

Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 122 (1977)
Heft: 2

Artikel: Une nouvelle conception de l'information militaire
Autor: Henry, Jean-Michel
DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-344066>

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: 08.01.2026

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

Une nouvelle conception de l'information militaire

par M. Jean-Michel Henry

Avant-propos

Les « *Réflexions sur l'armée et la nation* », récemment parues dans ces colonnes, nous ont valu d'abondantes remarques et critiques. Parmi ces dernières, il en est une, maintes fois entendue, qui se résume à ceci: « *Vous avez longuement décrit les problèmes actuels de l'information militaire. Mais, par la suite, vous n'avez proposé qu'une très courte ébauche de traitement, essentiellement orientée vers l'action individuelle. Pourquoi n'avoir pas suggéré des solutions générales et concrètes?* ». En d'autres termes: il est toujours facile de critiquer, essayez donc un peu de construire...

Objection admise, bien que nous persistions à penser que le cadre de notre précédente étude ne convenait pas à l'exposé de propositions détaillées: cela était d'ailleurs sous-entendu dans la définition initiale de la notion de « réflexion », dont les implications théoriques et pratiques conservent à nos yeux toute leur valeur et continuent de justifier notre démarche d'alors.

Pour autant, la remarque précitée n'en est pas moins judicieuse. Elle indique qu'en matière militaire, l'analyse n'a de sens qu'en relation symbiotique avec le vécu et ne se justifie que dans la perspective de l'action. Davantage, elle désigne chez nos interlocuteurs un besoin bien compréhensible de déboucher sur des réalités « palpables ».

C'est donc pour exercer une espèce de « droit de réponse » à une critique fondée que nous reprenons la plume, ce d'autant plus facilement que les problèmes d'information et communication constituent l'essentiel de notre travail quotidien! Le but de cet article est d'exposer sommairement une nouvelle conception de l'information militaire et d'en préciser les formes structurelles, après avoir montré les lacunes du système existant et la nécessité d'une organisation plus efficace.

Information, politique d'information, publics

De l'entendement courant au sens spécialisé, le contenu des termes varie, se modifie, change même du tout au tout. Quelques définitions et précisions sont indispensables pour fixer les positions et éclairer les propos à venir :

- par « *information militaire* », nous entendons l'ensemble des renseignements non classifiés, diffusés publiquement par le Conseil fédéral, le Département militaire fédéral (DMF) et l'Armée sur les activités militaires, à destination des personnels (information interne) ou de la population en général, subsidiairement de l'étranger (information externe);
- le *contenu de cette information* peut être de nature spécifiquement et exclusivement militaire (« objectif » ou « subjectif »), mais aussi « para-militaire » : par exemple, politique, économique, social, culturel, dans la mesure où les activités militaires sont, de cas en cas, connexes à ces domaines (compensation économique d'achats d'armements, protection des biens culturels, services coordonnés, etc.);
- *l'action d'informer* a pour origine la libre volonté des autorités compétentes ou une obligation impérieuse ; dans le premier cas, elle naît du souci d'une information démocratique, du désir de rectifier des faits ou propos inexacts ou du besoin d'opérer des mises au point rendues nécessaires par l'évolution d'une situation donnée ; dans le second, elle vient d'une disposition légale (information du Parlement ou des commissions ad hoc) ou d'une contrainte de service ;
- « *information objective* » désigne l'exposé de faits précis, accompagnés des explications techniquement indispensables à leur bonne compréhension (types et méthodes d'instruction, règlements, buts et résultats d'exercices, engagements et manœuvres, introduction de nouveaux matériels, etc.);
- a contrario, « *information subjective* » se rapporte aux commentaires et opinions déterminant une prise de position officielle ou officieuse, spécifiquement militaire ou non (utilité de l'Armée et du service, objection de conscience, etc.);
- ce que l'on nomme « *publics internes* » d'une institution quelconque est l'ensemble des personnes qui ont avec elle un lien nécessaire et

quasi-permanent: dans une entreprise, les salariés de tout niveau, mais également les actionnaires et bailleurs de fonds, lorsqu'ils exercent une action réelle sur la vie de la firme qu'ils possèdent;

- inversement, les « *publics externes* » sont constitués de tous ceux qui, sans appartenir à l'organisme, sont concernés par ses activités, à quelque degré que ce soit; dans l'entreprise, les clients actuels et potentiels, le « *grand public* », mais aussi les concurrents, l'environnement immédiat, les autorités, l'étranger;
- dans son sens spécialisé, « *information* » est un nom pour désigner le contenu de ce qui est échangé avec le monde extérieur à mesure que nous nous y adaptons et que nous lui appliquons les résultats de notre adaptation¹ »; ce terme ne recouvre donc que la partie nouvelle des messages et s'oppose à la notion de *redondance*, part déjà connue.

Information et communication

Cette étude se veut pratique. Pourtant, elle demeurerait incomplète sans un ultime détour par la théorie, dans le but de donner un aperçu de ce que suppose le concept moderne de « *communication* », qui montrera du même coup la dimension du problème à résoudre. Nous empruntons ce passage à la remarquable étude de Jacques Monnier, intitulée « *L'Avenir de la communication* »²:

« *Selon le Petit Robert, la communication est le « fait de communiquer », et, pris dans son acception transitive, communiquer signifie: « Faire connaître quelque chose à quelqu'un, faire partager, rendre commun à; transmettre quelque chose », alors que dans son acception intransitive, il veut dire: « Etre, se mettre en relation ».* Toute *communication suppose donc deux sujets séparés, mais en correspondance*. Cette dernière exige la mise en commun de quelque chose et trouve sa fin dans la rencontre, voire dans la confusion du destinataire et du destinataire (c'est nous qui soulignons), pour employer les termes en usage dans la théorie des communications. *A la limite, la communication vise rien moins que la coïncidence parfaite des interlocuteurs.* Or, elle fait problème dès l'instant où le

¹ Norbert Wiener, *Cybernétique et société*, Paris, coll. 10/18, 1962, p. 19.

² Jacques Monnier, *L'Avenir de la Communication*, in *Feedback 6*, Editions ECL, Lausanne, 1975, p. 37.

partage d'un fonds commun se voit mis au défi par la rupture du « contrat social » (id.). »

Le chapitre consacré à la situation actuelle de l'information militaire prouvera amplement la justesse de ce passage... Pour l'instant, c'est aux thèses militant en faveur d'une information et d'une politique d'information militaires que nous voulons nous attacher.

Nécessité de l'information militaire

Peu de gens contestent cette nécessité: serait-ce une question de mode, parce que l'époque est à l'information? Sans doute entre-t-il une part de snobisme dans certaines prises de positions. Cependant, des arguments forts existent pour les étayer, que nous décrivons ci-dessous.

1. *Etre informé est aujourd'hui un droit*, même si cette évidence demeure désagréable à beaucoup de responsables. L'apparition des médias de masse, puis leur évolution dans les trente dernières années, ont non seulement — pour reprendre la célèbre formule de M. McLuhan — réduit le monde à la dimension d'un village, mais en plus, habitué le public à recevoir des informations de toutes natures et provenances, et ce, *directement depuis la source même de l'événement* (voir la marche lunaire ou la démission Nixon...). Paradoxalement donc, au fur et à mesure que les médias se concentraient en un nombre de mains toujours plus limité et que l'information de visu de l'envoyé spécial ou permanent faisait place au « rewriting » des grandes agences, s'instituait une connaissance nouvelle, immédiate et brute. Cette situation est peut-être déplorable: l'Armée ne peut que la constater.

2. *L'information traditionnelle a fait place à la communication de masse*. Sous les pressions conjuguées de l'innovation technologique et des contraintes de l'économie de marché, mais aussi — et surtout — en raison du besoin de connaissance (vieux comme l'être humain, qui a cependant trouvé dans les médias de masse un fantastique amplificateur, en même temps qu'une apparence de réponse globale), *la conception même de l'information s'est transformée*. A mesure que croissait le degré de simultanéité entre l'événement et sa perception s'instaurait une appréhension neuve du monde, dominée par l'affectif et l'irrationnel. Renforcée par la multiplicité des messages, cette tendance conduisait à une diminu-

tion très sensible du temps de décantation de l'information par ceux qui la recevaient. Dès lors, il ne restait plus aux critères d'évaluation fondés en saine raison qu'à disparaître progressivement, pour que naisse cette conception parcellaire et sans système du monde, dans laquelle nous vivons aujourd'hui. Les conséquences pratiques de cette modification sont immenses: par exemple, quand domine l'impulsif et l'irréfléchi, il devient de moins en moins possible à un gouvernement de poursuivre un projet global. A chaque fois qu'il s'adresse au peuple, c'est davantage au jeu de la roulette russe qu'à celui de la démocratie qu'il s'essaye!

La perception de l'information par les moyens de communication de masse détermine *des réactions immédiates et brutales, qui laissent peu de traces dans la mémoire consciente des individus, mais opèrent des ravages dans leur inconscient*. La conclusion pratique de cette transformation est simple pour l'Armée: à un nouveau type de communication *doit correspondre une nouvelle politique d'information, à un nouveau mode de perception un nouveau contenu, à un nouveau style de diffusion, une nouvelle structure d'émission*.

3. *Informer est un devoir de l'autorité politique*, ne serait-ce qu'en fonction des comptes qu'elle est tenue de rendre au peuple et à ses élus... en matière militaire comme ailleurs! Davantage, informer est pour elle la seule manière de gouverner un peu dans un pays hyper-informé comme le nôtre, en tentant de créer le consensus indispensable à la poursuite de son action. Bon gré, mal gré, la politique d'information est devenue un instrument primordial de gouvernement dans les sociétés développées: nous n'y échappons pas plus que d'autres, quoi qu'en pensent ceux qui reprochent par exemple à nos conseillers fédéraux de parler trop souvent (s'il fallait les critiquer, ce serait plutôt un certain manque d'à-propos qu'il faudrait condamner). Ici également, l'Armée doit tirer une conclusion: *le « 4^e pouvoir » existe bel et bien*, même s'il n'est pas exactement celui qu'imaginent les journalistes.

4. *Informer est une mission essentielle de l'Armée*, parce que le devoir de celle-ci est d'abord de créer et d'entretenir les conditions et moyens qui lui permettront de remplir intégralement sa tâche première: dissuader un éventuel agresseur, défendre le territoire. Dans la hiérarchie formelle des missions, informer est naturellement secondaire, tout comme instruire ou exercer. Mais, dans la réalité chronologique, informer passe avant

toute chose, car il n'est d'instruction ou d'exercice qui ne débute par une information.

5. *La politique d'information est un instrument indispensable de conduite de l'Armée.* Pour les raisons évoquées précédemment, cette dernière se trouve contrainte à l'information de masse, avec toutes les conséquences que cela comporte. La plus simple d'entre elles réside dans l'obligation d'employer des méthodes adaptées à cette situation nouvelle, faute de quoi les messages émis n'atteindront pas leurs destinataires. En fait, il s'agit ici aussi d'occuper intelligemment le terrain, avec des effectifs bien disposés. Comme l'art militaire, la communication est avant tout une stratégie: sa qualité et son réalisme en sont les éléments prépondérants. En ce domaine également, il ne faudrait pas que l'Armée soit «en retard d'une guerre»....

6. *L'existence et la réalisation d'une politique moderne et efficace d'information militaire sont des conditions de «survie» de l'Armée.* Cette réflexion s'impose d'elle-même dans un moment où la crédibilité de notre puissance dissuasive et défensive chute presque aussi rapidement que la livre sterling! Chacun connaît les origines et symptômes du phénomène, encore qu'il existe plusieurs écoles... Chacun possède aussi sa petite idée sur les remèdes techniques à prescrire. Mais, qu'il s'agisse de renforcer notre défense anti chars ou d'améliorer notre aviation légère, d'augmenter le nombre de nos blindés ou de doter nos soldats d'une arme individuelle plus performante, il est évident que *seule une politique d'information cohérente permettra de convaincre le pays* de l'urgence du traitement. Or, ce n'est ni dans les invectives à l'endroit des opposants, ni dans les discussions de chapelles que nous trouverons les moyens de remonter une pente infiniment trop descendue.

Lourds de signification, ces arguments balayent la sempiternelle objection des adversaires d'une politique d'information militaire, selon laquelle ce n'est pas à l'Armée de se préoccuper de la chose, mais au pouvoir politique — et à lui seul — de défendre l'institution militaire. Cette compréhension étroite et inadaptée de la subordination aux «politiques» ne fait qu'accroître les difficultés, suffisamment nombreuses, que l'Armée rencontre dans l'accomplissement de sa mission. De plus, elle ne résiste pas à l'examen: nous l'avons prouvé dans notre précédente contribution.

Tout au contraire, structures politique et militaire doivent agir de concert, chacune dans leur secteur d'activité.

Situation actuelle de l'information militaire

Rien de ce que le simple citoyen peut percevoir ne donne le sentiment qu'existe en ce pays une politique d'information militaire, au sens moderne du mot. Tout au plus peut-il constater certaines actions localisées — souvent fort bien menées — et, en même temps, douter parfois de la simple existence d'informations militaires. A tous égards, l'actuelle situation n'est pas satisfaisante.

D'une part, *la notion d'information à et par l'Armée est chargée de connotations négatives*. Trop de responsables se font une image parfaitement stéréotypée et totalement dépassée des moyens d'information et de ceux qui les animent. Cette « imagerie » presque enfantine est préjudiciable à la cause qu'ils veulent défendre.

D'autre part, *les actions d'information entreprises par le DMF sont souvent férolement critiquées* (à tort ou à raison, le problème n'est pas là) par ceux-là mêmes qui doivent les répercuter au niveau de la population, tout au moins (et c'est une des limites de notre propos) en ce qui concerne la région romande.

Enfin, *l'absence d'une conception globale perceptible limite de manière draconienne l'efficacité et le nombre des informations transmises*, ce qui ne peut que contribuer à indisposer les “mass media” et autres informateurs en les persuadant d'une volonté affirmée de dissimulation. A notre connaissance, les seules directives « presse et information » émises par le DMF sont limitatives.

Un point positif toutefois: *lorsqu'elle est prise en charge par ceux qui sont à l'origine de l'événement, l'information militaire « passe » très bien*. La preuve en est constamment apportée par les initiatives généralement heureuses de commandants d'unités ou d'écoles ouverts à ces problèmes.

Sur le plan concret, l'information militaire dépend principalement de la « Division information et documentation » du DMF — elle-même subordonnée à la Direction de l'Administration militaire fédérale — qui comprend trois subdivisions¹:

¹ *Annuaire fédéral 1976/77*, EDMZ, Berne, 1976, p. 153.

- une « Section information », avec un service en langue allemande et un autre en français,
- un « Service central de documentation » et
- la « Bibliothèque militaire fédérale ».

C'est naturellement la première d'entre elles qui est au centre de cet article.

Par ailleurs, les groupements de l'instruction et de l'armement possèdent un service d'information, de même que le commandement des troupes ADCA¹.

Cette structure nous inspire les constatations suivantes :

- a) l'information militaire dépend davantage de l'Administration militaire fédérale que de l'Armée; en fait, un seul service dépend directement d'un commandement opératif;
- b) d'une manière générale, les tâches semblent plus orientées vers la collation et la conservation d'archives que vers la diffusion d'informations (par exemple: deux subdivisions contre une dans la « Division information et documentation »; cette dernière est d'ailleurs organiquement plus importante que tous les autres services réunis);
- c) nos compatriotes de langue italienne ne disposent d'aucun organe propre d'information, ce qui est regrettable et contraire à l'esprit fédéral (ceci dit, nous ne doutons pas que des informations en italien soient émises de temps à autre);
- d) le Groupement de l'EMG, prépondérant dans la conduite de l'Armée, est le seul qui ne possède pas de service personnel (!);
- e) enfin, *la conception actuelle est résolument centralisatrice*, tous les moyens demeurant à Berne.

Certes, il ne s'agit que d'une étude de l'organigramme révélé par l'« Annuaire fédéral »: chacun sait la distance qui peut exister entre les schémas et la pratique quotidienne. On aurait cependant tort de sous-estimer les premiers lorsqu'ils sont ceux d'administrations d'Etat, dont la souplesse n'est généralement pas la qualité dominante.

¹ *id.*, p. 179, 189 et 204.

A nos yeux, *les avantages de cette organisation* résident dans la possibilité d'un contrôle direct, le regroupement des forces en un même point géographique et, dans une certaine mesure, l'existence d'une communauté de moyens et documentation, ce qui détermine peut-être une économie budgétaire. *Il ne nous paraissent pas décisifs*: pour tout dire, nous avons le sentiment qu'ils relèvent bien plus d'une vision purement administrative des problèmes d'information que d'une recherche d'efficacité maximale dans l'application d'une politique de communication.

En revanche, *les désavantages sont nombreux*: distance exagérée entre l'origine de l'information (lorsqu'elle n'est pas produite à Berne, ce qui est quand même fréquent) et ses destinataires, méconnaissance, voire ignorance, des particularismes régionaux et cantonaux, présents dans l'Armée comme dans les moyens d'information, contacts difficiles avec les "mass media", ne serait-ce qu'en raison de l'opposition naturelle d'un organisme centralisé avec des entreprises décentralisées par définition. Peut-être faut-il rappeler à ce sujet que notre pays est, une fois encore, un cas particulier, du fait qu'il ne compte aucun organe d'information de dimension nationale, que moins du cinquième opèrent au niveau régional et que la plus grande part travaillent sur les plans cantonaux et locaux?

De loin, la centralisation est la plus mauvaise solution. Non seulement, c'est la moins efficace (donc la plus coûteuse), mais également la moins psychologique (donc la plus irréaliste) dans un pays fédéraliste. Et, lorsque l'on sait l'importance du facteur « psycho » dans les processus communicatifs modernes, on mesure mieux la nécessité de changements dans l'organisation actuelle.

Est-ce à dire qu'elle soit condamnable de bout en bout, qu'il faille l'abattre complètement? Certes non: notre propos démontrera qu'il s'agit avant tout d'aménager et d'adapter.

Un nécessaire partage des responsabilités

Plus haut, nous avons dit que politiques et militaires devaient agir ensemble dans le domaine de l'information. Pour autant, il n'est pas souhaitable qu'ils opèrent dans les mêmes secteurs, mais plutôt qu'ils se partagent les domaines et responsabilités d'intervention. C'est en prévision de ce découpage que nous avons, au début de cet article, introduit

quelques distinctions de genres et qualités d'informations. Elles serviront à la constitution de critères de répartition.

Justifier la nécessité de ce partage est cependant essentiel: nous le ferons du strict point de vue de l'efficacité. Le principe de base est simple: *pour atteindre son but avec une intensité maximale, la communication doit être réalisée dans les meilleurs délais, par la voie la plus directe.*

De nombreux facteurs s'opposent à la réalisation de cet objectif: multiplicité des messages transmis simultanément, « bruit de fond » (interférences matérielles et psychologiques), divergences entre le système de codage initial et final (forme et contenu différents), etc., sur lesquels l'émetteur n'a que peu ou pas de possibilités d'action.

De plus, chaque intermédiaire entre destinataire et destinataire agit comme un filtre, retenant une partie de l'information véhiculée, augmentant la probabilité de distorsions, réduisant la qualité de réception, accroissant le temps de transmission et appauvrissant la substance même du message, jusqu'à n'en plus faire qu'une enveloppe vidée de son contenu. Les effets négatifs de ces actions sont aisément perceptibles:

- a) plus la distorsion entre message émis et perçu est grande, moins les intentions du destinataire ont de chances d'être comprises et acceptées par le destinataire: la fonction communicative¹ n'est plus que partiellement remplie; à la limite, elle cesse de l'être;
- b) la baisse de la qualité de réception amoindrit sensiblement la force d'impact, donc diminue encore les chances de perception;
- c) l'augmentation du temps de transmission accroît le degré d'indifférence: le destinataire ne relie plus le message à son contexte événementiel; il s'ensuit une perte d'éléments motivants;
- d) l'appauvrissement substantiel réduit l'information à un signifié « non signifiant », ce qui annule pratiquement toute possibilité de communication et provoque un « choc en retour » sous forme d'hostilité vis-à-vis du destinataire.

L'idéal serait donc la suppression de tout relais entre producteur et consommateur d'informations. Il est inaccessible. Mais l'émetteur peut s'en rapprocher en supprimant, dans sa zone d'influence, les intermédiaires inutiles.

¹ cf. texte de Jacques Monnier, op. cit.

C'est sur ce point précis que la structure actuelle de l'information militaire doit être adaptée, ce d'autant plus que, pour des raisons évoquées plus loin, le message militaire est obligatoirement médiatisé par le canal forcé des "mass media", relais précieux, mais filtres quand même! Car, au même titre que toute traduction est une trahison (au point d'en être conceptuellement impossible), toute médiatisation est une déformation, pire, une « dés-information »: à la multitude des référentiels potentiels qu'accumulent destinataire et destinataire viennent s'ajouter tous ceux qui manient les media et leurs servants, accroissant l'équivoque et l'ambiguïté.

Or, plus que jamais, le message militaire a besoin d'être entendu. Il ne peut y parvenir qu'en limitant les relais et en « maximalisant » sa puissance sensibilisatrice. En aucun cas, ce n'est donc au système d'information militaire de « dénaturer » ses propres messages en multipliant à plaisir les filtres inutiles, nés d'on ne sait trop quelle crainte du partage des responsabilités. Il est vrai que celui-ci entraîne une délégation de compétences, donc une marge d'initiative et de liberté, toutes choses qui font souvent peur en matière d'information...

Dans toute la mesure du possible, producteur et destinataire d'informations militaires doivent se confondre en une seule et même personne: le passage obligé par un organisme central devient une hérésie, pire, une faute! Il faut que l'Armée dispose de ses propres organes ad hoc, décentralisés, pour diffuser ses propres messages.

Certes, il existera toujours des « cas limites »: aucune répartition de fonctions ou de responsabilités ne les évite. Ceci n'est toutefois pas suffisant pour en critiquer le principe, les cas marginaux ne constituant jamais une base d'action satisfaisante.

A notre sens, *les critères du partage sont les suivants:*

- *degré de spécificité militaire* (distinction entre les informations exclusivement et accessoirement militaires),
- *degré d'« objectivité »* (distinction du caractère de l'information, de purement factuelle à parfaitement subjective).

Par combinaison, nous découvrons quatre catégories simples d'informations:

- spécifiquement militaires et « objectives »,
- spécifiquement militaires et « subjectives »,

- accessoirement militaires et « objectives » et
- accessoirement militaires et « subjectives »,

qui constituent en fait les extrêmes du système de répartition proposé, à l'intérieur desquels d'innombrables nuances peuvent être recensées. Cette grossière analyse suffit cependant à la démonstration.

Les deux dernières catégories ne concernent pas directement l'Armée et le DMF: tout au plus, ces derniers peuvent-ils collaborer à la préparation des messages les concernant. La seconde catégorie doit être prise en charge par l'autorité politique. Seule la première est du ressort direct de l'Armée.

Dans cette conception, la diffusion des messages « subjectifs » appartiendrait donc au Conseil fédéral ou au DMF, suivant la qualité et la portée de l'information émise, ceci pour tous les cas où informer n'est pas une obligation légale. Naturellement, il n'est ici pas fait allusion aux prises de positions, commentaires ou opinions provenant de personnalités militaires parlant à titre personnel.

En revanche, il appartiendrait à l'Armée d'informer elle-même sur tous les problèmes spécifiquement militaires et objectifs, par le biais des organes existants et de ceux à créer. Pour autant, le service d'information du DMF ne disparaîtrait pas: il deviendrait simplement, et plus justement, le porte-parole du chef du DMF et de l'Administration militaire fédérale, pour cesser d'être celui de l'Armée.

Ce découpage est volontairement sommaire: notons qu'il n'exclut nullement une collaboration entre les différents niveaux d'information. Au contraire, cette dernière est hautement souhaitable, spécialement pour une meilleure diffusion des messages de portée générale.

D'ailleurs, une telle répartition est partiellement réalisée: il lui manque d'être systématisée et dotée des moyens adéquats, ce qui ne pourrait s'accomplir qu'au travers d'une définition plus poussée que celle évoquée ci-dessus, qui n'a fait qu'effleurer la question.

La mission d'information de l'Armée

Que dire et pourquoi le dire?

Les réponses ont été esquissées plus haut: des informations strictement militaires, de nature « objective », évidemment apolitiques, concer-

nant toutes les activités de l'Armée, dont l'exposé n'inclut pas le recours à une théorie sociale, économique, politique, éthique et ne se fait le champion d'aucune vision partisane.

L'information que peut transmettre l'Armée se limite donc à son service au profit de la communauté. Elle a pour but de l'expliquer et de le faire connaître, mais non d'en justifier le principe de manière apparente (rien n'empêche les destinataires de tirer leurs propres conclusions!), ceci appartenant de droit à l'autorité politique. Elle répond à deux exigences :

1. occuper le terrain de l'information, y être présente aussi bien que les organismes civils, si possible mieux;
2. mieux communiquer l'image actuelle de l'Armée.

A qui le dire ?

Comme toute institution, l'Armée vise deux « cibles » distinctes et complémentaires :

1. les « *publics internes* », composés de l'ensemble des collaborateurs à plein temps et des personnels engagés épisodiquement que sont les miliciens;
2. les « *publics externes* », formés de tous les habitants du pays — et parmi eux, des femmes, enfants, adolescents, hommes non incorporés ou libérés, étrangers, n'appartenant pas à l'Armée ou n'en faisant plus partie — mais aussi de tous ceux qui l'observent et en mesurent la valeur pour le compte d'autres puissances.

Cette division est sommaire. Elle suffit à notre propos, qui est ici de ne considérer que l'information à destination des publics externes et nationaux, pour deux motifs :

- a) moyens et structures d'information interne existent déjà (peuvent être améliorés) et voient leurs missions relativement bien définies;
- b) l'information à destination des publics extra-nationaux, conçue spécifiquement comme telle (nous ne faisons pas allusion aux inévitables « retombées » étrangères de l'information nationale), présente un caractère hautement politique, qui en fait la tâche du DMF ou du Conseil fédéral, réalisée avec l'appui de l'Armée, sans que cette dernière en porte la responsabilité.

Il n'empêche que *la situation de l'Armée est particulière*. Quelle autre entreprise peut se targuer de posséder des publics internes aussi hétérogènes, formant de surcroît une imposante minorité des publics externes? Car le milicien est avant tout citoyen: il juge bien plus souvent de l'extérieur que de l'intérieur de l'Armée. Il appartient à cette dernière en vertu de la loi, sans bénéficier de la relative liberté de choix que lui offre le système civil. Enfin, il n'est pas sans pouvoir sur l'institution dont il est membre: ses droits civiques lui permettent théoriquement d'influer notablement sur son existence.

C'est dire que la séparation entre publics internes et externes n'est pas aussi simple à l'Armée qu'au civil. On verra que les trois particularités évoquées ci-dessus ont des conséquences importantes sur la manière de délivrer les messages.

Comment dire?

Première conséquence: contrairement au secteur privé, l'Armée ne peut entretenir deux modèles d'information, l'un à usage interne, l'autre à vocation externe. Une seule manière est possible, qui doit être applicable en toutes circonsatnces et à tous milieux. Le contenu de l'information prend donc une importance particulière.

Deuxième conséquence: les messages émis doivent simultanément contenir des éléments informants et motivants pour tous les types de publics et sous-publics, même si des variantes spécialisées peuvent être produites de cas en cas.

Troisième conséquence: ce que dit l'Armée doit rester du domaine exclusif des faits et de l'information « primaire ». Le commentaire revient de droit aux « transmetteurs », tels que les moyens de communication de mass.

Concrètement, ces contraintes signifient que le système d'information militaire ne peut se substituer aux véhicules d'information « secondaire »: la seule justification de son existence réside dans une fonction de relais, dont le but est de mettre une matière brute ou peu travaillée à la disposition des moyens de communication.

Par qui dire?

Il n'est donc pas souhaitable que l'Armée développe ses propres médias, hormis ceux qui découlent de la nature même de ses activités

et des exigences particulières qu'elles imposent. Ainsi, le contact direct du commandant d'unité ou du chef de section avec ses hommes, au travers d'exposés ou d'entretiens à bâtons rompus, demeurent des formes privilégiées de communication interne, de même que les journaux d'unités, qui restent des outils précieux et typiquement militaires d'information intérieure.

Mais il est hors de question que l'Armée crée ou soutienne des organes d'information "extra muros", supposés véhiculer sa pensée et ses doctrines, ni même qu'elle prenne pour objectif le « noyautage » des moyens de communication de masse, en cherchant par exemple à y placer des hommes à elle. Chacun comprendra que, venant de l'institution militaire, ces procédés sont inapplicables et qu'à regret peut-être, nous devons en laisser l'usage aux civils, défenseurs ou contestataires de l'Armée.

Pour informer, cette dernière doit *jouer le jeu d'une politique cohérente, sans exclusives, réellement ouverte et positive à l'endroit des moyens d'information*, c'est-à-dire, "in fine", *favoriser — et non orienter — le travail de ceux-ci et de leurs animateurs*.

Or, qui peut mieux assumer ce rôle que ceux-là mêmes qui sont à la source de l'information militaire « objective » : les responsables d'unités ou d'écoles de tous niveaux ?

Certes, ils sont déjà chargés de multiples tâches, dont le nombre et la complexité croissent régulièrement. Sans doute n'aiment-ils pas beaucoup l'idée de leur en attribuer une de plus. Pourtant, dans la mesure où ils portent la responsabilité de la décision dans les autres secteurs, il convient qu'ils l'assument également en matière d'information et conservent celle-ci dans leurs compétences, tout au moins sur le plan des choix fondamentaux. Ici comme ailleurs, c'est à eux seuls de les opérer.

Bien entendu, il est impensable de leur déléguer cette responsabilité sans leur fournir en contrepartie les moyens de l'exercer, sans mettre à leur disposition une infrastructure de conseil et de soutien propre à les assister concrètement, notamment en les déchargeant des aspects techniques et administratifs des relations « presse et information ».

De quelques structures possibles

Principalement, trois conceptions s'opposent quant à la forme que devrait revêtir cette infrastructure « soutien information » :

1. celle d'un organe unique, centralisé à l'échelon Armée, opérant au profit de tous les niveaux;
2. celle d'une organisation décentralisée de spécialistes travaillant au sein même des états-majors, unités et écoles;
3. celle d'un système décentralisé en bases linguistiques, fonctionnant comme soutien des unités locales et régionales.

Dans les deux derniers cas, un centre de direction ou de coordination est naturellement mis en place à l'échelon Armée.

Déjà, nous avons dit le peu de bien que nous pensions d'un système centralisé. Il est contraire à l'esprit fondamental du pays, ne respecte pas ou peu sa diversité sociale et culturelle, s'inscrit en opposition avec les réalités et exigences de l'information helvétique. De plus, sa rapidité de réaction est faible: dans son genre, c'est un « dinosaure » dont les facultés d'adaptation sont des plus limitées. Quant à son accessibilité, le moins qu'on puisse en dire est qu'elle n'est pas aisée. Enfin, parce qu'il n'est pas outillé pour le faire, il occupe mal le terrain. Ces raisons sont suffisantes pour l'éliminer définitivement de la compétition.

La seconde formule est tentante: elle correspond à l'institutionnalisation d'une fonction d'« officier de presse » à l'intérieur des états-majors d'unités, telle qu'elle existe dans certaines armées étrangères. L'avantage est de disposer, dans tout corps de troupe, d'un responsable désigné et compétent, proche de la source même de l'information. Mais, outre le fait que l'on peut craindre cette trop grande proximité, nuisible à une vision d'ensemble, cette solution ne peut être efficace qu'à la condition sine qua non qu'elle soit appliquée au moins jusqu'au niveau du bataillon ou du groupe, voire plus bas dans certains cas. Dès lors, elle devient critiquable sous quatre aspects au moins:

- a) elle contribue à alourdir la composition des états-majors en y incorporant un technicien supplémentaire, auquel il n'est nullement certain que l'ont ai un travail permanent à confier;
- b) elle implique la création d'un service fédéral nouveau, chargé d'inscrire, de diriger, de coordonner et de contrôler les « officiers de presse »;
- c) en temps de régression des effectifs de l'Armée, elle distrait un grand nombre d'hommes d'une tâche combattante pour augmenter encore le secteur « tertiaire » militaire;

d) elle accroît sensiblement les dépenses « improductives » dans une époque où le budget disponible ne progresse pas en francs constants: c'est autant de moins pour l'équipement et l'instruction des troupes, qui demeurent un souci primordial.

En supplément, on peut se demander où l'on trouverait les personnes compétentes pour occuper ces postes, tant il est vrai qu'elles ne sont pas légions en Suisse et ne se forment pas en quelques semaines. Enfin, il y a gros à parier que ce système mènerait à une conception rigide et figée de l'information (à l'opposé du but poursuivi), ne serait-ce qu'en raison des inévitables règlements et autres « paperasses » que ne manquerait pas de sécréter une telle organisation.

Reste la troisième solution, à laquelle va notre faveur. Elle est nettement plus avantageuse que les deux autres pour les raisons suivantes:

- a) elle s'appuie sur l'une des principales divisions du pays: le clivage linguistique; ce faisant, elle respecte une de ses particularités fondamentales, en même temps qu'elle épouse les cultures régionales;
- b) elle offre la garantie d'une information militaire adaptée à la mentalité des moyens de communication régionaux, qui — de loin! — n'est pas la même en Suisse romande qu'en Suisse allemande ou italienne;
- c) elle centralise l'information à son vrai niveau, tout en permettant de répondre plus facilement aux exigences locales ou cantonales;
- d) elle se trouve dans la proximité des sources, sans leur appartenir pour autant; une certaine indépendance, conjuguée à une vision plus générale, donne l'espoir d'une meilleure qualité de réponse aux besoins;
- e) par son action régionale, elle propose aux "mass media" et autres véhicules de communication un point d'information unique pour les problèmes militaires « objectifs », tout en ménageant la possibilité de les relayer vers des niveaux plus élevés ou plus bas: dans cette idée, elle favorise réellement le travail des informateurs en les faisant bénéficier d'un « dispatching » rapide et efficace;
- f) « last but not least », elle n'implique pas la mise sur pied d'une vaste organisation dotée d'un service central très étoffé: tout au contraire, elle ne demande que des équipes légères et mobiles, réduites en effectifs, donc peu coûteuses en moyens financiers.

Ajoutons encore qu'elle est mieux à même de s'insérer dans la structure actuelle et de collaborer avec elle que la précédente formule, qui obligeait à une refonte globale du système entier.

Il nous paraît donc qu'elle est la seule qui puisse répondre aux exigences d'une politique moderne de l'information militaire. Encore faut-il lui donner un visage concret: c'est ce à quoi s'attache la fin de ce texte.

Les « Offices régionaux d'information militaire » (ORIM)

Pour atteindre le but fixé, nous proposons donc de modifier l'organisation actuelle en la transformant en un système à trois étages, qui comprendrait:

1. le « Service information » du DMF, avec des attributions réduites,
2. un « Service presse et information » par groupement (EMG, Instruction, Armement), celui de l'EMG fonctionnant comme organe de coordination du troisième niveau,
3. trois ORIM, à raison d'un par région linguistique.

Le service actuellement intégré au commandement des troupes ADCA demeurerait: il se justifie par la technicité de cette arme et les importantes répercussions qu'entraînent ses activités. Toutefois, cet organe devrait constituer une exception: il ne nous semble pas judicieux d'introduire pour l'instant des services « presse et information » dans toutes les armes. En revanche, un homme de liaison pourrait être nommé, qui maintiendrait le contact avec le service ad hoc du Groupement de l'EMG.

Rôle des services d'information du DMF et des groupements

Dans cette conception, le « Service information » du DMF deviendrait ce qu'à nos yeux il aurait toujours dû être: le porte-parole du chef du DMF et celui de l'Administration militaire, compétent pour toutes les questions d'information « subjectives ». Il se peut que cette vision déplaise aux responsables actuels, notamment parce qu'elle semble rogner exagérément leurs prérogatives. Pour notre part, nous pensons que ce n'est pas un mince travail que d'assumer l'information « politique » d'un organisme aussi important que le DMF, de présenter et d'expliquer les

intentions de ceux qui le conduisent, de définir et commenter la politique qu'ils suivent!

Quant aux organes propres des Groupements (et du commandement ADCA), leur tâche consisterait à informer sur les activités générales, mais également à être les porte-parole des organisations qu'ils représentent, déchargeant en cela les ORIM, tout en conservant avec eux une liaison permanente. Là aussi, le travail est important, aussi bien vis-à-vis des moyens de communication que du troisième niveau.

Mission des ORIM

Sur ces bases, il devient facile de préciser de quelles missions serait chargé chaque « Office régional d'information militaire » (par parenthèses, cette dénomination, décalquée d'autres organismes, n'est qu'une suggestion sans raisons spéciales: on pourrait tout aussi bien trouver un autre nom), qu'il accomplirait avec des moyens proportionnés à l'importance de son champ d'activité. En voici une liste très générale, qui donne le sens de la conception présentée:

1. *faciliter le travail des informateurs professionnels ou occasionnels* en leur fournissant:

- un « point de chute » central pour toutes les questions militaires,
- une documentation de base, notamment iconographique,
- une assistance dans la prise de contacts militaires;

2. *apporter une aide technique aux commandants d'unités et d'écoles*, notamment dans les domaines suivants:

- reconnaissance des informations présentant un intérêt potentiel pour les moyens de communication et pouvant être diffusées (entre autres, par rapport aux questions de secret militaire),
- préparation de documents d'information (communiqués, notices explicatives, etc.),
- diffusion des informations aux moyens de communication (travaux administratifs, constitution de listes d'adresses, etc.),
- organisation de manifestations informatives, telles que journées ou conférences de presse,
- recherche de contacts avec les informateurs,
- suivi des actions entreprises, rectifications et précisions éventuelles;

3. *entretenir de bonnes relations avec les "mass media", sur la base d'une politique de coopération réelle et sans exclusive, dans le souci du respect de la liberté d'expression des informateurs;*
4. *collationner toutes les parutions de nature militaire (articles, émissions, etc.) et suivre systématiquement l'actualité en ce domaine;*
5. *le cas échéant, rectifier des informations inexactes et exercer le droit de réponse prévu.*

Naturellement, les ORIM devraient se tenir en liaison constante avec l'organe centralisateur prévu, pour faire « remonter » l'information à destination des sphères supérieures de l'Armée et du DMF.

On voit que les tâches de tels offices ne seraient pas une sinécure. Leur rôle est au contraire important, varié et complexe: c'est poser la question de l'organisation qui leur permettrait le mieux de le jouer efficacement.

Organisation et fonctionnement des ORIM

La structure indispensable à la réussite des missions prévues doit répondre aux caractéristiques suivantes: légèreté et souplesse, garanties de rapidité et d'utilité. Un personnel réduit, mais compétent, est préférable à tous égards (notamment ceux du budget...) à une vaste organisation fortement hiérarchisée.

De plus, la création d'une organisation de ce type, peu coûteuse, demeure possible aujourd'hui, même si l'on tient compte des problèmes financiers qui se posent actuellement au DMF et l'Armée.

Pratiquement, la taille de chaque ORIM est variable, suivant la région d'implantation: il est certain que les besoins suisses allemands sont différents des romands. Mais un maximum peut être fixé aux alentours de huit à dix personnes au plus.

Pour la Suisse romande, l'organisation suffisante à nos yeux comprend:

- 1 directeur ou chef d'office,
- 1 adjoint et remplaçant,
- 1 responsable administratif et
- 1 ou 2 employés de bureau,

soit un total de quatre à cinq personnes, dont trois seulement engagées à plein temps: le responsable et le personnel administratifs. Bien choisie et soudée, cette petite équipe est à même de résoudre les questions posées et de remplir les missions assignées: elle ne réclame que l'attribution de moyens modestes, à tous points de vue.

Profil des collaborateurs

Leur caractéristique fondamentale est l'aptitude à la communication: ils doivent être capables d'entretenir des relations ouvertes et confiantes avec les moyens d'information. Naturellement, ils connaissent ces derniers, pour y avoir travaillé ou les avoir pratiqués dans un contact régulier; les exigences spécifiques des "mass media" (brièveté, rapidité, impact, etc.) leurs sont familières.

De même, l'Armée leur est connue et, jusqu'à un certain point, ils y sont connus, ayant de bons rapports avec ses responsables. Pour autant, ils ne sont pas rangés dans les sphères supérieures et conservent de ce fait une liberté de jugement et d'action maximale.

Enfin, à titre personnel, ces collaborateurs n'ont aucun « fil à la patte », spécialement dans les milieux militaire, politique et de l'information: jamais ils ne doivent pouvoir être suspectés de partialité.

Pour ces raisons, le *chef d'office* est employé à quart ou mi-temps par la Confédération, ainsi que cela se pratique dans d'autres organismes (Armée + Foyer, SCF), et conserve des activités extérieures. Cette idée suppose évidemment qu'il lui soit demandé de diriger son office et non de se charger entièrement de l'exécution. Elle implique aussi que le profil de ce patron soit celui d'un spécialiste des problèmes d'information et de communication, mais non pas celui d'un informateur professionnel, journaliste ou autre: comme dit plus haut, il ne faut pas que surgisse non pas même la tentation, mais la simple hypothèse d'un favoritisme à l'égard de tel moyen, tel support, telle entreprise. Plus qu'une question de principe, c'est la crédibilité de l'ORIM qui se joue ici.

C'est pourquoi, dans la même optique, il est souhaitable que ce responsable ne dépende pas entièrement de l'administration et conserve vis-à-vis de cette dernière une certaine liberté. Dans ce secteur, il est indispensable de compter sur une personnalité dynamique, peu contrainte par les usages administratifs, que l'on peut engager pour un temps limité.

Car le poste ne doit en aucun cas être inamovible: on peut estimer qu'en quelques années, son titulaire est usé par le travail fourni, perd de l'efficacité et de la crédibilité. Il doit alors pouvoir être remplacé sans que se posent les problèmes qui sont ceux du licenciement d'un fonctionnaire: l'engagement à temps partiel par contrat de droit privé maintient le contact avec l'extérieur et permet en même temps le renvoi au moment opportun.

Militairement parlant, le chef d'office est un officier comprenant bien les problèmes militaires et ceux de l'information, démarqué de toute coterie politique ou économique, désigné uniquement pour ses compétences. La question du grade n'est aucunement déterminante.

Ces quelques remarques s'appliquent également à l'*adjoint remplaçant*. L'idéal est qu'il forme le complément naturel du chef, que la paire soit choisie, mais aussi remerciée en même temps. Sa nomination doit avoir lieu dans le souci d'améliorer l'efficacité de l'organisation et non dans celui de contrebalancer la personnalité militaire ou politique du patron.

Certes, le recrutement de tels hommes n'est pas aisé: les candidatures valables seront sans nul doute peu nombreuses. Mais peut-on suggérer d'explorer les réserves de personnel à disposition pour une raison ou une autre? On y trouverait peut-être des gens compétents, heureux de prendre ou reprendre du service.

Fonctionnement

Dans une étude brève comme celle-ci, il est impossible de chiffrer — fut-ce grossièrement — le budget des ORIM. Cependant, une estimation raisonnable permet de dire que son montant total n'excéderait probablement pas le double du poste « salaires et traitements » du personnel engagé, le solde représentant les frais administratifs de fonctionnement, tels que locaux, téléphone, déplacements, abonnements à diverses publications, reproduction, etc.

Ce qui est certain, c'est que le bon fonctionnement de chaque ORIM dépendra aussi de la marge d'initiative dont disposeront les responsables: plus elle sera restreinte, moins l'office sera efficace.

De même, il dépendra également de l'implantation géographique des bureaux. Sans considérations cantonalistes, elle devra être choisie selon une position centrale par rapport à la région desservie, dans une localité bénéficiant d'excellentes communications.

Subordination et contrôle

Un service central doit évidemment coordonner les efforts des ORIM et tenir un compte rendu régulier de leurs efforts. Dans notre conception, cette tâche est dévolue au « Service d'information » du Groupement de l'EMG, qui reste à créer (même si aucun office n'est mis sur pied!). Sommairement, ses missions seraient au nombre de trois:

1. remplir la tâche « information » pour tout ce qui concerne l'EMG et l'EMA, à l'exception de la part revenant aux services des autres groupements et du commandement ADCA;
2. coordonner les travaux des ORIM à l'échelon national, par exemple, en leur signalant les données d'intérêt général et en les aidant à les répercuter au niveau de leur région;
3. suivre l'activité des ORIM et la faire connaître dans les sphères militaires supérieures, étant entendu que la compétence de chaque office est limitée à sa région.

Ce service jouerait donc un rôle de pivot central, assurant la communication horizontale et verticale entre offices, services d'information et organes militaires.

Engagement en cas de service actif

La constitution d'ORIM est une idée du temps de paix, de même que les missions de tels organismes sont celles concevables dans une situation d'information libre. Dès lors que l'Armée se trouve en service actif ou réellement engagée, elles deviennent irréalisables. Que peut-on faire des ORIM?

Par exemple, des « courroies de transmission » entre le commandement de l'Armée et la population civile, avec pour tâche unique de contribuer au maintien du moral de l'arrière, en fournissant une infrastructure d'accueil pour des actions ponctuelles. La mobilisation de 1939/45 a montré l'importance de ces dernières (telles que les conférences A + F): les ORIM pourraient facilement y contribuer en fournissant des bases régionales de soutien aux missions d'information militaire.

On pourrait alors imaginer un seul organisme d'information et de propagande, étendant son action aux plans civil et militaire à la fois.

Mais ceci devrait naturellement être approfondi: il nous a ici paru plus important de nous attacher spécifiquement à la situation de paix relative que nous vivons.

Conclusion

L'information militaire doit être améliorée et développée: c'est une condition importante de « survie » de l'Armée. Pour atteindre cet objectif, de nouveaux moyens sont à mettre en œuvre, qui réclament une nouvelle organisation, tous deux plus performants et mieux adaptés que ceux d'aujourd'hui à la situation actuelle.

La création d'un « Office régional d'information militaire » dans chaque partie linguistique du pays est une voie possible dans cette direction. Ce n'est certainement pas la seule, quoiqu'en l'instant, elle nous semble la plus adaptée.

Mais nous n'avons pas la prétention de détenir la Vérité: si ce texte contribue à nourrir un nécessaire débat — celui d'une meilleure information militaire — il aura pleinement joué son rôle et répondu aux objections initiales.

J. M. H.

