

La communication :

un impératif de la manœuvre d'ordre public

Par Laurent Bitouzet

L

Les nouvelles technologies, au premier rang desquelles figurent internet, la 4G et les « téléphones intelligents » ou tablettes, ont mis notre société et l'action quotidienne de la Gendarmerie sous la loupe d'un voyeurisme débridé et généralisé. Les opérations de maintien l'ordre sont aujourd'hui scrutées par le truchement d'images, de jugements, de « flashes » plus partiels et partiels



LAURENT BITOUZET

Général
de Gendarmerie
Chef du service
d'information
et de relations
publiques
de la gendarmerie
(SIRPA-G)

que réfléchis et documentés. La conjonction de la surutilisation de ces informations fragmentées, de l'influence des chaînes d'information en continu et du développement de contestations, larges mais non organisées et diffuses sur tout le territoire, donne une viralité immédiate et inédite à ces images.

Au-delà d'une stratégie vers les médias, c'est donc celle de l'image et de sa diffusion que la gendarmerie, en tant que responsable du maintien de l'ordre public, doit développer.

La Gendarmerie, sous la coordination et l'autorité du ministère de l'Intérieur s'est inscrite dans une démarche proactive. Très tôt, elle s'est dotée de moyens pour « enregistrer » les images des opérations. Aujourd'hui, sa doctrine est de communiquer systématiquement, de développer une pédagogie de transparence, afin de créer la confiance et d'expliquer. La contraction du temps, entre les diffusions non maîtrisées d'une image et son traitement pédagogique par une action de communication proactive, entraîne une évolution constante de l'emploi des moyens dédiés, comme le montrent les crises d'ordre public de ces derniers mois.

Communiquer : une composante des opérations en gendarmerie

Il y a près de trente ans, le chapitre « manœuvre médiatique » faisait son apparition dans les formations de l'École de guerre. Depuis, les opérations intègrent, au moins dans le raisonnement tactique préalable, le paramètre médiatique comme l'un des facteurs de la réussite ou de l'échec de l'opération. Depuis, la communication systématique et assurée fait partie intégrante de l'action opérationnelle de la Gendarmerie. De l'échelon national (directeur général, porte-parole et experts) aux échelons déconcentrés (chefs de terrain, gendarmes en action, officiers communication), tous communiquent de façon coordonnée et organisée.

(1) Caractéristique des Forces Armées : seuls les responsables hiérarchiques ou personnels désignés s'expriment sur les opérations ou au nom de la gendarmerie. Dans des administrations civiles, les syndicats représentants des personnels, peuvent se saisir de cette parole.

Si d'autres peuvent parler de la Gendarmerie, seuls les gendarmes parlent en son nom¹ : c'est une parole institutionnelle construite et jamais précipitée.

Si le volet communication est reconnu comme primordial, quant à la

réussite de la mission, les moyens qui lui sont alloués méritent une attention particulière pour l'optimiser. En effet, les états-majors de gestion de crise ou les groupements de gendarmerie, qu'ils soient départementaux ou de mobile, n'ont pas un effectif formé et dédié à cette

mission. La Gendarmerie affecte des officiers communication à partir de l'échelon régional qui tiennent, dans

le même temps, d'autres fonctions d'état-major.

Pour de plus en plus d'opérations, en particulier d'ordre public, les moyens nationaux (SIRPA) sont mis en œuvre.

Cet engagement nécessite de concevoir en permanence la manœuvre communication dans la durée.

(2) Chaque escadron de gendarmerie mobile est équipé d'une CIOP (cellule image ordre public) dotée de moyens d'enregistrement vidéo. Les personnels qui en font partie ont pour mission de filmer le déroulement d'opérations de maintien ou de rétablissement de l'ordre afin d'avoir un support vidéo qui pourra servir de preuve.

(3) La cellule nationale d'observation et d'exploitation de l'imagerie légale (CNOEIL) est une unité nationale, intervenant sur l'ensemble du territoire métropolitain, conçue pour délivrer un appui opérationnel et un soutien technique aux unités de la gendarmerie nationale par l'enregistrement, le rassemblement et l'exploitation d'images "photo" et de vidéos de l'espace de manœuvre dans lequel elle est déployée.

<https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/Notre-institution/Nos-composantes/Sur-le-terrain/La-Gendarmerie-Mobile/Les-cellules-nationales>

Moyens de captation d'images propres à la gendarmerie : ne pas confondre justifier et communiquer

Consciente des enjeux que peut engendrer une image prise sur le vif ou plus généralement de possibles mises en cause, la Gendarmerie s'est dotée, dans ces dernières décennies, de moyens de captation de photos ou vidéos pour « enregistrer » le déroulement de la manœuvre et des actions de maintien de l'ordre. Les images prises par la CIOP², la CNOEIL³, les différents moyens

(4) Articles L 241-1 et R 241-1 à 241-7 du CSI précisés par le décret 2016-1860 du 23 septembre 2016 et jurisprudences du Conseil d'État : interdiction d'emploi de tout matériel non acheté par l'administration et déclaré à la CNIL; interdiction pour les personnels d'avoir accès aux données enregistrées sur le terrain ; des conditions de stockage et d'exploitation des données enregistrées très restrictives ; interdiction de tout dispositif de transmission d'image en direct.

« 3D » du type drones, hélicoptères ou ballons captifs et maintenant les caméras individuelles de dotation ou personnelles ne peuvent en aucun cas servir la communication. Ces images sont juridiquement encadrées et utilisées pour des enquêtes administratives ou judiciaires⁴ ou pour les usages de retour d'expérience ultérieurs. Ces moyens d'enregistrement sont difficilement

utilisables immédiatement : enregistrement sur carte, qualité haute définition ou encore transmission non immédiate.



La prise d'image lors de phases opérationnelles est strictement encadrée juridiquement.

Nonobstant la résolution toujours possible de ces aspects techniques, le cadre juridique reste inchangé. On ne peut confondre leur emploi et une communication proactive de l'immédiat. En outre,

(5) L'expression « tous médias » (prononcer le « S » de tous et distinguer du « tout média »), exprime, en communication, que les moyens technologiques permettent à chaque personne de devenir un média : téléphone intelligent, tablette, transmissions directes, réseaux sociaux ou internet, chacun à la capacité de délivrer, en temps réel, une information, à tout le monde.

(6) Né en 2011 du regroupement à Limoges de trois unités distinctes, le centre de production multimédia de la gendarmerie nationale (CPMGN) a été réorganisé le 1^{er} novembre 2015 en quatre divisions (dont trois de « production ») et une section de commandement.

<https://www.gendarmerie.interieur.gouv.fr/Notre-institution/Nos-composantes/Centres-de-formation/Le-Centre-de-production-multimedia-de-la-gendarmerie-nationale-CPMGN>

face aux « tous médias⁵ » et aux dizaines de téléphones actifs à la périphérie d'une unité ou lors d'une situation de maintien de l'ordre, ces seuls moyens produisent très rarement des images en lien direct avec celles qui sont diffusées par certains médias et les réseaux sociaux.

Ainsi, il est nécessaire d'employer des moyens humains et techniques dédiés pour capter, produire et relayer les images qui serviront exclusivement à la communication : photographes (deux au SIRPA), vidéastes (équipes du CPMGN⁶, et du SIRPA⁷ réactivées pour les besoins des réseaux sociaux et de gendinfo.fr⁸) et « *community managers*⁹ ». Ces derniers mois, de façon très efficace, notam-

ment lors de la crise sanitaire du coronavirus et celle des gilets jaunes, des images captées par chaque personnel sur le terrain – gendarmes et réservistes –, animés par les officiers communication, ont nourri le dispositif.

(7) Le Service d'informations et de relations publiques des armées (SIRPA) est l'acronyme des services de communication dans les armées françaises (Terre – Air – Mer et donc Gendarmerie). Leur mission est d'organiser la communication interne et externe des armées. Le terme de SIRPA-G a été conservé lors du rattachement de la gendarmerie au ministère de l'intérieur en 2009. Il est en charge des communications opérationnelles et institutionnelles de la Gendarmerie.

https://fr.wikipedia.org/wiki/Service_d%27informations_et_de_relations_publicques_des_arm%C3%A9es

(8) <https://www.gendinfo.fr/>

De la crise ponctuelle à la crise permanente : un format de communication qui a radicalement évolué

ces 18 derniers mois

Irma, en 2017, et « Notre Dame des Landes » (NDDL), en 2018, sont deux crises majeures qui ont été gérées avec succès par la Gendarmerie nationale, y compris sur le volet communication. Ces réussites s'expliquent notamment par le fait qu'une anticipation était possible et que l'espace-temps (territoire fermé et temporalité précise) était connu et contrôlé.

Manœuvre inédite à NDDL, initiée à Bure

quelques mois plus tôt, la captation d'images siglées « Gendarmerie » a permis de conserver en permanence l'initiative en fournissant les images aux médias et en diffusant, avant tout « opposant », des informations fiables permettant d'établir l'exactitude de la situation.

Dans toutes ces crises d'ordre public, l'action était concentrée, maîtrisée et en cas de surprise « médiatique », les éléments factuels d'explication pouvaient être recueillis auprès d'un nombre limité

(9) Expert des communautés web, le « *community manager* » fédère et anime les échanges entre internautes. Pour cela, il utilise principalement les réseaux sociaux (Youtube, Facebook, Twitter...) et professionnels (Viadeo, LinkedIn, Xing...). Le *community manager* communique le message de l'entreprise ou de l'institution vers l'extérieur et capte les réactions de la communauté. Ce dialogue avec les internautes est primordial : il permet d'un côté de diffuser les conseils et des informations fiables et de faire remonter les remarques ou critiques vers les services concernés.

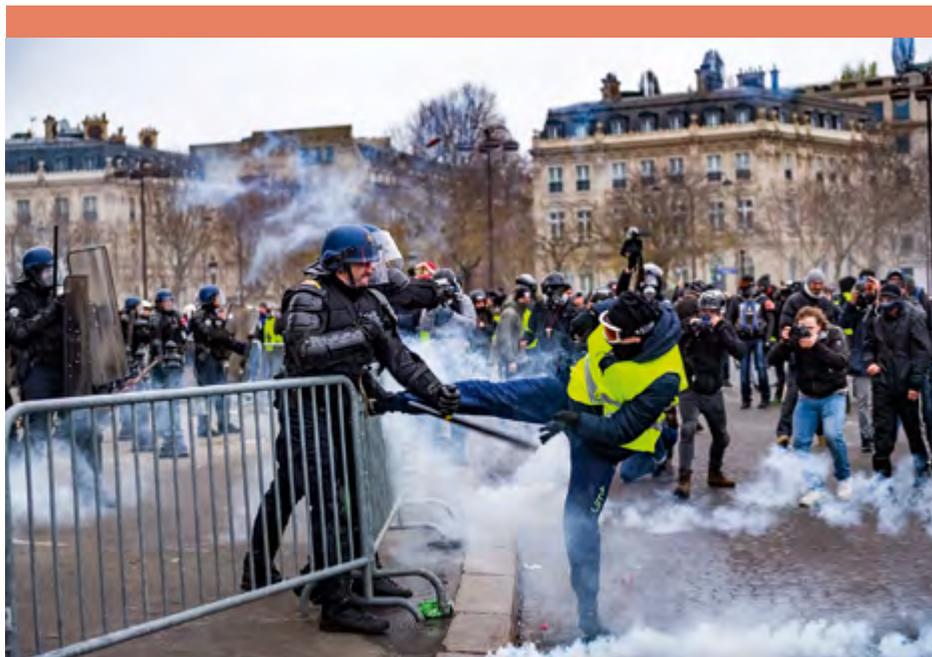
d'acteurs, tous engagés dans la même manœuvre. Le G7 en août 2019 était du même format.

Le phénomène des gilets jaunes, les mouvements de grèves de ces derniers mois ou encore la gestion de la pandémie du coronavirus sont de nouvelles formes de crises « permanentes ». Avec des actions sur tout le territoire, simultanées et sans anticipation possible, elles posent d'autres problématiques de communication. Elles nécessitent un

emploi réadapté des moyens : identification du lieu de commission de l'action, transmission immédiate d'images, remontée en temps réel des informations opérationnelles pour décryptage et capacité de priorisation de traitement face à la multitude des images diffusées.

Face à la crise permanente : communication « permanente », avec les médias et en tant que média

Les médias traditionnels sont le cœur de la communication. Lors des opérations d'ordre public, le SIRPA crée des reportages, accompagne l'engagement des échelons territoriaux de commandement, avec l'aide du porte-parole de la



© SIRPA-G

La variété des vecteurs de prises d'images soutient la construction d'une vision partielle ou partiale d'une situation. Il convient de cerner la nocivité de ces informations et la pédagogie numérique qu'il convient de leur appliquer.

Gendarmerie et d'experts d'ordre public. Au plus intense de la crise, le directeur général lui-même est en « première ligne » médiatique. Depuis 2016, les différents titulaires de la fonction ont affirmé cette position de communication, tant lors du drame de Sivens qu'à Notre-Dame-des-Landes (NDDL) ou encore durant la crise des gilets jaunes et la crise sanitaire du coronavirus. Par ailleurs, de façon désormais très fréquente, les médias sont accueillis en immersion pendant les opérations. Ainsi, les chaînes d'information

en continu et les journaux télévisés quotidiens peuvent témoigner en direct, depuis une unité engagée sur le terrain. Il en est de même dans le cadre de reportages effectués sur plusieurs jours et diffusés à terme.

Communiquer est devenu une obligation pour l'institution. L'administration doit montrer ses actions, exposer ses choix, développer de la confiance auprès de la population. A défaut, elle sera poussée à les démontrer, ce qui est plus



L'immersion des journalistes dans les phases de manœuvre leur permet de saisir les problématiques du maintien de l'ordre et la complexité de la prise en compte des contextes opérationnels.

long et complexe. La communication doit donc être proactive, positive et ne peut se cantonner à un déni. Début 2019, alors que de nombreuses images dénonçaient l'usage des lanceurs de balles de défense au maintien de l'ordre, la Gendarmerie a, par exemple, accompagné la défense de l'institution face à ces mises en causes, par l'organisation de multiples reportages sur les règles d'usage de cette arme intermédiaire : modalités de l'instruction au Centre national d'entraînement des forces de gendarmerie (CNEFG), immersion avec des escadrons...

Si ces images pédagogiques n'ont peut-être pas convaincu les opposants irréductibles, elles ont eu l'intérêt de démontrer au grand public et aux médias la pertinence d'un usage maîtrisé des moyens de force intermédiaire.

De réactive et proactive, la communication

est ainsi devenue « permanente », aidée en cela par les nouvelles technologies : elles permettent à la Gendarmerie de diffuser, en temps réel, sa propre parole, et être son propre média, de l'avis même des directeurs de communication d'entreprises ou agence avec lesquels le SIRPA échange au quotidien.

(10) <https://www.gendinfo.fr/> Magazine traditionnel de la Gendarmerie - il est aujourd'hui en version numérique et il diffuse tous les jours des articles, photos, vidéos, actualités, avec 50 à 80 000 vues par semaine.

© SIRPA-G

Cette large diffusion est opérée en temps quasi réel sur internet, grâce à Gendinfo¹⁰, en format web.fr, et aux comptes réseaux sociaux. Sur Facebook, la Gendarmerie peut compter sur plus

de 806 000 suiveurs sur la page nationale et près de 3 millions cumulés sur les 150 pages de groupements et gendarmeries spécialisées. Sur Twitter, les suiveurs cumulés des différents comptes (national, porte-parole, départementaux et spécialisés) sont plus de 500 000. Également présente sur Instagram, YouTube et LinkedIn, la Gendarmerie compte respectivement 147 000, 18 000 et 40 000 abonnés, augmentés sur ce dernier réseau professionnel par plus de 13 000 comptes de personnels civils et militaires de la Gendarmerie.

Dans la crise d'ordre public, comment et sur quoi communiquer ?

Cette communication dans une crise d'ordre public nécessite non seulement une maîtrise des médias traditionnels,

mais aussi des médias web multiples, aux ressources d'investigation et aux surfaces d'écoute très variées et, enfin, des réseaux sociaux.

Les deux derniers peuvent correspondre à ce qu'il est possible d'appeler des « groupes fermés » : ils vivent en autarcie avec des informations choisies. Celles que nous produisons peuvent ne jamais passer leurs frontières. Cette focalisation est un corollaire bien connu de l'usage du numérique qui enferme l'utilisateur dans un même sujet, mais elle s'est aggravée. Comment aller vers ces groupes et déployer des moyens spécifiques pour les toucher, en plus de ceux, universel, qui sont proposés à tous les autres vecteurs médias ? C'est une question à travailler.

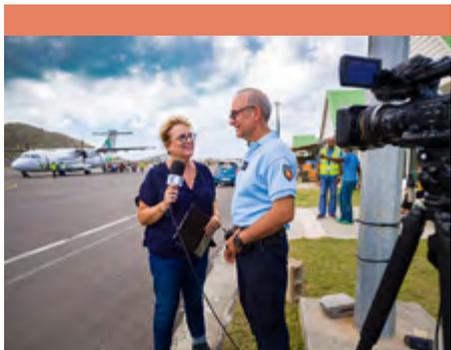
L'objectif de la communication est d'accompagner les différentes opérations de maintien de l'ordre, malgré leur nombre et leur espacement sur le territoire, tout en évitant une aggravation de leur récit en cas de mises en causes fausses ou avérées. La communication vise également à inspirer la confiance en l'action des forces de l'ordre alors que le « tous médias » distille le doute et, enfin, à préserver l'image de la Gendarmerie, puisque, là encore, le sensationnel des images amateurs vise, par nature, le discrédit plus que l'explication rationnelle. La parole doit être incarnée – gendarmes de terrain, chefs opérationnels, experts du domaine, porte-parole – et les preuves testimoniales recherchées

auprès de ceux que la Gendarmerie aide au quotidien.

Le « tous médias » emporte potentiellement chaque sujet dans une perspective partielle, parfois partielle et donc une éventuelle « fausse information ». Il faut détecter où a lieu l'action, qui est éventuellement mis en cause, déterminer avec exactitude ce qui s'est passé et, dès que possible, délivrer un décryptage. Mais il est impossible de construire une réponse à toutes les situations soulevées et à chacune des centaines d'images diffusées ! Il faut donc déterminer un « curseur » : il doit être à la fois quantitatif et qualitatif pour évaluer le « buzz » réalisé, pondérer les positions au regard des réseaux utilisés, de leur audience et de leur qualité.

Les réponses de la Gendarmerie doivent donc être adaptées, en fonction des « engagements », réalisés par les messages connotés négativement. Pour autant, il n'existe pas de règles absolues, de seuils à respecter pour savoir quand il est nécessaire d'intervenir sur la scène médiatique. Les situations sont évaluées au cas par cas, en prenant en compte d'autres éventuelles contraintes : une cohérence ministérielle, avec d'autres institutions ou de circonstances.

En conclusion, il convient de retenir que la seule règle immuable est qu'il est impératif de communiquer. La réponse à apporter à la contraction du temps et à l'immédiateté



© SIRPA-G

Une communication portant sur des informations fiables est un facteur de confiance et donne une grande cohérence aux rapports avec les médias.

des images est la construction constante de messages positifs, d'illustrations non déformées des actions de la Gendarmerie, d'explications pédagogiques des missions réalisées et de la manœuvre engagée. Au maintien de l'ordre, il convient d'accueillir les médias et de diffuser en direct sur nos réseaux sociaux le suivi des opérations, avec des moyens humains et techniques spécifiquement dédiés. Le partage par le plus grand nombre de ces images, avec des vecteurs variés de communication permet d'être transparent et de créer la confiance.

L'AUTEUR

Le général Laurent Bitouzet choisit à sa sortie de l'école spéciale militaire de Saint-Cyr de servir dans la Gendarmerie nationale. Sa carrière se partage entre des temps de commandement sur le terrain, de conception en administration centrale et des mobilités extérieures.

De 1992 à 1995, il commande un peloton de l'escadron de gendarmerie mobile, à Moulins (03) et participe aux opérations de maintien de l'ordre en métropole et outre-mer. Il est engagé, à titre individuel, dans une opération de maintien de la paix au Sahara Occidental, en tant qu'observateur militaire des Nations Unies (MINURSO). Après un poste de cadre instructeur à l'école des officiers de la Gendarmerie nationale, il prend le commandement, en 1998, de la compagnie de gendarmerie départementale de Meylan (38). En 2001, il prend les fonctions de commandant militaire de l'hôtel de Matignon, au cabinet civil du Premier ministre. De 2005 à 2008, il est chargé de mission auprès du chef du service des ressources humaines de la Gendarmerie nationale. De 2008 à 2012, il commande le groupement de gendarmerie départementale du Var (83). En 2012 - 2013, il est conseiller auprès du préfet de police des Bouches-du-Rhône. Dans le cadre de la nouvelle organisation de l'État, il concourt à mieux appréhender les missions de sécurité intérieure dans la ville de Marseille et le département. De 2013 à 2016, il est attaché de sécurité intérieure auprès de l'ambassade de France au Canada, à OTTAWA, en charge des liens de sécurité entre les deux pays. De 2016 à 2018, il est adjoint au sous-directeur de la gestion du personnel, à la direction générale de la gendarmerie. Le 1^{er} septembre 2018, il est nommé chef du service d'information et de relations publiques de la gendarmerie (SIRPA-G) et conseiller communication du directeur général de la Gendarmerie nationale. Ce service dirige la communication interne et externe de l'institution.

Le général Laurent Bitouzet est titulaire d'une licence d'histoire (1992). Il est breveté de l'école de guerre (2003) et ancien auditeur de l'Institut des Hautes Études de Développement et d'Aménagement des Territoires Européens (IHEDATE) (2007).

Il est Officier de l'Ordre National de la Légion d'Honneur, Officier de l'Ordre National du Mérite et titulaire de différentes décorations françaises et étrangères.