Zeitschrift: Revue Militaire Suisse
Herausgeber: Association de la Revue Militaire Suisse
Band: 142 (1997)
Heft: 10

Artikel: Armée et communication en temps de crise... : Quelques principes utiles

Autor: [s.n.]

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-345812

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: 14.02.2026

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

ERSCHLOSSEN
MF 469/1752

Armée et communication en temps de crise...

Quelques principes utiles

Oserions-nous espérer que ces réflexions soient lues par les responsables du DMF chargés de l'information, bien qu'elles souffrent de deux tares : elles sont rédigées en français et reprennent des réflexions d'une revue française [1]. Si l'on sait, depuis belle lurette, que beaucoup de Romands ne lisent pas volontiers dans la langue de Goethe, on croyait – foi de charbonnier – que les cadres du DMF s'informaient à toutes les bonnes sources, donc également celles écrites dans la langue de Voltaire. Il semble que cela ne soit pas le cas, du moins si l'on en croit un officier supérieur romand, qui collabore à la *RMS* depuis une vingtaine d'années. Jamais il n'a reçu la moindre réaction officielle à ses travaux et prises de position avant qu'il ne publie – il y a quelques mois – trois pages dans l'*Allgemeine Schweizerische Militärzeitschrift*.

« Nous vivons, pour le meilleur et pour le pire, dans une civilisation de l'information. Pour le meilleur, car la liberté de presse est la pierre angulaire de toute démocratie. Pour le pire, car la frontière est souvent franchie entre débat démocratique et dérives qui le pervertissent : songeons à la tentation d'imposer à la politique le rythme des sondages plutôt que celui des élections, ou encore la propension de certains médias à vouloir « faire justice » eux-mêmes... Dans ce contexte, rien ne serait plus dangereux que de s'en tenir, vis-à-vis des médias, à une attitude frileuse et à courte vue. Cette remarque est particulièrement vraie dans un domaine aussi essentiel que celui de notre défense. Plus que jamais les armées doivent développer et maîtriser leur communication. » (Charles Millon, ministre de la Défense)

***

Les attitudes qui garantissent le fiasco en communication :

- Le silence, l'absence, aucune communication
- La fermeture («No comment. »)
- Les démentis («Il ne se passe rien, circulez. »)
- Les déclarations rassurantes («Nous ne savons rien, mais ce n'est pas grave. »)
- Le manque d'humilité («Nous sommes les meilleurs. »)
- Le dégagement sur d'autres responsables («Ce n'est pas nous. »)
- La mise en cause de ceux qui informent.

***

La communication de crise est d'abord la communication de la transparence, ou d'une transparence négociée, la diffusion de certaines informations pouvant être différée. Nier la crise s'avère rarement payant. Mieux vaut gérer la crise en tâchant de faire prévaloir sa propre version des événements, face au flot désordonné d'informations souvent contradictoires, véhiculées par les médias du fait même de l'incertitude liée à la crise, que d'abandonner le terrain aux seuls journalistes, dont l'intérêt pour la crise sera d'autant plus fort qu'on tâchera d'en maintenir secrets les tenants et aboutissants. Sous-estimer la capacité d'investigation des médias serait une grave erreur. Une information n'a pas à être exacte pour porter préjudice ; il suffit qu'elle soit crue ou, simplement, qu'elle sème le doute.

***

Les intérêts qu'une structure se doit de défendre au cœur de la crise entacheront inévitablement son discours d'une légitime suspicion. Lorsque des en-

[1] Armées d'aujourd'hui, *numéro spécial « Information en temps de crise », dans lequel nous avons pêché quelques idées-forces.*

ERSCHLOSSEN EMDDOK
MF /

jeux importants sont en cause, la crédibilité de tout détenteur d'information est faible. Quelle que soit la stratégie retenue, il lui faudra composer avec les critiques plutôt que de s'y opposer frontalement. La réussite d'une communication en temps de crise dépend directement de la fluidité du cycle de communication : identification du problème, émission d'un message, analyse de la perception et de la transmission plus ou moins fidèle du message par les médias, modification en conséquence de la stratégie de communication et émission d'un nouveau message vers les médias, qui sera lui-même évalué et ainsi de suite.

***

Le groupe pétrolier Shell décide de couler l'une de ses plates-formes en mer du Nord. Sous la pression des violentes attaques de Greenpeace, la compagnie renonce à son projet et accepte le démantèlement « à sec » de son installation, ce qui entraîne un surcoût de plusieurs centaines de millions de dollars. Moins d'un mois après cette « capitulation », les écologistes battent leur coulpe, les risques de pollution liés à l'immersion de la plate-forme n'existaient pas... Quelle leçon tirer de cet événement ? Dès le démarrage de la campagne, Shell semble adopter un profil bas et ne fait que timidement appel aux contre-expertises et n'assigne d'aucune façon le « parti hostile » à apporter les preuves des faits allégués. La charge émotionnelle négative émise par la campagne de Greenpeace est considérable ; chez Shell, on craint pour l'image de marque de la compagnie. La menace d'un boycott contribue également au choix du profil bas. Au-delà du coût financier, l'image des producteurs pétroliers, détériorée par cette campagne de désinformation, n'a évidemment reçu aucun correctif de la part des médias qui s'étaient fait les relais des contre-vérités de Greenpeace.

***

L'option de moindre intensité conflictuelle, la part du feu plutôt que le contre-feu offensif, le moindre recours aux possibilités offertes par l'outil de communication de masse se révèlent d'un rendement médiocre, parfois contreproductif. Aujourd'hui, la gestion des crises doit évoluer vers une communication plus agressive, plus ouvertement conflictuelle : le terrain perdu médiatiquement est aussi du terrain perdu sur le plan politique, social, économique, diplomatique. La communication de crise n'a que peu de points communs avec les relations publiques ; elle nécessite un personnel, un outillage conceptuel qui ne relèvent pas du domaine courant.

***

L'image d'actualité joue un rôle considérable, mais seules comptent les images fortes que certains médias n'hésitent pas à fabriquer lorsqu'ils n'en disposent pas. Pendant la guerre du Golfe, Saddam Hussein incendie les puits de pétrole au Koweït et fait déverser du pétrole dans la mer, provoquant une marée noire. On se rappelle l'image du cormoran englué, diffusée à cette occasion par la télévision. En réalité, il s'agissait d'un cormoran filmé antérieurement après l'accident d'un pétrolier au large des côtes de la Bretagne, un montage grossier que l'on pourrait presque comparer à celui de Timisoara [2], un procédé inqualifiable...

***

Durant la guerre du Golfe, les Etats-Unis introduisent la censure des images, des communiqués et des textes journalistiques. Des chefs militaires comme le général Schwarzkopf vont même remercier les médias de les avoir aidés à tromper Saddam Hussein. Les journalistes américains ne l'ont pas accepté,

[2] Lors de la chute de Ceaucescu, le « Conducator, Danube de la pensée », en 1989, les nouvelles autorités roumaines présentent des cadavres de personnes prétendument torturées par les services de Ceaucescu. En réalité, il s'agit de cadavres autopsiés sortis des frigidaires d'instituts de médecine légale. Tous ont les mêmes grandes cicatrices en croix sur le thorax. Les journalistes occidentaux mordent à l'hameçon...

encore moins oublié... En Somalie, les commandos américains débarquent, camouflés, armés jusqu'aux dents, en présence de journalistes qui les filment, cigarette aux lèvres. Cette volonté de jeter le discrédit sur les forces armées américaines, c'est en fait un règlement de compte dont les causes remontent à la guerre du Golfe.

***

Le 8 juillet 1995, pendant la campagne d'essais nucléaires français à Mururoa, le *Rainbow Warrior II* fait une tentative d'intrusion dans les eaux françaises. La marine nationale applique les ordres du plan « Nautile I », qui prévoit l'interception du bateau écologiste. Les téléspectateurs du monde entier voient des commandos de fusiliers marins encagoulés se rendre maître sans ménagement d'un équipage composé de « pacifiques navigateurs ». Du fond d'une cabine, une petite voix apeurée appelle au secours. Cette scène surréaliste peut rappeler inconsciemment la lutte désespérée de la Résistance lors de l'occupation. Greenpeace, maître du son et des images, tient ses premiers martyrs, réussissant un coup médiatique : l'opinion mondiale scandalisée montre la France du doigt.

Deuxième séquence filmée, le 1er septembre 1995. A quelques jours du premier essai nucléaire, le *Rainbow Warrior II* fonce vers l'atoll de Mururoa et viole la zone d'interdiction. Contrairement à la précédente, l'interception est réalisée sans brutalité, en quelques minutes, par des commandos de marine sans cagoule, sans armes et... très courtois. « Nautile II » s'est déroulé dans le calme. Cette fois, c'est l'organisation écologiste qui fait les frais de l'opération : pas de martyrs, plus de bateau de haute mer et, surtout, plus de moyens de transmission. Bref, un véritable Trafalgar médiatique !

***

Certaines organisations non gouvernementales (ONG) sont devenues médiatiquement tellement puissantes au niveau mondial que le ministère de la Défense français et le Service d'information et de relations publiques des armées (SIRPA), sans l'admettre officiellement, soulignent avec fierté leur aptitude à faire face à une offensive médiatique déclenchée par Greenpeace, une « organisation internationale possédant des moyens financiers importants, des relais d'opinion à travers le monde et d'une sympathie ambiante artificiellement gonflée. » Bref, une grande victoire dans un contexte de violence infraguerrière !

***

Les Anglo-Saxons dotent leurs chefs militaires, présents sur un terrain d'opérations, d'un conseiller « Médias » qui est, en réalité, un conseiller personnel de communication. On fait appel à des professionnels de la communication, militaires ou civils, d'active ou de réserve.

***

« La communication est un métier qui ne s'improvise pas. » En Suisse, au DMF et dans l'armée, ne manque-t-il pas la « culture du renseignement » et celle de la communication ?