

Note de recherche stratégique n°23 – septembre 2015

## Les images dans la communication opérationnelle française (2000-2010)

**Bénédicte CHERON**

chercheur-partenaire à l'IRICE<sup>1</sup>

### Sommaire

Les images au début des années 2000 dans la communication opérationnelle .....	2
Facteurs de changement et crises : ce que Licorne révèle. ....	5
A propos de la formalisation du rôle des images dans la communication opérationnelle à destination des médias.....	6
Le dilemme des preneurs d'images : entre communication immédiate et travail pour l'archive (moyen et long terme).....	8
Bibliographie.....	10

Cette note vise à éclairer une question cruciale sur la place des images dans la communication opérationnelle, sur leur captation, leur rôle et leur utilisation à destination des médias. La décennie 2000-2010 marque en effet un moment de forte évolution dans la réflexion et les décisions prises sur ce point. Au cours de cette décennie, un moment particulier est venu révéler l'importance de ce sujet : en effet, en novembre 2004, lors de l'opération Licorne déployée en Côte d'Ivoire depuis septembre 2002, les différentes structures de communication de la Défense rencontrent une crise

---

<sup>1</sup> Identités, Relations Internationales et Civilisations de l'Europe.

majeure, en particulier dans leur travail à destination des médias français et internationaux. Les accords de Linas-Marcoussis ont été signés le 24 janvier 2004 mais les tensions perdurent et culminent avec la crise de novembre 2004 : le bombardement de Bouaké le 6 novembre cause la mort de neuf soldats français ; en représailles, les Français détruisent la flotte aérienne de Laurent Gbagbo. Les manifestations anti-françaises se multiplient menant à l'évacuation des ressortissants. Des heurts ont lieu à plusieurs reprises entre des foules de manifestants virulents et les militaires français, en particulier sur les ponts qui mènent au camp du 43<sup>e</sup> BIMA et à l'aéroport (nuit du 6 au 7 novembre) puis autour de l'hôtel Ivoire (9 novembre). Dans les semaines qui suivent, des polémiques émaillent le traitement médiatique français de cette opération, mettant en doute le rôle des troupes françaises accusées d'avoir tiré sur des foules civiles et causé la mort de plusieurs dizaines d'Ivoiriens. Les armées françaises se défendent d'avoir ouvert abusivement le feu mais elles ne peuvent alors diffuser aucune image qui vienne attester de leur version des faits. Dans ce contexte, des images ne disent jamais en elles-mêmes aucune vérité propre, mais lorsqu'elles manquent, le soupçon de dissimulation surgit et c'est précisément un des éléments majeurs de la crise de communication rencontrée en novembre 2004 et dans les semaines qui ont suivi.

Au début des années 2000, la question du rôle des images dans la communication opérationnelle, même si elle n'est pas nouvelle, demeure floue pour deux raisons principales : d'abord parce que la réforme de 1998 est encore récente et que les équilibres structurels de la communication de la Défense sont en mutation ; ensuite parce qu'un certain nombre de réflexions sur le fonctionnement de cette communication face aux évolutions de la société de l'information ne sont pas encore abouties ou n'ont pas encore pu trouver leurs conséquences effectives. Si l'épisode ivoirien n'est évidemment pas le seul en cause, il joue alors un rôle que bien des responsables de l'époque reconnaissent comme important dans les changements qui vont avoir lieu à partir des années 2005-2006. Avec d'autres opérations extérieures, il apporte la preuve que les armées françaises ne peuvent plus se dispenser d'une formalisation forte de la doctrine sur le rôle des images dans la communication opérationnelle, en particulier à destination des médias français puisque ce sont eux qui nous intéressent ici.

## **Les images au début des années 2000 dans la communication opérationnelle**

La réflexion sur le rôle des images dans la communication opérationnelle à destination des médias n'est évidemment pas nouvelle. Elle existe même depuis près d'un siècle, en particulier depuis la création des Sections cinématographiques et photographiques des Armées en 1915 (Guillot, 2010 : 110-117).

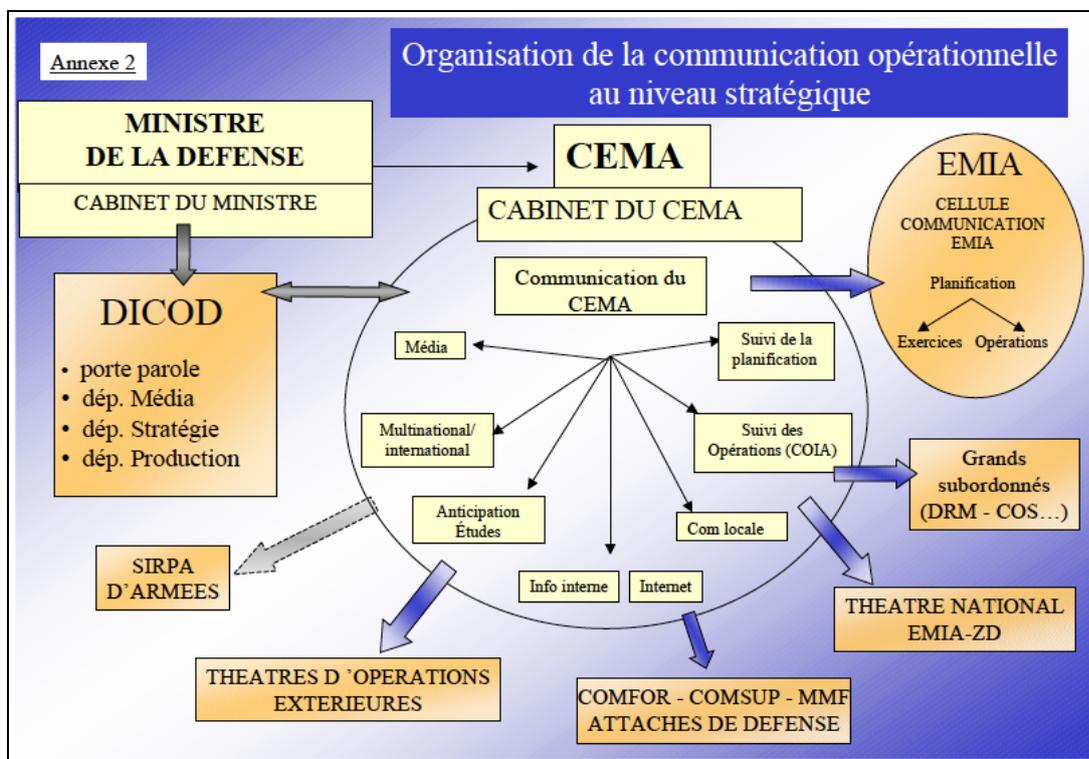
Au fil des décennies, se sont forgées des habitudes de fonctionnement qui accompagnent les multiples réformes structurelles des services de communication de la Défense<sup>2</sup>. Il ne s'agit pas ici de

---

<sup>2</sup> Parler des images dans la communication opérationnelle au début des années 2000 nécessiterait de se pencher sur le rôle des SIRPA de chaque armée, aux côtés de celui de l'ECPAD. Pour des raisons de clarté du propos, nous nous concentrerons ici sur ce dernier établissement et sa place parmi les structures centrales de communication de la Défense (DICOD – Délégation à l'information et la communication de la Défense -, EMA COM – cellule de communication de l'état-major des Armées-), réformées en 1998.

rappeler le fonctionnement de l'ensemble de ces structures<sup>3</sup> mais de mettre en avant quelques points saillants nécessaires à la compréhension de notre sujet.

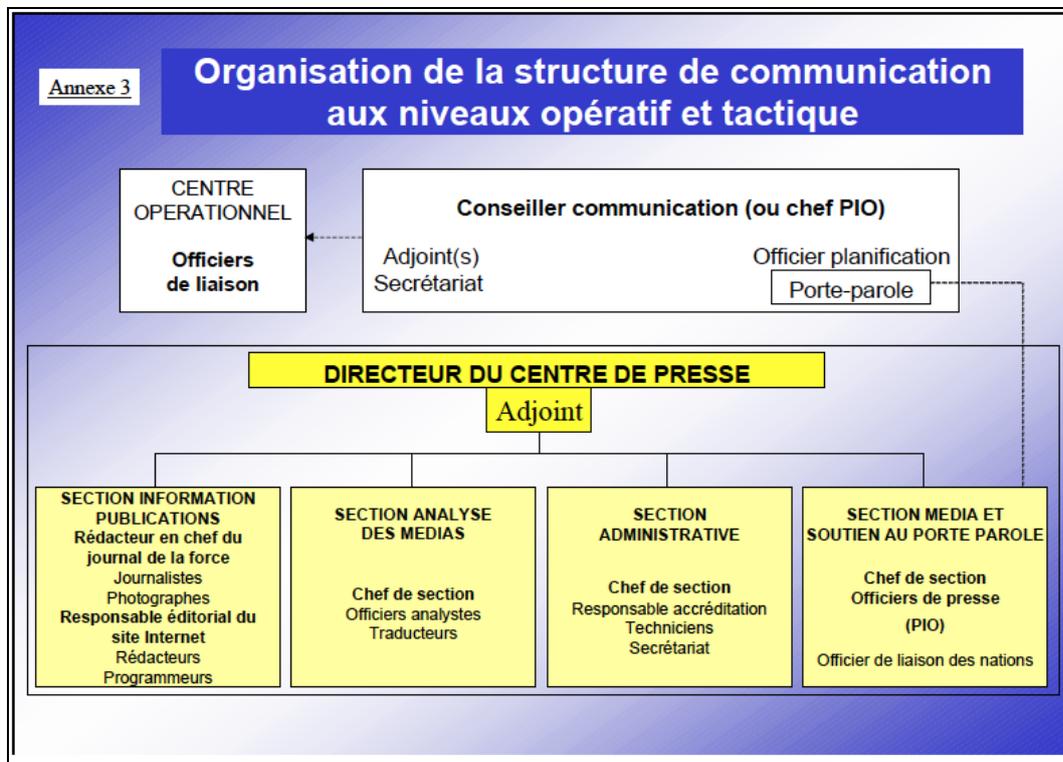
Au début des années 2000, la situation est la suivante, en ce qui concerne la communication opérationnelle : l'officier supérieur en charge de la communication de l'état-major à Paris (le chef de la cellule EMA COM) relève lui-même du CEMA, mais c'est bien la DICOD qui coiffe l'ensemble de la communication de la Défense, dont la communication opérationnelle est un pan. Enfin, au sein du cabinet du ministre se trouve ordinairement un responsable de la communication, qui veille au positionnement politique du ministre lui-même. L'Annexe 2 de la Doctrine interarmées de communication opérationnelle de 2001 (ministère de la Défense, 2001a) vient rendre compte de cet organigramme dont les équilibres peuvent varier, comme en témoigne sa formalisation.



Lors d'une opération extérieure, le conseiller communication est le maillon de la chaîne de commandement de l'EMA COM sur le terrain, en charge de la communication opérationnelle. Sur place, le conseiller communication a des fonctions très variées, de la veille menée sur les médias locaux à la communication interne auprès des militaires de la force. Une partie importante de son travail vise cependant également à l'information des médias français et internationaux, soit directement lorsque des journalistes se déplacent jusqu'au théâtre, soit indirectement dans son rôle d'information auprès de ses supérieurs à Paris. En effet, le conseiller communication de la force en est son porte-parole. Il accomplit son travail en lien direct avec le commandant de la force et avec

<sup>3</sup> Sur ce point, on consultera avec profit Weber, 2002.

l'EMA COM. Dans la doctrine interarmées de communication opérationnelle de 2001, l'organigramme situé en annexe résume ainsi ses fonctions (ministère de la Défense, 2001b) :



La mission de l'EMA COM est fixée par la Doctrine interarmées sur la communication opérationnelle de 2001 (ministère de la Défense, 2001b). La première finalité énoncée de la communication opérationnelle est « l'adhésion des opinions publiques »<sup>4</sup>, une « tâche permanente » qui « relève pour l'essentiel du politique » ; « toutefois les forces armées ont le devoir d'informer l'opinion publique nationale pour lui permettre de mieux cerner la réalité des opérations ». Pour répondre à ces objectifs, quatre domaines œuvrent à la communication opérationnelle : la communication médias, la communication locale, la communication interne et les relations publiques.

C'est le premier domaine, au sein duquel le rôle des images est rapidement évoqué, qui nous intéresse: « La réactivité des médias, leur capacité à diffuser mondialement et rapidement des informations très élaborées (image-vidéo, photo), leur diversité et leur indépendance influencent directement la conception, l'organisation et les modalités de la mise en œuvre de la communication médias au sein des forces. »

La préoccupation pour les images apparaît bien dans cette doctrine de 2001 mais de manière disséminée : aucun chapitre propre ni aucune annexe particulière ne lui est consacré. Les images apparaissent davantage comme un sujet connexe à d'autres que comme un point central de la

<sup>4</sup> Les autres finalités, dans l'ordre, sont : l'affirmation du rôle de la France sur la scène internationale, la valorisation de l'image des armées françaises sur le théâtre d'opération, l'accompagnement de l'action des forces sur le théâtre, le maintien du moral de la force, la lutte contre la désinformation.

communication opérationnelle à destination des médias. L'organigramme de la communication opérationnelle aux niveaux opératif et tactique cité plus haut montre d'ailleurs que les images ne sont prises en charge par aucune cellule particulière sur le terrain. Les opérateurs de l'ECPAD qui sont envoyés en opération extérieure ont un rôle relativement flou et aléatoire, qui dépend largement de leur expérience personnelle et du souci pour leurs images qu'ont le commandant de la force et son conseiller communication.

Au sein de ce dispositif, l'ECPAD est par ailleurs à un tournant de son histoire notamment du fait du passage à la professionnalisation des armées achevée en 2001 qui en modifie profondément la nature des effectifs. Yves d'Hérouville, premier directeur civil arrivé en mai 2004, et qui succède à Jean Tenneroni, contrôleur des armées, a été journaliste et a occupé des postes à responsabilités dans un certain nombre de médias des secteurs privé et public. Il a notamment pour mission de mettre en place le premier contrat d'objectifs et de moyens, qui ne fut effectif qu'à partir de 2005, ainsi que la réorganisation de cette institution devenue en 2001 établissement public à caractère administratif.

## **Facteurs de changement et crises : ce que Licorne révèle.**

Dans ce contexte, la crise de novembre 2004 et la série de dysfonctionnements qu'elle produit viennent éclairer les richesses et les carences des dispositifs existants.

Les dysfonctionnements ne relèvent pas seulement du manque d'images mais aussi d'une difficulté de remontée de l'information entre Abidjan et Paris, la situation sur place étant extrêmement chaotique. Par ailleurs, la diversité des responsables qui, à Paris, portent une parole publique sur ces événements, sans forcément attendre de disposer de tous les éléments, contribue à brouiller le message. Le manque d'images est cependant bien la carence qui apparaît le plus immédiatement et de la manière la plus flagrante. La première raison de ce défaut d'images vient de l'isolement de l'opérateur de l'ECPAD présent sur le terrain. Celui-ci est en effet arrivé seul en Côte d'Ivoire en septembre 2004, avec une fiche de poste mal définie qui lui assignait notamment des tâches de secrétariat pour la cellule de communication. Il les refuse pour se consacrer à son cœur de métier : capter des images. Lorsque survient la crise de novembre 2004, il jongle entre prise de vue (vidéo) et photographie alors qu'une équipe complète aurait normalement été constituée d'un opérateur de prise de son (OPS), d'un opérateur de prise de vue (OPV) et d'un photographe. Son isolement s'explique par un manque d'anticipation du rôle central que vont jouer les images dans cette crise, malgré les avertissements d'un certain nombre de responsables de l'époque.

Bloqué à Abidjan, sa priorité est alors de filmer et photographier les évacuations des ressortissants qui, dans l'extrême chaos qui règne à partir du 6 novembre, apparaissent bien comme la principale urgence opérationnelle et la première nécessité pour la communication<sup>5</sup>. Ces évacuations le mènent à l'hôtel Ivoire le 9 novembre, qu'il quitte lorsqu'il estime n'avoir plus rien à filmer. Il n'est donc plus sur place lorsque surviennent les tirs qui vont faire l'objet de polémiques à rebondissements.

---

<sup>5</sup> Durant toute cette période chaotique, les images sont transmises en urgence à Paris, et subissent un contrôle particulièrement aiguisé de la part de l'EMA COM et de la DICOD avant d'être éventuellement mises à disposition des médias.

Certains évoquent également sa collaboration, sur ordre de sa hiérarchie, avec un journaliste de TF1 parvenu à Abidjan sans ses équipes<sup>6</sup>. Cette collaboration est confirmée sans qu'il soit possible de la situer précisément au cours de ces quelques jours de crise. L'opérateur français lui-même estime que ce n'est pas la raison de son absence à l'hôtel Ivoire au moment des événements les plus critiques<sup>7</sup>.

La polémique des images de l'hôtel Ivoire surgit à partir du 13 novembre à la télévision française avec l'émission « Face à l'image », diffusée sur France 2 à 12h30 ; elle évoque des tirs français depuis l'hôtel Ivoire sur la foule des manifestants le 9 novembre. La polémique est perlée dans les médias jusqu'à la diffusion par Canal Plus le 30 novembre, dans l'émission « 90 minutes » d'un documentaire exclusivement consacré aux événements du 6 au 10 novembre. Ce dernier a porté des accusations lourdes sur les deux épisodes de tirs d'hélicoptères français sur la foule des manifestants se dirigeant vers le 43<sup>e</sup> BIMA et l'aéroport, dans la nuit du 6 au 7 novembre, puis sur les tensions autour de l'hôtel Ivoire le 9 novembre<sup>8</sup>. Après le 30 novembre, il faudra compter plusieurs mois pour que la polémique s'efface, ces événements demeurant un sujet d'investigation médiatique pendant plusieurs années dans les milieux spécialisés<sup>9</sup>.

## **À propos de la formalisation du rôle des images dans la communication opérationnelle à destination des médias**

Concernant les images, des décisions immédiates sont prises. Deux opérateurs de l'ECPAD rejoignent Licorne : un photographe et un preneur de vue, partent pour la Côte d'Ivoire le 10 novembre. Ils remplacent l'opérateur présent depuis septembre, qui quitte Abidjan le 13 novembre. L'ensemble des opérateurs qui se sont succédé en Côte d'Ivoire en 2005 témoigne alors d'un encadrement très renforcé de leur travail, avec un souci récurrent des conseillers communication successifs de ne pas les voir s'éloigner des centres névralgiques, afin de ne pas connaître le même déficit d'images. Sans que le mot ne soit systématiquement prononcé, les opérateurs ont souvenir d'avoir dû être plus attentifs à la question des images-preuves en particulier lors des mouvements de foules.

A moyen terme, une réflexion est menée sur le rôle des équipes de l'ECPAD sur le terrain. Selon certains responsables de la communication de la Défense de l'époque, la crise de novembre 2004 a contribué à l'évolution de la constitution des équipes envoyées en opérations extérieures qui, à partir de 2006-2007, sont désormais toujours placées sous l'autorité d'un « officier image » chargé de déterminer, avec le conseiller communication de la force, les priorités du travail et des missions. Il y avait eu un précédent en Côte d'Ivoire : entre janvier et mars 2003, une équipe de trois opérateurs

---

<sup>6</sup> Ce type de collaboration n'a rien d'exceptionnel. Il était alors fréquent que, de manière plus ou moins officielle, les opérateurs de l'ECPAD viennent en aide à des journalistes civils en manque de matériel ou d'équipe. Plusieurs témoignages le confirment, qui viennent appuyer notre thèse d'un rôle très flou des opérateurs sur le terrain au début des années 2000.

<sup>7</sup> Durant toute cette période chaotique, les images sont transmises en urgence à Paris, et subissent un contrôle particulièrement aiguisé de la part de l'EMA COM et de la DICOD avant d'être éventuellement mises à disposition des médias.

<sup>8</sup> Ce documentaire demeure extrêmement controversé en raison notamment de l'utilisation faite, sans grande distance, d'images de la Radio Télévision Ivoirienne, dans un contexte d'utilisation polémique des médias par le pouvoir de Laurent Gbagbo à Abidjan.

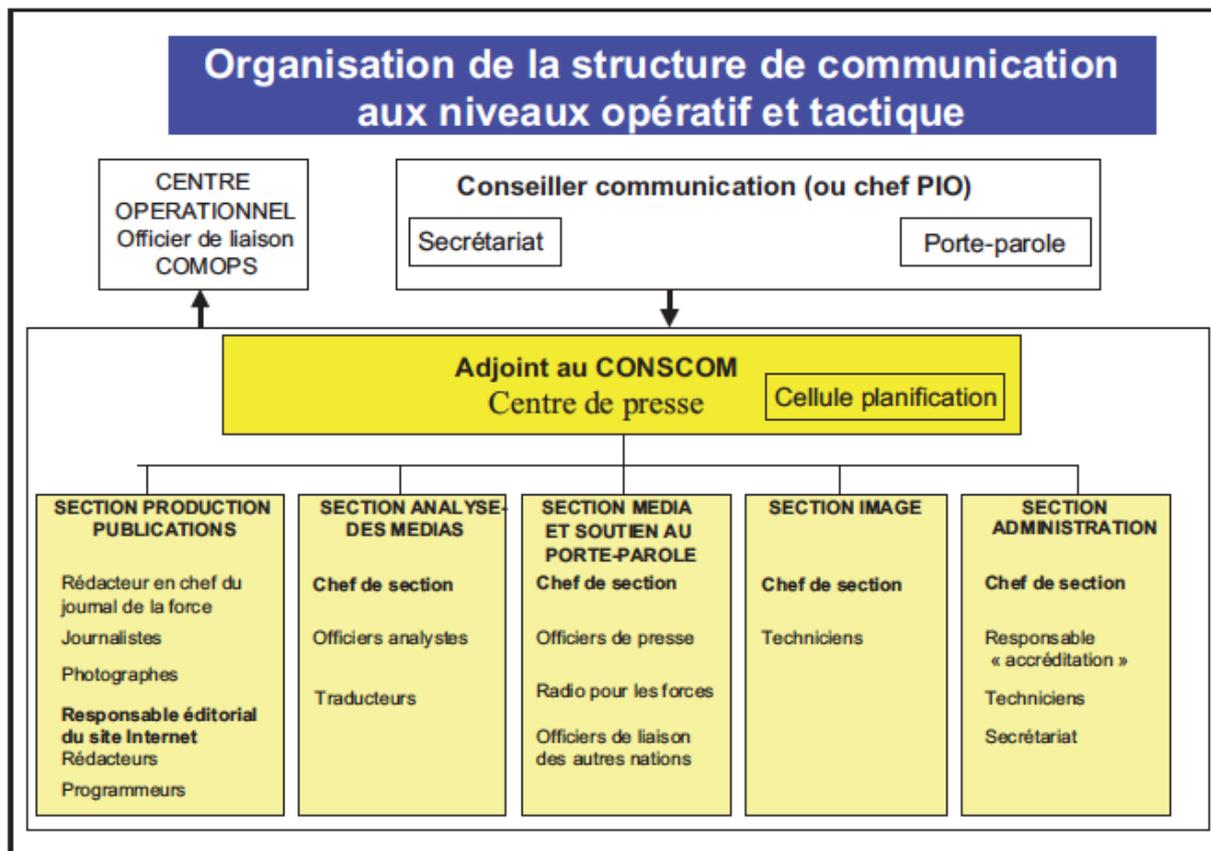
<sup>9</sup> L'ensemble du traitement télévisuel de l'opération Licorne a été développé dans : Chéron B., 2001-2011, L'image des militaires français à la télévision, *Etudes de l'IRSEM*, décembre 2012.

placés sous l'autorité d'un chef de bataillon a capté de très nombreuses images, qui constituent aujourd'hui une base archivistique conséquente. Cet officier avait déjà joué un rôle similaire dans les Balkans, de manière tout aussi peu formalisée. L'expérience ivoirienne n'avait alors pas été jugée concluante en raison de la marge de manœuvre que l'officier s'était accordé, allant parfois au-delà des limites que les communicants souhaitaient voir respectées.

Cette expérience de 2003, ajoutée à la crise de novembre 2004 lors de laquelle n'était présent qu'un seul opérateur en Côte d'Ivoire a joué dans la volonté d'une formalisation plus grande de la constitution et du rôle des équipes en opérations extérieures. Des échanges auraient eu lieu sur le sujet dès 2005 et débouché sur un fonctionnement qui devient la norme à partir de 2006-2007 : désormais les équipes complètes sont placées sous le commandement d'un officier image.

Par ailleurs, c'est après la crise de novembre 2004 qu'est intégré un pan « communication » au plan « Guépard » de réaction rapide (aujourd'hui appelé MACO pour « Module d'alerte de communication »). Désormais, lorsqu'un « Guépard » est déclenché, il doit inclure systématiquement une équipe de communication. L'objectif est de prévoir dans chaque « Guépard » la présence d'une équipe de communication composée d'un officier supérieur, d'un officier subalterne et d'une équipe complète de l'ECPAD. Il s'agit bien à chaque fois d'avoir les hommes disponibles, grâce au système d'alerte, mais aussi les places libres dans les vecteurs pour les envoyer sur le théâtre concerné. Il faudra plusieurs mois pour le rendre effectif. Cette mise en place aurait été achevée courant 2005, au plus tard en 2006.

La crise ivoirienne a largement contribué à ce que plusieurs pages soient désormais consacrées au sujet des images, jusque là traitées de manière connexe, dans la doctrine interarmées de communication opérationnelle de 2007 (ministère de la Défense, 2007) au sein d'une annexe 4 intitulée « la communication par l'image ». L'organigramme de la structure de communication aux niveaux opératif et tactique intègre désormais un cinquième pôle au sein de la cellule communication : la section images.



L'annexe consacrée à la communication par l'image est consistante. Elle précise quels en sont les enjeux et souligne que « la chaîne d'exploitation » est « à structurer ». La multiplicité des capteurs potentiels est soulignée et il est préconisé que les images « convergent vers le centre d'images du théâtre, lorsqu'il est déployé, et, dans tous les cas vers le niveau stratégique. Ce centre est sous la responsabilité de l'officier image de la structure ». La formation à la communication opérationnelle doit donc « impérativement comporter un volet de formation à l'impact médiatique des images, aux aspects juridiques et techniques liés à l'image et à sa diffusion ainsi qu'aux contraintes opérationnelles générées par le traitement de l'image, tant sur le théâtre qu'au niveau stratégique ».

Le premier contrat d'objectif et de moyen de l'ECPAD mis en place pour la période 2005-2007 affirme de manière explicite sa volonté de pouvoir répondre notamment à ce qui est désigné comme sa seconde mission parmi les quatre « défis majeurs » qu'il se fixe : « la satisfaction des besoins de communication du ministère de la Défense », qui comporte entre autres la communication opérationnelle.

### **Le dilemme des preneurs d'images : entre communication immédiate et travail pour l'archive (moyen et long terme).**

Cette formalisation évidente du travail et de l'utilisation des images au cours des opérations extérieures au fil de la décennie 2000-2010 répond bien d'abord à des objectifs de communication, aisément compréhensibles dans le contexte d'évolution de la société de l'information. L'EMA COM

doit pouvoir disposer d'images le plus rapidement possible, pour les supports du ministère de la Défense mais aussi pour la mise à disposition de ressources iconographiques auprès des médias français, très demandeurs dans un contexte de crise qui ne leur permet pas toujours d'envoyer sur place, de manière durable, leurs propres équipes. Il existe effectivement des contextes dans lesquels les opérateurs de l'ECPAD sont les seuls à avoir accès au théâtre d'opération, soit parce que c'est l'intention même de l'EMA COM, soit parce que les circonstances l'imposent (rapidité du déclenchement des actions, sécurité, éloignement géographique...).

Cette formalisation qui semble indispensable à une plus grande efficacité de la communication opérationnelle, dans des contextes qui rendent de plus en plus nécessaires la précision et la rapidité de traitement des images, ne va cependant pas sans résistance et sans interrogation. Elle provoque un débat interne récurrent sur le rôle des opérateurs en opérations extérieures. Eux font part d'une certaine frustration : leur travail pour la communication immédiate des opérations les empêcherait de prendre du temps pour ce qu'ils appellent « l'archive ». Par « archive », ils entendent les images captées sans nécessité ni utilité immédiate, dans le temps long, dans le but de constituer des fonds capables de témoigner pour l'avenir de ce que vivent les militaires français sur les théâtres, au-delà des impératifs conjoncturels de la communication opérationnelle.

Or, la constitution de fonds d'archives au service de la mémoire sert aussi au développement des relations entre une société et ses armées. Il s'agit bien là aussi d'une des missions de l'ECPAD. Certains y répondent en notant que les images captées pour la communication constituent précisément les fonds d'archives de l'avenir. Les opérateurs insistent : on ne filme pas la même chose, on ne photographie pas de la même manière en répondant aux consignes précises et immédiates de l'EMA COM ou en travaillant pour l'archive.

À court terme, privilégier la communication semble compréhensible. À moyen terme cependant, cette difficulté peut aussi toucher la communication elle-même : alors que l'opération Serval a duré au Mali, l'ECPAD a fabriqué et produit des documentaires à partir de ses propres images. Ce fut le cas pour le film *Opération Serval, quand l'armée filme sa guerre*, diffusé dans le cadre de l'émission « Envoyé spécial » le 17 octobre 2013. Certains hauts responsables de la communication de la Défense ont alors estimé que des images y faisaient défaut, en raison de la priorité donnée à l'image de communication immédiate. Ils évoquent notamment des images manquantes sur les matériels utilisés.

Il faudrait pouvoir mener ici une étude sociologique précise sur la manière dont les preneurs d'image du ministère de la Défense perçoivent leur travail et expriment leurs éventuelles frustrations. Une ligne de partage semble cependant se dégager entre ceux qui exercent ce métier depuis maintenant plusieurs décennies et une jeune génération qui a commencé à exercer alors que les consignes de l'EMA COM encadraient déjà leur travail de manière exigeante et rigoureuse. Pour ces derniers, agir dans ce contexte est la norme et non une nouveauté, une norme avec laquelle ils ont donc appris à fonctionner et à jouer pour préserver les marges de manœuvre qui leur semblent nécessaires.

Enfin, il apparaît difficilement contestable qu'au fil de la décennie 2000-2010, l'EMA COM soit monté en puissance. Ce constat était déjà fait avant même la crise ivoirienne de novembre 2004 que nous avons évoquée ici, pour plusieurs raisons liées aux habitudes prises dès les mois qui ont suivi l'adoption de la réforme de 1998. La manière dont certaines personnalités ont occupé les postes clés à la DICOD et à l'EMA COM, pesant dans un sens ou dans l'autre, ainsi que les circonstances et la

croissance rapide du nombre d'opérations extérieures en cours ont joué en ce sens. La manière dont la communication opérationnelle est devenue un objectif prioritaire pour la captation d'image lors des opérations extérieures est également liée à ces équilibres plus larges au sein même de l'ensemble des structures de communication de la Défense.

## Bibliographie

Challéat V., 2008, « Le cinéma au service de la défense, 1915-2008 », *Revue historique des armées*, n° 252, p. 3-15.

Chéron B., 2001-2011, L'image des militaires français à la télévision, *Etudes de l'IRSEM*, décembre 2012.

Guillot H., 2010, « La section photographique de l'armée et la Grande Guerre », *Revue historique des armées n°258*, pp. 110-117.

Ministère de la Défense, 2001a, *Doctrine interarmées de communication opérationnelle*, Annexe 2, CICDE, PIA-03.252.1.

Ministère de la Défense, 2001b, *Doctrine interarmées de communication opérationnelle*, Annexe 3, PIA-03.252.1.

Ministère de la Défense, 2007, *Doctrine interarmées de communication opérationnelle*, DIA – 3.10.2

Weber C., 2002, *La filière communication au sein de la Défense : typologie, recrutement, formation et carrière*. Paris, Les Documents du C2SD n° 47.