



## EUROPE

THE ARTS  
CHILD POLICY  
CIVIL JUSTICE  
EDUCATION  
ENERGY AND ENVIRONMENT  
HEALTH AND HEALTH CARE  
INTERNATIONAL AFFAIRS  
NATIONAL SECURITY  
POPULATION AND AGING  
PUBLIC SAFETY  
SCIENCE AND TECHNOLOGY  
SUBSTANCE ABUSE  
TERRORISM AND  
HOMELAND SECURITY  
TRANSPORTATION AND  
INFRASTRUCTURE  
WORKFORCE AND WORKPLACE

This PDF document was made available from [www.rand.org](http://www.rand.org) as a public service of the RAND Corporation.

[Jump down to document](#) ▼

The RAND Corporation is a nonprofit research organization providing objective analysis and effective solutions that address the challenges facing the public and private sectors around the world.

### Support RAND

[Browse Books & Publications](#)

[Make a charitable contribution](#)

### For More Information

Visit RAND at [www.rand.org](http://www.rand.org)

Explore [RAND Europe](#)

View [document details](#)

### Limited Electronic Distribution Rights

This document and trademark(s) contained herein are protected by law as indicated in a notice appearing later in this work. This electronic representation of RAND intellectual property is provided for non-commercial use only. Unauthorized posting of RAND PDFs to a non-RAND Web site is prohibited. RAND PDFs are protected under copyright law. Permission is required from RAND to reproduce, or reuse in another form, any of our research documents for commercial use. For information on reprint and linking permissions, please see [RAND Permissions](#).

This product is part of the RAND Corporation technical report series. Reports may include research findings on a specific topic that is limited in scope; present discussions of the methodology employed in research; provide literature reviews, survey instruments, modeling exercises, guidelines for practitioners and research professionals, and supporting documentation; or deliver preliminary findings. All RAND reports undergo rigorous peer review to ensure that they meet high standards for research quality and objectivity.

# Le concept de communication stratégique de l'OTAN et sa pertinence pour la France

---

*Anaïs Reding • Kristin Weed • Jeremy J. Ghez*

Préparé pour le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE),  
Etat-major des Armées, France

Une version anglaise de ce rapport est également disponible (NATO's Strategic Communications  
concept and its relevance for France, TR-855/2-MOD/FR)

La recherche décrite dans ce rapport a été préparée pour le Centre Interarmées de Concepts, de Doctrines et d'Expérimentations, Etat-Major des Armées, France. Elle a été conduite dans le cadre des activités de la RAND Europe.

La RAND Corporation est une institution à but non lucratif qui contribue à améliorer les politiques publiques et la prise de décisions par la recherche et l'analyse. Les publications de la RAND Corporation ne reflètent pas nécessairement l'opinion de ses clients et parrains pour la recherche.

**RAND®** est une marque déposée.

*Source de la photo de couverture Etablissement de Communication et de Production Audiovisuelle de la Défense (ECPAD, France, [www.ecpad.fr](http://www.ecpad.fr) <<http://www.ecpad.fr/>>)*

© Copyright 2010 Ministère de la Défense français

Tous droits réservés. Ce document ne peut être reproduit, ni électroniquement ni mécaniquement, sans la permission du détenteur des droits.

Publié en 2010 par la RAND Corporation  
1776 Main Street, P.O. Box 2138, Santa Monica, CA 90407-2138 – États-Unis  
1200 South Hayes Street, Arlington, VA 22202-5050 – États-Unis  
4570 Fifth Avenue, Suite 600, Pittsburgh, PA 15213-2665 – États-Unis  
Adresse Internet de la RAND : <http://www.rand.org>  
Pour commander des documents de la RAND ou obtenir des informations supplémentaires, nous vous invitons à contacter :  
Services de distribution : téléphone : +1 (310) 451-7002 ;  
Fax : +1 (310) 451-6915 ; e-mail : [order@rand.org](mailto:order@rand.org)

# Résumé

---

## Objectifs de l'étude

Cette étude a été commandée par le Centre interarmées de concepts, de doctrines et d'expérimentations (CICDE) de l'Etat-major des Armées françaises, suite à l'adoption du concept de communication stratégique par l'OTAN en septembre 2009. Ce concept, qui est toujours en voie de développement, vient répondre aux difficultés des forces occidentales à gagner le soutien de la population afghane. Le concept cherche à rendre les communications politico-militaires plus stratégiques, capables d'influencer les schémas de pensée des audiences et leurs comportements, en facilitant la rapidité et la cohérence des communications.

L'objectif de l'étude est de fournir les éléments de réflexion nécessaires pour décider de l'éventuelle mise en œuvre en France d'un concept équivalent à celui de la communication stratégique. Une telle réflexion est nécessaire afin de maintenir un corpus doctrinal qui soit cohérent face à celui de l'OTAN.

## Méthodologie de l'étude

L'équipe de recherche a réalisé son étude en deux phases. La première avait pour but de clarifier les objectifs, la direction, la structure et les ressources du concept de communication stratégique. Cette phase a consisté en un examen détaillé de la documentation. La majorité des documents consultés provenaient de l'OTAN et des Etats-Unis, étant donné qu'ils sont seuls à avoir déjà adopté le concept de communication stratégique. Des entretiens semi-structurés menés avec des experts sur le sujet et avec des responsables du concept à l'OTAN et aux Etats-Unis ont permis de remettre la documentation en perspective et d'en compléter l'examen. Dans ces entretiens, l'équipe de recherche a examiné :

- le contexte dans lequel le concept a été développé,
- son objectif, sa portée, et la manière dont il est mis en œuvre,
- les ressources mises à sa disposition,
- les difficultés ainsi que les possibilités qui émergent.

La deuxième phase de l'étude avait comme objectif d'examiner la pertinence du concept de l'OTAN pour la France. Des entretiens ont été menés en France pour enrichir les réflexions de l'équipe de recherche sur la pertinence du concept dans ce pays. La communication stratégique n'y existe effectivement pas. Pour chaque entretien, nous avons donc commencé par identifier dans quelle mesure la personne interviewée comprenait le concept de communication stratégique et son rapport aux questions d'influence. L'équipe

de recherche s'est ensuite penchée sur le processus de communication politico-militaire en France : sa structure, ses moyens, ses audiences, sa cohérence, sa rapidité et son efficacité.

Les noms et fonctions des personnes avec lesquelles l'équipe de recherche s'est entretenue sont repris dans la section « Remerciements » au début de ce document.

### Conclusions de l'étude

L'OTAN définit son concept de communication stratégique comme suit :

La communication stratégique de l'OTAN reflète l'utilisation coordonnée et pertinente des fonctions et compétences relatives aux communications de l'OTAN – la diplomatie publique (*Public Diplomacy*), les affaires publiques (*Public Affairs*), la communication opérationnelle (*Military Public Affairs*), les opérations d'information (*Information Operations*) et les opérations militaires d'influence (*Psychological Operations*) – pour appuyer la politique, les opérations et les actions de l'Alliance, et dans le but de réaliser les objectifs de l'OTAN<sup>15</sup>. (PO(2009)0141, 2009)

Afin de clarifier l'objectif de la communication stratégique, sa portée et sa mise en œuvre, l'équipe de recherche a rédigé sa propre définition du concept :

La communication stratégique est un processus à double fonction visant d'une part à coordonner la communication (écrite, orale et comportementale) d'acteurs interministériels et d'autre part à renforcer leur effet stratégique. Pour ce faire, la communication stratégique exploite les compétences de toutes les fonctions d'information et de communication dont les institutions disposent. Son but est de promouvoir auprès des audiences cibles un comportement favorable aux objectifs des acteurs, et ainsi d'influencer leur environnement opérationnel.

Ce concept semble pertinent pour la France, pays où des changements stratégiques depuis la fin du XX<sup>ème</sup> siècle ont une incidence sur l'efficacité des communications. La révolution des technologies de l'information et le caractère multinational des engagements militaires contemporains imposent aux communications militaires d'être particulièrement cohérentes et rapides pour avoir un effet sur les audiences cibles. Des experts et des responsables ont souligné que, dans ce nouvel environnement, la portée stratégique des communications politico-militaires françaises mériterait parfois d'être renforcée. Ils expliquent que cela éviterait au gouvernement de se retrouver sur la défensive, comme lors de crises passées, réagissant au coup par coup aux circonstances, et que cela lui permettrait de modeler davantage son environnement opérationnel<sup>16</sup>.

Ce concept n'est toutefois pertinent en France qu'en temps de crise. L'Elysée réalise déjà une communication stratégique, précisant aux ministères les messages qu'ils doivent communiquer. Comme nous venons de l'expliquer, les entretiens menés indiquent que cette communication gagnerait néanmoins à faire l'objet d'un effort plus important en temps de crise. L'Elysée continuerait à diriger cette communication en temps de crise ; bénéficiant d'une autorité importante et réunissant régulièrement les ministres français, il bénéficie de la capacité de faciliter une communication rapide et cohérente, comme le requiert la communication stratégique (voir section 5.4.1).

---

<sup>15</sup> Traduit de l'anglais par l'équipe de recherche.

<sup>16</sup> Cette notion fait référence au concept militaire américain de « *shaping* », ou d'influence sur son environnement (voir définition dans le glossaire).

Si la France développait un concept équivalent à celui qui a cours dans l'OTAN, il serait important de réfléchir à la terminologie, car il semblerait que l'expression « communication stratégique » est difficile dans le contexte français. D'une part, elle a pour connotation « médias » et non l'ensemble des instruments de communication par les actions ou la parole ; d'autre part, elle situe le concept au niveau stratégique alors qu'il comprend aussi les niveaux opératifs et tactiques.

La structure facilitant la communication stratégique mériterait également d'être étudiée. Le concept vise à coordonner la communication d'acteurs interministériels et à renforcer son effet stratégique, notamment en la rendant plus cohérente et rapide. Comme ce rapport l'explique, une structure organisationnelle de réseau souple favorise une telle communication. La structure des institutions françaises a néanmoins un caractère hiérarchique et bureaucratique lui permettant de faire preuve de leadership. Il serait donc utile de trouver un équilibre entre une structure plutôt de réseau souple et la structure hiérarchique et bureaucratique actuelle.

Si un concept équivalent à celui de la communication stratégique de l'OTAN était mis en place en France, la possibilité de créer un comité de travail mériterait d'être explorée. Un tel comité pourrait aider à institutionnaliser le concept, et une fois celui-ci établi au sein des institutions, sa pertinence continue et sa mise en œuvre efficace. En France, ce comité pourrait être dirigé par le Conseil de défense et de sécurité nationale, convoquant des experts en la matière. Au départ, le comité pourrait réfléchir aux questions suivantes, qui mériteraient d'être éclaircies :

- Quelle serait la terminologie à employer pour décrire ce concept en France ?
- Comment un meilleur équilibre pourrait-il être atteint entre la structure hiérarchique et bureaucratique des institutions, et une structure de réseau souple ?
- Quels processus et principes pourraient être développés pour que les experts en communication stratégique soient disponibles lors des crises, et que leurs connaissances et leur savoir-faire puissent être transmis ?
- Quel rôle le secteur privé pourrait-il jouer dans la mise en œuvre de la communication stratégique, compte tenu de son expertise en la matière ?
- Quelle configuration les formations en communication stratégique pourraient-elles prendre ?