Claire Demesmay

ETUDE PROSPECTIVE ET STRATEGIQUE

La communication du ministère de la Défense d'Allemagne

Août 2016

N° 1507152236

Étude financée par le ministère de la Défense

DGRIS
Direction générale des relations internationales et de la stratégie
MINISTÈRE DE LA DÉFENSE

Le ministère de la Défense fait régulièrement appel à des prestataires extérieurs pour réaliser des études, selon une approche géographique ou sectorielle, visant à compléter son expertise interne. Ces relations contractuelles s'inscrivent dans le développement de la démarche prospective de défense qui, comme le souligne le dernier Livre blanc sur la défense et la sécurité nationale, « *doit pouvoir s'appuyer sur une réflexion stratégique indépendante, pluridisciplinaire, originale, intégrant la recherche universitaire comme celle des instituts spécialisés* ».

Une grande partie de ces études sont rendues publiques et mises à disposition sur le site du ministère de la Défense. Dans le cas d'une étude publiée de manière parcellaire, la Direction générale des relations internationales et de la stratégie peut être contactée pour plus d'informations.

AVERTISSEMENT : Les propos énoncés dans les études et observatoires ne sauraient engager la responsabilité de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie ou de l'organisme pilote de l'étude, pas plus qu'ils ne reflètent une prise de position officielle ou officieuse du ministère de la Défense.

CONSULTANCE SUR LA COMMUNICATION DU MINISTERE DE LA DEFENSE D'ALLEMAGNE

Claire Demesmay
Berlin, août 2016

1.	**Introduction**	**2**
2.	**Principes et stratégie : objectif transparence**	**3**
2.1.	Une communication au service de la démocratie	3
2.2.	Deux documents de référence	3
2.3.	Transparence et critique	4
2.4.	Une exigence d'authenticité	6
3.	**Les acteurs de la communication**	**7**
3.1.	Une structure décentralisée	7
3.2.	Le cerveau de la communication : la Cellule presse et information	8
3.3.	La salle des machines : le Centre d'information de la Bundeswehr	9
4.	**Instruments et formats**	**11**
4.1.	Priorité aux nouveaux médias	11
4.2.	Dialogue citoyen et communication participative	12
4.3.	Le défi du recrutement	14
5.	**Sites internet de référence**	**15**

Dr. Claire Demesmay
demesmay@dgap.org
T : +49 (0)172 2942 124

1. INTRODUCTION

La réforme de la Bundeswehr, qui a été adoptée en 2010 et se trouve en cours d'implémentation depuis lors, a eu un impact important sur son organisation interne et son positionnement vis-à-vis de l'extérieur. Le service militaire a été aboli, l'administration a connu une réorganisation en profondeur et le nombre d'employés a été réduit, tant dans le domaine militaire que civil ; à terme, il est prévu que le nombre de militaires passe de 220.000 à 185.000, auxquels s'ajoutent 55.000 employés civils. L'« armée de citoyens en uniforme », telle que la Bundeswehr avait été conçue à ses débuts, est ainsi en voie de devenir une armée professionnelle. Cela a un impact direct sur son ancrage dans la société allemande : du fait de la fin de la conscription, ainsi que de la fermeture de casernes et de la réduction du nombre de manœuvres sur le territoire allemand, elle sera à l'avenir moins présente et surtout moins visible que par le passé. Or, cette présence a contribué à ce que la population allemande développe à l'égard de son armée une certaine confiance[1], ou du moins une « indifférence indulgente »[2].

Comment éviter que cette confiance fragile ne s'érode ou, mieux, qu'elle donne lieu à un soutien plus actif ? La question se pose avec d'autant plus d'acuité que, parallèlement à cette restructuration, le rôle de la Bundeswehr a fortement évolué au cours des dernières années. L'armée allemande participe désormais à des opérations extérieures dans des régions en crise, se positionne dans des conflits, ne se limitant plus à des actions d'aide humanitaire comme à ses débuts. Sa participation à la mission de la FIAS en Afghanistan illustre bien ce nouveau positionnement. Ces importantes transformations posent un certain nombre de défis, qu'il s'agisse de l'image de la Bundeswehr auprès de la population allemande ou du recrutement de personnel qualifié.

Pour faire face à ces différents défis, le ministère fédéral de la Défense (BMVg) et les Armées ont dû faire évoluer leur stratégie de communication, désormais plus active, plus offensive. La ministre fédérale de la Défense, Ursula von der Leyen, y est pour beaucoup, ne cessant de prendre des initiatives dans ce sens depuis son entrée en fonction en décembre 2013. Mais au-delà même de ces impulsions politiques, l'administration de la Défense attache une grande importance à une communication moderne et efficace. A quels impératifs répond cette stratégie de communication ? Et de quelle manière est-elle mise en œuvre ? Tel est l'objet de cette étude, qui revient dans un premier temps sur les objectifs de la communication du ministère, pour ensuite en présenter les acteurs et les instruments. Outre une analyse des documents définissant la communication du BMVg et de la Bundeswehr, ainsi que des produits auxquels elle a donné lieu ces dernières années, celle-ci s'appuie sur plusieurs entretiens informels avec des responsables de cette politique.

[1] Dans l'ensemble, la population allemande a une bonne image de la Bundeswehr ; moins d'un quart des sondés affirme ne pas lui faire confiance. Sondage TNS Infratest réalisé du 16 au 26 mai 2015 auprès de 1.554 personnes de 15 ans et plus.

[2] Olaf Theiler, Die Eigendarstellung staatlicher Sicherheitsakteure in den Medien. Das Beispiel der Bundeswehr. *In*: Thomas Jäger, Henrike Viehrig (dir.), *Sicherheit und Medien*, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009, p. 25-34 ; ici p. 30.

2. PRINCIPES ET STRATEGIE : OBJECTIF TRANSPARENCE

2.1. Une communication au service de la démocratie

La stratégie de communication du BMVg reste, aujourd'hui encore, fortement influencée par la culture politique de la République fédérale, construite dès les années 1950 autour du principe du « plus jamais ça ». La volonté de tirer les leçons du passé nazi et de démocratiser en profondeur les institutions du pays, comme d'ailleurs les mentalités de sa population, a non seulement eu un impact direct sur la façon dont s'est construite la Bundeswehr, mais elle détermine également son rapport à la société allemande et la manière dont elle souhaite être perçue par les citoyens et dont elle se représente – donc sa communication vers l'extérieur. Conformément aux principes constitutifs de la République fédérale, celle-ci doit être proche et au service de ses citoyens, qui sont quant à eux censés être bien informés et capables de jugement critique. L'éducation citoyenne est ainsi vue comme un rempart contre tout retour au militarisme, comme l'est d'ailleurs le contrôle de la Bundeswehr par le Bundestag (voir encadré 1).

Encadré 1 : La communication vis-à-vis des élus

Alors que la Bundeswehr est placée sous le contrôle des élus, qui non seulement votent son budget, mais doivent aussi approuver ses interventions à l'étranger, aucune communication particulière n'est prévue à leur égard. Certes, tous les députés reçoivent chaque semaine le magazine interne de la Bundeswehr (*Bundeswehr Aktuell*), ainsi que des courriers de la ministre pour les informer de décisions importantes. En outre, cette dernière rencontre régulièrement les membres de la Commission de la Défense du Bundestag. Mais en réalité, c'est sur les médias et l'opinion publique que se concentre la politique de communication du ministère.

En termes de communication, cela implique pour le BMVg et la Bundeswehr (BW) de s'adresser au plus grand nombre de citoyens possible, en dépassant le seul cercle des spécialistes, et par conséquent de fournir des informations largement accessibles à la population – un véritable défi étant donné la complexité et souvent la technicité des dossiers en question. De plus, afin de rendre tout endoctrinement impossible, la Bundeswehr a l'interdiction, d'un point de vue constitutionnel, de promouvoir ses propres actions. Elle se doit au contraire de communiquer de la manière la plus neutre et objective possible. Cela se traduit notamment par une séparation stricte entre la communication militaire, qui est limitée aux simples faits et ne dispose d'aucune autonomie, et la communication politique, qui relève quant à elle du bureau de la ministre, et plus largement du gouvernement fédéral.

2.2. Deux documents de référence

En matière de communication, deux documents principaux font référence. Le premier est un arrêté de la Cour constitutionnelle allemande datant de 1977 et définissant le travail d'information et de communication de l'ensemble des institutions du pays, au niveau de l'Etat fédéral comme des länder. Pour aussi court qu'il soit, il est

sans cesse rappelé par les acteurs de la communication du ministère de la Défense et de la Bundeswehr :

> *Pour que les citoyens puissent contribuer de façon responsable à la volonté populaire, chacun d'entre eux doit suffisamment connaître les questions dont il faut trancher, les décisions et mesures prises par les autorités publiques ainsi que les solutions qu'elles proposent, afin de pouvoir en juger, les approuver ou les rejeter.* [3]

A la fois beaucoup plus récent et détaillé, le second document se concentre quant à lui sur la politique de communication du BMVg, pour en formuler les principes et en préciser l'organisation. Il s'agit d'une disposition administrative entrée en vigueur le 9 février 2016 et qui devra faire l'objet d'une évaluation d'ici le 8 février 2021. Sans surprise, ce document d'orientation revient lui aussi sur l'obligation d'informer la population allemande « de manière directement et indirectement neutre, conforme à la vérité, équilibrée, différenciée, compréhensible, réactive, ouverte et donc transparente ».[4] Il souligne en particulier l'importance d'une bonne coopération avec les médias, qui implique non seulement de respecter la liberté de la presse, mais aussi de soutenir activement les journalistes dans leurs investigations et de se montrer ouverts à d'éventuelles critiques de leur part. Ce travail peut prendre des formes très différentes : envoi ciblé d'informations, conférences de presse, organisation d'interviews et voyages d'information à l'étranger, entretiens informels avec des journalistes, etc.

A noter que ce travail est censé obéir au principe de subsidiarité : dans les régions, là où est présente la Bundeswehr, les officiers de presse sont encouragés à entretenir des contacts réguliers avec les journalistes locaux, afin de garder un lien étroit avec la population – la restructuration de la Bundeswehr, et donc sa moindre présence sur le territoire allemand, rend cette tâche d'autant plus importante. Les demandes concernant des sujets politiques ou sensibles sont certes traitées au niveau central, à Berlin, mais idéalement, les échanges avec la presse doivent avoir lieu à un niveau aussi régional/local que possible.

2.3. Transparence et critique

Dans le même esprit de transparence, le document d'orientation de 2016 appelle les acteurs de la communication du ministère à ne jamais dissimuler d'informations, y compris si elles devaient être sources de critiques. Car, comme le dit un interlocuteur au sein du ministère, l'essentiel est d'« assurer la crédibilité de la Bundeswehr » à moyen et long termes. Dans ce cas, il convient au contraire « d'élucider le problème, d'y mettre fin, d'en tirer les conséquences et – si besoin est – de communiquer à ce sujet ». C'est sur ce schéma que s'est déroulée en 2015 la gestion de crise à propos du HK G36, ce fusil d'assaut soupçonné d'être défaillant : plusieurs expertises ont été remises, un débat parlementaire a suivi dans le cadre de la commission du Budget du Bundestag et, pour finir, la ministre a annoncé aux médias un arrêt des achats. Il s'agit bien sûr là d'un sujet

[3] Arrêté de la Cour constitutionnelle allemande du 2 mars 1977 concernant le travail de relations publiques des autorités fédérales et des länder.
[4] Disposition administrative relative au travail d'information du ministère fédéral de la Défense, consultable sur <https://fragdenstaat.de/files/foi/51303/A-600-1-V2.pdf>.

de communication idéal, qui trouve rarement application tel quel. Dans bien des cas, comme d'ailleurs dans l'affaire du HK G36, la presse fait elle-même part de dysfonctionnements, avant même qu'ils aient été réglés et, plus encore, avant qu'il ait été communiqué à ce sujet. Cet élément bouscule les procédures de communication de crise de la Bundeswehr et du BMVg, qui nécessitent un certain temps de réaction alors que les médias s'inscrivent dans le temps (très) court.

Le passage de la théorie à la pratique peut s'avérer difficile. Cela vaut pour la communication de crise comme pour la distinction entre promotion et information. Il s'agit d'un principe sans cesse rappelé par les autorités, mais entre ces deux activités, la frontière est mince. Si la Bundeswehr n'est pas autorisée à promouvoir ses actions (sauf lorsqu'il s'agit explicitement de recurter), elle peut en revanche organiser des campagnes d'image, destinées cette fois-ci non plus aux médias, mais à l'opinion publique, donc à un public aussi large que possible. La campagne « Ich bin iM EINsatz », que l'on peut traduire par « Je suis en mission » (avec un jeu de mots sur « mein », en français « mon » ou « ma ») en est un bon exemple.[5] Sur le site Internet auquel a donné lieu cette campagne, qui est consacré aux différentes missions de la Bundeswehr, des militaires présentent leur mission de façon plutôt personnelle. Ils évoquent leur parcours au sein de l'armée et leurs activités quotidiennes en mission, parlent de ce qu'ils aiment dans leur travail – ou au contraire de ce qui leur manque loin de leur pays. Parmi eux, on trouve par exemple Julia K., sous-officier d'état-major en Irak, qui forme les peshmergas à l'utilisation de véhicules à moteur ; ou encore le lieutenant Philipp E., chargé du quart à la passerelle à bord d'une corvette militaire, qui participe à l'opération Atalante. Tous ces textes sont courts et particulièrement accessibles, rédigés à la première personne du singulier et accompagnés de photos des intéressés sur leur lieu de travail, dans des situations différentes. Dans cette campagne, l'accent est mis sur les personnes, et non sur la Bundeswehr. Mais derrière ces portraits est censée se dégager l'image d'une armée humaine et sympathique, composée de femmes et d'hommes à la fois engagés et épanouis, qui voient l'utilité de servir leur pays.

Encadré 2 : Un corporate design moderne

Depuis la campagne d'image « Wir.dienen.Deutschland » (Nous.servons.l'Allemagne), lancée en 2011, la Bundeswehr a adopté un corporate design unique, comme le fait toute entreprise. Son utilisation systématique, du papier à lettres aux affiches, en passant par les cartes de visite et d'invitation, pour toutes les armées, part du principe que la communication interne et externe se rejoignent et s'influencent mutuellement.

Cette campagne, particulièrement bien reçue à l'époque, avait été la première du genre à chercher à rajeunir l'image de la Bundeswehr. Elle table sur un slogan court, qu'il est aisé de retenir, et qui renvoie à des valeurs à la connotation positive.

Bundeswehr
Wir. Dienen. Deutschland.

[5] Consultable sur : <www.einsatz.bundeswehr.de/>.

2.4. Une exigence d'authenticité

Dans la même logique d'authenticité, tous les personnages qui apparaissent dans les brochures, ainsi que sur les photos et dans les vidéos publiées sur Internet dans le cadre de la politique de communication, travaillent réellement pour la Bundeswehr – ce qui permet du même coup de respecter la distinction entre promotion et information, du moins d'un point de vue formel. Bien entendu, nul n'est dupe que la communication factuelle ne peut jamais être complètement neutre, mais qu'elle a forcément un impact sur l'image de la Bundeswehr. Dès lors qu'elle intègre des critères pertinents (personnages sympathiques, description de tâches intéressantes, montage moderne des vidéos, etc.), elle peut tout à fait renforcer l'attrait et augmenter le capital de sympathie de la Bundeswehr. Les responsables de cette politique en sont bien conscients, pour qui de telles « conséquence indirectes », comme le dit l'un d'eux, sont les bienvenues. Cela étant, le devoir d'information les contraint aussi à relater des vérités désagréables. Dans la présentation qu'ils font de la Bundeswehr, ils ne manquent pas de préciser, par exemple, que l'éloignement familial fait partie intégrale de la vie de militaire. De même, dans une vidéo publiée sur Internet dans le cadre d'une campagne d'image, on peut apercevoir pendant quelques secondes l'enterrement d'un soldat mort en mission. Cela étant, ce devoir de vérité n'empêche pas les commentateurs de régulièrement critiquer la trop faible présence des risques dans les messages diffusés par la Bundeswehr.[6]

Ce type de communication répond à un triple objectif :

- renforcer la cohésion interne de la Bundeswehr, et donc la motivation de ses employés, en la dotant d'une image forte ;
- dépoussiérer vers l'extérieur une image qui, jusqu'au début des années 2000 était entachée de ringardisme, en insistant sur son caractère jeune et dynamique, mais aussi à convaincre de son utilité pour la société allemande dans son ensemble (voir encadré 2) – en un mot, à la rendre sympathique ;
- à intéresser et convaincre de potentiels candidats de rejoindre la Bundeswehr, en valorisant les perspectives de carrière en son sein.

On le voit, de même que la distinction entre information et promotion est ténue, il n'existe qu'une frontière floue entre les dimensions interne et externe de cette politique de communication. Les employés eux-mêmes sont à la fois les destinataires de ces campagnes et des multiplicateurs censés relayer l'image de la Bundeswehr au sein de la société, grâce à l'authenticité qu'ils dégagent. En retour, l'image positive dont ils bénéficient dans la société est censée accroitre leur motivation. Car, comme le précise le document d'orientation sur le travail de communication de la Bundeswehr, cette dernière « peut au mieux remplir son mandat, lorsque ses membres savent que le peuple dans son entier reconnaît leurs services »[7].

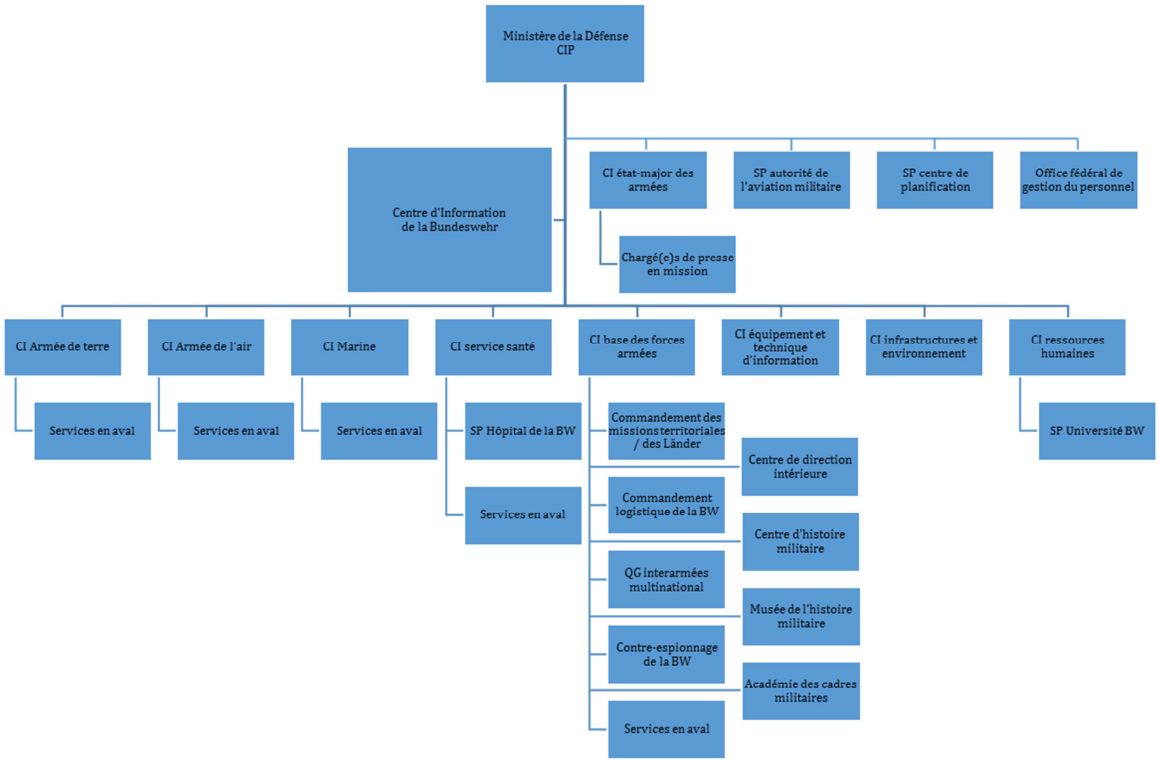
[6] Voir par exemple le commentaire du publiciste Eric Wallis sur son blog, 22 janvier 2015 : <http://kampagnen-analyse.de/wir-dienen-deutschland-die-neue-bundeswehr/>.
[7] Disposition administrative…, *op. cit.*, p. 86.

3. LES ACTEURS DE LA COMMUNICATION

3.1. Une structure décentralisée

Dans la mesure où la communication interne et la communication externe sont conçues comme deux éléments indissociables, elles sont toutes deux gérées par les mêmes équipes. Ce principe n'a rien de nouveau. Il avait certes été remis en question durant la législature précédente par le ministre Franz Josef Jung, qui avait pris le parti d'une communication restrictive, mais a été réintroduit lorsqu'Ursula von der Leyen a pris la direction du ministère fédéral de la Défense. Depuis fin 2014, la politique de communication est ainsi doté de structures intégrées qui abordent la communication dans sa dimension globale. En même temps, son organisation est largement décentralisée, selon le principe de subsidiarité propre au fédéralisme allemand : en termes d'information et de communication, chaque unité est dotée d'un certain niveau de compétence et de responsabilité.

Graphique 1 : Organigramme de la communication du BMVg et de la BW



Source : Document d'orientation du ministère de la Défense

Les structures du travail de communication reproduisent ainsi celles du BMVg et de la Bundeswehr, et reflètent donc leurs modes d'interaction :

- Au sein du ministère de la Défense, la responsabilité de la communication incombe à la Cellule presse et information (CPI), sous l'autorité de laquelle travaille le Centre d'information de la Bundeswehr (CIB). Elle représente le cerveau de la communication du ministère et des Armées (voir plus bas, 3.2.) ;
- Au sein de la Bundeswehr, chaque unité (à l'exception du service juridique et de l'aumônerie) dispose de son propre centre d'information (CI), d'un service presse

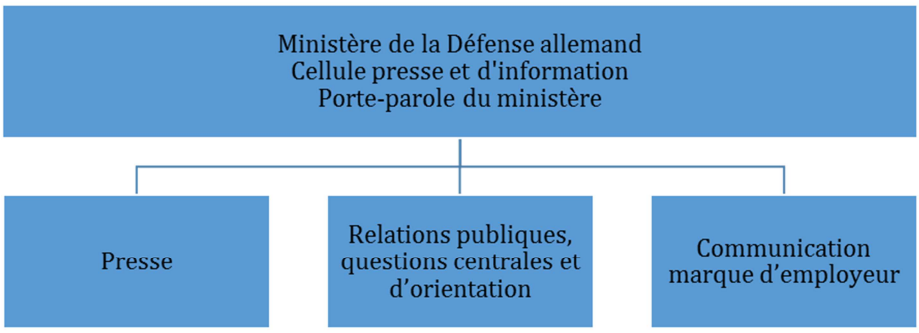
(SP) ou du moins de personnel spécialisé dans le travail d'information (officiers de presse, porte-paroles, etc.) ;

- Du personnel spécialisé dans le travail d'information se charge de la communication du commandement des missions territoriales ainsi que des commandements des länder. Sur les sujets importants ou en cas d'urgence, ils agissent directement sur instruction de la CPI.

3.2. Le cerveau de la communication : la Cellule presse et information

Dans cette structure décentralisée, la Cellule presse et information occupe une fonction déterminante, dans la mesure où elle veille à la cohérence et à l'homogénéité de la communication du BMVg et de la Bundeswehr. Rattachée directement à la direction du ministère de la Défense, elle représente la plus haute instance en matière de communication et couvre l'ensemble de ses activités. Une quarantaine de personnes y travaillent. Son directeur (Jens Flosdorff, en fonction actuellement) occupe également les fonctions de porte-parole du BMVg. La CIP est constitué de trois bureaux (voir graphique 2) : l'un s'occupe des relations avec la presse (communications presse, entretiens d'information, demandes d'interviews) ; le deuxième est chargé des relations publiques et de la définition des grandes lignes de la communication (sites Internet, séminaires, « officiers jeunesse ») ; le troisième est responsable de la marque d'employeur/*employer branding* de la Bundeswehr (communication interne et de recrutement).

Graphique 2 : Organisation de la Cellule presse et information



Source : Document d'orientation du ministère de la Défense

Les différentes unités de la Bundeswehr, et notamment les trois Armées, sont certes responsables de la communication et des relations publiques dans leur domaine de compétence. Elles disposent pour ce faire de personnel qualifié, souvent organisé au sein d'un centre d'information qui a pour rôle de planifier, de coordonner et de contrôler la politique de communication de son unité. C'est donc à elles que s'adressent les demandes concernant notamment leurs activités, du moins s'il s'agit de sujets non politiques et ne relevant pas directement du ministère – le cas contraire, les dossiers sont directement traités par la CPI. Elles sont également responsables des médias concernant spécifiquement leur unité ; à titre d'exemple, ce sont les centres d'information des différentes Armées qui éditent leur magazine. Mais si elles disposent d'une certaine autonomie en termes d'organisation, ces unités travaillent toujours sous l'autorité de la

Cellule presse et information du ministère, à qui il revient de définir les objectifs et les grandes lignes de la communication de l'ensemble du ministère et de la Bundeswehr, ainsi que d'en assurer le suivi.

Parmi ses différentes fonctions, la Cellule presse et information :

- veille à la cohérence de la communication de l'ensemble du BMVg et de la Bundeswehr, sur les questions de forme (p.ex. à travers la bonne utilisation du *corporate design*, dont elle est à l'origine) comme de fond (ce qui implique notamment la formulation d'éléments de langage et de lignes d'argumentation) ;
- se charge à lui seul des relations avec la presse et plus largement des relations publiques du ministère de la Défense, ainsi que de l'analyse de la couverture médiatique sur les sujets de défense ;
- est responsable du personnel chargé du travail de communication du ministère et de la Bundeswehr, c'est-à-dire de sa formation initiale et continue, mais aussi de la sélection et de la qualification des nouveaux venus lors des recrutements ;
- supervise les activités médias et les produits d'information du ministère et de la Bundeswehr (en particulier le site internet des deux institutions, mais aussi les réseaux sociaux, les magazines et brochures, etc.), ainsi que la participation de la Bundeswehr à des expositions et salons (sur les instruments et produits, voir plus bas, 4.1. et 4.2.) ;
- en cas d'interventions à l'étranger, communique sur les objectifs politico-stratégiques de la direction, informe sur les motivations politiques (notamment sur ses aspects juridiques et éthiques) et élabore concepts et stratégies de communication en accompagnement des missions. Sur ces questions, la CPI travaille en étroite coopération avec le centre d'information de l'état-major des armées, qui dispose d'ailleurs d'une plus grande autonomie que les autres CI de la Bundeswehr.

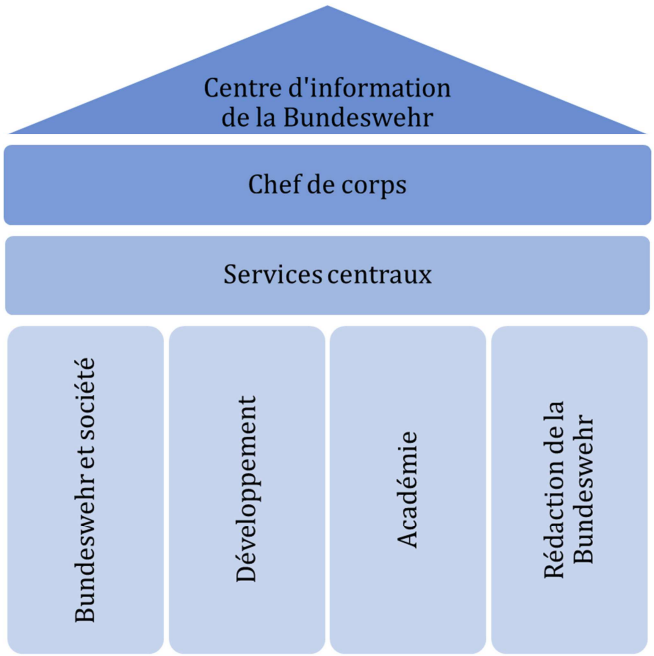
3.3. La salle des machines : le Centre d'information de la Bundeswehr

Si la Cellule presse et information du ministère de la Défense définit les principes et supervise la communication du ministère et de la Bundeswehr, c'est le CIB qui est responsable de sa mise en œuvre. Dépendant officiellement de la Base des forces armées, celui-ci est en réalité directement rattaché à la direction du BMVg et travaille plus particulièrement sous l'autorité de la CPI : pour le dire vite, c'est à lui de réaliser ce qu'elle conçoit et planifie. Il est également au service des autres unités du ministère et de la Bundeswehr, dès lors qu'elles sollicitent son soutien et, plus généralement, lorsqu'il s'agit de former le personnel chargé de communication.

Créé fin 2014, ou plutôt recréé sur la base de l'ancienne Académie d'information et de communication de la Bundeswehr, le CIB vise à être un centre d'expertise (*Kompetenzzentrum*) dédié à l'information et à la communication, abordées de la manière la plus large possible. Comme les autres acteurs de la communication, il s'occupe aussi bien de sa dimension externe que de sa dimension interne. Mais sa véritable originalité réside dans le fait qu'il réunit en son sein des compétences très différentes, à la fois théoriques et techniques, et couvrant l'ensemble du spectre médiatique. L'objectif de ses concepteurs était de développer un effet synergie, tout en

conservant et en faisant fructifier en interne les compétences dans le domaine de la communication. La création/réorganisation du Centre d'information de la Bundeswehr garantit ainsi un certain niveau d'indépendance à la politique de communication du BMVg et de la BW (ce qui n'exclut pas de travailler avec des agences de communication externes), mais lui a aussi et surtout permis de gagner en professionnalité et en réactivité.

Graphique 3 : Organisation du Centre d'information de la BW



Source : Document d'orientation du ministère de la Défense

Le centre s'appuie sur une équipe de 230 personnes, dont une centaine de militaires. En dehors des services centraux, constituée de la direction, de l'état major et du quartier général, situés à Strausberg à proximité de Berlin, il repose sur quatre unités (voir graphique 3) :

- Dans le cadre des relations publiques du BMVg et de la BW, l'unité **Bundeswehr & société** organise des séminaires et des conférences destinés à des leaders et multiplicateurs d'opinion, mais aussi aux citoyens intéressés par les questions de défense et de sécurité. Cette unité a en outre la responsabilité des « officiers jeunesse » (*Jugendoffiziere*), des officiers chargés d'aller à la rencontre de la population (voir plus bas, 4.2.).
- Dotée d'une petite équipe d'une dizaine de personnes, l'unité **Développement** est chargée d'analyser les tendances, discours et évolutions des connaissances en matière de politique de sécurité – en s'appuyant notamment sur des analyses de presse, des sondages d'opinion et des études qu'il commande – et de formuler des recomandations. Cette unité dépend directement de la Cellule presse et information et est associé à toutes les décisions qui ont trait à l'orientation stratégique de la politique d'information et de communication, qu'il s'agisse de l'utilisation des réseaux sociaux ou de l'évaluation des journées portes ouvertes de la Bundeswehr.

- L'**académie** n'a qu'une mission interne, puisqu'elle formee l'ensemble du personnel en charge de la communication (tous sont des militaires qui optent pour une formation complémentaire), tout en lui proposant un service d'orientation professionnelle et de suivi de carrière. Elle organise également des formations média et communication d'appoint pour les employés de la Bundeswehr et du ministère occupant d'autres postes. Le personnel enseignant est composé de représentants de la BW et d'intervenants extérieurs. Les formations sont volontaires.
- Avec une centaine de collaborateurs, le **service de la rédaction** représente la plus importante de ces unités. C'est lui qui est chargé de générer les différents produits d'information et de communication de la Bundeswehr, qu'il s'agisse des publications papier, des sites Internet ou encore des plateformes de réseaux sociaux. Il dispose d'un réseau de correspondants.

4. INSTRUMENTS ET FORMATS

4.1. Priorité aux nouveaux médias

Partant du constat que le comportement des citoyens allemands en matière de communication et de consommation de produits médiatique a fortement évolué, le BMVg et la Bundeswehr ont mené une réévaluation de leur approche des instruments d'information. Désormais, les nouveaux médias, et notamment les plateformes de réseaux sociaux, se voient accordés une très haute importance. Ainsi, le document d'orientation définissant la politique de communication du BMVg va jusqu'à les présenter comme des « moyens de communication de portée stratégique »[8], en particulier en périodes de crise. Pour aussi affirmée qu'elle paraisse, cette conscience est relativement récente. L'intensification de la présence Internet de la Bundeswehr a eu lieu il y a quelques années seulement. Ainsi, ce n'est qu'en octobre 2013 que son service de rédaction s'est réappropriée la page Facebook qui lui était dédiée, et qu'un particulier avait créée en 2010 et entretenait depuis. Entre temps, la Bundeswehr est présente sur les principaux réseaux sociaux et alimente ses comptes activement et à un rythme soutenu. Elle arrive par ce biais à toucher un nombre relativement élevé de visiteurs (voir encadré 3). Selon des responsables de la communication du BMVg, le site général de la Bundeswehr compte parmi les pages consacrées à la politique de sécurité les plus visitées au monde.

Encadré 3: Un nombre élevé de visiteurs

Site de la Bundeswehr : 650.000 visites par mois en moyenne

Facebook : 387.000 likes

YouTube : 180.000 abonnés ; les visiteurs restent en moyenne 3 minutes sur la page

Instragram : 84.000 abonnés

Twitter : plus de 35.000 followers

(données pour le site général : 2016 ; pour les réseaux sociaux : août 2016)

[8] Disposition administrative…, *op. cit.*, p. 35.

L'utilisation des nouveaux médias se veut conforme à l'ère du temps. Elle reconnaît tout d'abord que la frontière entre la sphère privée et la sphère publique s'est considérablement estompée, jusqu'à parfois disparaître. Plutôt que de pâtir du phénomène, les communiquants du ministère veulent en tirer parti. Non seulement les contributions publiées sur Internet ne font pas la distinction entre l'opinion publique et employés de la Bundeswehr, mais ces derniers sont aussi considérés comme des messagers qui, via les réseaux sociaux, contribuent à façonner l'image de la Bundeswehr. Comme le dit un des responsables de la communication du BMVg : « Autrefois, la recrue parlait à sa famille de la Bundeswehr à la table du repas le week-end. Aujourd'hui, il le partage sur Facebook. Nous voulons nous aussi le partager – de manière crédible, sérieuse, compréhensible. ». Comme évoqué ci-dessus (voir 2.4.), les sites en question mettent en avant les personnes davantage que l'institution.

En outre, afin de s'adapter aux habitudes des internautes, les sites et plateformes d'échange de la Bundeswehr se veulent faciles d'accès ; ils ne proposent que des textes courts et font une large place aux vidéos, photos et documents audio. De même, ils sont très régulièrement actualisés. Le document d'orientation définissant la communication de la BW stipule qu'il doit être possible, si nécessaire, de poster des contenus en moins de deux heures le week-end et en dehors des horaires de travail.[9] Enfin, dans la mesure où les internautes ont tendance à ne passer qu'un temps limité sur un même site et à papillonner de site en site, la Bundeswehr a multiplié le nombre de pages sur lesquelles elle est présente. Mais si cela augmente en principe sa visibilité, cela peut aussi être source de confusion. D'où une réflexion, aujourd'hui menée en interne, pour réduire le nombre de pages Internet consacrées à la BW et en particulier à ses différentes unités.

A noter que l'importance accordée aux nouveaux médias n'implique pas l'abandon des médias traditionnels. Ainsi, la Bundeswehr continue à éditer plusieurs magazines destinés à ses employés, à ses partenaires ainsi qu'aux réservistes et anciens militaires. Parmi eux, l'hebdomadaire *Bundeswehr aktuell*, créé en 1965, est tiré à 45.000 exemplaires – et existe désormais aussi en version électronique. Le mensuel *Y – Das Magazin der Bundeswehr*, qui vise à fournir des informations de fond afin d'éclairer l'actualité, existe quant à lui depuis 2011. Il n'est pas prévu de mettre fin à ces publications.

4.2. Dialogue citoyen et communication participative

En termes de communication, la Bundeswehr privilégie – en dehors de la priorité accordée aux nouveaux médias – les rencontres avec les citoyens, abordées sur un mode interactif et participatif. Cette exigence se traduit par des formats différents, déclinés en fonction du public visé. Le plus populaire d'entre eux est certainement la « Journée de la Bundeswehr », telle qu'est intitulée depuis 2015 la journée portes ouvertes de la BW (voir encadré 4). Elle vise non seulement à offrir une image humaine et sympathique de l'armée allemande, mais aussi et surtout à séduire de potentiels candidats – elle est d'ailleurs organisée par l'équipe chargée de promotion et de recrutement au sein de la Cellule presse et information. Très différents, les conférences et séminaires organisés par le Centre d'information de la Bundeswehr s'adressent quant à eux à un public plus

[9] *Ibid.*

spécialisé. Il ne s'agit pas nécessairement d'experts des questions de sécurité et de défense, mais de citoyens intéressés et disposant d'une bonne culture générale. Parmi eux se trouvent des étudiants, des journalistes, des cadres de l'économie, de la politique et du monde associatif (notamment des représentants des associations de réservistes), et plus généralement des multiplicateurs d'opinion. Ils peuvent participer à des séminaires d'introduction à la politique de sécurité ou à des formations plus spécifiques (droit de la guerre, sécurité miliaire, etc.).

Encadré 4 : La Journée de la Bundeswehr

En 2016, la Journée de la Bundeswehr a été organisée dans 16 lieux différents, répartis dans l'ensemble du pays. Elle a attiré 260.000 visiteurs. Parmi les activités proposées, des expositions interactives, des ateliers de tir à l'arc et d'escalade, des offres culinaires et des conseils santé.

Cet événement fait l'objet d'un site Internet spécifique (voir « Sites de référence ».

Dans ce contexte de communication participative, le réseau des « officiers jeunesse » représente un format original. Celui-ci est composé de près d'une centaine d'officiers, répartis sur l'ensemble du territoire allemand, et qui sont à la disposition des citoyens pour échanger sur les questions de sécurité. Agés d'une trentaine d'année, tous ont occupé des responsabilités au sein de la Bundeswehr et ont souvent participé à des interventions à l'étranger ; ils disposent d'une formation en communication. Leur travail consiste à expliquer, dans un langage simple et accessible, le rôle et le fonctionnement de la Bundeswehr – sans pourtant être autorisés à promouvoir ses activités. Si tout citoyen peut les inviter à participer à une conférence ou à une table-ronde, ce sont les écoliers et les étudiants qui représentent leur public-cible. Un instrument spécifique leur est d'ailleurs proposé, à savoir un jeu de simulation de gestion des conflits internationaux censé les sensibiliser aux défis de la sécurité et aux ressorts de la négociation.

L'élaboration du nouveau Livre blanc de la Défense, présenté en juillet 2016, a elle aussi été l'occasion d'un travail d'information mêlant nouveaux médias et dialogue citoyen. La ministre elle-même avait souhaité que le processus s'accompagne d'une communication transparente et participative. Ainsi, la phase de rédaction a été précédée d'une phase de consultation à laquelle ont participé environ 1.800 personnes – scientifiques et représentants des ministères, ainsi que responsables politiques, journalistes, représentants des Eglises et d'associations professionnelles – dans le cadre de séminaires d'experts, de discussions publiques et d'entretiens. Une partie du débat a été reproduite en temps réel sur le site de la BW, grâce notamment à des fonctions de streaming ; différents arguments ont été exposés, y compris lorsqu'ils étaient critiques. Les citoyens ont eux aussi été encouragés à participer à la discussion via un blog consacré au Livre blanc et intégré sur la page de la Bundeswehr.

4.3. Le défi du recrutement

S'appuyant à la fois sur les nouveaux médias et sur le dialogue citoyen, la communication de recrutement suit un schéma similaire. Face aux difficultés à recruter de la main d'œuvre qualifiée, en particulier dans les domaines de l'informatique, de la santé et de la marine, le ministère de la Défense a lancé en 2015 un « Agenda attractivité » (voir encadré 5), en associant en amont le personnel – grâce à un sondage interne – et ses représentants. Les services de la communication du ministère ont alors été chargés de présenter la réforme à la presse, ainsi que de réaliser un flyer et un site Internet qui en détaillait le contenu. Mais la communication ne s'est pas limitée aux relations presse et aux nouveaux médias. Une task force composée de représentants du ministère, à laquelle participait notamment la Cellule presse et information, a organisé une série de réunions d'information publiques dans différentes villes d'Allemagne, afin de présenter l'agenda à un public élargi.

Encadré 5 : Agenda attractivité

La Bundeswehr a d'abord adopté une série de 29 mesures améliorant les conditions de travail de ses employés, et ne nécessitant aucune modification législative. Celles-ci vont du recrutement en ligne à la rénovation des casernes, en passant par la création de garderies. Dans un deuxième temps a été adoptée une loi pour améliorer l'attractivité de la BW, qui est entrée en vigueur en mai 2015. Elle prévoit notamment une amélioration de la rémunération et de la protection sociale.

Le recrutement est le seul domaine dans lequel la Bundeswehr est autorisée à promouvoir ses activités. L'adoption de l'Agenda attractivité a donc fait l'objet d'une campagne active, lancée en novembre 2015. Intitulée « Mach was wirklich zählt ! » (« Fais ce qui compte vraiment ! », voir liste des sites de référence), celle-ci véhicule deux messages principaux, l'un d'ordre éthique, l'autre plus utilitariste : d'une part, servir la société fait sens et représente un véritable enrichissement ; d'autre part, la Bundeswehr offre de nombreuses possibilités de formation et de qualification à ses employés. Dans le cadre de cette campagne, des dizaines de milliers de posters géants ont été affichés dans les villes du pays, des millions de cartes postales distribuées et des spots vidéo diffusés. On y voit des employés de la Bundeswehr, portrait à l'appui, présenter leur métier. Si la campagne a été conçue au sein du ministère à partir d'une étude du CIB sur le positionnement stratégique de la Bundeswehr en tant qu'employeur, sa réalisation a été confiée à une agence extérieure. La Fédération des contribuables allemands n'a pas manqué de critiquer cette campagne en raison de son coût élevé (10,6 millions d'euros en 2015) – une critique relayée par le journal de la Bundeswehr, conformément au souci de transparence dont se targue le ministère de la Défense.

5. SITES INTERNET DE REFERENCE

Sites généraux

Ministère de la Défense : www.bmvg.de/

Bundeswehr : http://www.bundeswehr.de

Luftwaffe : http://www.luftwaffe.de/portal/a/luftwaffe

Marine : http://www.marine.de/portal/a/marine

Armée de terre : http://www.deutschesheer.de/portal/a/heer

Service santé de la BW : http://www.sanitaetsdienst-bundeswehr.de/

Sites spécifiques

Journées portes-ouvertes : https://tag-der-bundeswehr.de

Officiers jeunesse : http://jugendoffizier.eu

Recrutement BW : https://www.bundeswehrkarriere.de/arbeitgeber-bundeswehr/

Campagne d'image/de recrutement (« Mach was wirklich zählt! » : machwaszaehlt.de/

Campagne d'image (« Ich bin iM EINsatz »): http://www.einsatz.bundeswehr.de

Réseaux sociaux

Bundeswehr sur Facebook : https://www.facebook.com/Bundeswehr

Bundeswehr sur YouTube : https://www.youtube.com/user/Bundeswehr

Bundeswehr sur Twitter : https://twitter.com/bundeswehrinfo

Bundeswehr sur Flickr : https://www.flickr.com/photos/bundeswehrfoto/

Bundeswehr sur Instragram : https://www.instagram.com/bundeswehr/