de personnages atypiques, autodidactes dans le domaine de la communication avant d'avoir suivi de réelles formations qualifiantes. A l'instar des autres catégories, la population des experts doit favoriser l'homogénéité des profils (nature militaire ou civile, grade et statut, sexe et âge des membres).

Quel que soit le statut et le type de catégories, il est important pour l'ensemble des communicants de garder le contact avec les réalités du terrain et l'opérationnel (40,54% penchent pour une carrière longue mais 59,45% croient qu'il ne faut pas d'affectations trop longues dans le même domaine). La question des rotations et de la gestion des ressources humaines de la communication doivent être résolues. 74,66% des communicants interrogés souhaitent que la fonction communication devienne un marquant déterminant du cursus professionnel. Pour ce faire, au-delà des allers-retours entre des affectations au sein de la filière et à d'autres fonctions et dans la logique d'une progression de carrière, les opportunités de passerelles entre divers services de communication du ministère doivent devenir effectives en fonction des compétences et du profil du communicant. Les structures interarmées (DICO, EMA/Comm.) constituent bien évidemment des passages pertinents.

Afin d'éviter les personnes désabusées ou déçues, la valorisation de la carrière du communicant est indispensable.

## **CONCLUSION.**

La problématique de cette recherche, et par conséquent la raison d'être de cette étude initiée par la DICoD, était, véritablement, de mieux connaître les communicants du ministère. Dans cette optique, et cela correspondait sans aucun doute à une volonté de l'institution, nous souhaitions donner au maximum la parole à ces catégories de personnels qui n'avaient, faut bien le constater, jusqu'alors que peu intéressées et peu été entendues. Il s'agissait de les entendre et de recenser un maximum d'avis, d'opinions mais aussi de propositions. Notre rôle ne consistait pas tant à évaluer la pertinence des propos recueillis qu'à veiller à fournir aux décideurs un matériel de réflexion et d'aide à la décision.

Au sein du ministère, le domaine de la communication est indiscutablement un univers hétérogène, ne serait-ce que par la présence, certes enrichissante mais variée, de civils, de militaires, d'hommes et de femmes, de généralistes et de spécialistes, de personnes formées et de non initiées, etc. Tout au long des

chapitres, nous avons souligné certaines divergences, voire contradictions, dans les orientations des divers services de communication. Cela peut être relevé comme un paradoxe ou encore un obstacle sérieux à toute éventuelle politique d'harmonisation, mais force est de constater que malgré cette non-homogénéité, une identité forte et, d'ores et déjà structurante pour les communicants, existe. Il convient de souligner cet aspect unificateur basé sur la fonction. A titre d'exemple, les réponses récoltées auprès des différentes catégories de personnels ne sont que rarement propres ou distinctes mais, au contraire, la plupart du temps, marquées d'une certaine cohérence. Les constats sont souvent partagés tout comme les volontés, ce qui est remarquable, mérite d'être souligné et qui ne peut que favorablement peser sur le devenir du dispositif d'ensemble et les échanges à venir.

Obtenir l'assentiment du public tout en favorisant la transparence et en privilégiant un discours objectif ; communiquer en permanence ; ne pas rester muet notamment lors de graves dysfonctionnements ; communiquer sur l'émotion en montrant si besoin ses faiblesses et toujours la réalité ; laisser une marge de liberté au communicant avec des moyens appropriés - les communicants doivent être imposés et soutenus par les chefs - ; ne pas négliger la communication interne ; favoriser la mémoire, un réseau (fichiers, chaîne), le relationnel et le travail sur le long terme ; connaître les ressources ; identifier les besoins ; sélectionner et recruter efficacement ; pratiquer une sensibilisation interne générale à la nécessité de communiquer et au fait de laisser agir des professionnels ; valoriser les emplois dans le domaine de la communication ; créer des formations appropriées initiales, continues et qualifiantes en interne comme en externe (il existe des différences sensibles entre les armées et les services du ministère) ; pratiquer une gestion pertinente des carrières des communicants avec des temps d'affectations appropriés, avec des possibilités d'allers-retours entre la fonction et le terrain et d'autres responsabilités ou à l'instar des carrières des officiers de presse américains mettre en place des carrières longues pour les experts ; favoriser l'existence de passerelles entre les services et homogénéiser les politiques de recrutement, de formation et de carrière des différents services et Sirpa ; augmenter les moyens humains, techniques et financiers des services de communication ; etc. sont quelques-uns des enseignements tirés et des domaines sur lesquels doivent porter les efforts et les réflexions.

Quatre mots clés peuvent être retenus pour résumer les constats et les propositions évoqués dans cette recherche : Sensibilisation - Harmonisation - Coordination et Professionnalisation.

- La sensibilisation doit être comprise comme une volonté de communiquer et d'informer sur la fonction communication et sur les individus qui y officient, et ce en interne comme en externe.

- L'harmonisation à l'échelle du ministère doit être recherchée dans un maximum de domaines mais il faudra bien se garder de vouloir tout homogénéiser.

- La coordination doit en effet être omniprésente pour veiller à la cohérence de l'ensemble du dispositif qui repose sur certaines spécificités relatives aux armées ou services et qui doivent être reconnues. La coordination doit, selon nous, avant tout s'appliquer au sein de chaque chaîne de communication des armées et services du ministère. Pour certains, on constate que ça se passe mieux que pour d'autres (la marine est bien organisée mais c'est vrai aussi que son dispositif est bien moins lourd et ramifié) mais dans l'ensemble il faut vraiment homogénéiser les choses : les moyens en personnels, en techniques. L'Intranet - plus précisément l'Intracom - a un rôle capital à tenir dans ce domaine : la communication entre les communicants doit devenir omniprésente et être encouragée. Il faut sensibiliser et, s'il le faut, former tous les personnels à ce formidable outil. Les communicants veulent plus d'échanges entre eux (70% sont favorables à des conventions régionales). Certes au niveau du ministère, il reste des progrès à faire en terme de coordination et d'information interne mais le rôle de la DICoD est plutôt bien perçu et reconnu.

Il faut que la filière soit reconnue en externe, mais si tout est fait en interne pour valoriser et professionnaliser les choses, la reconnaissance externe suivra inévitablement ; d'autant plus qu'elle est déjà palpable.

- La professionnalisation à terme de la filière et du personnel est indispensable. Les efforts et réflexions en cours doivent être poursuivis.

Après avoir été totalement délaissée, cantonnée quasiment au rang de « garage ultime », la filière communication devient un domaine de premier plan. Tout le monde en parle, les gens se rendent de plus en plus compte de l'importance de cet exercice même si, comme nous l'avons signalé, il reste un effort de sensibilisation à faire auprès de certains décideurs, c'est-à-dire avant tout la « vieille garde » ; il faut encore et toujours informer en interne. Les sujets et les interrogations sont multiples. De nombreuses réflexions ont été et sont toujours menées pour optimiser l'ensemble du dispositif, aussi bien la répartition des attributions entre les services, que le recrutement, la formation et la gestion de carrière des communicants du ministère. En raison des lacunes et des retards importants accumulés tout au long des dernières décennies, les changements sont souvent majeurs et rapides afin de répondre au contexte d'urgence : aux besoins de communication inhérents à la réforme, à la

disparition des appelés généralement compétents dans les différents domaines de la communication, etc.

Personne ne va se plaindre de cette effervescence. L'étude a été des plus intéressantes au contact de gens investis et motivés même si l'agitation n'a pas toujours permis d'appréhender toutes les logiques en présence (réforme en cours, problème de recul, décisions et orientations nombreuses). Il ne faudrait pas que le mouvement amorcé se transforme en précipitation, prises de décisions hâtives, recrutements inappropriés, mises en place de formations non adaptées ou redondantes ou mauvaises orientations en terme de perspectives de carrière à proposer aux futurs communicants. Les réflexions ne doivent pas pour autant s'éterniser car le besoin de disposer de personnels compétents est urgent. Puisse notre contribution apporter quelques éclairages pertinents. Une série de propositions concrètes ou d'axes de réflexions a été compulsée en annexes.

La filière communication n'est encore qu'une ébauche. Les responsables ont, pour la plupart, bien compris que la fonction ne devait pas devenir un domaine résiduel mais que sa valorisation et sa professionnalisation étaient indispensables. Il existe toutefois d'indiscutables décalages au sein de certaines structures observées. Ce ne sont pas tant les différences relevées relatives aux moyens disponibles qui inquiètent mais bel et bien chez quelques-uns l'absence de la prise de conscience de l'urgence de la question qui risque d'engendrer, à un moment ou à un autre, de graves décalages et retards toujours pénalisants et préjudiciables.

Les enjeux sont nombreux. A terme, la fonction communication doit devenir une fonction autonome, une filière à part entière. Dans le cadre de la réforme en cours, il est important de montrer en quoi les structures de communication dans leur organisation, leur fonctionnement, inscrivent la gestion de leurs ressources humaines, leur politique de formation et leur gestion des carrières dans une démarche significative qui traduit et démontre que la Défense est présente dans la société française. Il s'agit de montrer que la perception de la communication a évolué et que ce domaine peut servir d'exemple ou de locomotive dans le processus de professionnalisation de tous les domaines qui ne sont pas considérés comme de l'opérationnel véritable, domaine prisé et essentiel pour les militaires. Depuis les changements récents de 1998, la fonction communication est typiquement une fonction civilo-militaire, même si, dans certaines structures les civils sont encore peu nombreux. Au sein de ce domaine transversal et ministériel - la communication n'est pas exclusivement celle des armées mais celle du ministère - la gestion d'une telle filière peut par conséquent être exemplaire pour l'ensemble des filières et du ministère.

Il s'agira, en outre, de démontrer l'avance ou le retard éventuels du ministère de la Défense par rapport aux autres ministères.

Indiscutablement des progrès ont été réalisés, ne serait-ce qu'au niveau de la mentalité de certains chefs. Si des efforts importants restent encore à fournir avant d'aboutir à la forme définitive du dispositif, les choses semblent plutôt bien perçues en externe, auprès des professionnels des médias, comme en interne. « *On s'adresse à nous et cette délégation est une forme de reconnaissance* » (communicant - DICO). Ces formes de reconnaissance doivent naturellement se généraliser à l'ensemble de l'institution militaire et au plus large public. Il faut obtenir un effet de masse et encore et toujours promouvoir.

La communication a naturellement un rôle à jouer dans l'élaboration et le maintien d'une bonne image de l'institution auprès des Français, même si elle n'est pas suffisante en soi. La bonne image d'une armée est liée à ses activités, à son personnel et à son équipement et non à la taille de son service de communication ; de même que les identités reposent sur les missions. Lorsque les missions sont connues, les retombées auprès du public sont bonnes. Les missions particulières (au service du droit, du public, de la paix) associées à des us, des signes forts aboutissent à la reconnaissance d'une identité forte et valorisée. « *Les plus applaudis lors du défilé du 14 juillet, restent les pompiers et la Légion* » (communicant - armée de terre). L'image de la Défense est bonne - 80% d'opinions favorables - même si les armées ne font pas partie des préoccupations habituelles des Français.

Le meilleur score de l'armée de l'air repose sur la représentation de ses pilotes et avions<sup>70</sup> et non sur un quelconque démarquage de son Sirpa, de son organisation et fonctionnement ou de ses pratiques par rapport aux autres services de communication du ministère. Si les actions des Sirpa sont vitales pour l'image de marque d'une armée, les représentations sociales sont quant à elle relativement stables et il nous semble que les images et opinions actuelles reposent encore sur des visions traditionnelles des armées. Il ne faut pas que l'existence de ce décalage soit comprise comme finalement une certaine inutilité du besoin d'amélioration et de professionnalisation des structures de communication du ministère de la Défense, et ce à tous les niveaux.

Ces remarques plaident au contraire pour une communication juste, transparente, au plus proche de la réalité. En interne ou en externe, en terme de crédibilité et donc de retombées et de reconnaissance, rien ne vaut le parler vrai qu'il faut privilégier en permanence. De telles exigences doivent notamment être mises en place dans la communication délivrée dans le cadre des Journées

---

<sup>70</sup> Cf. troisième partie de la thèse : Weber (C), *Diversité et unité - Contribution à une déclinaison des identités militaires : les formes projetées, vécues et représentées*, Thèse de doctorat en ethnologie, Université Marc Bloch de Strasbourg, 2000, 491p.

d'Appel à la Préparation Défense (lien important avec l'univers civil) ou encore par le biais du lancement prochain d'une chaîne thématique Défense. Ce nouvel et formidable outil doit devenir la preuve des efforts produits et des évolutions positives du ministère dans le domaine de la communication. Il doit donner l'image d'une institution qui a su évoluer, qui se modernise et qui assume son passé.

## BIBLIOGRAPHIE CONSULTEE ET INDICATIVE.

### Ouvrages.

- BALLE (Francis), *Médias et sociétés, de Gutenberg à Internet*, Ed. Montchrestien, 8e édition, Paris, 1997, 821p.
- BEAU (D.) et DAUDEL (S.), *Stratégie d'entreprise et communication*, Ed. Dunod, 1992.
- BEAUDOIN (Jean-Pierre), *Conduire l'image de l'entreprise*, Ed. Liaisons, 1995.
- BOJIN (J.) et DUNAND (M.), *Dites-le avec des messages*, Ed. Dunod, 1993.
- BOUGNOUX (Daniel), *Sciences de l'information et de la communication, textes essentiels*, Ed. Larousse, Paris, 1993, 809p.
- BRAULT (L.), *La Communication d'entreprise au-delà du modèle publicitaire*, Ed. Dunod, 1992.
- BRETON (Philippe), *La parole manipulée*, Ed. La Découverte, Paris, 1997.
- CHALAND (Gérard), *La persuasion de masse - guerre psychologique, guerre médiatique*, Ed. Robert Laffont, 1992, 234p.
- CHARVIN (F.) et MARHUENDA (J.P.), *Communication et Entreprises*, Ed. Eyrolles, 1991.
- COMBELLES SIEGEL (Pascale), *La communication des armées*, Centre d'Etudes en Sciences Sociales de la Défense, 1998, 83p.
- ELLUL (Jacques), *Propagandes*, Ed. Armand Colin, Paris, 1962.
- FERRO (Marc), *L'information en uniforme, propagande, désinformation, censure et manipulation*, Ed. Ramsay, Paris, 1991, 121p.
- FLICHY (P.), *Une histoire de la communication moderne*, Ed. La Découverte, 1991.
- GENZEL (D.), *De la publicité à la communication*, Ed. Rochevignes, Paris, 1983.
- HALIMI (Serge) et VIDAL (Dominique), *L'opinion publique ça se travaille - Les médias, l'OTAN et le guerre du Kosovo*, Ed. Agone Comeau & Nadeau Contre-Feux, 2000, 112p.
- HEBERT (N.), *L'entreprise et son image - la publicité institutionnelle : pourquoi, comment ?*, Ed. Dunod, Paris, 1987.
- KAPFERER (Jean-Noël), *Rumeur : le plus vieux média du monde*, Ed. Le Seuil, Paris, 1987, 317p.
- Ouvrage collectif, *Les manipulations de l'image et du son*, Ed. pluriel, Fondation pour les Etudes de Défense, 1996, 334p.
- MATELART, ARMAND et MICHELLE, *Histoire des théories de la communication*, Ed. La Découverte, collection « Repères », Paris, 1997, 124p.
- MICHEL (Jean-Luc), *Les professions de la communication*, Editions Ellipses, 1999.

MILON (A.), *Organisation et communication des entreprises*, Ed. Bréal, 1996.

NGUYEN - THANH (F.), *La communication : une stratégie au service de l'entreprise*, Ed. Delmas, 1990.

OLLIVIER-YANIV (Caroline), *L'Etat communicant*, Ed. Presses universitaires de France, Paris, 2000.

REVERET (Régis) et MOREAU (Jean-Nicolas), *Les médias et la communication de crise*, Economica, collection « médias poche », Paris, 1997, 111p.

ROUX-DUFORT (Christophe), *Gérer et décider en situation de crise : outils de diagnostic, de prévention et de décision*, Ed. Dunod, Paris, 2000, 229p.

SCHNEIDER (C.), *Communication, nouvelle fonction stratégique de l'entreprise*, Ed. Delmas, 1990.

SFEZ (Lucien), *Critique de la communication*, Ed. Le Seuil, Paris, 1988.

SOETERS (Joseph L.), Valeurs militaires, valeurs civiles : vers le « Soldat-communicateur », dans l'ouvrage collectif *Les armées en Europe*, sous la direction de B. Boëne et Ch. Dandeker, Ed. La Découverte, 1998, 332p.

WESTPHALEN (Marie-Hélène), *Communicator - Le guide de la communication d'entreprise*, Ed. Dunod, Paris, 1998, 420p.

WOLTON (Dominique), *War Game - L'information et la guerre*, Ed. Flammarion, 1991, 290p.

WOLTON (Dominique), *Penser la communication*, Ed. Champs Flammarion, 1998, 399p.

WOODROW (Alain), *Les médias - Quatrième pouvoir ou cinquième colonne?*, Ed. du Félin, 1996, 258p.

#### Travaux universitaires.

CHASSERET (Fanny), *La politique de communication du ministère de la Défense Nationale*, mémoire de DEA de Sciences administratives, Panthéon Assas, Paris II, 1996, 96p.

COTARD (Jean-Luc), *Approche de la communication entre les hommes politiques et les militaires de 1989 à 1999*, mémoire de diplôme de l'institut français de presse, 1999, 171p.

FREMY (Fabrice), *La formation des cadres des armées à la communication avec les médias*, Thèse de doctorat HEC Communication, 1991, 210p.

WEBER (Claude), *Diversité et unité - Contribution à une déclinaison des identités militaires : les formes projetées, vécues et représentées*, Thèse de doctorat en ethnologie, Université Marc Bloch de Strasbourg, 2000, 491p.

### Articles.

- BARRET (M.), « Expression et communication », *Le Casoar*, octobre 1994.
- BOGROS (D.), « Libres propos d'un vieux grognard », *Le Casoar*, janvier 1996, p.65-67.
- CHAUVANCY (F.), « Haro sur les médias ou torts partagés », *Le Casoar*, janvier 1992, p.63-64.
- DUBOURDIEU (L.), « Liberté d'expression et devoir de réserve », *Le Casoar*, octobre 1994, p.31-34.
- BON (G.), « Aspects historiques de la liberté d'expression », *Le Casoar*, octobre 1994, p.21-25.
- DES GARETS (A.), « Le devoir de vérité », *Le Casoar*, avril 1993, p.63.
- LAGARDE (J.), « Les officiers ont-ils de bonnes raisons de vouloir s'exprimer publiquement », *Le Casoar*, octobre 1994, p.41-45.
- Général MORILLON (Ph.), « Le chef militaire et les médias : partenaire ou adversaire ? », *Contact*, bulletin de l'amicale de l'enseignement militaire supérieur scientifique et technique, juin 1998, p.1-16.
- Capitaine de frégate BERTRAND, « Médias d'information et vérité, quelles conséquences pour les armées ? », *CID 1995/96 - Actualité* - p.157 à 162.
- LECH (J.M) (directeur de l'institut de sondage Ipsos), « Quelle influence a l'opinion publique sur la Défense dans les choix du temps de paix et la gestion du temps de crise ? », *Défense et opinion publique*.
- Général MERCIER, TTU, 27 mars 1997, n°179.
- « La communication en temps de crise », *Armées d'aujourd'hui*, n°216, déc-janv 1997, p.27 à 66.
- Lieutenant-Colonel VERN (M.), « Communication gestion des crises », *Bulletin de documentation*, n°507, juillet 1996.
- Lieutenant-Colonel COTARD (J.L), « Armées, communication : antinomie définitive ou évolution acquise », *Tribune CID*, n°20, mars 2000, p.76 à 80.
- CHAUVANCY (F.), « Officier de communication en opération », *Tribune CID*, n°9, janvier 1997, p.61 à 65.
- « Les sic de l'armée de terre », *Terre Magazine*, n°94, mai 1998, p.25-27.
- ETCHEGOYER (A.), *Le Monde*, « La plume sans masque » par B. Boubée, mercredi 8 septembre 1993.
- CHAUVANCY (F.), *Revue Droit et Défense*, avril 1998, p.40.
- Note d'orientation de la communication de la Défense pour l'année 2001 - Ministère de la Défense - DICOd - janvier 2001 pour l'ensemble des forces armées, services et directions.
- « La communication dans l'armée de terre », chronique d'A. Lavère, *Défense nationale*, mai 1992, p.186.

SCANION (J.) in *La communication de crise*, mémoire de maîtrise « Sciences et Techniques » du Capitaine Ph. Perret, extraits parus dans la revue *L'épaulette*.

Commandant FAVIER, responsable du Gign, à propos de l'assaut de l'Airbus le 26/12/94, « La communication en temps de crise », *Armées d'aujourd'hui*, n°216, déc-janv 1997, p.27 à 66.

PIOTET (J.P), président de HDM Corporate, « La communication en temps de crise », *Armées d'aujourd'hui* n°216, déc-janv 1997, p.27 à 66.

Lieutenant-Colonel WINCKLER, « La communication en opération », *Objectif doctrine* n°10, déc. 1999, p. 14 à 21.

*La Revue parlementaire*, n°817, oct.1997, « La communication opérationnelle : un véritable enjeu pour le Sirpa - entretien avec le général De Corta, chef du Sirpa », p.55.

#### Revue.

« La communication de la Défense », n° 91, mars 2000, *Objectif Défense*, Revue d'information des cadres de la Défense.

« Discours militaires sur les médias », n°94, décembre 2000, *Langage & Société*, Maison des sciences de l'homme - Paris.

« La communication », n°258, octobre 1992, *Les cahiers français*, La documentation française, 84p.

« La communication, état des savoirs », hors-série, n°16, mars-avril 1997, 79p.

*Objectif Défense*, n°57, juillet-août 1996.

*Objectif Défense*, n°31, février 1994.

*Tribune CID*, n°10, avril 1997.

« Communication », n° 200 anniversaire, *Revue de la Gendarmerie Nationale*, septembre 2001, 138p.

*Actu Santé*, bimestriel, BCISSA.

*Armées d'aujourd'hui*, mensuel, DICOd.

*L'Armement*, trimestriel, DGA.

*Air Actualités*, mensuel, Sirpa air.

*Cols bleus*, mensuel, Sirpa marine.

*Défense Actualités*, hebdomadaire, DICOd.

*Gend'Info*, mensuel, Sirpa gendarmerie.

*Info DGA*, mensuel, DGA/Comm.

*La revue de la Gendarmerie*, trimestriel, Sirpa gendarmerie.

*Médecine et Armées*, 8 numéros par an, BCISSA.

*Objectif Défense*, mensuel, DICOd.

*Propos sur la Défense*, bimestriel, DICOd.

*Terre information magazine*, mensuel, Sirpa terre.

#### Documents internes.

La communication dans la Marine Nationale - Avril 2001.

Schémas et directives de communication des armées et des services de communication du ministère.

Nombreuses fiches relatives aux décisions prises dans le domaine de la communication.

#### Emissions télévisées.

Documentaire « Les dessous de la guerre du Golfe », janvier 2001, Arte.

Emission « Passé sous silence », janvier 2001, sur France 3. Images inconnues : les marines dans la guerre du Golfe.

Emission « Pièces à conviction » du jeudi 1er février 2001, sur France 3 portant sur les armes nouvelles.

Emission « Arrêt sur images » du 4 février 2001, sur la 5, portant sur le traitement de l'information concernant les armes à uranium appauvri.

#### Autres supports.

Site Internet des armées (gouv.fr)

Productions institutionnelles : CD-Rom, modules audiovisuels de présentation, etc.

## **ABREVIATIONS.**

ALAVIA : Amiral commandant l'aviation navale.  
ALFAN : Amiral commandant la force d'action navale.  
ALFOST : Amiral commandant la force océanique stratégique.  
ALFUSCO : Amiral commandant les fusiliers marins et commandos.  
BAI : Bureau Air Information.  
BCISSA : Bureau de la Communication et de l'Information du Service de Santé des Armées.  
BT : Brevet technique.  
CC : Capitaine de Corvette.  
C(E)FAT : Commandement de la Force d'Action Terrestre.  
CEM : Chef d'Etat-Major.  
CEMA : Chef d'Etat-Major des Armées.  
CEMAA : Chef d'Etat-Major de l'Armée de l'Air.  
CEMAT : Chef d'Etat-Major de l'Armée de Terre.  
CEMM : Chef d'Etat-Major de la Marine.  
CESM : Centre d'Enseignement Supérieur de la Marine.  
CF : Capitaine de Frégate.  
CFM : Conseil de la Fonction Militaire ou Conseil de la Formation Militaire.  
CID : Collège Interarmées de Défense.  
CMD : Circonscription Militaire de Défense.  
COIA : Centre Opérationnel InterArmées.  
COMSUP : Commandement Supérieur.  
CREDAT : Centre de Recherche et de la Doctrine de l'Armée de Terre.  
CSFM : Conseil Supérieur de la Fonction Militaire.  
CV : Capitaine de Vaisseau.  
DCE : Direction de Centre d'Essai.  
DGA : Délégation Générale pour l'Armement.  
DFP : Direction de la Fonction militaire et du Personnel civil.  
DGGD : Direction Générale de la Gendarmerie Nationale.  
DICOd : Délégation à l'Information et à la Communication de la Défense.  
DMD : Délégué Militaire Départemental.  
DPMA : Direction des Personnels Militaires des Armées.  
DT : Diplôme technique.  
ECPA : Etablissement Cinématographique et Photographique des Armées.  
ECPAD : Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense.

EMA : Etat-Major des Armées.  
EMAA : Etat-Major de l'Armée de l'Air.  
EMAT : Etat-Major de l'Armée de Terre.  
EMF : Ecole Militaire de la Flotte.  
EMIA : Etat-Major InterArmées.  
EMM : Etat-Major de la Marine.  
EN : Ecole Navale.  
EVAT : Engagé Volontaire de l'Armée de Terre.  
GAV : Gendarme Auxillaire Volontaire.  
GIO : Groupement d'Information Opérationnelle.  
JAPD : Journée d'Appel de Préparation à la Défense.  
MDR : Militaire du rang.  
MMF : Mission Militaire Française.  
MTA : Militaire Technicien de l'Air.  
NTIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication.  
OCC : Officier Chargé de Communication.  
OCF : Officier de Communication des Forces.  
OCI : Officier Communication Information.  
OCR : Officier Communication Région.  
OGZD : Officier Général de Zone de Défense.  
OM : Officier Marinier.  
OPEX : Opérations Extérieures.  
ORP : Officier de Relations Publiques.  
ORSA : officier sous contrat.  
OSM : Officier Spécialisé de la Marine.  
RMD : Région Militaire de Défense.  
SGA : Secrétariat Général pour l'Administration.  
SICM : Service d'Information sur les Carrières de la Marine.  
SIRPA : Service d'Information et de Relations Publiques des Armées.  
SSA : Service de Santé des Armées.  
ZD : Zones de Défense

## **ANNEXES.**

### **- Les diverses natures de la communication de la Défense**

*La Communication institutionnelle, interne, externe.*

La définition de base présente le fait de communiquer comme la traduction de l'existence d'un message qui transite entre deux ou plusieurs interlocuteurs. Du latin *communicare*, « être en relation avec », la communication est un processus par lequel une information, quels que soient sa nature et le support, est transmise d'un émetteur vers un récepteur, la cible<sup>71</sup>, dans le but de le mettre dans un certain état d'esprit ou dans les dispositions voulues. Au sein de l'institution militaire, la communication s'est longtemps entendue comme un unique outil interne de formation : action de commandement visant à transmettre une information éclairée, contrôlée et dirigée par une autorité vers un destinataire cible (glossaire EMA). La communication est également un environnement interne et externe d'une entreprise, organisation ou administration. Enfin, c'est aussi l'ensemble des actions d'information publique, menées sous l'égide du Ministère de la Défense, de l'Etat-major des armées ou des Etats-majors des armées, destinées à promouvoir l'image de la Défense auprès du grand public ou à la défendre lors d'une situation de crise et face à un événement donné mettant en cause les armées et les grands services de la Défense. La communication institutionnelle cherche à valoriser l'entreprise, l'administration, la collectivité et non le produit ou le service (lexique de la communication - DGA-TOTEM).

La communication, c'est également l'ensemble des médias, une diversité de supports et de nouvelles techniques : écrits, audiovisuels, informatiques, etc. Il s'agit de distinguer la presse régionale de la presse nationale, etc. L'image subit la dictature du visible, la presse écrite dispose d'un considérable volant de manoeuvre et peut opérer des choix. La priorité de la télévision sur les autres moyens paraît incontournable et l'urgence qu'exige l'image provoque de nombreux dérapages. Il n'y a pas de vérifications, d'enquête de fond et le public fait souvent l'amalgame entre les griefs qu'il fait à la télévision et ceux qu'il adresse à la presse en général.

La communication, c'est effectivement un échange entre un émetteur et un récepteur et chacun présente des caractéristiques propres dont il faut tenir compte, en terme de crédibilité pour le premier, et de contenu de message pour le second.

*« Informer c'est fournir des données objectives, des faits. Communiquer, c'est beaucoup moins neutre car il y a des objectifs précis et des publics cibles »* (communicant - intervenant au stage de formation DICO). « La communication (...) : c'est un acte de commandement, effectué dans un cadre spécifique avec des objectifs précis,

---

<sup>71</sup> Cf. Wolton (D), *Penser la communication*, Ed. Champs Flammarion, 1998, 399p.

s'adressant à un destinataire bien ciblé. Elle s'inscrit dans un dessein politique, ou stratégique, afin d'obtenir l'assentiment de l'opinion publique, ou bien un facteur supplémentaire de succès dans l'opération engagée, et le plus souvent les deux à la fois »<sup>72</sup>. « La communication agit sur le moyen terme ; elle vise à donner une image de l'institution voulue par la hiérarchie, afin de favoriser l'unité des militaires malgré une diversité qui s'accroît au fil des années sous la double pression technologique et sociologique. L'information agit quant à elle sur le court terme ; ses objectifs sont beaucoup moins ambitieux : elle prétend simplement faciliter la bonne marche du système, en donnant le plus rapidement et le plus fidèlement possible aux récepteurs les éléments leur permettant de travailler efficacement (...). L'information peut jouer par ailleurs un rôle de « garde-fou » vis-à-vis de la communication<sup>73</sup>. « La communication en tant que mode d'expression et de diffusion de l'information est une responsabilité de commandement : chaque niveau de commandement à la responsabilité de communiquer sur les éléments et les événements relevant de sa compétence. La communication doit être une préoccupation permanente, une responsabilité collective et personnelle, à chaque niveau de commandement à commencer par les plus hauts »<sup>74</sup>.

#### *La Communication de crise.*

La communication de crise intervient lors d'accidents, d'incidents ou de faits majeurs inhabituels dans la tâche quotidienne des militaires, survenant au sein des armées ou qui impliquent l'une ou l'autre des forces ou l'ensemble du ministère. Les soucis du porte-avions Charles de Gaulle, les questions relatives à l'uranium appauvri, le mouvement des gendarmes, etc. en sont de récentes illustrations. Il s'agit de canaliser au mieux une « tempête médiatique » en termes de discours, de limiter l'ampleur de ses effets négatifs, que ce soit dans le temps ou dans l'intensité.

« Toute crise est une crise d'information, le vide d'information est aussitôt comblé et qui ne maîtrise pas l'information ne commandera pas l'aspect

---

<sup>72</sup> Cf. Lt-Col M.Vern, « Communication gestion des crises », *Bulletin de documentation*, n°507, juillet 1996.

<sup>73</sup> Cf. « La communication dans l'armée de terre », chronique d'A. Lavère, *Defense nationale*, mai 92, p.186.

<sup>74</sup> Cf. *Objectif Défense*, n°31, février 94, p.4.

opérationnel de la crise »<sup>75</sup>. Cette vision est réductrice, obsolète, voire dangereuse, et déforme l'aspect communication d'une crise. Toute crise exige que l'on s'expose et que l'on communique. Le silence n'est pas permis ou alors forcément très préjudiciable. « L'information est la diffusion de faits et de données bruts destinés à répondre à la demande des médias, ou du personnel des armées (information interne) »<sup>76</sup>. « La crise constitue une rupture de l'équilibre médiatique entre l'événement et le traitement médiatique. (...) La communication de crise est d'abord la communication de la transparence ou d'une transparence négociée »<sup>77</sup>. « La communication de crise est d'abord la communication du bon sens dans un contexte de forte émotivité »<sup>78</sup>. « *La communication de crise doit intervenir très tôt, dès la connaissance des faits. Il s'agit de coordonner la communication (éviter la multiplication des intervenants), de maîtriser la transparence (ne pas être alarmiste et éviter de donner l'impression d'impuissance), de mettre en perspective (l'ampleur de la catastrophe ne doit pas effacer l'information transmise en temps normal), de gérer la crise sans délaissier le quotidien* » (extraits de présentation du stage de formation DICoD). « En cas de crise, il faut : nommer un porte-parole de haut rang, décideur légitimé par la direction, technicien et préparé à la communication médiatique ; anticiper la demande des journalistes ; formuler des renseignements recoupés, complets et fréquents ; fournir de la documentation ; émettre ses informations d'un centre de presse unique, balisé, pour centraliser au mieux la source d'émission et identifier les supports humains ; s'adapter aux exigences de diffusion des médias ; supporter logistiquement, de préférence, ce « monde en ébullition »<sup>79</sup>. La limitation à un seul porte-parole n'est pas toujours réalisable ; elle ne semble, en outre, pas très réaliste. En effet, une opération de communication de crise implique forcément un nombre plus ou moins important d'intervenants, de coordinateurs, de spécialistes de divers services, bref tout un réseau qu'il convient d'impliquer, d'évoquer voire d'exposer.

Il faut devenir la meilleure source de renseignements face à la concurrence et la plus écoutée dans les 24 premières heures. La transparence devient le mot d'ordre ; l'efficacité opérationnelle se conjugue alors aux principes du droit à l'information.

---

<sup>75</sup> Cf. J. Scanion in *La communication de crise*, mémoire de maîtrise « Sciences et Techniques » du Capitaine Ph. Perret - Extraits parus dans la revue *L'épaulette*.

<sup>76</sup> Cf. Lt-Col M. Vern, « Communication gestion des crises », *Bulletin de documentation*, n°507, juillet 1996.

<sup>77</sup> Cf. Commandant Favier, responsable du Gign, à propos de l'assaut de l'Airbus le 26/12/94, « Dossier la communication en temps de crise », *Armées d'aujourd'hui*, n°216, déc-janv 97, p.27 à 66.

<sup>78</sup> Cf. J.P. Piotet, président de HDM Corporate, « Dossier la communication en temps de crise », *Armées d'aujourd'hui*, n°216, déc-janv 97, p.27 à 66.

<sup>79</sup> Cf. J. Scanion in *La communication de crise*, mémoire de maîtrise « Sciences et Techniques » du Capitaine Ph. Perret - Extraits parus dans la revue *L'épaulette*.

L'anticipation constitue dans ce domaine un atout indéniable afin d'établir une stratégie et un plan de communication judicieux. L'adhésion du public reste l'objectif de l'exercice. « *La mise en ligne d'Internet, gérée par la DICoD, peut par exemple constituer un problème de réactivité lorsqu'une des armées se doit de faire face à une crise qui exige une communication rapide que pourrait, et devrait, permettre un outil comme Internet* » (communicant - marine).

La distinction d'une communication de crise traduit bien la difficulté de pratiquer la transparence à tout moment et en tout lieu. La communication de crise est forcément partie prenante en raison du besoin de légitimer l'action, l'engagement ou encore les cibles. La transparence n'est pas toujours possible ni souhaitable car il est indispensable de protéger certaines actions (importance accordée à l'utilisation des termes : bombardement différent d'intervention ou de frappe, qui conduit forcément à une manipulation de l'opinion publique dont on cherche l'assentiment). On sera tenté des mois après, de dire éventuellement la vérité qui aura beaucoup moins d'impact et de médiatisation auprès du public. En démocratie, il est impossible de faire la guerre contre l'opinion publique, ce qui explique les pratiques de contrôle des informations de la part des militaires. Il est en effet difficile d'imaginer que la France, comme toute autre nation, n'a jamais recours à des « manipulations médiatiques ». Lorsque surviennent ces pratiques, elles ne sont généralement pas prises à l'initiative des services de communication, qui ne sont dans ce cas que le relais et l'outil des politiques et autres grands décideurs.(?)

« Une démocratie ne gagne pas une guerre sans la participation active et positive du pouvoir médiatique. Prétendre pouvoir s'en passer, l'affronter ou le manipuler relève aujourd'hui de la plus arriérée des illusions. Une guerre engagée sans buts clairs ou mal conduite sur le théâtre sera impitoyablement révélée par le pouvoir médiatique »<sup>80</sup>.

En période de crise, le journaliste ne peut plus être neutre : il a forcément un parti pris (exemple de la guerre du Golfe ou la quasi totalité des rédactions soutenait la coalition et l'intervention). La présence de la presse influe forcément sur le cours des choses ou les comportements des acteurs. Le malentendu vient probablement du fait que le public attend de la presse la VÉRITÉ. Or, personne ne peut prétendre connaître la vérité. Chacun peut témoigner de sa vision de la réalité, en fonction du contexte, du tempérament, de l'expérience, etc. La difficulté est de réunir les informations dans un espace géographique, certes limité, mais au sein duquel se superposent différents échelons de commandement, donc de visions de la chose et d'information détenue.

---

<sup>80</sup> Cf. Ouvrage collectif, *Les manipulations de l'image et du son*, Ed. pluriel, Fondation pour les Etudes de Défense, 1996, 334p, F. Gere, p.247.

### *La Communication opérationnelle.*

Action de communication destinée à préciser le sens d'une opération pour sensibiliser et mobiliser les esprits, gagner le soutien des opinions publiques et obtenir l'adhésion des forces engagées (glossaire EMA). La communication opérationnelle peut se définir comme la communication relative aux opérations militaires, conçues planifiées et conduites par un Etat-major de force. « Ces opérations se caractérisent par l'engagement de forces projetées à l'extérieur du territoire national sur un théâtre géographique défini. Elle a pour but d'informer, d'expliquer, de persuader, de légitimer et de faciliter l'adhésion de tous ceux à qui elle s'adresse sur des bases d'information vraies. (...) Inscrite généralement dans un contexte multinational, la communication opérationnelle exige de coordonner les communications multinationales et nationales et de définir le champ d'application propre à chacune d'entre elles (...) La présence quasi systématique des médias sur le terrain a un impact sur le déroulement des opérations... » (Commandement de la Doctrine et de l'Enseignement militaire Supérieur). Par le passé, lorsqu'on envoyait des appelés en guerre, il fallait surtout expliquer et convaincre l'opinion publique du bien fondé et de l'utilité pour la nation. Aujourd'hui, même s'il s'agit de professionnels, le besoin de légitimer ses actes reste primordial pour éviter tout risque de fragiliser la démocratie et parce que la communication a pris une place incontournable. Il va de soi que la communication opérationnelle ne se limite pas seulement aux engagements extérieures mais peut tout aussi bien s'appliquer à des actions sur le territoire français.

« Il ne faut pas se couper de ses hommes et en opération, il est clair que le moral des troupes dépend dans une large mesure de la cohésion nationale, et que celle-ci dépend de la perception, par l'opinion publique, de la nécessité des actions en cours. En opération, il faut maintenir l'équilibre médiatique, c'est-à-dire qu'il faut qu'il y ait équivalence entre les objectifs du commandement et la perception qu'en a le public, notamment à travers les médias (...).

On peut distinguer quatre formes de communication :

- le cas normal : la communication passive ou réactive. On ne diffuse que lorsqu'on est sollicité.
- la communication semi-active : on sollicite l'intérêt de la presse pour faire passer un message.
- la communication active : on répond par tous les moyens aux sollicitations de la presse.

- la communication restreinte : en raison des opérations et pour contrôler l'information »<sup>81</sup>.

« On a besoin de communiquer en temps réel, tout en respectant le secret de certaines informations (...). Un conflit se gagne aussi sur le plan de la communication »<sup>82</sup>. « La communication en opération a été érigée en fonction opérationnelle et toute fonction opérationnelle doit, pour être mise en oeuvre, reposer sur une doctrine d'emploi (cf. groupe de travail du Credat, rédaction d'un mémento de la communication en opération pour l'armée de terre hors du territoire français). (...). Le but est de transmettre des informations justes, adaptées et utiles, susceptibles d'expliquer et de légitimer les actions. (...). La communication opérationnelle se compose de la communication externe adressée à l'opinion publique, de la communication locale à l'attention des populations sur zones et de la communication interne, adressée aux troupes, aux familles et aux bases arrières dans le but de maintenir le moral et susciter l'adhésion, notamment par le relais de la presse régionale. Il s'agit par conséquent de cibles, d'acteurs et de niveaux de responsabilités différents »<sup>83</sup>. « La communication opérationnelle est un facteur décisif de la conduite des opérations ou des exercices dans lesquels nos forces sont engagées » (Général J.P Kelche, chef d'Etat-major des armées). « *On distingue différentes cibles à atteindre : les ennemis, les populations locales et l'environnement, les décideurs civils, militaires, Français et étrangers, les organisations internationales, les opinions publiques nationales et internationales, les forces et communautés de la coalition. Et, de la même manière, les objectifs sont variés : entretenir le moral, lutter contre la désinformation, crédibiliser l'action, obtenir l'adhésion de l'opinion, accompagner l'action sur le terrain, etc.* » (communicant - EMA/Comm.). Afin d'obtenir le soutien et le jugement favorable de l'opinion publique, une médiatisation efficace est notamment indispensable dans les opérations extérieures à fortes implications humanitaires.

---

<sup>81</sup> Cf. Lieutenant-Colonel Winckler, « La communication en opération », *Objectif doctrine*, n°10, déc. 99, p.14 à 21.

<sup>82</sup> Cf. *La revue parlementaire*, n°817, oct.97, « La communication opérationnelle : un véritable enjeu pour le sirpa - entretien avec le général De Corta, chef du sirpa », p.55.

<sup>83</sup> Cf. Lieutenant-Colonel Winckler, « La communication en opération », *Objectif doctrine*, n°10, déc. 99, p.14 à 21.

**- Note d'orientation de la communication de la Défense pour l'année 2001 et schéma directeur pluriannuel de la communication de la Défense 2000-2002.**

Pour 2001, les efforts ont porté sur trois domaines :

1) la consolidation de la professionnalisation : un effort en faveur du recrutement ; le remplacement des premiers engagés ; perfectionner la reconversion synonyme d'attractivité, de même que la formation : « gagner la bataille de l'intelligence » ; poursuivre la féminisation ; participer aux opérations humanitaires et de maintien de la paix qui permettent de mettre en valeur le professionnalisme, l'efficacité et le modernisme de l'institution, l'adaptation des personnels et des structures ; accentuer l'ouverture.

2) la préparation de l'avenir : éclairer l'avenir de l'institution et accompagner son évolution afin de mieux préparer et faire adhérer l'opinion interne et externe aux enjeux du futur. Trois thèmes seront mis en valeur.

- La poursuite de la réforme après 2002 avec les nouvelles orientations, les nouveaux rapports entre les forces armées, la rénovation de la relation entre la DGA et les armées, etc.

- L'Europe et la Défense avec l'adaptation du cadre institutionnel, l'émergence d'une politique commune de l'armement et la constitution de forces multinationales autonomes et opérationnelles. Aux niveaux international, national et interne, la communication doit susciter l'adhésion à l'Europe de la Défense.

- Les technologies nouvelles au service de la prévention et de la sécurité.

3) la dimension civique de la Défense : l'intégrité des individus et le respect de l'environnement, la Défense comme vecteur d'identité en Europe, l'image la plus précise possible de la Défense dans la Nation, la participation de la Défense à la mise en place de l'Euro.

Le schéma directeur pluriannuel de la communication de la Défense 2000-2002 aura pour enjeux de :

- renforcer l'intégration de la Défense dans la Nation : la Défense demeure l'affaire de tous et se trouve au cœur de la nation, démontrer le bien fondé de la professionnalisation, insister sur le souci de cohésion nationale de la Défense,

- obtenir l'adhésion nationale et internationale, autant qu'interne : faire valoir la modernité, la pertinence de l'organisation, des méthodes et des pratiques et l'efficacité de la Défense,
- favoriser la transformation de la Défense par le recrutement et la reconversion : répondre au défi de la professionnalisation, renforcer l'attractivité de l'institution, susciter l'intérêt pour la réserve.

Ces enjeux imposent la prise en compte de trois facteurs sur lesquels repose l'efficacité de la communication de Défense et qui en définissent le contexte :

- la dimension internationale
  - \* dans le domaine politique : sécurité européenne, ...
  - \* dans le domaine stratégique : la Défense est le bras armé de la diplomatie, partenariats et mandats internationaux, prévention et projection,...
  - \* dans le domaine de l'armement,
  - \* dans le domaine de l'information : prise en compte des avancées technologiques, présence en temps réel, numérisation, Internet, etc.
- les aspirations de la société française
  - \* les valeurs des Français : demande d'identité et de sens, interrogation sur la capacité de l'Etat à résoudre les grandes questions d'où développement des initiatives locales ou privées, droits de l'homme, justice, libertés individuelles, courage, honneur, démocratie, ordre, droit à l'information, etc.
  - \* les préoccupations de la société : sécurité, emploi et environnement.
- la perception qu'ont les Français de leur Défense
  - \* menaces moins perceptibles (terrorisme et sécurité intérieure plus importants)
  - \* rupture de l'équation Défense = Nation.
  - \* concept d'emploi des forces en mutation (principe de projection),
  - \* période de transition (informer sur les transitions en cours),
  - \* moindre visibilité des armées.

Le schéma dresse trois axes de communication majeurs, qui doivent sous-tendre l'ensemble des thèmes traités et des actions entreprises dans la Défense en termes de communication :

- l'identité de la Défense, reposant sur les missions confiées à l'ensemble des composantes.
  - \* la Défense est le garant de la souveraineté nationale, de l'intégrité du territoire et de la vie de la population ; elle est « l'assurance anti-crise ».

- \* la Défense marque sans ambiguïté le rôle international que la France entend jouer.
  - \* la Défense est un ensemble humain cohérent, au service de la France et dépositaire de sa force armée.
  - \* il existe une culture spécifique de la Défense : adhésion, notion de sacrifice, traditions, discipline, sens du service public, identité culturelle.
- la légitimité, s'appuyant sur la démonstration du bien fondé des engagements des forces, du bien fondé des choix d'équipement, du bien fondé du maintien de l'appel sous les drapeaux jusqu'en 2002, de l'efficacité de l'institution et de sa rigueur de fonctionnement.
  - la citoyenneté, visant à montrer que la Défense est pleinement intégrée à la collectivité nationale et qu'elle répond directement aux préoccupations des Français sur la sécurité, l'emploi, le civisme, la mémoire, la justice sociale, l'environnement, les sciences et la culture.

La directive du ministre, datée du 17 mai 2000 évoque également le style de communication dont les trois paramètres essentiels sont :

- l'identification de la Défense : son rôle, son utilité, sa légitimité, etc.
- la différenciation : une spécificité de la Défense pour servir l'intérêt général du pays.
- l'appropriation : impératif de citoyenneté, ancrage de la Défense dans la société.

Le style de communication doit reposer sur quatre principes : la transparence, la crédibilité, la visibilité et la lisibilité. Les modes d'action doivent être repensés et permettre de développer :

- la cohérence : une communication planifiée, coordonnée et dans la durée.
- la pertinence : choix des thèmes de la communication, communication ciblée (étude des cibles et des attentes).
- l'évaluation : développement d'outils d'évaluation et de mesure d'efficacité de la communication.

Le style de communication doit également être rénové dans son expression. Le schéma préconise :

- un style plus énergique (image rénovée, communication professionnelle).
- un style plus ouvert (transparence, s'adresser à tous les Français).
- un style naturel.

Il s'agit également de renforcer la synergie du dispositif de communication, notamment au travers du développement des relations inter-services entre les communicants.

**- Méthodologie - Guide d'entretien.**

**Thème de la communication**

- Quel est le pourcentage des personnes intéressées par une formation en communication ? (% d'officiers qui optent pour le corps des experts ? autres en général ?).
  - La nécessité de communiquer est-elle selon vous unanimement partagée au sein de l'institution ?
  - Pensez-vous qu'en France, la volonté soit de généraliser la communication ou qu'au contraire cette dernière doit rester l'apanage de seuls spécialistes ? (en théorie ? en pratique?). (Faut-il accorder plus de liberté d'expression aux chefs d'Etat-major par exemple comme aux Etats-Unis ? (paroles aux militaires compétents/porte-parole civil))
  - De quelle manière souhaiteriez-vous voir collaborer les journalistes et les autres professionnels de la communication, et les militaires ?
  - Quels sont selon vous les dysfonctionnements les plus fréquents de la communication ?.
- Les causes ? Les conséquences ? Les solutions que vous préconisez ?
- Quelle est votre définition de la communication ?
  - Quel est le but de la communication ?
  - Qui doit communiquer ?
  - Quelles distinctions faites-vous entre la propagande, les relations publiques, l'information interne, le renseignement ?
  - Quelles distinctions faites-vous entre la communication interne et la communication externe?
  - En quoi la communication traditionnelle se distingue-t-elle de la communication opérationnelle et de la communication de crise ? (attributions, particularités, etc.)
  - Faut-il dire la vérité en toute occasion et jouer le jeu de la transparence ? La communication doit-elle toujours favoriser une bonne image de marque ?
  - Pensez-vous que la communication militaire se soucie toujours de favoriser la cohésion institutionnelle ? Si oui quelles sont les limites d'un tel procédé.
  - Comment jugez-vous les communications institutionnelles réalisées récemment sur la question de l'uranium appauvri ? (autres exemples : soucis du porte-avions (MN), syndrome des vétérans du Golfe (Santé), mouvement des femmes de gendarmes (GN)).
  - Que pensez-vous du profil civil du porte-parole du ministère de la Défense ? de sa légitimité ? Quels sont les atouts et les inconvénients de ce profil non militaire ?
  - Faut-il communiquer en permanence ? De quelles manières ?
  - Quelles distinctions faites-vous entre les différents supports de communication ? (importance et caractéristiques des outils)

- Comment jugez-vous la communication de la DICoD ? des différents Sirpa ? des échelons locaux ? de la DGA/Comm. ? de la SGA ? du BCISSA ? etc.
- Qu'en est-il du devoir de réserve et de la liberté de parole ?

### **Historique du service**

- Pour chaque structure, recueillir textes et plaquettes de présentation sur l'historique, les rôles, les moyens techniques et humains, l'organisation et le fonctionnement du service (date de création, contexte, vocation, statuts, relations avec les autres organismes chargés de la communication, changements récents avec la création de la DICoD, dépendances du service observé et de son personnel : contrôles, régulations, liberté d'action, etc.)
- Le rôle et la coordination de la DICoD sont-ils bien perçus ?
- Peut-on parler de réel réseau de communicants ? Que faut-il changer pour le rendre plus efficace et professionnel ?
- Faire le point sur l'organisation et le fonctionnement des relais en région (profils et parcours des personnes, liens avec le Sirpa ou la cellule mère, etc.).
- Distinguer le fonctionnement et l'organisation des services en temps de paix et en temps de crise ou d'engagement des forces.
- Question des cellules d'urgence pour réagir en temps réel (problème du fonctionnement des services en décalage avec les horaires des rédactions de presse par exemple)

### **Thème du recrutement**

- Rencontrez-vous des problèmes particuliers pour recruter votre personnel ?
- Quels sont les profils souhaités ?
- Quels sont les profils recrutés ? Existe-t'il une typologie particulière ?
- Quelle est la proportion de femmes, d'hommes, de civils, etc. ?
- Peut-on dire que les personnes recrutées sont tous volontaires et par conséquent motivées ?
- Existe-t'il un parcours classique des gens que l'on retrouve au sein de la filière communication ?
- Quelles sont les motivations des volontaires ? leurs attentes ?
- Selon vous l'institution doit-elle privilégier l'embauche de spécialistes de la communication ou s'occuper elle-même de la formation ?
- Faut-il encore optimiser le recrutement et motiver les personnels pour la filière communication ? si oui, comment ?
- A terme, selon vous, pour un fonctionnement optimum, quelle doit être la proportion de civils, de femmes, d'individus avec une forte identité et connaissance militaires, de spécialistes de la communication, au sein de la filière communication ?

- Quel est votre parcours personnel au sein de l'institution militaire ? et au sein de la filière communication ?
- Comment s'est déroulée votre sélection ?

### **Thème de la formation**

- Avis général sur les formations actuelles relatives à la communication dispensées au sein de l'institution ?
- Quelles sont-elles ?
- Leurs fréquences ? A qui s'adressent-elles ?
- Pensez-vous qu'une formation commune soit efficace ? un tronc commun ? ou que chaque armée doit s'occuper de sa formation et qu'il suffirait juste d'une formation commune pour la communication opérationnelle ?
- Existe-t-il des formations au sein de votre service ou armée ? Lesquelles (contenus) ?
- Les besoins et les attentes sont-ils sensiblement les mêmes pour chaque structure ou au contraire bien distincts ?
- Quels sont selon vous les grands principes à enseigner ?
- Selon vous, qui doit-on former à la communication ?
- A quel moment faut-il sensibiliser ou former les personnels ?
- Que faut-il améliorer ? quelles sont vos attentes ? vos besoins ?
- Selon vous, les formations militaires sont-elles valorisées dans le civil ? et inversement ?
- Quelles formations civiles avez-vous suivies dans le domaine de la communication ? (fréquences, organismes, contenus, avis, reconnaissances,...)
- Quelles formations militaires avez-vous suivies dans le domaine de la communication ? (fréquences, organismes, contenus, avis, reconnaissances,...)

### **Thème de la carrière**

- Les personnels souhaitent-ils généralement faire une carrière longue au sein de la filière ou au contraire privilégier une expérience courte ?
- Quels sont les avantages et les inconvénients en terme de stratégie de carrière de la filière communication ?
- Quelles sont les perspectives de carrière au sein de la filière communication ? vos souhaits pour l'avenir ?
- Estimez-vous indispensable la spécialisation dans le domaine de la communication ?
- Que pensez-vous de la fréquence de rotation des personnels ?
- Comment définiriez-vous votre métier ? Quelles sont les représentations du métier ?
- Comment vous présentez-vous auprès des civils ?

- Comment vous sentez-vous perçus par les autres personnels militaires ? par les civils ?
- Travailler dans la communication est-il, selon vous, prestigieux ? honorifique ? bénéfique pour la carrière ? Moral et épanouissement ?
- Les civils sont-ils bien acceptés ? reconnus ?
- De quelle manière souhaiteriez-vous voir évoluer votre métier ? le service ? la communication en général ? Que faut-il améliorer ?
- Comment pourrait-on définir ou qualifier les personnes qui oeuvrent dans la communication au sein des armées ? Pouvez-vous y distinguer une typologie particulière ?
- Quel est votre parcours au sein de la filière communication ? vos souhaits pour l'avenir ?

Questions supplémentaires concernant les communicants en région :

- Quelles sont vos relations avec le Sirpa à Paris ? avec la DICO ? (fréquence, sujets, aides).
- Dépendance et autonomie ? Domaines d'intervention ? Que pensez-vous de l'existence de deux chaînes hiérarchiques : Etat-major pour l'opérationnel et armée (région, circonscription, zone de Défense) pour l'institutionnel : avantages et inconvénients.
- Quelles différences faites-vous entre le travail en région et le travail à Paris ?
- Vaut-il mieux commencer en région ou à Paris ? pourquoi ?
- Organisation et fonctionnement des services périphériques.
- Souhaiteriez-vous davantage de rencontre et d'échanges avec le réseau de communicants ?
- Quels sont vos besoins ? (outils, techniques, moyens, supports, etc.).
- Quels sont vos problèmes quotidiens ? (outils, moyens, dépendance, ...).

**- Questionnaire mis en place.**

Age :                      Sexe : M/F            Statut : Civil (contractuel ou fonctionnaire) / Militaire

Service et Fonction :

Grade et armée d'appartenance :

- Votre affectation actuelle résulte-t-elle d'un choix personnel (volontariat) ou d'une cooptation de votre hiérarchie ?
- Avant votre affectation, quel était votre niveau de connaissance du service (ses activités, ses missions, son organisation, etc.) ? PARFAIT / MOYEN / FAIBLE / NUL
- D'où provenaient vos connaissances sur les postes offerts par la filière communication ?
- Quelles étaient vos motivations pour intégrer la filière communication ?
- Comment s'est déroulé votre recrutement au sein de la filière (concours, entretiens, forte concurrence, etc.) ?
- Aviez-vous une formation préalable dans le domaine de la communication ? Si oui, précisez les formations civiles et/ou militaires (école, stage, etc.) et dites s'il s'agit, selon vous, avant tout d'une sensibilisation ou d'une véritable spécialisation ?
- Dans le cadre de vos fonctions, faut-il, selon vous, privilégier les formations civiles (université, école, rédaction) ou ministérielles (stages DICO, ECPAD) ? Expliquez votre choix.
- Une formation interarmées et/ou ministérielle de la communication est-elle selon vous indispensable ? Pourquoi. Suffisante ? Pourquoi.
- Pensez-vous qu'un tronc commun enseigné au niveau du ministère, suivi de formations au sein de chaque armée ou service soit plus approprié ? Pourquoi.
- Sur quels aspects doivent, selon vous, porter les efforts en terme de contenus et de principes à enseigner ?
- Faut-il selon vous une formation propre pour chaque spécialité (presse écrite, Internet, présentation orale, etc.) ?

- Faut-il sensibiliser tout le monde à la communication ? Pourquoi.
- Qui doit-on former en priorité à la communication (quels grades) ?
- Est-il, selon vous, indispensable d'avoir oeuvré longuement dans divers postes à responsabilité (terrain) pour bien connaître l'armée ou le service avant d'intégrer sa filière communication ? Pourquoi.
- La crédibilité et la compétence du communicant sont-elles avant tout liées à sa bonne connaissance du milieu ou avant tout à sa formation spécialisée en communication ?
- Même question pour le porte-parole d'un service ou d'une armée ?
- La spécialité « communication » doit-elle être considérée comme un marquant déterminant du cursus professionnel (affectations régulières au sein de la filière tout au long de la carrière) ? OUI / NON
- Doit-on au contraire envisager la gestion de carrières, d'affectations longues voire définitives, dans le domaine ? Pourquoi ?
- Quel est votre temps d'affectation au sein de la filière (statut, contrat, durée renouvelable) ?
- Quelle serait, selon vous, la durée d'affectation idéale ?
- La filière communication est-elle, selon vous, valorisante ?
  - en terme de carrière :
  - en terme de perspectives et d'avancements :
  - en terme d'épanouissement personnel :
  - en terme de reconnaissance interne auprès des autres personnels ?
  - en terme de reconnaissance externe ? (public, journalistes, reconversion)
- Quelle typologie dresseriez-vous des personnels de la filière communication (profils, caractéristiques, etc.) ?
- A votre niveau, et selon vous, quels sont les grands dysfonctionnements dans le domaine de la communication (organisation générale du dispositif, attributions, fonctionnement, recrutement, formation, carrière) ?
- Quelles solutions préconiseriez-vous pour y remédier ? :

- Comment jugez-vous à votre échelon les relations avec les structures directement subalternes et supérieures ?
- Avez-vous une bonne connaissance du dispositif d'ensemble ? OUI / NON
- Vous sentez-vous bien informé des pratiques et de l'organisation de la communication au sein du ministère ? OUI / NON de votre armée ou service ? OUI / NON
- Quel est votre avis sur l'organisation actuelle du dispositif de communication du ministère ? :
  - sur le rôle général de la DICOd qui coordonne la communication :
  - sur les relations inter-structures (les dépendances, le réseau interarmées de communicant, les relations entre les militaires et les autres personnels du ministère) :
- Dans quels domaines faut-il selon vous concentrer les efforts ?
  - Les relations entre les chaînes de communication ?
  - Les relations entre les niveaux locaux et le niveau ministériel ?
  - L'amélioration du dispositif lors de communications qui font intervenir différents ministères ?
  - Autres :
- Comment se présenterait, selon vous, un service de communication idéal ?
  - proportion de civils et de militaires :
  - proportion de spécialistes et de généralistes :
  - proportion de contrats courts et de carrière longue :
- Quels sont les outils (techniques, échanges, formations, etc.) auxquels vous aimeriez avoir accès et que vous souhaiteriez utiliser pour bien remplir votre fonction au quotidien ?
- Trouveriez-vous pertinente la mise en place de conventions de communicants au niveau régional ? OUI / NON
- Quelle est votre définition de la communication ? son but ?
- Quelles doivent être les qualités requises pour oeuvrer dans la filière communication ?

- Quelles distinctions faites-vous entre la communication classique, opérationnelle et de crise en terme d'attributions et de responsabilités ?

- Observations et remarques :

- Tableau récapitulatif concernant les Sirpa et cellules de communication centrales du ministère de la Défense.

	Sirpa terre	Sirpa marine	Sirpa air	Sirpa gendarmerie	DICoD
Effectifs	48	51	59	67	208*
Civils	1	20	4	4	67
Militaires	47	31	55	63	141
Officiers	26	14	16	27 (9 aspirants)	66
Sous-officiers	18	15	32	21	75
MDR ou appelés	3 MDR	2 équipages	7 MDR ou MTA	10 GAV et 5 gendarmes de carrière	9 derniers appelés
Hommes	32	33	39	51	environ 50%
Femmes	16	18	20	16	environ 50%
Niveau local	5 Sirpa terre région (10 pers.) et un responsable communication par unité (régiment).	3 régions (1 OCR et 2,3 pers.), 1 OCF par force (4) 1 OCC par unité.	2 régions, les commandements opérationnels et organiques, les directions et les bases aériennes disposent de communicants.	1 OCR par région (7), 1 officier par légion (22). ***	Pas de service décentralisé

	DGA/Comm.	SGA	BCISSA	EMA/Comm.	ECPAD
--	-----------	-----	--------	-----------	-------

Effectifs	48	6	6	7 **	4
Civils	46	6	2	0	2
Militaires	2	0	4	7	2
Officiers	2	0	2	6	1
Sous-officiers	0	0	2	1	1
MDR ou appelés	0	0	0	0	0
Hommes	28	5	2	4	3
Femmes	20	1	4	3	1
Niveau local	150 communicants sur la France. Seuls 120 ne font que de la comm. (20 sites DCE).	39 communicants répartis au sein des directions et sous-directions du SGA, dépendant directement de leur directeur respectif.	1 ORP par hôpital (9), 1 par direction régionale (10), 1 par établissement de ravitaillement (4), 1 par école (4) et 1 par centre de recherche(4)	Les relais sont les officiers de région (ZD,...) des armées.	Pas de service décentralisé

\* Concernant les effectifs de la DICoD, on distingue :

- pour les officiers : 53 hommes et 13 femmes répartis de la manière suivante : 35 de l'armée de terre, 10 de l'armée de l'air, 11 de la marine, 8 de la gendarmerie, 1 du service de santé et 1 de l'armement.

- pour les sous-officiers : 37 hommes et 38 femmes répartis de la manière suivante : 42 de l'armée de terre, 18 de l'armée de l'air, 11 de la marine et 4 de la gendarmerie.

Soit pour la population militaire des communicants de la DICoD : 90 hommes (sans compter les 9 derniers appelés) et 80 femmes.

\*\* Au-delà des 7 permanents de la cellule, susceptibles d'être affectés sur des terrains, on distingue également 3 capitaines « intérimaires » de l'armée de terre, en attente, en préparation de concours.

On distingue 3 représentants de l'armée de terre, une représentante de l'armée de l'air et 3 marins. « Les gendarmes ont leur propre direction et ils ne sont pas représentés au sein de l'EMA/Comm. » (communicant - EMA/Comm.)

\*\*\* On distingue également des officiers communication au niveau :

- du Commandement des écoles de gendarmerie
- du Commandement de la gendarmerie outre-mer
- du Groupement central des formations aériennes
- de la Gendarmerie de l'armement
- de la Gendarmerie de l'air
- de la Gendarmerie des transports aériens
- de la Gendarmerie maritime
- du Centre technique de la gendarmerie nationale
- du Centre administratif de la gendarmerie nationale
- de la Garde républicaine

**- Exemple des désignations des métiers de communicants retenues par la marine.**

COMMUNICATION INSTITUTIONNELLE : responsables de la stratégie de communication, chargés de communication, analystes médias, chargés des relations publiques, responsables animation de stands, animateurs de stands, infographistes de stands, logisticien de stands, chauffeurs car podium.

PRODUCTION AUDIOVISUELLE : responsables de production, assistants de production, chefs monteurs, responsables de l'image, responsables du son, photographes, iconographes (gestion des banques d'images).

NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION : responsables de multimédias, développeurs multimédias, infographistes, gestionnaires de messagerie électronique.

PRESSE ECRITE : directeur de la rédaction, rédacteur en chef adjoint, rédacteurs reporters, infographistes.

ADMINISTRATION : expert juridique de la communication, assistants de documentation, secrétariats, standards téléphoniques, accueil, comptabilité financière, gestion des matériels.

**- Bilan et besoins de la marine en terme de formation à la communication (document interne du 8 juin 2000).**

**Bilan**

Les différentes écoles de formation initiale de la Marine Nationale proposent dans leur cursus des initiations à la communication et plus généralement des entraînements à l'expression orale (Ecole Navale, écoles du Poulmic : La communication est un outil auquel on se forme pendant les deux années. On présente l'organisation de la communication dans les armées, on enseigne les techniques de l'expression orale, de la synthèse et de l'argumentation. On touche 105 élèves officiers des promotions de l'Ecole Navale et Ecole Militaire de la Flotte, ainsi que 85 officiers sous contrat (ORSA), officiers de marine (OM) ou officiers spécialisés de la marine (OSM). Les 700 élèves qui passent chaque année à l'Ecole Maistrance suivent une formation similaire initiale.

L'ensemble des personnels officiers et officiers-mariniers est sollicité par ces formations qui restent toutefois, selon les responsables, trop succinctes.

Les officiers spécialisés dans la filière relations publiques-communication complètent leur formation initiale par un stage de spécialité (deux mois au sein des rédactions de médias de presse écrite et audiovisuelle). Tous les officiers affectés aux postes de communication suivent normalement les stages proposés par la DICOd. En formation de niveau 2 (grade de Lieutenant de Vaisseau), l'ESCAN (Ecole des Systèmes de Combat et Armes Navales) intègre un module sur la communication afin de mieux connaître l'univers des médias et de réaliser des médias training (40 officiers/an). Pour certains postes identifiés dans la communication, il existe une possibilité de formation approfondie de 3e cycle (Celsa, Ecosup, Sciences'Com Nantes, etc.). Cela ne touche qu'une poignée d'individus.

Le Sirpa marine assure également, avec la participation de journalistes, la sensibilisation à la communication lors des stages pour futurs commandants d'unités (ALFAN) et des stages pour officiers d'Etat-major (CESM). Au CID, les officiers de marine suivent les stages dispensés à l'ensemble de la promotion.

#### Besoins

D'après les niveaux d'emploi définis par le CEMA pour la communication opérationnelle, le Sirpa marine a précisé les choses par niveau afin de cerner davantage les besoins par niveau hiérarchique et les formations à mettre en place :

- le vivier d'emploi N3 se composerait d'officiers de marine EN (Ecole Navale) et EMF (Ecole Militaire de la Flotte), de grade d'Enseigne de Vaisseau ou Lieutenant de Vaisseau, dont on aurait déceler les prédispositions au métier de communicant. Un module d'enseignement intégré à la formation de l'Ecole Navale permettrait d'initier les jeunes officiers. Les OSM et OSM/R seraient également représentés à ce niveau, en tant qu'experts. Idéalement, les officiers du niveau 3, EN,EMF,OSM,ORSA courts et longs devraient être gérés par la même personne qui aurait de fait une vision globale du vivier.

- le vivier d'emploi de niveau N2 : ce sont les officiers de marine EN ou EMF (CC, CF, CID ou ECOSUP COMM) qui seraient passés dans la filière au niveau N3 et formés par des stages de formation supérieure en écoles spécialisées externes à la Défense (Celsa, etc.) et dans les médias. On retrouverait également à ce niveau, en tant qu'experts, des OSM ou des

OSM/R qui auraient obtenu un renouvellement de contrat voire une activation après leur passage au CID ou en ECOSUP COMM.

- le vivier d'emploi N1 : ce sont les officiers de marine EN,EMF (CV CID et/ou ECOSUP COMM) qui seraient passés dans la filière aux stades N3 et N2 et auraient par conséquent les capacités requises pour assurer les fonctions de « managers » dans la filière communication interarmées.

Il y a également une possibilité d'intégrer des commissaires de la marine pour leur qualité intrinsèque et leur formation juridique.

Pour optimiser le système, le Sirpa marine a demandé à des sociétés de conseil en communication de faire des propositions (intégrer des séminaires au cursus de l'école navale, au cycle du CESM, stage pour futurs managers).

Au-delà des formations intégrées au cursus, l'intérêt est d'externaliser la formation des futurs managers et experts (écoles du secteur public ou privé : il faut bien cibler les besoins et les attentes pour sélectionner les programmes à suivre) afin de les intégrer dans le milieu des journalistes, afin d'obtenir un diplôme reconnu par l'éducation nationale pour un reclassement plus aisé, afin de maîtriser les coûts de formation. L'appel à des réservistes qualifiés lors des opérations sur le terrain pourrait, à l'instar de la Royal Navy, être préconisé.

**- Exemple des directives de la communication 2001 de la gendarmerie.**

Communication interne

1 - Contexte de l'année 2001

1.1 - Des sujets de préoccupation mobilisateurs

\* Les aspirations des personnels :

les attentes des personnels porteront essentiellement sur les modalités de mise en oeuvre de la réduction du temps de travail et concerneront également l'aménagement des unités sectorisées.

\* L'accroissement des charges :

en raison de la mise en oeuvre de la loi renforçant la présomption d'innocence, de l'établissement des procurations pour les élections municipales, de la crise de croissance conjoncturelle qui amputera les effectifs disponibles à l'emploi, de la mise en place de l'Euro et de la fidélisation qui atteindra son « niveau de croisière ».

\* De possibles débats mettant en cause l'institution :

Débat sur la sécurité lors des élections municipales, mesures prises par la gendarmerie en matière d'organisation (redéploiements, organisation du service).

1.2 - Des relais attentifs

Les traditionnelles associations de retraités et le mouvement des femmes de gendarmes qui pourraient saisir des opportunités d'information.

2 - Les orientations

\* Anticiper pour devancer les interrogations des personnels :

la mise en place de l'Euro (publication spéciale, aide-mémoire, calculatrice), les moyens à mettre en place ou envisagés pour l'application de la loi renforçant la présomption d'innocence et le droit des victimes (équipement en matériels d'enregistrement audiovisuel, formations, aménagement des locaux), la mise en réseau des unités, la réalisation des effectifs 2001, la loi de programmation militaire 2003-2008.

\* L'amélioration des conditions de vie et de travail est une priorité : organisation nouvelle du service et du travail, poursuite des renforcements en personnels, le maintien des dotations de fonctionnement, l'amélioration du parc immobilier.

\* Conforter les instances de régulation dans leur rôle : des acteurs indispensables de la communication, du dialogue social et de la fonction « conseil », des forces de propositions.

### Communication externe

#### 1 - Contexte de l'année 2001 :

le recrutement, enjeu vital pour l'institution : les gendarmes adjoints, les officiers, les sous-officiers, les militaires du CSTAGN et les personnels civils.

#### 2 - Les orientations

\* Mobiliser toutes les énergies pour recruter utile :

4 campagnes institutionnelles seront organisées, une action spécifique sera conduite auprès des centres universitaires pour le recrutement des officiers.

\* Valoriser la fonction protection du gendarme :

assistance aux personnes vulnérables (réunions d'information préventive, rencontres avec les enseignants et les associations de parents d'élèves pour la lutte contre le racket, la consommation de stupéfiants ou la pédophilie), action judiciaire de proximité, prévention des atteintes à l'environnement.

- **Bilan et besoin de la gendarmerie en terme de formation à la communication (document interne).**

Bilan

## I . Formation générale

### 1) Les officiers

#### *Formation initiale*

Pédagogie (16h) sur la communication interne/externe dès la première année à l'école de Melun - enjeux de la communication (15h) - sociologie des médias, nouvelles technologies, communication interne et externe, étude des logos et marketing...(30h) - cours de communication : art oratoire et argumentation (22h) - approche du management : animation de réunions et gestion des conflits (16h).

Cours de perfectionnement possibles (46h) sur la culture générale de communication axée sur l'expression orale (méthodologie, exposés).

Lors de la dernière année, les officiers-élèves du cours supérieur poursuivent la formation générale : volet consacré aux relations humaines renforcé (38h) (communication dans les unités, structures de participation, ouverture sur la société civile). La spécificité de la communication en gendarmerie départementale (10h) est prise en compte avec l'étude des relations-presse mais aussi les diverses techniques d'interview (mises en situation).

#### *Formation continue*

- Enseignement spécifique destiné aux lieutenants rang dans le cadre de leur stage de formation. (Sirpa gendarmerie : cours relations avec les médias, intervention d'un journaliste).

- Avant leur futur emploi comme commandants de compagnie, les stagiaires bénéficient d'un module acquisition et développement d'un savoir-être comportant trois volets. La formation aux relations humaines (16h) (techniques de communication interne/externe, communication managériale et réaction à chaud à l'événement). Le cours consacré aux relations internes (2h) (structures de participation) et le cours de relations externes (12h) (rapports avec les élus et les diverses autorités judiciaires et administratives).

- Le stage des commandants de groupements comporte une formation au management et aux relations humaines (21h) visant à acquérir une certaine aisance dans la communication et élaborer une stratégie de communication. Les relations internes (1h30) traitent des structures de participation et de concertation, tandis que les relations externes (5h30) envisagent les rapports avec les autorités, la presse et la police. La communication de crise figure au programme des relations avec les journalistes (1h30).

- Les relations humaines et la communication figurent au programme du séminaire des commandants de légion avec les relations internes (1h30) où la

préparation du Conseil de la fonction militaire de la gendarmerie est abordée, ainsi que l'importance de la concertation et du rôle de médiateur. La communication et les médias font l'objet d'un cours appelé relations externes (1h30).

- La session nationale des chefs de bureaux des services des ressources humaines consacre un enseignement aux ressources humaines (8h) qui prépare aux entretiens et orientations de carrière dans un contexte de développement de la mobilité pour le corps des sous-officiers.

- L'importance croissante de la notion de perfectionnement des officiers au cours de leur carrière est prise en compte par la gendarmerie qui organise un stage de perfectionnement pédagogique (21h) visant à acquérir l'aisance et le naturel nécessaires face à un auditoire, savoir établir une relation pédagogique confiante et manager une équipe pédagogique.

#### *Enseignement militaire supérieur*

1e phase : niveau du premier degré DEMG/DTG. Un module relations humaines (21h) axé sur la motivation, avec les techniques d'entretien, la conduite de réunion, les négociations. Une partie traite de la connaissance de soi et la compréhension du comportement des autres. Un dernier volet aborde les différentes manières de faire adhérer les interlocuteurs à une idée et de neutraliser les tensions internes. Le dernier chapitre traite des différentes techniques d'interview (12h) ; il est animé par des journalistes.

2e phase : le stage précédant le Collège Interarmées de Défense comporte un module relations humaines (21h) incluant les styles d'autorité, les styles de managers et enfin les mécanismes de communication.

3e phase : le CID est le cadre d'une instruction plus diversifiée articulée autour de plusieurs conférences et séances d'études. Trois conférences (10h) traitent du monde et des médias, de la communication de la Défense et des techniques d'interview. Trois séances d'entraînement à l'interview sont proposés aux stagiaires (animées par des journalistes). Des séances d'études dirigées sur le monde journalistique sont menées par groupe et donnent lieu à une visite finale d'un organe de presse.

## 2) Les sous-officiers

### *Formation initiale*

Au cours de leur formation en école (1an), les techniques de communication pour les relations humaines (13h) sont dispensées (accueil, relations avec les autorités et les journalistes). La présence du gendarme dans une société en évolution (16h) fait également l'objet d'un exposé.

#### *Formation continue*

- Le stage national de qualification au commandement (SNQC) comporte un module d'enseignement aux relations humaines (18h) ainsi qu'un cours sur les techniques de communication et de commandement (4h).
  - Le stage des commandants de brigade offre un module d'enseignement aux relations humaines (18h) ainsi qu'une formation aux relations avec la presse (2h).
  - Le stage de perfectionnement des gradés supérieurs de la gendarmerie mobile et de la garde républicaine propose également aux stagiaires le module d'enseignement aux relations humaines (18h).
  - La formation des présidents de sous-officiers, tout comme les membres du conseil de la fonction militaire comporte un module d'enseignement aux relations humaines (15h).
- Ce même module est dispensé aux opérateurs des centres opérationnels de la gendarmerie (COG).

### 3) Les gendarmes adjoints

Une formation élémentaire aux techniques de communication comprend une partie consacrée à l'expression orale (6h) comprenant les règles de base, la notion d'accueil et le compte-rendu oral. Une deuxième partie réservée à l'expression écrite (6h) concerne les règles de correspondance militaire.

### 4) Les personnels du corps de soutien technique et administratif

Le corps organise, dans le cadre du brevet de chef de service, une formation à la communication (40h) dont le contenu se divise entre les techniques de communication, la préparation, l'organisation et la conduite des réunions et enfin l'expression écrite.

## II. Formation spécialisée

### 1) Au sein de la gendarmerie

La formation est pour partie assurée par l'institution qui dispose de personnels qualifiés pour les stages de Bureautique et secrétariat. Les compétences du CNFPJ permettent de gérer la formation aux techniques photographiques.

## 2) Au sein des armées

L'ECPAD pour l'initiation aux techniques de l'information et de la communication de l'audiovisuel ; les stages d'initiation à la communication de la DICoD et le partenariat avec le CEAN de Rochefort pour tout ce qui touche à la photo-vidéo et au multimédia. Pour approfondir la formation aux métiers de l'audiovisuel, l'ESAT de Rennes organise un stage langage de l'image, lumière, photo, son : conception et réalisation.

## 3) En externe

Pour la formation des rédacteurs et de tout personnel concerné par les relations avec la presse, la gendarmerie a choisi le stage de formation au style journalistique du CFPJ. Les spécialistes de la publication suivent le stage infographie PAO à l'école Estienne tandis que certains cadres des services de communication écrite s'orientent, pour la formation aux métiers du livre et de l'édition auprès de l'Asford. Des services plus spécialisés suivent la formation aux prises de vues animées, prises de son, montage et production dispensée à l'INA.

## Besoins de formation

### - En communication externe

- Il faut offrir à quelques officiers chargés de la communication un accès facilité aux diplômes spécialisés (3e cycle universitaire).
- Outre une formation générale sur les principaux vecteurs d'information, la mise en place de stages de formation aux diverses formes de communication devra répondre à un besoin exprimé à de nombreux degrés hiérarchiques : relations avec la presse, gestion de la communication de crise.
- Les officiers responsables doivent pouvoir maîtriser les outils informatiques pour présenter leur travail et échanger des informations (formation aux nouvelles technologies).
- Il faudrait pouvoir bénéficier de stages de formation et de perfectionnement en langues étrangères (association avec une formation à l'accueil téléphonique pour certains gendarmes adjoints ou sous-officiers).
- Une initiation aux techniques élémentaires de marketing serait dans certains secteurs plus restreints, une bonne chose (gestion du recrutement, des campagnes de publicité). Une formation au contrôle de gestion et au

fonctionnement des marchés publics sera donnée aux officiers du Sirpa chargés du budget dans différents départements.

- En formation technique

Techniques d'édition, logiciels de PAO, acquisition d'image et de montage photo et vidéo numérique, photo-journalisme, chargé de production, spécialiste son, techniques d'éclairage, tournage-réalisation, design constituent les secteurs les plus importants.

- Besoins spécifiques

\* En gendarmerie départementale : un besoin de formation en matière d'officiers de communication d'active placés auprès des généraux de région (7 circonscriptions), des colonels de légions (22) ou de l'école des officiers de Melun (1).

Besoin en sous-officiers : une quarantaine.

La gendarmerie devra se tourner vers les réservistes.

\* Sur les théâtres d'OPEX : la voie des réservistes semble également pertinente.

**- Premières propositions émises par la commission de réflexion sur la communication de la gendarmerie (12 avril 2000).**

Les réflexions et écrits sur la communication sont nombreux au sein de la gendarmerie, notamment depuis la mise en place des groupes de réflexion dont les conclusions devraient être publiées sous peu. Le lecteur trouvera auprès des responsables du Sirpa gendarmerie les compléments d'information souhaités (composition des commissions, axes de réflexions, mesures déjà prises, premiers résultats). Nous n'avons fait figurer qu'une liste de propositions émises lors de la remise du premier rapport. Certaines ont été appliquées ou font actuellement l'objet d'efforts particuliers, d'autres ont été abandonnées. Les réflexions se poursuivent.

Propositions :

1. Commander un sondage pour mesurer à la fois la notoriété de la gendarmerie et l'appréciation que les citoyens portent sur son action.
2. Mettre en place, entre le Sirpa et la DICO, des moyens techniques permettant des échanges rapides d'information.

3. En cas de crise du niveau politico-militaire, mettre en place au sein de la DICoD une cellule spécifique.
4. Affecter des personnels supplémentaires (officiers et sous-officiers spécialistes en communication) à la DICoD.
5. Développer une politique de formation des communicants de la gendarmerie par la DICoD.
6. Créer une carte d'accréditation spécifique « gendarmerie » à l'usage de certains représentants de la presse.
7. Prendre en compte les initiatives prises en matière de communication par les responsables territoriaux dans le cadre de leur évaluation.
8. Associer, selon les modalités à déterminer, le chef du Sirpa et les chargés de communication des circonscriptions et des légions aux décisions de commandement.
9. Instituer la pratique de l'envoi sur le terrain de spécialistes de la communication, aux côtés des responsables territoriaux, en cas de mise en cause de l'action de la gendarmerie.
10. Etudier les mesures de gestion nécessaires à un allongement significatif de la durée d'affectation des officiers appelés à exercer des fonctions dans le domaine de la communication.
11. Mettre en place un système de carrière à dominante pour les officiers destinés à exercer des responsabilités dans le domaine de la communication, à l'instar de ce qui se pratique dans le domaine des transmissions et de l'informatique.
12. Etudier les conditions de réalisation d'une mobilité externe au bénéfice d'officiers chargés de la communication, en échange du détachement dans la gendarmerie de spécialistes civils.
13. Amorcer la mise en oeuvre de la filière de communication en recrutant pour le Sirpa deux professionnels sous statut d'officiers sous contrat et en recourant à des contrats de réservistes proposés à des journalistes de la presse quotidienne régionale volontaires.
14. Restructurer le Sirpa selon une logique fonctionnelle lui permettant d'assurer les fonctions d'information, de gestion des crises, de promotion de l'image et de relations publiques.
15. Dès l'automne 2000, créer au sein du Sirpa une cellule de prospective et de stratégie et redimensionner la cellule Internet-Intranet.
16. Requalifier le poste de chef du Sirpa en poste d'officier général.
17. Restructurer les équipes de rédaction des publications du Sirpa selon les règles de la profession.
18. Améliorer sans délais les conditions matérielles du Sirpa, notamment en matière de locaux et d'équipement en matériels informatiques et de communication en y intégrant la notion de sécurité.

19. Mettre en place effectivement les officiers chargés de communication prévus par les textes réglementaires et sensibiliser le commandement aux conditions d'emploi de ces personnels.

20. Renforcer les moyens de structures de communication de circonscription en y affectant un personnel sous-officier ou EASG et en les dotant d'équipements de communication adaptés pour travailler en instantané sur l'Intranet Sirpa.

21. Poursuivre la réflexion sur le nombre optimal de supports et leur segmentation en fonction des cibles de communication.

22. Accélérer le déploiement du réseau Intranet et lancer les démarches nécessaires pour faire évoluer la partie gendarmerie et l'Internet Défense en un site réellement interactif géré par l'institution.

23. Transformer la commission en comité de suivi pour une période d'un an, de façon à évaluer l'impact des mesures prises et proposer des aménagements éventuels.

**- Tableaux récapitulatifs des principaux résultats du questionnaire.**

(les chiffres correspondent aux pourcentages obtenus)

Age moyen	Homme	Femme	Civil	Militaire	Officier	Sous-officier	Aspirant	Militaire du rang
38,7 ans	70,7	29,3	25,75	74,25	45,45	13,13	3,03	1,01

<b>RECRUTEMENT</b>		
Choix personnel : 46,80	Cooptation : 27,65 (15% désignés et 12,65% d'accord)	Cooptation + choix personnel : 25,53

<b>FORMATION</b>		
Formation initiale oui : 38,20 non : 61,79	Sensibilisation : 60,60 Spécialisation : 39,39	Formation civile : 74,99 Formation militaire : 24,99

CARRIERE ET VALORISATION				
En terme de carrière : oui : 49,12 non : 50,87	En terme de perspectives et d'avancements : oui : 18,18 non : 81,81	En terme d'épanouissement personnel : oui : 100	En terme de reconnaissance interne : oui : 44,44 non : 55,55	En terme de reconnaissance externe : oui : 84,72 non : 15,27

**- Désignations des familles de métiers de la communication établies au sein du ministère de la Défense pour les personnels civils (groupe de réflexion Morgane).**

**Communication institutionnelle**

Chargé de communication - Analyste médias - Chargé de relations publiques - Attaché de presse - Responsable marketing - Chargé d'études d'opinion.

**Production audiovisuelle**

Tournage réalisation - Chargé de production - Assistants de production - Chefs monteurs - Responsable post production - Journaliste reporter d'images - Technicien image - Technicien son - Photographe - Photojournaliste - Technicien lumière.

**NTIC**

Webmaster - Ingénieur conseil - Chef de projet multimédia - Développeur multimédia - Infographiste - Informatique spécifique.

**Presse écrite et édition**

Rédacteur en chef - Journaliste - Infographiste - Maquettiste - PAO.

**Administration de la communication**

Expert juridique - Documentaliste - Assistant de documentation - Accueil, secrétariat - Comptabilité financière - Gestion des matériels - Contrôle de gestion marchés publics - Logisticien.

**- Synthèse relative aux formations externalisées (cf. note n°7760 DEF/DICOD/STRAT/PROSPEC du 24/11/2000).**

D'après les informations recueillies, la DICOd a établi que, de manière générale :

- les formations suivies sont le plus souvent pratiques et portent moins sur la théorie
- le public visé est composé principalement d'officiers et de cadres A
- le coût moyen des stages s'élève à 10 000 francs
- la durée est d'environ une semaine, sauf pour quelques cas particuliers
- deux domaines sont recherchés en priorité à savoir celui du multimédia et des nouvelles technologies de l'information et de la communication et celui du journalisme et de la production écrite (les formations en matière de production orale et/ou télévisuelle, telles que les relations presse ou les médias training, sont peu représentées).

Concernant les orientations spécifiques :

\* le BCISSA offre à ses personnels une formation sur la communication interculturelle. Il en offre une seconde répondant à des besoins propres au monde de la santé.

\* l'armée de l'air fait suivre à ses sous-officiers une formation aux « techniques audiofréquences » à l'Institut National de l'Audiovisuel. Par ailleurs, les officiers, civils et sous-officiers peuvent suivre deux stages concernant la presse écrite.

\* la gendarmerie privilégie l'apprentissage des techniques journalistiques ainsi que le management en s'adressant à des structures comme le Centre de

Formation des Professions du Journalisme (CFPJ) ou l'Observatoire d'Economie Appliquée (OBEA).

\* la marine a une conception plus généraliste de la communication. Elle a sélectionné des formations, courtes ou longues, dispensées par le Celsa, université Paris IV - Sorbonne, et Sciences Com, un établissement d'enseignement supérieur privé (Nantes).

\* l'armée de terre suit une logique quelque peu analogue. Les officiers sélectionnés suivent entre autres les cours du Celsa et de l'Institut Français de Presse, université de Paris II - Assas, au sein de différentes filières. Toutefois, toutes ces formations sont plus que de simples stages d'une semaine de jours. Ce sont de véritables diplômes universitaires qui débouchent sur des emplois dans la chaîne de communication de l'armée de Terre.

\* le service communication de la DGA, DGA/Comm., a structuré la politique de formation, notamment par le biais de la distinction entre stages d'adaptation et stages d'approfondissement. Elle est orientée vers le monde des médias et vers les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). Les partenaires sont variés (Centre de Formation des Professions du Journalisme, CEGOS, ...).

En matière de formation, il convient de rappeler que la DICOd organise des stages d'initiation à la communication et l'ECPAD, pour sa part, propose des formations techniques d'une qualité reconnue. Le volet interarmées en peut qu'en sortir renforcé grâce à l'échange d'expériences et d'habitudes. De même, la prise de conscience d'appartenir à « la chaîne communication » s'en trouve facilitée.

Tableau récapitulatif

<b>Organisme formateur</b>	<b>Service de communication</b>	<b>Intitulé de la formation</b>	<b>Durée (jour)</b>	<b>Personnel concerné</b>
CFPJ	Armée de l'air	Animer une équipe rédactionnelle	2	Officier
CFPJ	Armée de l'air	Rédiger pour être compris	5	Officier, sous-officier, civil
CFPJ	Gendarmerie	Idem	5	Officier, sous-officier
CFPJ	Gendarmerie	Pratique du secrétariat de rédaction	5	Sous-officier
CFPJ	DGA/Comm.	Journalisme presse écrite/multimédia	1 an	Personnel de la filière com.
OBEA	Gendarmerie	Communication/prise de parole	3	Sous-off gradé, 1er cdt d'unité départ
OBEA	Gendarmerie	Com (médias+strat)/	3	Off nvlmt affecté

		Management		comme Cdt de Gpt (pr 15 pers.)
OBEA	Gendarmerie	Communication/Management	3	Off intégrant le CID (pr 15 pers)
OBEA	DGA/Comm.	Ecrire pour être lu	2	Personnel de la filière com (30 p)
OBEA	DGA/Comm.	Technique de rédaction journalistique	5	Personnel de la filière com
Sciences Com	Marine	Gestion de projet multimédia	11	Resp. de projet Inter/Intra Net
Sciences Com	Marine	Management de la com d'entreprise	1 an	Officier
Sciences Com	Marine	Responsable de com	28	Officier ou civil
IFP	Armée de terre	DESS Technique de l'info et du journalisme	1 an	Officier
IFP	Armée de terre	DEA Médias et Multimédias	1 an	Officier
IFP	Armée de terre	Diplôme de l'IFP	1 an	Officier
Sciences Po Formation	DGA/Comm.	Com interne et management	2	Responsable RH ou com interne
Sciences Po Formation	DGA/Comm.	Formation aux NTIC	2	Personnel de la filière com
CFSNE (stage asfired)	Gendarmerie	Management d'un projet éditorial	4	Officier
CFSNE (stage asfired)	Gendarmerie	Propriété littéraire et artistique	5	Officier
Sciences Com'Services	DGA/Comm.	Responsable de com	23	Personnel de la filière com
CEGOS	DGA/Comm.	Conception graphique/mise en page	5	Personnel de la filière com
CELSA/Paris IV	Marine	DESS technique de l'info et de la com	1 an	Officier subalterne et civil
Université Paris 8	Armée de terre	Maîtrise en communication	1 an	Officier (diplôme technique)
CELSA/Paris IV	Armée de terre	DESS Communication des entreprises et institutions	1 an	Officier

ISCOM	Armée de terre	Diplôme en communication	2 ans	Officier
ISCEA	Armée de terre	Diplôme généraliste en communication	2 ans	Officier
Université Marne-La-Vallée	Armée de terre	DESS Communication des entreprises, des administrations et des institutions	1 an	Officier
CELSA/Paris IV	Armée de terre	DEA en Sciences de l'information et de la communication	1 an	Officier
Verbateam	BCISSA	Techniques de communication	13	Officier supérieur
Terres neuves	BCISSA	Communication interculturelle	11	Médecins des Collectivités des SSA
INA	Armée de l'air	Technologie audiofréquences	15	Sous-officier
Sema Group	DGA/Comm.	Formation aux NTIC	1	Personnel de la filière com
Centre de formation de Villebon (DGA)	DGA/Comm.	Formation Intranet	2	Personnel de la filière com

CFPJ : Centre de Formation et de Perfectionnement des Journalistes

OBEA : Observatoire d'Economie Appliquée

Sciences Com : établissement d'enseignement supérieur privé

IFP : Institut Français de Presse

CFSNE : Centre de Formation du Syndicat National de l'Édition

Sciences Com Services est un département de Sciences Com

ISCOM : Institut Supérieur de Communication

ISCEA : Institut des Sciences de la Communication et de l'Éducation d'Angers.

(Université catholique de l'Ouest).

INA : Institut National de l'Audiovisuel.

Répartition des métiers :

	AUDIOVISUEL	NTIC	INFO COM
Emplois de conception	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur de production</li> <li>- Réalisateur</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Conseiller NTIC</li> <li>- Chef de projet multimédia</li> <li>- Ingénieur conseil</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Directeur de la communication</li> <li>- Chef de service interne et externe</li> <li>- Chargé de communication interne et externe</li> <li>- Responsable de stratégie</li> <li>- Directeur de rédaction</li> <li>- Expert juridique de la communication</li> <li>- ...</li> </ul>
Emplois de mise en oeuvre (communication graphique, communication presse, technique de l'audiovisuel, des NTIC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsable de production</li> <li>- Assistant de production</li> <li>- Chefs monteurs</li> <li>- Photojournalisme</li> <li>- Iconographes</li> <li>- Technicien image et son</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsables multimédias</li> <li>- Développeurs multimédias</li> <li>- Infographistes</li> <li>- Gestionnaire de messagerie électronique</li> <li>- Informatique spécifique</li> <li>- ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rédacteur en chef adjoint</li> <li>- Attaché de presse</li> <li>- Journalistes</li> <li>- Assistant de documentation</li> <li>- PAO</li> <li>- Marketing, recrutement campagne</li> <li>- Techniques de relations publiques</li> <li>- ...</li> </ul>

**- Document relatif à la formation des communicants de l'Etat - Cahier des charges (Premier Ministre - Service d'Information du Gouvernement - Département Campagnes A/3942).**

I. Contexte

En concertation avec les différents ministères, les constatations suivantes ont été établies :

- une difficulté récurrente pour les services de communication d'attirer des personnels compétents ou formés, de recruter des personnels de l'administration adaptés à ces fonctions
- le recrutement fréquent de contractuels pour pallier cette difficulté
- un besoin de professionnaliser les communicants
- une offre de formation interne à l'administration peu ou pas adaptée aux besoins des directions de communication ou une offre de formation diversifiée et morcelée dans le secteur privé (université, etc.)

## II. Objectifs

Il s'agit de mettre en place un dispositif de formation adapté à la Fonction publique d'Etat. Le SIG (Service d'Information du Gouvernement) souhaite avec le soutien de la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction publique (DGAFP) mettre en place un dispositif de formation comprenant deux volets :

- une formation initiale « recrutante » d'environ six mois, à caractère généraliste, destinée aux agents publics qui souhaitent s'orienter ou se réorienter vers les fonctions de communication
- une formation continue destinée aux personnels en place dans les services de communication des administrations

Au total, une centaine de personnes par an pourraient bénéficier des deux types de formations envisagées (volontaires choisis en fonction de critères pré établis par un jury).

Le principe est celui d'une mutualisation de la formation, chaque ministère prenant en charge financièrement la formation de ses personnels.

Il n'est pas question de créer un centre de formation mais d'élaborer un dispositif souple et éventuellement évolutif tirant parti de l'offre de formation existante.

## III. Démarche

Le prestataire retenu, la société Innovence, a pour mission, dans un délai de 6 mois (échéances pour avril 2002), de concevoir et proposer à l'administration un dispositif de formation adapté, après avoir analysé et identifié les besoins et l'offre de formation existante.

\* Analyse des besoins

- entretiens avec l'ensemble des responsables des services de communications des ministères (besoins, attentes) ;
- faire une analyse des catégories d'emplois consacrés à la communication dans les administrations centrales tels qu'ils existent aujourd'hui et tels que les services en prévoient l'évolution dans les 3 ans ; regrouper les différents postes de communicants en quelques missions types ; établir un référentiel des compétences nécessaires à l'exercice de ces fonctions ;
- évaluer la nature et l'étendue des écarts qui séparent les exigences résultant de ce référentiel et les compétences et qualifications détenues par les agents ;
- déterminer les compétences et les besoins de formation des agents concernés (formation initiale, formation continue) en vue de combler les écarts.

\* Analyse de l'offre de formation existante et conception du dispositif de formation

- faire le recensement de l'offre publique et privée de formation et analyser la pertinence des formations au regard des objectifs du projet ;
- faire des recommandations sur les critères de choix des candidats pour la formation initiale ;
- établir les grandes règles de fonctionnement du dispositif (ingénierie administrative, évaluation du budget annuel, méthodes et outils d'évaluation) ;
- élaborer pour chaque session de formation le planning et les rythmes de la formation, proposer les matières pouvant constituer un tronc commun généraliste et les contenus de modules plus techniques, ainsi que la possible alternance entre cours théoriques et stages pratiques ;
- proposer un découpage fonctionnel des actions de formation correspondantes de telle sorte que chacune puisse être organisée, pour la mise en oeuvre du dispositif qui sera défini, dans le cadre d'une contractualisation avec un ou plusieurs organismes de formation qui, le moment venu, seront choisis selon les règles du nouveau code des marchés publics, cette contractualisation devant tenir compte de la faculté qui devra être offerte à chaque ministère de prendre lui-même en charge les dépenses correspondant à l'inscription de ses agents au dispositif de formation ;
- proposer le cadre et les modalités à retenir pour coordonner l'intervention des organismes de formation qui seront retenus à ce titre ;
- présenter le calendrier de réalisation des premières sessions de formation.

**- Liste des propositions enregistrées et émises.**

Pour répondre aux attentes formulées par les commanditaires de l'étude, nous dressons une liste de propositions ou d'axes de réflexions. « Rendons à César ce qui appartient à César » : bon nombre d'éléments émanent directement des communicants sollicités.

\* Dans le domaine du recrutement :

- Mettre en place des dispositions qui permettent de détecter très tôt, dès l'intégration ou l'entrée en école, les personnes motivées, volontaires, formées ou qui présentent des aptitudes à la communication en général et/ou à certaines fonctions précises.
- Afin d'attirer les volontaires, il faut valoriser la fonction en réduisant les risques inhérents à cette dernière : tout faire pour éviter les faux pas du

communicant et les sanctions éventuelles à son égard. Un débat de fond sur la liberté d'expression du personnel de la Défense, sur les limites du droit de parole et l'élaboration d'un certain nombre de règles claires, nous paraîtrait tout à fait pertinent, à la fois pour la population des communicants, mais plus largement pour tous les membres de l'institution.

- Revoir l'ensemble, ou du moins une partie, des modes de sélection et de recrutement des futurs communicants. La mise en place de tests de sélection semble judicieuse et aisément envisageable dans certains domaines : on pense tout naturellement à la fonction de porte-parole ou du communicant destiné à être exposé face à la caméra ou aux médias en général.

- Répondre à la question de l'âge moyen de la filière et de son rajeunissement éventuel.

- Répondre à la question de la répartition des diverses catégories de communicants (grades et statuts), à l'équilibre entre les populations civiles et militaires, à la répartition hommes-femmes ainsi qu'à celle entre les experts et les généralistes.

\* Dans le domaine de la formation :

- Etablir des priorités en terme de personnels à former au sein de chaque armée et service.

- Etablir un ensemble de formations performantes, qualifiantes et naturellement appropriées aux fonctions existantes. Mettre à disposition un catalogue de formations.

- Transformer en modules de formations certains stages et pôles de compétences existants en interne au sein des diverses armées et services du ministère.

- Privilégier dans la mesure du possible la formation initiale et continue, et ce à tous les niveaux et dans tous les domaines.

- Dans l'éventualité de la mise sur pied d'un centre de formation (exemple de la communication opérationnelle), se donner véritablement les moyens de faire un outil performant (attributions spécifiques, moyens techniques, corps enseignant, etc.).

\* Dans le domaine de la carrière :

- Proposer des progressions et des modèles de carrière pour les communicants (par exemple début en région avant une affectation à Paris, promotion, etc.) mais sans les imposer. Il faut laisser le choix à l'individu et se garder de vouloir tout uniformiser.

- Favoriser les passerelles entre les services, sûrement plus faciles et plus importantes pour les civils de la Défense (on pense par exemple aux communicants de la DGA) mais des efforts doivent également être portés sur le personnel militaire ne serait-ce que pour permettre des passages au sein de l'EMA/Comm. et de la DICO.

- Etablir des temps d'affectation pertinents permettant de garder le contact avec les réalités du terrain, la mémoire du service, la motivation des individus, etc. La communication doit devenir une spécificité marquante de la carrière.

- Il faut absolument consacrer des efforts pour conserver les communicants les plus compétents qui pour diverses raisons - par exemple une fin de contrat que l'institution ne peut plus renouveler - doivent quitter la filière. Il faut trouver des arrangements soit pour les garder, soit pour capitaliser leur savoir et leur expérience. Il faut faire appel le plus possible aux communicants compétents en place, utiliser tous les savoir-faire et toutes les connaissances disponibles (exemple des officiers de presse français qui oeuvrent au sein d'unités multinationales, ceux qui ont suivi des formations étrangères dans le domaine de la communication, ceux qui ont une bonne connaissance des pratiques d'autres pays, etc.).

- Dans cette optique, il serait vraiment utile de disposer d'un fichier, le plus exhaustif possible, des communicants du ministère avec un certain nombre d'informations relatives à leurs compétences, aux expériences, aux formations et qualifications obtenues, ou tout autre renseignement utile pour le ministère (contexte d'exercice particulier, lien avec les communicants étrangers, connaissances spécifiques,...).

\* Divers :

- Poursuivre la sensibilisation générale sur la communication, l'indispensable travail des communicants et par conséquent l'importance de fournir à ces derniers un cadre propice à l'exercice de leur fonction (imposer, soutenir et donner les moyens aux personnes dans toutes les structures). Il faut aboutir à une reconnaissance généralisée de la fonction.

- Donner la place aux communicants à tous les niveaux : importance des personnels en région et des échanges.

- Encourager les échanges entre tous les communicants, quelle que soit la chaîne d'appartenance de ces derniers (territoriale, opérationnelle,...).

- Informer en profondeur sur la filière communication (fonctions, structures, rôle DICO, etc.).

- L'Intracom et l'Intranet accordent-ils un intérêt suffisant à l'information relative au domaine de la communication ? Existe-t-il d'autres supports ou moyens d'information en interne ? Réfléchir à l'ensemble des moyens à

développer pour favoriser le rapprochement et les échanges entre les communicants, et notamment au sein des régions.

- A propos d'Internet, la gestion centralisée de la mise en ligne par la DICoD peut engendrer un manque de réactivité ce qui est dommageable pour un outil qui doit justement favoriser la rapidité de l'accès à l'information. En période de crise, ces retards peuvent être préjudiciables. Il serait bon d'optimiser cette façon de faire.

- Valoriser les communicants. Mettre en avant leur travail et leur réussite car en cas de mauvais pas ils sont souvent en première ligne. Pourquoi ne pas envisager un ou plusieurs prix du communicant au sein de chaque service puis à l'échelle du ministère et décerné(s) notamment par des spécialistes extérieurs connus et reconnus. Cette valorisation de la fonction permettrait une meilleure connaissance des missions du communicant, favoriserait le recrutement dans le domaine tout comme la reconversion (notamment des communicants primés).

- La rédaction et la distribution d'un manuel du communicant constitueraient selon nous un outil de travail intéressant pour le communicant : l'ouvrage recenserait par exemple un certain nombre de règles de bases à respecter pour éviter les pièges et les mauvais pas, ainsi qu'une série d'informations utiles (coordonnées diverses, etc.).

- Faire un effort systématique sur l'équipement des communicants et la compatibilité des outils entre tous les niveaux. Généraliser l'accès à l'Intracom. Pourquoi ne pas envisager la mise en place d'une boîte à idées, à suggestions, une sorte de possibilité de sondage interne à tout moment qui permette de suivre le moral des communicants mais également de les impliquer systématiquement. La concertation doit devenir omniprésente ou du moins potentiellement permanente.

- Favoriser et encourager une posture de transparence permanente.

Il faut répondre aux besoins, recruter de manière judicieuse, clarifier les besoins et les niveaux de compétences nécessaires en terme de formation, tendre vers un maximum de cohérence au sein du ministère et rendre attrayante la filière communication ainsi créée. Quelles que soient les orientations à venir, elles doivent respecter les identités, les savoir-faire et les particularismes en présence (la gestion propre du personnel, etc.). Il faut éviter une homogénéisation intensive et systématique mais bel et bien favoriser les échanges et les pôles de compétences (réseau). Toutefois, dès que possible, il ne faut pas distinguer la gestion des civils, des militaires, des catégories de personnels, etc. afin d'éviter les décalages ou autres jalousies préjudiciables en terme de cohésion et d'entente indispensables.

Naturellement, comme toute étude, cette recherche présente ses limites et encourage, de fait, à poser de nouveaux axes de recherche ou à poursuivre certaines réflexions telles que la complémentarité des communicants et la

diversité du personnel, la création de filières communication, les systèmes de formation, les limites de la communication, la question des échanges entre les communicants, etc.

## Les Documents et les Rapports du C2SD

---

### A PARAÎTRE

- Nicole Fouilleul, « **Entre professionnalité traditionnelle et professionnalisation en cours : la cohésion dans les Troupes de Marine** », *Les documents du C2SD*.
- Daniel Lorient, Guy Friedmann, Léila Benkara, « **Métiers de la défense : les choix des femmes** », *Les documents du C2SD*.
- André Thieblemont, « **Expériences opérationnelles dans l'armée de Terre : unités de combat en Bosnie ( 1992-1995 )** », *Les documents du C2SD*.
- Isabelle Burot-Besson et Nadia Chellig, « **Les enjeux de la féminisation du corps des médecins des armées** », *Les documents du C2SD*.

### 1996

1. Serge Gadbois  
« **Recrutement, mobilité et reconversion des militaires : un état des recherches menées au Centre de Sociologie de la Défense Nationale (1969-1994)** »  
Mars 1996, *Les documents du C2SD*, 51 pages plus index bibliographique.
2. Marie-Amélie Bouchard  
« **La féminisation des écoles d'officiers, école de l'air, école spéciale militaire et école navale** »  
Novembre 1996, *Les rapports du C2SD*, 39 pages (épuisé).

### 1997

3. Serge Dufoulon, Jean Saglio, Pascale Trompette  
« **La mémoire de la mer : mobilités des hommes et capitalisation des savoir sur un bâtiment de combat** »  
Janvier 1997, *Les rapports du C2SD*, 85 pages (épuisé).
4. Barbara Jankowski, Philippe Rivaud et Hugues Simonin

**« L'esprit de défense : définition, évolution et mesure »**

Mars 1997, *Les rapports du C2SD*, 58 pages (épuisé).

5. André Thieblemont  
**« Les Français et le service national : ses fonctions et ses représentations dans la société contemporaine (1970-1996) »**  
1997, *Les documents du C2SD*, 131 pages (épuisé).
6. Bernard Paquetteau  
**« Analyse des termes du débat sur la réforme du service national (1996-1997). Jeux rhétoriques et enjeux idéologiques »**  
Septembre 1997, *Les documents du C2SD*, 141 pages (épuisé).
7. Pascal Maury  
**« La mesure du moral dans les armées »**  
Actes de la journée d'étude du 23 septembre 1997, *Les rapports du C2SD*, 73 pages (épuisé).

**1998**

8. Pierre Azoulay  
**« Un nouveau profil pour l'armée »**  
Compte rendu du séminaire entre le CEMISS et le CESSD à Rome les 25 et 26 juin 1997  
Mars 1998, *Les documents du C2SD*, 44 pages (épuisé).
9. Barbara Jankowski  
**« L'armée professionnelle : quels changements pour l'institution militaire ? »** Enquête auprès des officiers stagiaires de la cinquième promotion du Collège interarmées de défense  
Mars 1998, *Les rapports du C2SD*, 38 pages (épuisé).
10. Sylvain Broyer  
**« La reconversion des engagés volontaires de l'armée de Terre : le cas du premier régiment d'infanterie »**  
Mars 1998, *Les documents du C2SD*, 187 pages.
11. Odile Benoît-Guilbot et Jean-Vincent Pfirsch

**« La décision d'engagement volontaire des militaires du rang : l'armée de Terre »**

Mai 1998, *Les documents du C2SD*, 140 pages.

12. Pascale Combelles-Siegel  
**« La communication des armées : bibliographie commentée »**  
Juin 1998, *Les documents du C2SD*, 83 pages.

**1999**

13. Emmanuelle Lada et Chantal Nicole-Drancourt  
**« Images de l'armée et insertion des jeunes »**  
Janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 128 pages (épuisé).
14. Françoise Kogut-Kubiak, Emmanuel Sulzer, Bernard Tabuteau et Marie Vogel **« La reconversion des EVAT : les savoir-faire acquis dans les spécialités de combat »**  
Janvier 1999, *Les rapports du C2SD*, 90 pages.
15. Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette  
**« L'influence des métiers et des cultures professionnelles militaires sur les stratégies de reconversion : deux études de cas »**  
Janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 110 pages.
16. Serge Dufoulon, Jean Saglio et Pascale Trompette  
**« La différence perdue : la féminisation de l'équipage du Montcalm »**  
Février 1999, *Les documents du C2SD*, 182 pages (épuisé).
17. Olivier Galland et J.V Pfirsch  
**« Les jeunes, l'armée et la nation »**  
Novembre 1998, *Les rapports du C2SD*, 58 pages.
18. Pascal Boniface  
**« La jeunesse et la défense, génération tonton David »**  
Janvier 1999, *Les documents du C2SD*, 56 pages (épuisé).
19. Pierre Azoulay  
**« Minorités et forces armées »**  
Compte-rendu d'un séminaire organisé dans le cadre de l'Académie de défense nationale des forces armées autrichiennes à Vienne

Mai 1999, *Les documents du C2SD*, 43 pages.

20. « **La notation des officiers** »  
Actes du séminaire du 8 Avril 1999, *Les rapports du C2SD*, 132 pages (épuisé).
21. Jésus M. Paricio  
« **Le monde méconnu de nos militaires** », traduction du livre espagnol « Para conocer a nuestros militares », paru en 1983 aux éditions Tecnos  
Mai 1999, *Les documents du C2SD*, 154 pages.
22. Pierre Azoulay  
« **Les enjeux de la réforme du service national : transition, reconversion, motivation** »  
Septembre 1999, *Les rapports du C2SD*, 43 pages (épuisé).
23. Antoine Vauchez  
« **Recrutement et Reconversion** »  
Actes du séminaire du 9 avril 1999, *Les rapports du C2SD*, 81 pages.
24. Dominique Efros et Nicole Fouilleul  
« **Les unités de combat en intervention humanitaire : une activité de travail particulière** »  
Décembre 1999, *Les documents du C2SD*, 291 pages.

## 2000

25. Sylvie Clément  
« **Femmes et forces armées** »  
Janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 41 pages.
26. Nathalie Woock  
« **La réforme du service national : la mise en place des journées d'appel de préparation à la défense** »  
Janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 44 pages (épuisé).
27. Alain Gras et Caroline Moricot  
« **Expérience simulée et savoir-faire réel : le travail en équipage dans l'entraînement par simulation de la patrouille maritime** »  
Janvier 2000, *Les documents du C2SD*, 38 pages.

28. Olivier Galland et Jean-Vincent Pfirsch  
« **Analyse comparée du rapport des jeunes à la nation et à l'armée : le cas de l'Italie, de la Grande-Bretagne et de l'Allemagne** »  
Janvier 2000, *Les rapports du C2SD*, 84 pages.
29. William Genieys, Jean Joana et Andy Smith  
« **Professionnalisation et condition militaire : une comparaison France/Grande-Bretagne** »  
Septembre 2000, *Les documents du C2SD*, 212 pages.
30. « **Métamorphose des missions ? Le soldat et les armées dans les nouveaux contextes d'intervention** »  
Acte du colloque organisé par le CSDN à Paris les 14, 15 et 16 juin 1994  
Décembre 2000, *Les documents du C2SD*, 234 pages.
31. Jacques Capdevielle, Luc Chelly et Marc Lebreton  
« **La civilianisation des régiments de l'armée de terre, une coexistence pacifique plus qu'une intégration aboutie** »  
Décembre 2000, *Les documents du C2SD*, 85 pages.
32. Pascal Vennesson  
« **La nouvelle armée : la société militaire en tendances, 1962-2000** »  
Décembre 2000, *Les rapports du C2SD*, 132 pages.

## 2001

33. Jean-Yves Haine  
« **L'Eurocorps et les identités européennes de défense : du gage franco-allemand à la promesse européenne** »  
Janvier 2001, *Les documents du C2SD*, 154 pages.
34. Pascal Vennesson  
« **Politique scientifique et stratégie de développement du C2SD, 2000-2004** »  
Janvier 2001, *Les rapports du C2SD*, 21 pages.
35. Pascale Combelles-Siegel

« **Etat des lieux de la sociologie militaire, 30 ans après la mise en œuvre de l'All Volunteer Force aux Etats-Unis** »

Avril 2001, *Les documents du C2SD*, 122 pages.

36. Emmanuelle Prévot-Forni  
« **L'identité militaire à l'épreuve des opérations extérieures à finalité pacificatrice** »  
Août 2001, *Les documents du C2SD*, 159 pages.

37. William Genieys, Jean Joana, Christelle Koudjil, Andy Smith  
« **Armées professionnelles et politiques de reconversion : une comparaison européenne (Espagne, France, Grande-Bretagne)** »  
Avril 2001, *Les documents du C2SD*, 248 pages.

## 2002

38. Bernard Boëne, Christopher Dandeker et John Ross  
« **Les armées professionnelles et les liens armées-Etats-société au Royaume-Uni** »  
Novembre 2001, *Les documents du C2SD*, 140 pages.

39. Fabrice Hamelin  
« **Les potentialités de développement des activités de l'Institut des hautes études de défense nationale : enquête auprès des acteurs locaux** »  
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*, 116 pages.

40. André Sauvage, Stéphane Chevrier et Thierry Nogues  
« **Armées et sécurité intérieure : perception des acteurs institutionnels civils et militaires** »  
Octobre 2001, *Les documents du C2SD*, 74 pages.

« **Catalogue des publications du C2SD, 1996-2001** »

Novembre 2001, *Les rapports du C2SD*, 44 pages.

*Vous pouvez vous procurer gratuitement ces publications en contactant la Division Recherche du C2SD.*

**Division Recherche :**

Barbara Jankowski - Téléphone : 01 53 69 69 94  
Télécopie : 01.53.69.69. 73  
Mèl : barbara.jankowski@defense.gouv.fr  
Guillaume Pichard - Téléphone : 01 53 69 69 95  
Télécopie : 01.53.69.69. 73  
Mèl : guillaume.pichard@defense.gouv.fr

Les ouvrages épuisés sont consultables à la bibliothèque du C2SD sur rendez-vous et sur le site Internet du C2SD :  
[www.c2sd.sga.defense.gouv.fr](http://www.c2sd.sga.defense.gouv.fr)

***Centre d'études en sciences sociales de la défense***

24 rue de Presles - 75015 PARIS  
14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

***Les Forums du C2SD***

---

Le C2SD organise à l'Ecole militaire, *Les Forums du C2SD*, cycle thématique de conférences mensuelles, sur des sujets ayant trait à la défense, abordés sous l'angle des sciences sociales. Un ouvrage collectif issu de ces interventions est publié et disponible.

- Cycle de conférences 2000, « **Les relations armées-société en questions** ».

*Vous pouvez vous procurer gratuitement ces publications en contactant la Cellule Communication du C2SD.*

Cellule Communication :  
Françoise Billaud - Téléphone : 01 53 69 69 85  
Télécopie : 01.53.69.69.73  
Mèl : francoise.billaud@defense.gouv.fr

*Centre d'études en sciences sociales de la défense*

24 rue de Presles - 75015 PARIS  
14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

*Les Champs de Mars*

---

Le C2SD publie également à la Documentation Française une revue semestrielle, *Les Champs de Mars* (16 € le numéro).

1. *Les Champs de Mars, n° 1*,  
« La réforme de la défense : enjeux et société », automne-hiver 1996.
2. *Les Champs de Mars, n° 2*  
« Les jeunes et la défense » ; « Opinion publique et service militaire », printemps-été 1997.
3. *Les Champs de Mars, n° 3*  
« Le langage des militaires » ; « Les opérations de maintien de la paix », premier semestre 1998.
4. *Les Champs de Mars, n° 4*  
« Civilisation, complexité et stratégie » ; « L'armée professionnelle : rôle d'insertion et modes de socialisation », second semestre 1998
5. *Les Champs de Mars, n° 5*  
« Métier militaire et identité féminine », « Puissance nucléaire et pouvoir politique en Russie », premier semestre 1999.
6. *Les Champs de Mars, n° 6*  
« La sociologie militaire en France » ; « Les jeunes, l'armée, la nation », deuxième semestre 1999.
7. *Les Champs de Mars, n° 7 numéro spécial*  
« Actes des premières rencontres Sciences Sociales et Défense des 15 et 16 mars 2000 », premier semestre 2000.
8. *Les Champs de Mars, n° 8*  
« Armées et sociétés, Espagne, Italie, Etats-Unis et Amérique Latine » ; « Les schèmes de perception de la puissance », second semestre 2000.

9. *Les Champs de Mars*, n° 9  
« Les opinions politiques des militaires de la Bundeswehr » ;  
« Cohésion et désagrégation de la Wehrmacht pendant la  
Deuxième Guerre mondiale », premier semestre 2001.
10. *Les Champs de Mars*, n° 10  
« Dossier : les précurseurs français de la sociologie  
militaire » ; « Armées et missions de sécurité intérieure »,  
second semestre 2001.

*Vous pouvez adresser vos propositions d'articles au responsable de la Division  
Publication-Edition du C2SD et directeur de la rédaction des Champs de Mars :*

***Division Publication-Edition :***

Philippe Forget - Téléphone : 01 53 69 69 83  
Télécopie : 01.53.69.69.73  
Mél : philippe.forget@defense.gouv.fr

***Centre d'études en sciences sociales de la défense***

24 rue de Presles - 75015 PARIS  
14 rue Saint-Dominique - 00450 ARMEES

***Les Champs de Mars*** sont diffusés par la Documentation Française  
29 quai Voltaire - 75344 PARIS Cedex 07  
Tél : 01 40 15 70 00

Le C2SD a publié les actes de colloques qu'il a organisé.

- *L'esprit de défense à l'épreuve des ruptures*, 1998, Addim, 280 pages.
- *Les influences psychologiques*, 1999, Addim, 214 pages.
- *Bilan et perspectives de la coopération militaire franco-allemande de 1963 à nos jours*, 1999, Addim, 305 pages.

Vous pouvez commander ces trois ouvrages en contactant le C2SD.

- *La liberté d'expression des fonctionnaires en uniforme*, 2000, Economica, 173 pages.

Le C2SD collabore aussi au soutien et à la publication d'ouvrages traitant de ses thèmes de recherche.

- *Politiques de défense : institutions, innovations, européanisation*, sous la direction de Pascal Vennesson, 2000, L'Harmattan, Logiques Politiques, 347 pages.