



**Des paroles et des actes :
la direction générale de la communication stratégique
Woorden en daden:
het directoraat-generaal Strategische Communicatie**

Propos recueillis par Henri BADOT-BERTRAND

Jamais l'humanité n'a été confrontée à un tel flot d'informations. Des médias classiques aux dernières plateformes numériques, chacun d'entre nous – qu'il le veuille ou non – est constamment influencé par une multitude de messages qui façonnent notre perception du réel. C'est un nouvel espace informationnel qui se révèle dans toute sa complexité. Les acteurs étatiques et non étatiques – amicaux ou hostiles – y déploient leurs actions d'influence au service d'objectifs propres : dominance stratégique ou gains économiques pour les uns, prosélytisme religieux pour les autres. La liste est longue, mais une chose est sûre : il s'agit d'un espace de confrontation où l'enjeu principal est le contrôle des esprits. À l'image d'autres membres de l'OTAN et de l'Union européenne, il est essentiel pour la Défense belge de définir une stratégie et de se doter d'outils performants pour agir dans cet espace informationnel. C'est la raison d'être de la communication stratégique. Elle a pour vocation d'intégrer les moyens de communication modernes avec l'ensemble des outils à la disposition de nos forces armées afin de modeler l'environnement informationnel dans le respect de nos valeurs et en exécution des tâches confiées à la Défense. Le général-major Guido Hart, directeur général de la communication stratégique de la Défense, présente sa vision et les défis posés par la mise sur pied d'une véritable communication stratégique.

Nooit eerder werd onze samenleving geconfronteerd met een dergelijke stroom aan informatie als vandaag. Van klassieke media tot de nieuwste digitale platforms, en of we het nu willen of niet, ieder van ons wordt permanent beïnvloed door een veelheid aan berichten die onze perceptie van de werkelijkheid mee vormgeven. Het is een nieuwe wereld van informatie die zich openbaart in al haar complexiteit. Statelijke

en niet-staatelijke actoren, bevriend of vijandig, ontplooiën er hun beïnvloedingsacties in dienst van eigen doelen: strategische dominantie of economische winsten voor de ene, religieus proselitisme voor de andere. De lijst is lang, maar één zaak is zeker: het is een plaats van confrontatie met als voornaamste inzet de controle over de geest en de gedachten. Net als voor onze bondgenoten van de NAVO en de Europese Unie is het ook voor de Belgische Defensie essentieel om een strategie te bepalen en de nodige performante middelen te verwerven om op te kunnen treden in deze informatiewereld. Dit is meteen de bestaansreden van strategische communicatie, die moderne communicatiemiddelen integreert in het geheel van capaciteiten waarover onze strijdkracht beschikt. Zo kunnen we de informatieomgeving mee vormgeven in overeenstemming met onze waarden en de aan Defensie toevertrouwde opdrachten. Generaal-majoor Guido Hart, directeur-generaal Strategische Communicatie van Defensie, stelt zijn visie voor en spreekt over de uitdagingen die de implementatie van een echte strategische communicatie met zich meebrengt.

Si communiquer implique de disposer d'une langue commune et de termes univoques, force est de constater que la grande variété des concepts auxquels il est fait référence n'aide pas le profane, militaire ou civil, à comprendre ce qu'est la communication stratégique. Pourriez-vous en préciser les contours et décrire l'environnement dans lequel vous êtes amené à agir ?

Il est exact que bien des termes, recouvrant des réalités différentes, sont souvent associés à la communication stratégique. C'est une source de confusion qu'il convient d'écarter d'emblée. Au sens strict, selon les références doctrinales de l'OTAN¹ acceptées par notre pays, la communication stratégique est l'intégration des capacités de communication dans les activités militaires afin de comprendre et modeler l'environnement informationnel², au service des objectifs de la Défense. Si la définition est très large, c'est que le champ d'action couvert par la communication stratégique comprend des

¹ Strategic Communication (StratCom), in the context of the NATO military, is the integration of communication capabilities and information staff function with other military activities, in order to understand and shape the Information Environment (IE), in support of NATO aims and objectives.

² The Information Environment (IE) is comprised of the information itself, the individuals, organisations and systems that receive, process and convey the information, and the cognitive, virtual and physical space in which this occurs.

capacités et des fonctions différentes dont il faut faire converger les effets : les capacités *Public Affairs* qui couvrent bien plus que les relations avec la presse, les opérations psychologiques, la fonction *Information Operations* et pour la Belgique la capacité de coopération civilo-militaire (CIMIC). Afin de lever toute ambiguïté, je souligne que les opérations psychologiques ne sont utilisées que vers des publics cibles licites dans le cadre de missions opérationnelles hors du territoire national. Il n'est donc pas seulement question de communication à l'échelon stratégique – comme l'intitulé pourrait le faire penser – mais également de développer des actions de communication à tous les niveaux en appui des objectifs de la Défense. À ceci s'ajoutent de nombreux acteurs, du simple citoyen aux organisations internationales, et de nombreux canaux de communication dans un environnement qui ne dort jamais.

Au-delà de la simple définition de la communication stratégique, il est important de s'attacher à décrire ce qu'elle implique concrètement. Il s'agit bien sûr d'une capacité, mais c'est également un état d'esprit qui nous fait prendre conscience du fait que chaque action, chaque parole, chaque silence envoie un message. Il est impossible de ne pas communiquer. L'essence même de notre démarche est donc de coordonner et de synchroniser cette communication, vers des publics cibles spécifiques, au service des objectifs de la Défense. C'est la tâche de tous, militaires et civils, au sein de l'organisation militaire. Qu'il s'agisse des femmes et des hommes, engagés en Belgique ou en opérations extérieures, ou du chef de la Défense, chacun porte l'image de la Défense tout entière et communique en son nom.

L'environnement cognitif où se déploie l'information est changeant. L'interconnexion des messages et des audiences est telle que des incidents de portée limitée à l'autre bout du monde peuvent être amplifiés, instrumentalisés et avoir rapidement un impact stratégique en portant le débat sur la place publique. L'affrontement des perceptions est alors à l'œuvre et résonne dans les sphères politiques. C'est dire toute la complexité de la communication stratégique.

Les acteurs étatiques et non étatiques auxquels la société est confrontée disposent d'un catalogue étendu d'actions d'influence qui dépassent la propagande classique. Ils utilisent tous les vecteurs disponibles (médias divers, plateformes numériques, etc.) et profitent de l'anonymat qu'offrent les réseaux modernes. La non-attribution des actions leur permet d'agir hors de tout contrôle légal ou éthique. La dissuasion et la riposte sont donc plus difficiles à mettre en place. À titre d'illustration, la propagation de *fake news*,

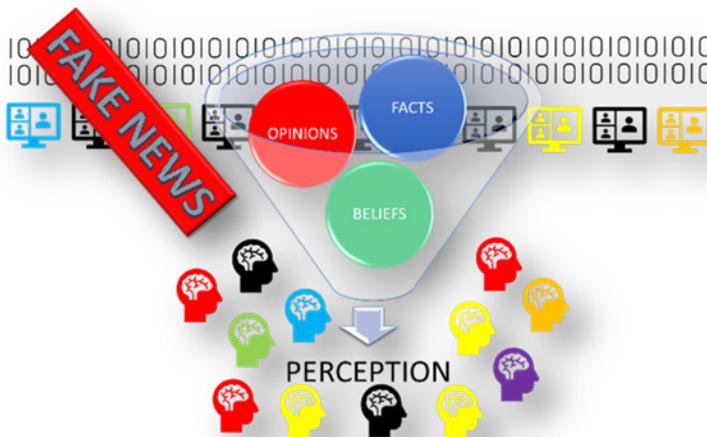
de façon répétée et émanant de profils différents, permet d'orienter la perception de groupes cibles. Cette perception est ensuite utilisée pour provoquer le passage à l'acte. L'actualité des derniers mois nous en a fourni de tristes exemples. De façon moins visible, des messages discréditant les institutions démocratiques, ou mettant en doute leur capacité à protéger les citoyens, visent à créer un climat délétère qui accroît le sentiment de crise. La pandémie en cours est un terreau fertile pour de telles actions. À un niveau plus spécifiquement militaire, l'exécution d'un plan de déception basé sur la surabondance d'informations contradictoires et la multiplication des menaces potentielles permet à un adversaire de dissimuler ses véritables intentions. Il est important de noter que, dans tous les cas évoqués ci dessus, l'intelligence artificielle jouera un rôle majeur dans les années à venir. L'utilisation d'algorithmes toujours plus précis permettra de cibler non seulement des groupes au sein de la population mais également des individus ayant un rôle important au sein du processus décisionnel. La menace évolue à une vitesse fulgurante et demande beaucoup d'adaptabilité. Le travail ne s'arrête donc jamais et doit continuer de bénéficier de toute notre attention si nous voulons faire face aux défis de l'avenir.



© Alex Smeyers

De façon générale, toute modification de perception qui résulte d'une influence extérieure a un impact significatif sur notre mécanisme décisionnel. Si nous ne sommes pas conscients de ces influences, si nous ne comprenons pas ce qui se joue dans l'environnement informationnel, nous sommes constamment amenés à réagir dans le court terme face à la stratégie d'adversaires qui s'inscrivent dans la durée. Nous courrons alors le risque de nous enfermer dans le temps court de l'émotion médiatique qui impacte directement la décision politique et finalement l'engagement des moyens, notamment militaires, au service de l'État.

Pour sortir de ce piège perceptif, la Défense n'est heureusement pas démunie. Des procédures ont été définies au sein de l'OTAN, des retours d'expérience émanant de nos alliés ont été exploités et des personnels ayant une expertise opérationnelle en la matière ont été mis en place. C'est un premier pas, mais – et c'est un point crucial – un tel défi ne peut pas être relevé par une petite équipe de spécialistes, aussi performants soient-ils. Il s'agit d'un effort commun à tous les échelons militaires et dans toutes les circonstances. Il convient donc de sensibiliser les membres de la Défense, chacun dans le cadre de ses responsabilités, afin qu'ils participent efficacement à l'effort de communication de la Défense. Plus qu'une capacité, la communication stratégique est un état d'esprit.



Hoewel de oprichting van het directoraat-generaal Strategische Communicatie recent is, ontstond het niet uit het niets. Defensie, eerder wel eens “la grande muette” genoemd, heeft steeds over communicatiemiddelen beschikt. Wat is de meerwaarde van de huidige structuur en hoe vertaalt deze zich?

Communicatie binnen Defensie kent inderdaad een lange geschiedenis. Waar het historici toekomt om zich te buigen over de beginselen ervan tijdens de Eerste Wereldoorlog, kan ik wel recentere structuren bespreken zoals de Informatiedienst van Defensie (SID) of het directoraat-generaal Imago en Publieke relaties (DG IPR). Deze beschikten over hun eigen media en audiovisuele productiecapaciteit. Hun acties werden aangevuld met analoge structuren binnen de verschillende machten en componenten. Meer recent nog kenden we het directoraat-generaal Communicatie (DG COM), vooral dankzij haar producties: video- en fotoverslagen, artikels en reportages op e-briefing of website, of voor eventmateriaal en andere. Dit allemaal ontwikkeld en in werking gesteld door een professioneel en gemotiveerd team.

De Chef van Defensie, zich zeer bewust van het belang van communicatie binnen en buiten onze organisatie, vroeg me echter om het concept van strategische communicatie te introduceren en de ontwikkeling van een effectieve capaciteit in dit domein uit te bouwen. Hiervoor deed ik beroep op de doctrine en ervaringen van onze bondgenoten, alsook op mijn ervaring aan het hoofd van de strategische communicatie van het *Rapid Reaction Corps* in Frankrijk. Deze nieuwe capaciteit richt zich evenzeer op de ontwikkeling van een interne als van een externe communicatiestrategie. De voornaamste doelstellingen zijn opgenomen in het Bedrijfsplan Defensie en beogen onder meer om het imago van Defensie te verbeteren en op een meer regelmatige manier te informeren over alle evoluties die plaatsvinden binnen onze organisatie. Dit teneinde de aanwerving van toekomstige collega's te bevorderen en de motivatie van de huidige collega's en externe actoren te verhogen, om zo samen te bouwen aan de toekomst van Defensie. Dit wordt dan vertaald in communicatieacties naar verschillende doelgroepen. Niet enkel woorden dus, maar bovenal zinvolle daden.

De meerwaarde vinden we in een efficiënte en gesynchroniseerde communicatie ter ondersteuning van de doelstellingen van Defensie. De strategische communicatie steunt op drie pijlers: planning & evaluatie, uitvoering op alle niveaus en natuurlijk de te communiceren inhoud. Het is niet onze ambitie om de plaats in te nemen van inhoudelijke experts, wel gaan we actief op zoek naar nuttige informatie om ons doelpubliek te

bereiken. In dit stadium is een bewustmakingsinspanning nodig. Dagelijks vinden er interessante activiteiten plaats binnen Defensie en duiken er steeds nieuwe ideeën op. De zoektocht naar informatie volstaat echter niet, de actoren op het terrein moeten zich ook bewust zijn van hun rol in de defensiecommunicatie en mogen niet aarzelen om contact op te nemen met het directoraat-generaal Strategische Communicatie en haar vertegenwoordigers. Het is dit samenbrengen van inspanningen dat vruchten afwerpt op vlak van communicatie.



© Ritchie Sedeyn

Montrer nos militaires engagés au service du pays est un message fort

Met betrekking tot de planning op strategisch en operationeel niveau beschikt de directie over een kleine staf die de eerdergenoemde specialiteiten groepeerd. Deze staf integreert de planning en ontwikkelt zowel de communicatie in operaties als de zogeheten institutionele communicatie in eigen land. We zijn natuurlijk geen specialist in alle mogelijke domeinen of materie, daarvoor doen we beroep op alle specialisten van Defensie, elk in zijn of haar respectievelijk vakgebied.



© Nicolas Deplanque

De opbouw van een strategische communicatiecapaciteit baseert zich op enkele principes die de doeltreffendheid en efficiëntie ervan garanderen. Eerst en vooral wordt de coherentie versterkt door enerzijds het rechtstreeks hiërarchisch afhangen van de Chef van Defensie, en anderzijds door de gecentraliseerde actie van het directoraat-generaal Strategische Communicatie dat ondersteuning biedt aan het geheel van staven en operationele planningsgroepen. Hoe efficiënt deze centralisatie ook moge zijn, we verliezen hierbij een essentieel en welbekend principe in operaties nooit uit het oog, namelijk dat van subsidiariteit. Dit laat toe om de centraal opgestelde strategie te vertalen naar concrete acties op de daarvoor meest geschikte niveaus. Dit is een voorbeeld van het principe van *Mission Command*, hoeksteen in de opleiding en training van onze kaderleden.

Het is daarom duidelijk dat de communicatie verloopt via de middelen van het directoraat-generaal, maar ook die van alle entiteiten en via al onze collega's. Van de Chef van Defensie tot alle militairen en burgers van onze organisatie, we communiceren allemaal. Om de kracht en rijkdom van deze globale aanpak ten volle te benutten, werden

en worden er diverse werkgroepen en bijeenkomsten opgericht. De belangrijkste hiervan is de *StratCom Working Group* met als doel het identificeren van verder te ontwikkelen communicatiethema's, het synchroniseren van alle communicatieactiviteiten (van lokale activiteiten tot grote events met duizenden aanwezigen), en het bepalen van de behoeften van alle belanghebbenden op vlak van communicatie en voor vele andere onderwerpen. Deze werkgroep verzamelt de vertegenwoordigers van strategische communicatie binnen de verschillende staven en componenten en verzekert een transversale communicatie op alle niveaus om zo inconsistenties in de uitgezonden boodschappen te vermijden.

Quels sont les défis et les points d'action que vous identifiez dans la mise sur pied d'une réelle capacité de communication stratégique ?

C'est une évidence mais il convient de la rappeler : communiquer efficacement exige des objectifs stratégiques clairs pour lesquels des moyens ont été prévus. La crédibilité de notre Défense est à ce prix. La communication stratégique n'a pas pour vocation de créer ce qui n'existe pas. Elle peut agir comme un puissant démultiplicateur de force, encore faut-il que cette force préexiste.

En outre, il convient d'insister sur le fait qu'une communication proactive et efficace vers toutes les parties prenantes (ou *stakeholders*), internes et externes, renforce la valorisation du personnel, propage une image positive et une meilleure compréhension de la Défense. Notamment en soulignant la pertinence de son engagement opérationnel – sur le sol national et à l'étranger – au profit de la Belgique. L'attractivité s'en trouve accrue, le recrutement est facilité ainsi que l'accès aux ressources budgétaires, via le débat démocratique.

La mise en place de la structure, des procédures et des personnels de la direction générale de la communication stratégique doit se poursuivre selon les lignes de développement inhérentes à l'émergence de toute capacité et des autres entités de communication : doctrine, organisation, personnel, matériel, infrastructures, etc.

La communication interne doit également faire l'objet de toutes les attentions afin que les membres de l'organisation, militaires et civils, se sentent valorisés et deviennent les ambassadeurs de la Défense. Il s'agit ici clairement de traduire la communication stratégique en termes exécutables par chacun. La communication en opérations vient compléter cet ensemble en soutenant les objectifs internationaux de notre pays.

La synchronisation des activités de communication – aussi bien le long de la chaîne hiérarchique que, de manière transversale, entre les différentes composantes – est un chantier qu’il faudra poursuivre. La crédibilité de la communication est, en grande partie, basée sur sa cohérence verticale et horizontale, bien plus que sur sa standardisation. La cohérence de la communication stratégique ne s’arrête pas au domaine militaire. Elle a vocation à s’inscrire dans une stratégie nationale de sécurité.

L’environnement où se déploie la stratégie de communication est complexe. Il en résulte qu’une capacité d’analyse dans le domaine informationnel – en lien avec les autres départements publics – est indispensable dans la mise sur pied d’une capacité de communication stratégique.

Tot slot, welke zijn de punten die u zou willen onderstrepen?

Strategische communicatie is niet het werk van een kleine groep specialisten, het is een *mindset* die ieder van ons bij Defensie moet bezielen. Het gaat hierbij niet zozeer om woorden, maar vooral om daden. Strategische communicatie is een essentiële dimensie in de paraatstelling en ontplooiing van onze strijdkrachten ten dienste van ons land. Op middellange en lange termijn versterkt ze het imago van Defensie en faciliteert ze op belangrijke wijze de toegang tot de middelen die Defensie nodig heeft om haar opdrachten uit te voeren, zowel qua personeel als budget. Op kortere termijn draagt strategische communicatie bij tot het begrip en de deelname aan de informatieomgeving, zowel in België als tijdens buitenlandse ontplooiingen. Het is een echte krachtvermenigvuldiger die de efficiëntie en effectiviteit van Defensie vergroot.

Trefwoorden: StratCom, Strategische communicatie

Mots clés : StratCom, Communication stratégique



Votre futur. Notre mission.

Uw toekomst. Onze missie.

© DGSTRATCOM