Zeitschrift: Revue Militaire Suisse

Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse

Band: - (2017)

Heft: [2]: Numéro Thématique 2

Artikel: L'information comme enjeu stratégique : Développement des cellules communication

Autor: Fontaine, Maxime / Meyer, Michaël

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-781659

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 14.07.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

La communication, interne et externe, est la responsabilité des chefs.
Toutes les photos © Br inf 2.

EM br inf 2

L'information comme enjeu stratégique : Développement des cellules communication

Maj Maxime Fontaine, Of spéc Michaël Meyer
Chef comm et chef médias, brigade d'infanterie 2

Les forces armées et les ministères de la Défense des pays occidentaux se sont dotés de politiques d'information et de communication publique (Bryon-Portet, 2006 et 2008; Chaize *et al.*, 2013). Ils organisent aujourd'hui activement la diffusion de messages à l'attention des citoyens, que cela soit directement par des produits communicationnels ou par l'intermédiaire des médias et des journalistes.

Faire le récit des actions de l'armée, c'est chercher à gagner les esprits et faire adhérer aux opérations menées et aux principes qui les sous-tendent. Les armées communiquent pour justifier leurs dépenses certes, mais encore plus pour prouver leur légitimité en communiquant sur les besoins, moyens et enjeux. Cela aussi bien auprès des décideurs politiques qui votent les budgets de fonctionnement, mais aussi auprès du grand public afin d'y obtenir adhésion et soutien.

L'armée est de ce point de vue une institution info-centrée et médiagénique : à la fois elle récolte quantités d'informations et simultanément elle suscite de l'intérêt pour les informations de sa propre production. Une étude de 2013 sur les « communications institutionnelles de la défense en Europe » (Chaize *et al.*, 2013) confirme que la prise en compte de la sphère médiatique devient un élément des politiques de défense et des stratégies militaires. Le même rapport souligne en outre la diversité des politiques générales de communication, c'est-à-dire les finalités visées et le choix du grand « récit » qui doit être fait de l'armée.

Malgré cette diversité, des évolutions transversales marquent toutes les armées : la prolifération des moyens numériques de communication, la mondialisation des flux d'information grâce au *web* et l'influence des médias sociaux sur l'opinion publique. Ces phénomènes confirment l'importance d'une gestion de la communication. Si le droit à l'information est depuis longtemps une nécessité démocratique, le contexte de transformation technologique incite à renouveler les formes de la communication de l'armée. En particulier, les armées ont révisé leur position traditionnelle de mutisme, de repli et de prise de parole contrôlée, pour lui préférer une posture proactive de production de textes et images mis à disposition des médias d'abord et, aujourd'hui, du public directement via les réseaux sociaux. Cette stratégie de transparence et d'abondance communicationnelle incite à réfléchir l'histoire récente de la communication de l'armée suisse, pour y étudier le rôle joué par l'avènement des « cellules communications. »Nous aimerions nous focaliser sur les pratiques ordinaires de la communication, en nous basant sur l'expérience spécifique de la cellule de la brigade d'infanterie 2. Ce *focus* permettra de souligner certains acquis, mais aussi les défis de la communication au sein de l'armée.

L'offre communicationnelle de l'armée suisse

En Suisse, ce sont les événements dramatiques de la Jungfrau (2007) et de la Kander (2008) qui vont pousser l'armée à inscrire la communication dans les structures militaires et à former des spécialistes dans ce domaine jusqu'à l'échelon bataillonnaire. Cette première étape, franchie juste avant l'émergence des médias sociaux, a permis d'uniformiser les objectifs en terme de communication et d'augmenter la réactivité et les moyens. Sauf pour ses affaires internes, l'Armée n'est plus la « grande muette. » Aujourd'hui elle s'expose, s'explique et se présente au travers d'une diversité d'événements publics et de produits communicationnels.

En quelques années, le domaine militaire de la communication s'est en effet grandement renforcé auprès des grandes unités, les velléités de centraliser l'information et les pratiques sont contenues - pour le moment - au profit d'une doctrine commune éditée par la communication défense. Parmi ses ambitions, il faut apprivoiser les réseaux sociaux, comprendre ces canaux et leurs utilisateurs, et assurer une présence en ligne

régulière afin de promouvoir, expliquer et répondre aux questions de la population.

Tous les progrès récents témoignent, en Suisse comme dans d'autres armées, d'un certain caractère stratégique qui peu à peu a été conféré à l'information, perçue aujourd'hui comme ressource qu'il faut centraliser, coordonner, organiser et distribuer de façon contrôlée. Selon l'officier américain Eric Carlson, les médias doivent être envisagés comme une donnée du terrain: « *We regarded [the media] as an environmental feature of the battlefield, kind of like the rain. If it rains you operate wet* » (Chief warrant officier Eric Carlson, cité par Gatien, 2009).

La mise en place des cellules communication de l'armée ne doit pas seulement se comprendre dans une conception stratégique ou dans le cadre d'une simple gestion de crise. Le développement de la communication au sein de l'armée répond en miroir d'évolutions qui la dépassent et qui transforment toutes les formes modernes de communication organisationnelle. On peut mentionner les transformations du travail journalistique qui se caractérisent par l'expression d'attente forte concernant la capacité des organisations à fournir des produits communicationnels « prêt-à-l'emploi, » conçus pour répondre aux standards médiatiques.

Egalement, l'importance acquise par les médias sociaux suscite la recherche d'un équilibre nouveau entre l'indispensable information rapide des médias d'une part, et la nécessaire discrétion et préservation des opérations en cours (« exposer sans révéler ») d'autre part. Les médias sociaux mettent aussi au défi la capacité des services de communication à faire une veille et à intervenir dans des espaces informationnels complexes, marqués par une diffusion rapide et sans limites, hors des moyens traditionnels de contrôle de l'information. En particulier, la complexité des sources et la vélocité de la propagation rendent cruciale une indispensable vérification des sources et des informations.

Or, le temps des médias et celui du *web* n'est pas forcément celui des opérations, des annonces officielles et de la vérification des informations. La cellule communication doit décider pour chaque opération et action quel est le niveau d'exposition médiatique pertinent. Alors que la transparence est un outil de légitimation vis-à-vis du public et des décideurs (on montre ce que l'on fait concrètement), il est indispensable de communiquer à la fois rapidement et de façon crédible.

Le travail d'une cellule communication

La cellule communication de la br inf 2 disposait initialement de deux canaux officiels d'information: le site *web* de la grande unité et le magazine *Armée.ch*. L'un des premiers défis est de constituer une équipe pluridisciplinaire performante, en mesure de produire et diffuser aussi bien des textes, des photographies, des vidéos, des contenus mutli-médias, etc. Notre force réside dans la mixité de nos profils: journaliste, graphiste, universitaire, informaticien, réalisateur... et un consultant bancaire pour donner le rythme. Le « *casting* »se révèle ainsi crucial, d'une part, afin de satisfaire la demande de produits usuels: communiqué de presse, rédaction d'une ébauche d'argumentaire pour une prise de parole publique, etc. D'autre part, afin d'engager la création proactive de produits séduisants destinés au grand public: vidéos de présentation des unités, diaporama photo des activités, contenus conçus pour les réseaux sociaux, etc. La réunion de cette diversité de compétences constitue une force du système de milice.

L'émergence des réseaux sociaux a ouvert de nouvelles perspectives à la communication militaire, un domaine qui évolue bien plus vite que tout règlement édité sur le sujet. Une présence dans ces espaces numériques offre la possibilité de diffuser rapidement et massivement une information choisie. Presque tous les contenus communicationnels sont aujourd'hui pensés pour pouvoir être également diffusés en ligne, permettant de maintenir une présence régulière et cohérente. La cellule communication de la brigade exploite les opportunités de *Facebook*, *Youtube* et *Instagram*. Ces choix ont d'abord visé à élargir l'audience et à constituer une communauté en ligne autour des activités des membres de la brigade. La communication en ligne implique alors nécessairement une vulgarisation du propos et un glissement (contrôlé) vers un ton plus informel, donc moins « militaire. » L'utilisation des nouveaux canaux de communication a ainsi participé à faire évoluer la nature des prises de parole de notre grande unité.

Toutefois, la diffusion immédiate en ligne présente aussi des risques! Puisqu'elle court-circuite le rôle d'intermédiaire obligé des médias, la communication en ligne est une communication « sans filtre, » c'est-à-dire que la cellule communication est seule responsable de la forme et du fond. Aucune relecture éditoriale par un tiers ne pourra signaler et rectifier une erreur éventuelle avant diffusion.

Les récentes révélations autour des réseaux sociaux et leur utilisation pour influencer l'opinion publique ou une campagne électorale démontrent la formidable capacité de rassemblement ou d'influence de ces canaux de communication. La menace doit être prise au sérieux et étroitement surveillée. Lors d'un exercice d'engagement d'une brigade réalisé sur le simulateur de Kriens, nous avons mis en place un monitoring des réseaux sociaux au sein de notre cellule communication, avec l'objectif de balayer régulièrement certains groupuscules. Nous avons bien fait : entre manifestations annoncées, fausses nouvelles et autres tentatives de déstabilisation, la veille des réseaux sociaux a permis de remonter les informations et mieux se préparer à les contrer.

Autre risque, une simple photo postée, diffusée et croisée avec d'autres données accessibles en ligne, pourrait révéler des informations - en principe - classifiées. Il peut ainsi devenir aisé pour l'adversaire de retrouver les traces numériques des militaires, de leurs proches et leurs emplacements. Un travail dévolu à la cellule communication consiste aussi à informer et rappeler régulièrement à chacun les dangers inhérents au partage des données personnelles.

La communication en ligne favorise en particulier une transition vers des formes plus « visuelles » de présentation de l'armée. Les affiches et flyers ont été mis aux standards actuels du graphisme pour augmenter leur attrait. De même, un rôle informatif (et non pas simplement illustratif et ludique) a été donné à la vidéo comme langage de la communication militaire. Cela a pris différentes formes: des films de présentation des moyens et des activités de la brigade; des films favorisant l'immersion lors de donnée d'ordre pour les exercices; et des montages vidéo pour la critique (outil de formation, appui aux *debriefings*). A cela, il faut ajouter des bénéfices inattendus, plus difficile à mesurer et évaluer. Ainsi les images constituent des moyens attractifs pour le recrutement. Elles sont aussi des plus-values directes pour la troupe active, grâce à la motivation liée au fait de se savoir filmée et de participer ainsi à la création d'une représentation valorisante de leur activité militaire. En poussant plus loin, on pourrait également voir dans la présence des caméras de la cellule communication sur le terrain, une forme de micro-simulation de la pression médiatique que pourraient vivre les soldats dans un engagement réel. Dans le cadre d'exercice, la cellule communication a d'ailleurs parfois été sollicitée pour jouer le rôle des journaliste.

Des défis pour l'évolution de la communication

Les compétences acquises et les expérimentations conduites nous amènent à entrevoir des pistes de développement et des progrès souhaitables. Nous les évoquons brièvement dans l'espoir d'encourager les discussions et la mise en œuvre de solutions collectives.
Tout d'abord, en lien avec les réseaux sociaux, nous devons cultiver de plus amples mesures de contrôle des informations et des sources. Le défi est de réagir vite, mais en ayant le temps de vérifier les contenus qui seront répercutés par nos canaux. Dans ce but, on peut mentionner l'importance d'exercice de simulation qui entraîne aussi la communication. Ces exercices enseignent que le travail pour vérifier les informations peut être (et doit) être aussi important que celui pour les mettre en forme et les diffuser. En particulier, un défi réside dans la détection de la limite entre information et renseignement, entre sphère de la communication publique et sphère des informations opérationnelles sensibles. A l'ère des médias sociaux et des citoyens-reporters, des brouillages sont à prévoir entre ces deux domaines.

Les présentations et journées portes ouvertes sont toujours un succès auprès des invités de marque comme de la population. Photos © A+V.

La communication moderne de l'armée, comme de toutes les grandes organisations publiques, pousse aussi à des formes de personnalisation des narrations. On veut aujourd'hui pouvoir parler de l'armée, non pas de manière impersonnelle et désincarnée, mais au travers de visages et de récits personnifiés. Pour cela, il faut faire un travail de détection des talents et des potentiels de communication au sein de la troupe. Qui sont les interlocuteurs intéressants et qui contribueraient à l'image de l'institution? De ce point de vue, une brigade constitue un réservoir d'histoires et de bonnes volontés, ainsi que de compétences cachées. En sus des journalistes de métiers parfois présents dans nos rangs, il y a toute une palette de compétences à mettre à profit: vidéastes amateurs, bloggers, utilisateurs experts des réseaux sociaux, etc. Dans une vision future, on peut imaginer la mise en place de « soldats de l'image » dont le rôle est de capter les scènes du travail ordinaire de l'armée et partager leur vécu quotidien. Cela fournirait des contenus et des images « embarquées » tout à fait désirables pour les médias actuels, marqués par un attrait pour la personnalisation des informations. Une telle capitalisation sur l'immédiateté implique évidemment de résoudre des questions pratiques, à commencer par celle de la « modération » et du contrôle sur les contenus produits et diffusés.

Autre défi, dont le besoin se fait déjà sentir: comment intégrer l'ensemble des canaux disponibles dans une communication identifiable et cohérente? En effet, les différents canaux (traditionnels et en ligne) doivent se compléter et s'alimenter les uns les autres, permettant un fonctionnement en écosystème. A cette fin, la communication militaire doit travailler à tous les niveaux au développement d'une identité visuelle transmédiatique, à la fois riche de sa diversité, mais toujours identifiable comme appartenant à une même et unique institution militaire. La multiplication des initiatives à tous les échelons est marquante depuis quelques années. Les bataillons innovent et proposent des produits communicationnels inédits ou précurseurs. Il faut cultiver cette innovation, même si elle peut laisser planer la crainte d'une sur-communication. Faut-il pour autant fixer des *guidelines*, par exemple en élaborant des guides de « bon usage » des médias sociaux et des moyens de communication modernes? Si des tentatives sont en cours pour règlementer les usages au sein des unités de l'armée, il importe de se poser également la question: comment sensibiliser et canaliser, sans pour autant tuer la créativité?

Pour terminer, la multiplication des initiatives devrait également converger vers une patrimonialisation des images numériques produites par les cellules communication. Plus qu'une forme de promotion à usage unique, nous pourrions coordonner une opération d'archivage des multiples contenus communicationnels produits par les unités de l'armée. Les cellules communications pourraient nourrir une archive visuelle et sonore systématique qui témoignerait de l'armée « vue du terrain. » Au-delà d'une banque d'images illustratives pour aujourd'hui, une telle démarche pourrait acquérir une valeur historique et devenir un outil de poids pour justifier et démontrer le rôle de l'armée dans la société suisse du futur. En mettant à profit la multiplication et la miniaturisation des moyens de captation, nous avons l'opportunité de documenter autrement les actions de l'armée sur le terrain et l'expérience vécue par les soldats et les cadres.

Nous avons la chance d'être dans une période d'expérimentation. Notre cellule communication a pu, grâce au soutien de son commandant, le brigadier Mathias Tüscher, faire évoluer les formats et les contenus partagés avec ses publics internes et externes. Il est à souhaiter qu'une mise en commun plus large des expériences permettra une meilleure intégration et une plus grande légitimité de ces pratiques de communication au sein de l'armée.

« Au bon endroit, au bon moment »

M. F. & M. M.

Pour en savoir plus:

Céline Bryon-Portet (2008), « L'essor de la communication interne dans les armées et ses limites: du commandement au management?, »*Communication et organisation*, 34, p.154-177.

Céline Bryon-Portet (2006), « Quand la Grande Muette communique: exemple d'une conduite de changement, » *Communication et organisation*, 28, p. 138-149.

Daniel Chaize, François-Bernard Huyghe, Fabio Liberti, Jean-Pierre Maulny, Philippe Migault Alexandre Tuaillon, *Les communications institutionnelles de la Défense en Europe : comment les pays européens communiquent sur leurs armées?*, Etude EPS dossier n° 2011/74, janvier 2013.

Emmanuelle Gatien (2009), « <Un peu comme la pluie>. La co-production relative de la valeur d'information en temps de guerre, » *Réseaux*, vol. 157-158, no. 5, p. 61-88.

Caroline Ollivier-Yaniv (2000), « Quels « professionnels » de la communication et des relations avec les médias à la Défense? Carrière militaire et communication, » *Langage et société*, vol. 94, no. 4, p. 75-96.

Votre mission est primordiale. Fiez-vous à nos munitions.

Nos munitions de haute précision vous permettent d'accomplir toutes vos missions dans les meilleures conditions opérationnelles. La combinaison de nos produits et de vos compétences vous apporte une performance optimale.

RUAG Ammotec AG
sales.ammotec@ruag.com | www.ruag.com

Together ahead. RUAG