



Le Quartier général de la Défense nationale, à Ottawa.

## Et si la plume était une épée? La communication dans un environnement informationnel chaotique, sensationnel et arsenalisé

par Jay Janzen

*Le brigadier-général Jay Janzen, OMM, CD, a d'abord été officier des blindés, mais il est passé à la Branche des affaires publiques en 1999. Il a ensuite occupé tant au Canada qu'à l'étranger de nombreux postes militaires supérieurs dans ce domaine. Il a obtenu la Médaille du service méritoire de l'OTAN pour le rôle qu'il a joué comme stratège en chef des communications et porte-parole militaire ayant fait connaître la réaction à volets multiples de l'OTAN face à la crise russo-ukrainienne. Le général Janzen est actuellement Directeur – Affaires publiques des Forces armées canadiennes.*

### Introduction

**F**ausse nouvelles, désinformation, post-vérité et reportages arsenalisés, voilà autant de nouveaux descripteurs qui ont envahi inopinément l'environnement informationnel chaotique d'aujourd'hui. Les commandants des Forces armées canadiennes (FAC) qui essaient de manœuvrer dans cet espace de combat politisé et disputé font face à des risques considérables, ce qui entraîne souvent une paralysie stratégique. Selon le laboratoire d'idées RAND Corporation, le facteur décisif dans les guerres de l'avenir résidera dans le récit ou, plus précisément, dans la « façon de présenter les choses<sup>1</sup> » [TCO]. Par conséquent, l'inaction n'est

pas une option : les FAC doivent s'adapter aux changements et à la complexité afin de conserver leur crédibilité et leur puissance dans ce domaine émergent. Des efforts sont déjà déployés aux niveaux opérationnel et tactique, y compris plusieurs programmes interdépendants visant à moderniser et à harmoniser les affaires publiques militaires, les opérations d'information, le ciblage non cinétique et d'autres éléments habilitants. Dans le présent article, je fais valoir, cependant, que les batailles narratives décisives seront livrées surtout au niveau stratégique et qu'il existe d'importants points de rupture éventuels le long des lignes de faille de la dynamique politico-militaire. Une analyse de l'environnement complexe de l'information sera faite d'un point de vue stratégique et elle mettra en lumière les dilemmes qui s'imposent au Canada et ceux que posent les adversaires. Ensuite, je traiterai des conséquences pour la relation civilo-militaire au Canada, y compris la nécessité d'ajouter l'*influence éthique* à la gamme d'outils des Affaires publiques dans les FAC. Puis, je mettrai l'accent sur l'adoption d'une approche perfectionnée des communications stratégiques, soit les *relations altruistes et les communications adaptatives* (RACA). Enfin, je recommanderai une adaptation institutionnelle correspondante au niveau stratégique pour faire en sorte que les FAC demeurent une entité respectueuse de l'éthique, souple, branchée et formidable dans le domaine de l'information<sup>2</sup>.

## Le sensationnalisme des médias et la politique : un champ de mines virtuel pour les commandants militaires

Le marché de l'information dans lequel vivent les Canadiennes et les Canadiens est à la fois encombré et disputé. L'époque des messages et des marques de fabrique strictement contrôlés est révolue. Aujourd'hui, les idées se propagent et se transforment de façon chaotique un peu comme une maladie<sup>3</sup>. La révolution des communications, « diffusées par de multiples sources et adressées à de multiples destinataires », qu'a suscité l'invention des médias sociaux a à la fois renforcé et miné des idéaux tels que le débat démocratique, la transparence et la crédibilité de l'information. Malheureusement, la réflexion critique a cédé le pas à la « navigation » chez le consommateur typique d'informations. Or, cette attention passagère accordée à un thème, puis à un autre et ainsi de suite crée une « vulnérabilité au mensonge<sup>4</sup> » [TCO]. Aujourd'hui, la vérité semble adaptable aux besoins, seule la perception compte, et « les faits n'importent plus du tout<sup>5</sup> » [TCO].

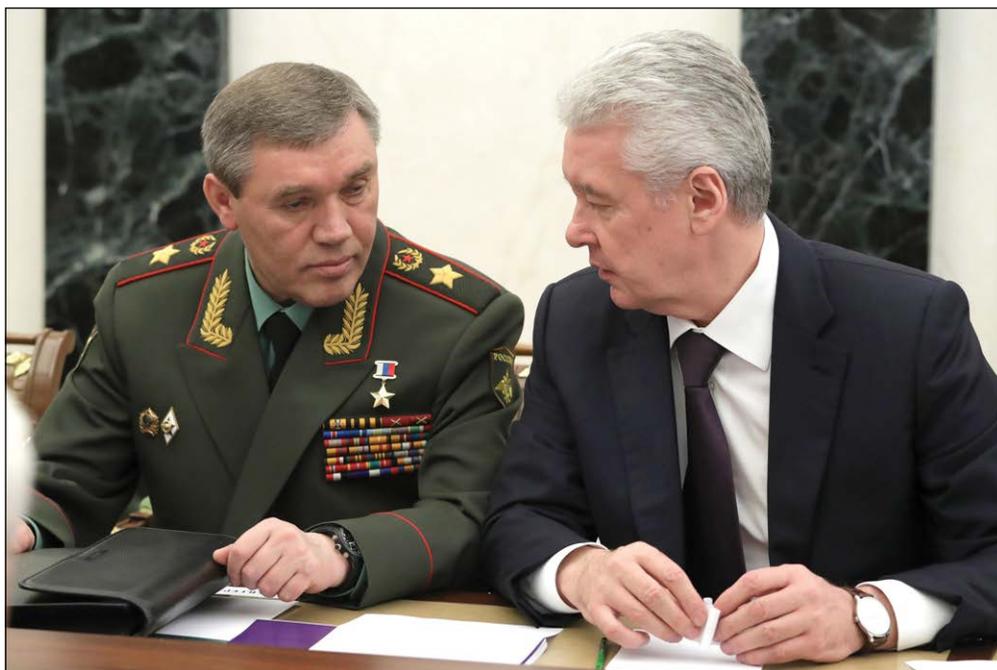
Le cycle médiatique actuel suit une cadence tenace et continue qui transcende à toutes fins utiles toute frontière physique ou virtuelle. La technologie de la radiodiffusion réside maintenant dans les téléphones cellulaires, et les espaces autrefois contrôlés par les médias et les gouvernements sont maintenant envahis par de nouveaux acteurs aux mobiles multiples. Les modèles de fonctionnement des médias ont été perturbés, ce qui a entraîné des bouleversements, la réduction du personnel et une diminution considérable du nombre de journalistes experts en matière de défense. La montée de l'« infodivertissement » superficiel nuit au journalisme sérieux et à la pensée critique<sup>6</sup>. Une étude de l'industrie menée en 2018 a révélé que seulement 49 p. 100 de la population canadienne fait confiance aux reportages des médias. À l'échelle mondiale, 66 p. 100 des répondants croient que les médias se soucient plus d'attirer des téléspectateurs et des lecteurs que de l'exactitude, et 59 p. 100 soupçonnent que les journalistes poursuivent une idéologie au lieu de viser l'intérêt public<sup>7</sup>. Cela amène certains experts à croire que les agences médiatiques emploient un « cadre de résolution des problèmes » [TCO] qui accentue un discours basé sur la peur et une crise, car ces deux éléments accroissent l'auditoire et sont rentables<sup>8</sup>. Les seuls organismes de surveillance des médias au Canada s'autoréglementent, les journalistes font rarement l'objet d'enquêtes, et les pénalités se résument à la publication de rectificatifs formulés comme les médias pris en défaut le jugent approprié<sup>9</sup>.

Quand la dynamique politique se mélange à l'activité médiatique sensationnalisée, il en résulte un véritable champ de mines pour les commandants militaires. Donald Savoie, expert universitaire dans le domaine de l'administration publique, affirme que le gouvernement fonctionne dans un « aquarium » et que des questions qui retiendraient très peu l'attention dans le secteur

privé engendrent des crises politiques d'envergure qui durent des mois dans le secteur public<sup>10</sup>. Les demandes d'accès à l'information constituent un volet important de la transparence gouvernementale. Cependant, M. Savoie souligne que les médias, les législateurs et les groupes d'intérêts cherchant à plonger le gouvernement dans l'embaras y recourent abondamment<sup>11</sup>. De même, il montre comment des vérifications internes effectuées par le gouvernement afin d'améliorer son rendement sont régulièrement exploitées par les journalistes et les partis de l'opposition à des fins professionnelles et partisans<sup>12</sup>. Les médias posent régulièrement aux personnalités publiques des questions-pièges, ce qui « empoisonne les nouvelles<sup>13</sup> » [TCO] au dire de l'Open School of Journalism. D'autres politologues tels que Peter Aucoin et Mark Jarvis conviennent que les médias sont devenus de plus en plus agressifs et hostiles, de sorte que, maintenant, beaucoup « [doutent] de la valeur de l'accroissement de la transparence<sup>14</sup> ». Ils ajoutent qu'au lieu d'accroître la responsabilisation des représentants élus, les nouveaux mécanismes de transparence ont surtout servi à exposer davantage les fonctionnaires à la critique<sup>15</sup>. Selon M. Savoie, tous ces facteurs ont amené les gouvernements au pouvoir à exercer des pressions compensatoires pour « gérer les nouvelles, camoufler les erreurs commises et « présenter "sous un angle positif" des informations préjudiciables<sup>16</sup> ». Les journalistes se plaignent à juste titre des délais excessifs pour accéder aux documents gouvernementaux et de l'exaspération qu'ils ressentent quand ils reçoivent des explications insignifiantes en réponse à leurs questions détaillées. De toute évidence, des tendances alarmantes se font jour de part et d'autre, mais pour l'instant, ce ne sont encore là que des exceptions par rapport aux normes journalistiques solides et à la conduite du personnel respectant l'éthique des communications au Canada. Cela dit, la prédominance grandissante de ces tendances menace de désagréger le tissu de la démocratie et d'affaiblir la responsabilisation du gouvernement.

### Arsenalisation de l'information

À mesure que le monde de l'information devient de plus en plus fracturé, sensationnaliste et polarisé, il devient vulnérable à d'autres tendances alarmantes. Au cours de la dernière décennie,



Le chef de l'État-major général des Forces armées russes/premier sous-ministre de la Défense, Valéry Guérassimov (à g), et le maire de Moscou, Sergei Sobyanin, lors d'une réunion du Conseil de sécurité de la Russie au Kremlin, le 6 avril 2018.

ITAR-TASS News Agency/Alamy Stock Photo/MBZAJD

des acteurs étatiques et non étatiques sans doute pernicieux se sont mis à mettre de plus en plus l'accent sur l'élaboration et la mise en œuvre de tactiques d'information « arsenalisées ». En général, ces dernières consistent à tirer profit de plateformes, de technologies et de sources d'information ouvertes et secrètes en vue de perturber les régimes démocratiques, les alliances et la cohésion sociale. Les efforts que le Kremlin a déployés pour semer la discorde et la confusion au cours de plusieurs campagnes électorales récentes en Europe et en Amérique illustrent bien les dangers éventuels inhérents à de telles tactiques. Les experts craignent que de telles mesures puissent effectivement engendrer des menaces profondes pour la sécurité nationale<sup>17</sup>. En 2013, le général Valéry Guérassimov, chef de l'état-major général de la Russie, a déclaré que « les règles de la guerre ont radicalement changé » et que l'efficacité des « outils non militaires » [TCO] pour atteindre des objectifs stratégiques ou politiques dans un conflit dépassait maintenant celle des armes<sup>18</sup>. Le secrétaire général adjoint de l'OTAN pour le renseignement et la sécurité a récemment déclaré que la Russie était en train de recourir davantage à la propagande et à la désinformation pour compenser sa faiblesse militaire relative<sup>19</sup>. Pendant les opérations menées en Géorgie et en Ukraine, le Kremlin a été soupçonné de parfaire divers outils, y compris la *maskirovka* (déception) et le contrôle réflexif (efforts déployés secrètement pour amener un adversaire à choisir volontairement un plan d'action privilégié et prédéterminé). Les autorités russes ont en outre affecté des ressources considérables à la création de plateformes d'information mondiales, y compris des médias officiels, tels que RT et Spoutnik. Elles ont multiplié les intermédiaires secrets, y compris de faux « centres de réflexion », elles ont introduit des « experts » dans divers milieux et elles se sont assurées les services de blogueurs et d'activistes parfois appelés péjorativement « idiots utiles<sup>20</sup> » [TCO]. Certains de ces derniers (mentionnons par exemple la fausse personnalité Jenna Abrams sur Twitter) sont cités par les meilleurs

médias et attirent des dizaines de milliers d'abonnés avant d'être découverts<sup>21</sup>. L'intelligence artificielle accroît le perfectionnement des comptes « robots » automatisés et renforce leur capacité d'éviter la détection et d'accentuer la désinformation. Exploitant ces outils, le Kremlin cherche à diviser les alliances, à perturber la cohésion nationale, à s'ingérer dans les élections et à créer des bouleversements dans les sociétés occidentales. La doctrine des « trois guerres » (opérations psychologiques, manipulation des médias et guerre juridique) que la Chine pratiquait principalement contre Taïwan dans le passé est maintenant de plus en plus appliquée en Europe centrale et en Europe de l'Est<sup>22</sup>.

Les acteurs non étatiques, tels que Daech, ont eux aussi montré qu'ils savaient exploiter ce domaine en répandant l'extrémisme et en attirant des recrues de toutes les parties du monde au moyen de vidéos, des médias sociaux et de la revue virtuelle *Dabiq*<sup>23</sup>. Ce groupe terroriste a même employé des drones pour enregistrer du haut des airs des séquences vidéo de propagande montrant ses attaques contre les forces gouvernementales irakiennes. Les acteurs tant étatiques que non étatiques arsenalisent rapidement le domaine de l'information, et les experts craignent que la vérité, la raison et la réflexion en souffrent<sup>24</sup>. Les stratèges postulent que les conflits de l'avenir dépendront de la concurrence entre les discours stratégiques, ce qui signifie que les conséquences seront énormes pour les commandants des FAC<sup>25</sup>. Cependant, comme les campagnes d'information contradictoires se propageront dans l'environnement médiatique national politisé, comment les officiers supérieurs feront-ils échec aux attaques de désinformation, tout en évitant les écueils stratégiques? Les généraux parviendront-ils à faire la distinction entre les attaques dissimulées déclenchées par des parties interposées ennemies, d'une part, et les questions légitimes posées par les médias et les députés de l'opposition au Canada, d'autre part? La section qui suit porte sur les dilemmes graves qui jalonnent les lignes de faille de la relation civilo-militaire.



Handout/Alamy Stock Photo/F6RX2G

Photo de propagande de l'État islamique en Irak et au Levant (Daech) illustrant des militants masqués tenant l'étendard noir de Mahomet utilisé par Daech.



Dan Leeth/Alamy Stock Photo/M4N287

La colline du Parlement, à Ottawa.

### L'environnement de l'information et le contrôle exercé sur les forces militaires par les autorités civiles

Dans un contexte civilo-militaire occidental, un élément clé du contrôle politique exercé sur les forces armées d'un pays est une presse libre active qui joue le rôle d'un chien de garde<sup>26</sup>. La responsabilisation est un attribut fondamental et essentiel de toute société démocratique ouverte. Les journalistes contribuent à faire en sorte que les chefs militaires répondent toujours aux questions des politiciens et que les représentants élus rendent toujours compte à la population. La dégradation actuelle de l'environnement de l'information a provoqué des critiques généralisées contre la presse, ce qui en a miné la véracité et la légitimité. Cet assaut s'accompagne de conséquences dangereuses, notamment l'affaiblissement de la résilience de la société face au discours arsenalisé, résilience qu'une presse respectée fournit<sup>27</sup> » [TCO]. Il réduit aussi le contrôle des autorités civiles sur les forces armées et diminue la responsabilisation du gouvernement. Une critique médiatique professionnelle constitue une importante protection démocratique qui aide à s'assurer que les activités et les budgets militaires correspondent toujours aux attentes et aux normes de la société dans son ensemble. Par conséquent, les FAC ont tout intérêt à veiller à ce que les journalistes couvrant le domaine de la défense au Canada demeurent actifs, crédibles et professionnels. Après tout, les forces armées et le quatrième pouvoir aspirent ensemble au même état final : une société démocratique dynamique et saine.

De toute évidence, la relation continue entre les deux demeurera tumultueuse, mais les chefs militaires doivent voir dans les médias un puissant allié éventuel dans la lutte contre les campagnes de désinformation orchestrées par l'adversaire.

Les affaires civilo-militaires deviennent encore plus complexes quand des attaques « arsenalisées » ont lieu dans le domaine de l'information. La connexion entre les forces armées, leurs maîtres politiques et les journalistes engendrera des situations difficiles et énigmatiques quand le pays fera face à des attaques de désinformation dissimulées. Le Kremlin et d'autres acteurs emploient des tactiques d'information hybrides et décentralisées pour en voiler les origines, les motifs et l'intention. À mesure que l'on en apprend davantage sur ces activités hostiles, une vérité devient de plus en plus claire : les grands paramètres et l'orientation de ces campagnes adverses sont produits au niveau *stratégique*, et les objectifs, les résultats et les effets éventuels sont eux-mêmes stratégiques. Par conséquent, une intervention uniquement militaire dans de telles circonstances serait inopportune, car c'est aux autorités civiles qu'il incombe d'établir la politique, de réfléchir aux solutions de rechange, de définir le débat national et de prendre les décisions stratégiques<sup>28</sup>. Cela dit, Stephen Saiderman, expert des relations civilo-militaires, fait valoir qu'en général, les représentants élus ne possèdent « ni le pouvoir, ni l'expertise, ni l'intérêt » [TCO] voulus pour expliquer à fond les enjeux militaires complexes<sup>29</sup>. Il soutient que les parlementaires ont un accès restreint aux renseignements militaires et que le



Le général Sir Mike Jackson quittant une rencontre avec le Cabinet de guerre à Downing Street, avril 2003.

temps leur manque pour bien les comprendre. Les hommes et les femmes politiques ont donc fortement tendance à se concentrer sur les enjeux *sensationnels*, mais *superficiels*, plutôt que sur les dossiers stratégiques et politiques plus importants<sup>30</sup>. Selon lui, le mieux que la population canadienne puisse espérer, c'est que le ministre de la Défense nationale (min DN) et le chef d'état-major de la défense (CEMD) se tirent bien d'affaire de leur côté, car la supervision exercée par le Parlement sera faible et mal éclairée<sup>31</sup>. Un autre expert, Yagil Levy, fait fond sur ce thème en faisant observer que les médias sont prédisposés à couvrir des « épisodes » plutôt que les processus compliqués<sup>32</sup>. Il souligne qu'une approche « faisant des nouvelles une denrée » [TCO] risque de mener à des préjugés de la part des médias, à la manipulation éventuelle par les forces armées, à un manque de défenseurs des politiques de rechange et à une diminution du contrôle civil<sup>33</sup>. Le troisième et dernier aspect de ce triple problème réside dans le fait que les stratèges militaires sont peu susceptibles d'obtenir en temps opportun des directives politiques décisives sur la façon de réagir aux attaques de désinformation. Comme l'a dit un jour avec esprit le très distingué brigadier-général Sir Mike Jackson, ancien chef de l'état-major général, en parlant des opérations de déploiement militaires, « les directives politiques peuvent s'avérer vraiment utiles, à condition de les recevoir<sup>34</sup> » [TCO]. Par conséquent, si de telles directives parviennent rarement aux commandants en déploiement, à quoi peuvent-ils s'attendre pour faire face aux attaques de désinformation hybrides dont les origines et l'existence même sont extrêmement difficiles à détecter? Les ministres de la Couronne sont absorbés par la frénésie des enjeux du jour, qui est souvent attisée par les médias et l'opposition. Voilà qui place les chefs militaires devant un dilemme : s'ils ne peuvent s'attendre à recevoir des directives politiques, les généraux doivent-ils accepter les risques inhérents à leur intervention active dans l'environnement de l'information hybride? Donald Savoie résume ainsi les attentes

des autorités politiques au pouvoir : les fonctionnaires doivent éviter de se donner un profil public et, même si leurs actions sont correctes 99 p. 100 du temps, l'accent sera mis sur les très rares situations (1 p. 100) qui auront mal tourné<sup>35</sup>. Des officiers supérieurs des FAC ont subi des critiques disproportionnées dans le passé pour de petits « cafouillages » publics, notamment quand ils ont qualifié les terroristes de « meurtriers et de salauds », cité des « propos toxiques » relevés dans les médias et exhorté les journalistes à s'intéresser à des débats plus approfondis au lieu de se demander si les missions militaires de déploiement constituent ou non des opérations « de combat ». Ces incidents ont suscité l'indignation de certains journalistes, y compris des accusations selon lesquelles les militaires sont résolus à se servir de leur appareil de relations publiques pour étouffer le débat politique et pour museler, marginaliser et intimider les journalistes<sup>36</sup>. Les chefs militaires n'auront certainement pas carte blanche lorsqu'il s'agira de s'attaquer à de délicates questions informationnelles au niveau stratégique, questions qui seront posées très évidemment aux FAC ou à la population canadienne. Cependant, vu la gravité des menaces éventuelles, l'inaction n'est pas une option non plus. Les attaques de désinformation hybrides ne seront pas dirigées uniquement contre les forces armées. Elles seront plutôt omnidirectionnelles, synchronisées et adaptatives et elles risqueront d'être écrasantes<sup>37</sup>. Il est donc temps que les chefs politiques, militaires et gouvernementaux se sensibilisent sérieusement à cet enjeu. Il faut élaborer une stratégie pangouvernementale qui comprendra des directives politiques permanentes ou produites rapidement, ainsi que la délégation de vastes pouvoirs et la définition de limites à l'intérieur desquelles les autorités seront à même de réagir et de prendre la parole. En outre, le gouvernement doit s'efforcer de s'allier aux médias, aux centres de réflexion, aux influenceurs de l'opinion et à d'autres membres de la société civile afin de stimuler la coopération et la coordination et de renforcer la résilience face aux campagnes de désinformation hostiles éventuelles. Le temps presse, car l'élection fédérale de 2019 au Canada constitue une cible évidente pour les adeptes des tactiques hybrides de ce genre. Il ne m'appartient pas ici d'aborder les détails particuliers d'une telle stratégie pangouvernementale, mais une question civilo-militaire clé demeure : les FAC devraient-elles s'adonner à des activités qui viseraient à influencer la population canadienne et à susciter chez elle les effets voulus?

### La question de l'influence et de la lutte contre les discours adverses

Étant donné les mutations importantes survenues dans l'environnement de l'information, le moment est venu de réexaminer la question de savoir s'il faut que les Affaires publiques nationales essaient d'*influencer* les auditoires canadiens et alliés et s'il convient qu'elles le fassent. La doctrine canadienne actuelle en matière d'affaires publiques (AP) date de quatorze ans et repose sur les principes de l'ouverture, de la transparence, de la crédibilité et du devoir d'*informer* les auditoires canadiens et internationaux sur les activités des FAC<sup>38</sup>. En revanche, la doctrine des opérations d'information (OI), récemment mise à jour, vise à influencer sur la volonté, les capacités et la compréhension de toute une gamme d'acteurs et d'auditoires, mais en respectant rigoureusement les lois, les politiques, la doctrine, les ordonnances et les directives. Jusqu'ici, les AP ont servi à *informer* les populations dans les territoires canadiens et alliés, tandis que les OI ont été exploitées dans divers environnements étrangers pour *dissuader* les efforts d'adversaires éventuels, ou pour *leur faire échec*, tout en *suscitant* l'appui des populations locales. Au Canada, les OI n'ont lieu qu'à la demande expresse de la Couronne, ce qui ne se produit que dans des circonstances exceptionnelles<sup>39</sup>. Comme les AP sont limitées à des activités d'*information* et que l'*influence*



Photo du MDN

Le brigadier-général Jay Janzen, actuel directeur des Affaires publiques des Forces armées canadiennes.

Écusson de la Direction des Affaires publiques.



Photo du MDN

se limitent à *informer*, elles risquent d'être étouffées, voire déjouées, par les efforts de l'adversaire. D'un autre côté, les FAC ne peuvent pas compromettre leur position et leur crédibilité morales en recourant aux tactiques des États autoritaires et des groupes extrémistes. Le concept de *l'influence éthique* offre un moyen clair de sortir de ce dilemme. Pour être acceptables, les efforts des AP visant à influencer sur l'opinion nationale doivent respecter quatre critères clés : ils doivent être *véridiques, transparents, utiles et limités*.

Premièrement, la devise de la Branche des AP est « Veritas » (Vérité), et tous les praticiens doivent constamment tendre à la maintenir. Dans « le monde postfactuel », la *crédibilité* est plus essentielle que jamais et elle nécessite que toutes les communications des AP soient véridiques et fondées sur les faits. Cela ne doit pas empêcher l'utilisation de moyens narratifs tels que les histoires, la mise en trame, la métaphore et les émotions, dans la mesure où les résultats collectifs de l'emploi de ces moyens confirment les *faits*, au lieu d'engendrer la *déception*. Le respect de la vérité doit demeurer le principe primordial et inviolable de toute communication adressée à des auditoires nationaux et alliés. Dans les théâtres étrangers, les praticiens de l'information n'occupant pas en même temps un poste dans les unités des AP peuvent recourir à la *déception tactique* et aux faux renseignements pour inciter les adversaires à prendre de mauvaises décisions. Cela est de bonne guerre pendant les conflits armés, mais ces activités ne doivent pas être le fait de personnes qui remplissent des fonctions liées aux AP, et leur application doit se limiter autant que possible aux adversaires.

des OI ne s'exerce normalement qu'au cours d'opérations à l'étranger, comment les FAC peuvent-elles espérer pénétrer la complexité de l'environnement de l'information actuel? Un petit groupe de militants politiques et de journalistes semble troublé par la possibilité que les FAC aient une influence au Canada et il imagine des appareils de propagande, « la militarisation » des affaires publiques, le musellement et l'intimidation de la presse<sup>40</sup>. Bref, ces intervenants craignent que les FAC s'adonnent à bon nombre des tactiques mêmes que leurs adversaires éventuels emploient régulièrement. En formulant ces arguments, ils oublient qu'il est pratiquement impossible d'informer des auditoires sans exercer une influence dans une certaine mesure. Quand les communicateurs cherchent à éduquer, ils abordent les sujets depuis un certain point de vue et ils ont des partis pris conscients et inconscients auxquels ils ne peuvent se soustraire. Afin d'informer un auditoire avec succès, il faut gagner sa confiance, ce qui nécessite aussi une *persuasion ciblée* pour susciter des effets particuliers tels que la confiance et l'apprentissage. La question dès lors n'est pas de *savoir si* les commandants et les communicateurs des FAC doivent exercer une influence, mais plutôt *comment* ils doivent régir les tentatives de persuasion.

### Influence éthique – Une nouvelle approche

Afin d'avoir des rapports significatifs et visibles avec la population canadienne, les FAC doivent envisager d'intégrer officiellement un concept de *l'influence éthique* dans leur doctrine actualisée des AP. D'un côté, si les communications nationales

La *déception* ciblant une population civile dans un théâtre est contre-productive dans le contexte des efforts globaux, surtout dans la lutte anti-insurrectionnelle, où la réussite dépend fondamentalement de l'établissement de la confiance<sup>41</sup>.

Deuxièmement, l'influence des AP doit toujours être *transparente*; autrement dit, tous les efforts de communication doivent être *attribuables* à une source précise. Certaines activités peuvent être plus ou moins officielles que d'autres, mais l'organisme ou le responsable doit toujours être réel et identifiable. L'emploi d'intermédiaires secrets pour produire des effets informationnels directs ne doit jamais être permis dans les campagnes des AP. Les représentants des FAC peuvent chercher à informer des intervenants et des leaders d'opinion canadiens, mais ils ne doivent jamais tenter de contrôler la façon dont ces entités communiquent avec leurs propres auditoires. De même, les officiers des AP peuvent essayer de persuader des journalistes pendant des conversations d'arrière-plan, mais les médias demeurent libres de produire leurs reportages comme ils le jugent à propos.

Troisièmement, tous les efforts des AP faits pour persuader un auditoire doivent être *utiles*. Par exemple, une campagne visant à encourager des Canadiens et des Canadiennes à s'enrôler dans les FAC serait considérée par la plupart des gens comme étant *bénéfique* et non *dommageable*. De même, la majorité de la population canadienne estimera que les efforts visant à susciter un appui concernant les opérations de déploiement en cours des FAC et à les faire comprendre sont normaux et acceptables. Cependant, il existe certes des zones grises, en particulier dans les domaines des politiques et de

l'approvisionnement, où les membres des FAC doivent procéder avec une extrême prudence. Des campagnes des FAC qui viseraient à accroître les budgets de la défense ou à favoriser l'acquisition d'équipements particuliers, par exemple, seraient très déplacées, car les décisions à ces égards relèvent carrément des autorités civiles. Les militaires doivent toujours s'abstenir de commenter les décisions concernant le déploiement de troupes, l'élaboration de politiques et des dossiers étudiés par le gouvernement. D'un autre côté, les efforts déployés pour faire connaître à la population canadienne les activités intéressantes et valables des FAC sont utiles, et il convient donc de s'y adonner avec créativité, fierté et perspicacité.

Enfin, les efforts des FAC effectués pour influencer sur la population du pays doivent être limités. Les campagnes doivent tendre à être remarquées dans le paysage informationnel encombré, et les efforts doivent viser à capter l'intérêt des Canadiens et des Canadiennes dans une mesure telle qu'ils prendront en considération et comprendront le point de vue des forces armées sur certains thèmes et enjeux. Ces efforts ne doivent pas aller plus loin, de manière à laisser les citoyens libres de prendre des décisions éclairées en fonction d'un contexte qui comprend les perspectives militaires. Les forces armées ne doivent jamais faire du lobbying ou tenter de manipuler l'opinion publique sur des questions de défense : ce serait là un comportement contre-productif qui risquerait sans doute de miner le respect et la crédibilité dont les forces armées bénéficient auprès de la population.

Dans le contexte de l'influence militaire fondée sur l'éthique, les commandants des FAC doivent aussi pouvoir répondre à la critique des médias et des pontifes, surtout quand les arguments manquent de contexte ou reposent sur des erreurs factuelles. Par exemple, les médias exploitent parfois des incidents isolés et les mots de quelques militaires mécontents pour évoquer une crise institutionnelle et une incompétence généralisées qui ne correspondent pas à la réalité globale. Les représentants des FAC doivent être libres de répondre aux commentaires négatifs des médias en apportant un contexte valable au débat public, dans la mesure où leurs propos ne concernent pas les grandes décisions concernant les politiques et l'approvisionnement. Les commandants doivent aussi être libres d'attirer l'attention sur la présence d'activités informationnelles adverses dans le contexte canadien et d'encourager la population à recourir à la réflexion critique et à vérifier les informations. Comme dans le cas d'un pathogène, le meilleur remède contre la désinformation n'est pas un antidote, mais plutôt la sensibilisation à la vérité et les mesures de protection<sup>42</sup>. Les FAC doivent être libres d'encourager un sain scepticisme avant les attaques de désinformation prévues, et les communicateurs militaires doivent activement saper les campagnes hostiles et renforcer le discours canadien autant que possible. Faire échec à des propos fourbes et mettre en lumière une influence adverse éventuelle, voilà deux activités qui ne sont ni viles ni militarisées ! Ce sont plutôt des efforts issus d'un désir transparent de fournir un contexte valable à la population canadienne. Des réponses publiques directes à des reportages ayant le sensationnalisme pour objet peuvent susciter la colère d'une petite minorité de journalistes suivant une éthique et des normes professionnelles d'un calibre inférieur. Cela entraînera sans aucun doute des réactions face aux efforts des FAC visant à dénoncer la fausseté du discours adverse, d'où la nécessité d'évaluer les risques et de n'intervenir que s'il convient de le faire et si cela comporte des avantages stratégiques. Il faut considérer globalement les critères « véridique, transparent, utile et limité », et les évaluations doivent être claires avant que des mesures soient prises. Celles-ci doivent être intégrées à la doctrine des AP des FAC, car faute de les observer totalement, les FAC perdront leur crédibilité et la prépondérance morale dont elles bénéficient actuellement par rapport à la conduite de leurs adversaires et de leurs critiques.

## Relations altruistes et communications adaptatives

L'environnement de l'information chaotique d'aujourd'hui comporte des enjeux élevés, d'où la nécessité de réduire les risques au minimum et d'accroître les dividendes au maximum. Pour se garantir une main gagnante, les FAC doivent jouer un « as » en adoptant une méthodologie axée sur les relations altruistes et les communications adaptatives (RACA). Je traiterai maintenant des principes clés d'une telle approche et conclurai ensuite en formulant des recommandations connexes pour assurer le succès des FAC dans l'avenir.

L'aspect « altruiste » de cette perspective est primordial, et il en a déjà été largement question dans la section précédente sur l'*influence éthique*. Il est essentiel que toutes les communications militaires soient « véridiques, transparentes, limitées et utiles » pour renforcer la crédibilité et l'autorité morale des FAC et de leurs commandants dans l'environnement postfactuel toxique. Cette position morale altruiste risque de limiter la disponibilité des tactiques et des outils à court terme, mais elle procurera aux FAC un net avantage stratégique au cours d'une longue bataille des discours.

Le deuxième précepte de la méthodologie des RACA réside dans les « communications adaptatives ». Les chefs et les communicateurs militaires devraient envisager sérieusement d'exploiter les principes de la pensée narrative et conceptuelle pour obtenir des résultats améliorés dans le domaine actuel de l'information. La pensée conceptuelle correspond à un processus créatif de résolution des problèmes qui emploie l'empathie, l'expérimentation et l'analyse de l'action réciproque au sein des systèmes afin de produire des solutions novatrices. Les forces armées de plusieurs pays alliés appliquent ce processus à la stratégie militaire, et je fais valoir ici que cet atout vaut aussi dans le domaine de la communication stratégique. Wilbur Schramm, une autorité américaine en matière de communications de masse, a proposé un modèle linéaire classique de communication qui ne vaut plus aujourd'hui dans l'environnement contemporain réseauté et disputé des communications « de plusieurs à plusieurs<sup>43</sup> ». Le général James N. Mattis a rejeté les approches linéaires en matière de stratégie en soulignant qu'une « force interarmées doit agir malgré l'incertitude et s'épanouir dans le chaos<sup>44</sup> » [TCO]. Il faudra des solutions multiples, créatives et en évolution constante pour réussir dans l'environnement de l'information, ce qui nécessitera une pensée « inventive » qui prendra en considération les rapports entre les acteurs, la dynamique d'auditoires complexes et la définition d'effets boomerang éventuels qui pourraient découler des mesures adoptées par les FAC en matière de communications. La pensée conceptuelle mettra davantage l'accent sur l'écoute, l'empathie, la créativité et l'interconnectivité de l'environnement de l'information. D'aucuns soutiennent que l'exploitation de ce processus non linéaire donnera lieu à des campagnes de communication nouvelles et plus créatrices.

Le discours est un autre outil puissant que les communicateurs militaires doivent maîtriser. Les communiqués et les argumentaires traditionnels doivent céder la place à l'emploi des émotions, des métaphores et des images pour transmettre à certains auditoires des renseignements essentiels. Les psychologues cognitivistes conviennent que le cerveau humain est six à sept fois plus susceptible de se rappeler des faits liés à une histoire comparativement à des faits isolés<sup>45</sup>. Le stratège Emile Simpson soutient que, dans l'avenir, les conflits seront principalement des « concours pour imposer une signification aux personnes », ce qui est « aussi bien émotif que rationnel<sup>46</sup> » [TCO]. Tandis que les FAC cherchent à faire échec aux informations à caractère sensationnel et hostile, elles doivent mettre à profit la force



Gary Doak/Alamy Stock Photo/GYK4G1

Sir Lawrence Freedman, professeur émérite du programme d'Études sur la guerre et auteur, le 24 août 2016.

de persuasion du discours dans leurs campagnes de communication. Comme l'a écrit Nassim Taleb, penseur ayant formulé le concept du « cygne noir » : « Seule une histoire peut en supplanter une autre [...] le meilleur outil dont je dispose est une histoire<sup>47</sup> ». Un mouvement insurrectionnel peut se présenter comme étant « David luttant contre Goliath » afin de se rallier la population, ce qui oblige les forces gouvernementales à réagir à l'aide d'un autre archétype adapté à la culture pour le combattre. Le cerveau humain est câblé pour reconnaître la forme narrative, ce qui en fait un moyen efficace pour décrire le conflit, cerner les désirs et diriger les auditoires vers une satisfaction éventuelle<sup>48</sup>. En d'autres mots, il rend possible un « bond normatif » entre les faits et les valeurs et entre l'observation et l'action<sup>49</sup>. Pareilles constructions mentales risquent d'être désarmantes pour les auditoires antagonistes et agnostiques, et elles sont difficiles à réfuter. Simpson évoque Aristote pour faire valoir que les discours efficaces doivent allier l'argument rationnel (logos), à la passion (pathos) et à la pression morale (ethos). À elle seule, la logique manque d'impact. Quant aux émotions, elles peuvent avoir une emprise sur les populations, mais elles sont imprécises et prêtent à confusion. Lorsque ces éléments sont ancrés dans la moralité et que l'expéditeur des informations est perçu comme étant crédible, une puissante trinité narrative entre en jeu<sup>50</sup>. Le discours doit être ambitieux, puiser dans l'identité des auditoires visés, emprunter à l'histoire et s'adapter au fil du temps pour perdurer et conserver sa pertinence<sup>51</sup>.

Le stratège bien connu Lawrence Freedman a fait observer que le pouvoir ne provient pas tant de la connaissance des *bonnes histoires* que de *la façon* de les raconter et de *la qualité du récit* même<sup>52</sup>. Cela nous amène au concept de la mise en trame, c'est-à-dire à la façon d'en appeler aux préjugés cognitifs en présentant d'avance une perspective particulière axée sur une situation donnée. Par exemple, une opération militaire pourrait être présentée comme ayant 60 p. 100 des chances d'accroître la sécurité (trame positive), ou comme ayant « quatre chances sur dix » de ne pas atteindre son objectif (trame négative). Les trames sont étroitement liées aux métaphores génératives, ce qui entraîne l'emprunt d'éléments dans une constellation existante d'idées afin de faire en sorte qu'une situation soit perçue sous de nouveaux jours<sup>53</sup>. Par exemple, des concepts familiers, tels que « la maladie par rapport à la santé », « l'opposition entre authentique et artificiel » et « la complétude plutôt que la fragmentation » peuvent servir à produire un préjugé cognitif et à aider à établir la trame. Si un général devait parler de la nécessité « d'éradiquer le fléau du terrorisme », par exemple, il emploierait la métaphore de « la maladie par rapport à la santé » que l'auditoire appliquerait inconsciemment à la force adverse. Ces astuces sont employées régulièrement par les adversaires et les critiques des FAC; voilà qui nécessite des efforts pour recadrer les enjeux et les situations afin d'appliquer avec succès une perspective militaire canadienne. Les praticiens doivent s'assurer que ces moyens soient fondés sur la vérité, éthiques, éloquentes, cohérents, inclusifs aux yeux des auditoires visés, et utiles pour atteindre les objectifs stratégiques<sup>54</sup>. Tous ces outils narratifs aident à ramener les valeurs et les émotions à la surface des communications, ce qui revient à *interpeller* l'auditoire. Par exemple, au lieu d'*expliquer* ce que les FAC font, il conviendrait de mettre l'accent sur *la raison pour laquelle* nos militaires y servent.

Une autre notion fondamentale à inclure dans les campagnes de communication adaptative réside dans la nécessité de définir des objectifs clairs et atteignables et de s'adonner constamment à des évaluations et à des rajustements. Afin de mesurer et d'évaluer les effets dans l'environnement de l'information, il faut d'abord comprendre les forces en jeu dans le système actuel. Pareille analyse du contexte n'est pas facile à mener, étant donné le volume des informations, le nombre d'influenceurs et la cadence à laquelle se manifestent les variations et les tendances dans le domaine. Il n'existe aucune solution parfaite, et les ressources sont rares, mais les FAC ont commencé à expérimenter certaines méthodologies qui aideront à cerner les tendances les plus dominantes en matière d'information et leurs répercussions dans l'environnement de l'information de la défense. Les initiatives de ce genre n'en sont encore qu'à leurs balbutiements, et il faut donc leur accorder la priorité et leur affecter des ressources pour qu'elles parviennent à maturité. Si cela se produit, une sensibilisation accrue à l'information aidera à façonner les processus de conception des campagnes de communication et à améliorer les efforts visant à évaluer l'efficacité des communications.

La définition d'objectifs pertinents et l'évaluation du degré de succès des campagnes de communication comportent des défis particuliers. Tout d'abord, les FAC ne doivent pas surestimer la possibilité d'influer sur les convictions ou les perceptions dans les populations. La clé consiste à fixer des objectifs en mettant l'accent sur la production de changements progressifs dans les comportements de l'auditoire, puis à cerner et à renforcer les signes de succès. Par exemple, il serait irréaliste d'essayer de transformer des auditoires non intéressés en des partisans des FAC, ou d'en faire des recrues éventuelles du jour au lendemain. Un objectif plus réaliste consisterait à repérer les segments les plus raisonnables de l'auditoire et à se concentrer sur eux, à mener des activités ciblées conçues pour susciter



Photo du MDN/CIIFC ISC94-35A

Caporal Frank Mellish, commando du Régiment aéroporté du Canada en patrouille en Somalie.

leur intérêt et à évaluer le pourcentage des membres de l'auditoire qui ont choisi de demander plus de renseignements. Pareils efforts ne contribueront pas beaucoup à modifier les valeurs et les convictions, mais ils jetteront les bases d'un dialogue, renforceront la crédibilité et favoriseront la création de réseaux. Naturellement, il est essentiel de joindre l'action à la parole, car tout « écart entre ce qui est dit et ce qui est accompli » détruira rapidement même les campagnes et les discours les plus efficaces. Les FAC doivent chercher à améliorer leur compréhension de base de l'environnement de l'information complexe, puis adopter des outils pratiques afin d'évaluer si les objectifs stratégiques sont atteints en matière de communication.

La dernière composante de la méthodologie des RACA réside dans « les relations ». Le général Stanley A. McChrystal a écrit un jour qu'« il faut un réseau pour vaincre un réseau<sup>55</sup> » [TCO]. Une première étape importante consiste à mener des recherches sur les réseaux qu'une organisation souhaite influencer, en recourant à un processus appelé « analyse de l'auditoire visé ». Cette procédure détaillée permet de dresser les profils des auditoires *favorables* et *hostiles*, et peut s'avérer extrêmement utile pour cerner les points d'effort déterminants. Ensuite, il faut exploiter les réseaux efficacement. Les membres des FAC possèdent aussi leurs propres réseaux particuliers, qui représentent une ressource inexploitée ayant un énorme potentiel. Malheureusement, les règlements des FAC tels que les articles 19.36, 19.37 et 19.375 des Ordonnances et règlements royaux applicables aux Forces canadiennes (ORFC) sont extrêmement restrictifs et suscitent chez les militaires la nette impression qu'il n'y a pas grand-chose qui puisse être communiqué publiquement au sujet de leurs fonctions. La Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie a recommandé

que ces règlements soient mis à jour afin d'accorder aux militaires une plus grande liberté d'expression sans contrainte<sup>56</sup>. De toute évidence, il faut assujettir les communications à certaines restrictions pour assurer la sécurité des opérations et faire en sorte que les questions politiques ne soient pas débattues publiquement par les militaires. Cela dit, il existe une multitude d'éléments d'information accessibles au membre moyen des FAC; l'exploitation des expériences individuelles dans les réseaux produirait des effets exponentiels. Les règlements doivent être mis à jour et expliqués, et les chefs, à tous les niveaux, doivent encourager leurs subalternes à établir des rapports convenables avec leur collectivité. En outre, les membres des FAC possédant des talents supérieurs pour établir des réseaux et communiquer doivent être repérés, puis recevoir la formation voulue afin d'aider à renforcer les discours stratégiques. Par exemple, certains membres des FAC ont des milliers d'abonnés virtuels en raison de leurs intérêts extérieurs et de leur aptitude à établir des liens sur les médias sociaux. Si certains de ces militaires partageant un même intérêt recevaient du matériel publicitaire sur les campagnes de recrutement et qu'ils étaient disposés à en parler à l'occasion sur leurs réseaux et en leurs propres mots, les résultats pourraient être très spectaculaires. Pour cette raison, les FAC auraient avantage à songer à créer une « force opérationnelle des médias sociaux ». Il faudrait élaborer des lignes directrices et une formation claires parallèlement à une documentation approuvée et à des objectifs mesurables. Les premiers efforts devraient être modestes, ciblés et surveillés de près, l'objectif étant alors d'accroître les chances de succès et de réduire les risques. Il serait essentiel d'exercer une surveillance régulière des participants et de veiller à ce que les lignes directrices soient suivies et à ce que le contenu lié aux FAC soit approprié. Nigel Jones et Paul Baines, experts en marketing et en matière politique, croient qu'un dialogue établi au moyen d'un blogue militaire, par exemple, peut être extrêmement efficace, surtout aux niveaux inférieurs, où l'on accepte le *risque* afin de parvenir à la *pertinence*<sup>57</sup>. La clé de tout cela et de toutes les approches susmentionnées consiste à favoriser l'*écoute* et l'établissement de relations. Il sera donc essentiel de mettre en place des mécanismes pour faire en sorte que les données recueillies par les soldats s'adonnant à l'écoute et à l'établissement de relations soient transmises aux commandants. Si ces efforts sont déployés correctement, les réseaux et l'écoute issus de l'action d'une « force opérationnelle des médias sociaux » pourront aboutir à d'énormes résultats avec un investissement très faible.

Un second aspect des « relations », dont les FAC devraient se préoccuper sérieusement, réside dans la nomination de porte-parole officiels en matière stratégique. Le chef d'état-major de la défense est le principal porte-parole des FAC, mais il faut gérer soigneusement ses interventions afin d'en conserver les effets pour les situations où elles seront les plus avantageuses ou pour les cas d'urgence. On aurait tort d'exposer le général en chef des FAC à des rapports fréquents avec les médias au sujet de thèmes non déterminants, car cela amenuiserait les effets de ses interventions et limiterait la souplesse en cas de contretemps, sans parler des conséquences que cela aurait pour son emploi du temps. La plupart des autres officiers supérieurs hésitent à accorder des entrevues officielles à la presse, étant donné que celles-ci comportent des risques dignes de mention et nécessitent des efforts importants en échange d'avantages n'étant pas nécessairement évidents dans l'immédiat. Les mises à jour opérationnelles destinées aux médias sont exceptionnellement rares, vu le nombre de missions importantes auxquelles les FAC participent actuellement. Dans le présent article, j'ai exploré plusieurs raisons pour lesquelles les relations entre les forces armées et les médias risquent d'être houleuses, mais il faut dire ici qu'une grande source de mécontentement des journalistes concerne l'irrégularité des face-à-face entre les militaires et la presse. Pourtant, de nombreux officiers



Pictorial Press Ltd/Alamy Stock Photo/AWWP08

Le Pentagone, à Washington, D.C.

supérieurs n'ont ni le temps, ni la formation, ni le désir d'avoir de tels entretiens avec les journalistes. Or, aux États-Unis, un porte-parole militaire supérieur tient chaque semaine une séance d'information avec le corps des journalistes spécialistes du Pentagone. Une équipe de porte-parole militaires à temps plein et formés s'efforce chaque jour de se tenir au courant des enjeux importants, de parfaire ses approches en matière des communications et de dialoguer avec les médias et le public. Les efforts de cette équipe réduisent le fardeau des commandants supérieurs, qui peuvent dès lors se concentrer sur les questions opérationnelles et réserver leur apparition en public aux occasions et aux mises à jour importantes. En outre, si un porte-parole devient mêlé à une controverse, les commandants supérieurs disposent de la souplesse voulue pour faire le suivi et resituer la situation dans le bon contexte. Ces mêmes porte-parole pourraient aussi servir à diffuser des messages stratégiques sur les médias sociaux, notamment pour faire échec aux propos sensationnels et hostiles, au besoin. Un avantage important d'une telle approche réside dans la relation que les porte-parole permanents peuvent établir avec les journalistes et le public. Au bout d'un certain temps, la confiance et la crédibilité peuvent être établies, et des traits de personnalité particuliers peuvent amener les auditoires à mieux écouter et accueillir les arguments stratégiques présentés. Pareilles approches sont nettement meilleures que les communications bureaucratiques et institutionnelles, qui sont impersonnelles, distantes et incapables de susciter une écoute et des rapports efficaces. Par conséquent, les FAC devraient envisager sérieusement d'employer des porte-parole au niveau stratégique et chercher à exploiter les réseaux tactiques pour en tirer des effets supplémentaires au moyen de l'expérimentation d'une « force opérationnelle des médias sociaux ». Tandis que les FAC continuent à faire face à l'adversité et au chaos dans l'espace de combat

informationnel, de solides bases reposant sur l'éthique, l'adaptation, le dialogue et l'écoute, comme le propose la méthodologie des RACA, seront essentielles à la réussite.

### Les jokers – Obstacles au progrès

Jouer un « as » au moment opportun peut avoir des effets, mais les stratèges doivent se rappeler que les « jokers » risquent d'en neutraliser rapidement l'efficacité. Afin d'exploiter avec succès la méthodologie des RACA, les chefs supérieurs du gouvernement et des forces armées devront prendre connaissance de deux obstacles éventuels au progrès. D'abord, ils doivent accroître prudemment leur niveau de tolérance aux risques dans le domaine des communications. Il est quelque peu ironique que les forces armées soient prêtes à accepter des risques suprêmes sur le champ de bataille, mais qu'elles tendent à adopter une approche sans risque dans le domaine public. La devise selon laquelle « la victoire appartient aux audacieux » vaut autant pour les communications stratégiques que pour la guerre. Les adversaires du Canada ont manifesté une volonté grandissante de prendre des risques dans le domaine de l'information et, comme le stratège Mikkel Rasmussen le précise « dans un monde qui déteste les risques, quiconque en prend règne<sup>58</sup> » [TCO]. Dans le contexte des communications « de plusieurs à plusieurs », la perte du contrôle direct est inévitable, tout comme le risque. Rasmussen souligne que les risques de ce genre ne peuvent jamais être éliminés, mais qu'il est possible d'en filtrer quelques-uns, moyennant un certain prix, ce qui nécessite des délibérations judicieuses sur l'acceptabilité du risque<sup>59</sup>. Les chefs supérieurs des FAC et du Ministère doivent soigneusement prendre en compte le niveau et les domaines de risque qu'ils

sont prêts à accepter afin de profiter des avantages d'un dialogue enrichi dans le domaine de l'information. Si les autorités veulent éviter de devoir « remettre la couronne » [TCO] à un adversaire éventuel dans ce domaine, elles doivent accroître sensiblement leur résilience actuelle au risque en matière de communications. Le vérificateur général du Canada a déclaré un jour que, pour autonomiser les employés et les encourager à innover, les chefs doivent être disposés à accepter les *risques* et les *erreurs* et mettre l'accent sur *l'apprentissage* plutôt que sur *le blâme*<sup>60</sup>.

L'amorce d'un changement culturel important présente un autre risque dont il faut tenir compte au moment de mettre en œuvre la méthodologie des RACA. Par exemple, les planificateurs militaires devront se demander si l'envoi de renseignements ou de cybermessages serait aussi efficace dans certains cas que le lancement d'un missile. Il s'est avéré très difficile de vaincre de façon décisive un groupe d'insurgés sur le champ de bataille avec des armes et des tactiques. Les FAC doivent passer plus de temps à chercher des moyens de saper la volonté de combattre qui animent les groupes de ce genre, ou de réduire leurs raisons de combattre. La puissance coercitive demeurera un élément important pour atteindre de tels objectifs, car la dissuasion n'est crédible que si elle repose sur la menace du recours à la force véritable. Cependant, en envisageant l'emploi d'autres outils tels que les campagnes d'information, les FAC accroîtront leur capacité d'atteindre leurs objectifs stratégiques.

Le second obstacle éventuel à la progression des capacités stratégiques en matière de communications est le fait que des ressources insuffisantes sont affectées aux efforts de renouvellement. À elles seules, les idées ne permettront pas de faire échec aux investissements suffisants que les adversaires éventuels feront dans le domaine de l'information. En 2014, le Kremlin a affecté 600 millions de dollars américains au fonctionnement des réseaux RT et Spoutnik, et à cela s'ajoutent les millions qui ont été dépensés pour financer de nouvelles capacités militaires et des intermédiaires mondiaux dans le domaine de l'information<sup>61</sup>. Malgré cet investissement grandissant de la Russie, l'OTAN et ses États membres hésitent à mettre de nouvelles capacités sur pied et à affecter des fonds aux communications stratégiques. Le Canada compte parmi les quelques alliés possédant un secteur professionnel des affaires publiques, et un

modeste investissement a pour objet d'opérationnaliser davantage cette capacité. Cela dit, afin de consolider le succès à long terme, il faudra accroître modérément les ressources financières et humaines et réaffecter des crédits consacrés aux communications militaires, de manière à créer une capacité au niveau stratégique. À l'heure actuelle, les quelques officiers des affaires publiques (OAP) chargés d'appuyer l'État-major interarmées stratégique sont aussi responsables de la coordination avec les commandements ainsi que de la mise sur pied des forces nécessaires aux opérations de déploiement. Cette petite équipe a manqué de personnel de façon chronique au cours des dernières années, mais elle a réussi à assurer un soutien de base. Les initiatives liées aux RACA et décrites dans le présent article ne peuvent être menées à bien avec les ressources existantes, car elles ne sont pas gratuites. Un regroupement éventuel des atouts des AP dans le groupe du Sous-ministre adjoint (Affaires publiques) (SMA[AP]) pourrait offrir une solution partielle, mais il faudra sans doute un examen plus global de toutes les ressources consacrées aux communications militaires dans l'ensemble des FAC, ainsi qu'un investissement modéré de capital financier et humain. Il conviendrait aussi de songer à exploiter les compétences du personnel des OI dans des rôles nationaux. Cependant, il faudrait le faire aux termes de la doctrine des Affaires publiques et des principes de *l'influence éthique*, chaque fois qu'elles seraient employées en cette capacité. Par ailleurs, les unités des OI et des opérations psychologiques ont besoin d'autres structures professionnelles, programmes d'instruction et investissements pour maximiser leur potentiel en vue des déploiements futurs des FAC. Il faut aux officiers des affaires publiques une instruction supplémentaire et un changement de culture pour qu'ils puissent mieux travailler avec d'autres ressources du domaine de l'information au cours des opérations à l'étranger. Si les chefs supérieurs se soucient vraiment de défendre les intérêts du Canada dans le domaine de l'information de demain, il est essentiel qu'ils se préoccupent sérieusement et sans tarder des *jokers* que sont l'aversion pour le risque et l'insuffisance des ressources.

## Conclusion

Malgré le chaos omniprésent dans l'environnement de l'information, une chose est claire : les batailles du discours qui s'annoncent auront lieu au niveau stratégique, à n'en pas douter. Cela suscitera d'importants défis pour les commandants des FAC en matière de relations civilo-militaires, vu la difficulté qu'il y aura à faire la distinction entre les activités démocratiques légitimes et responsables, d'une part, et les attaques de désinformation, d'autre part. Il nous faudra une stratégie pangouvernementale exhaustive pour se doter de la souplesse et de la vitesse nécessaires afin de manœuvrer dans cet environnement en évolution rapide. Il faudra aussi envisager avec sérieux la coopération avec la société civile et établir une entente tacite entre le gouvernement, les partis d'opposition et les médias responsables. Si les FAC ont l'intention d'influer sur l'issue des batailles des discours dans l'avenir et sur la question de déterminer la meilleure « façon de



Le siège de l'OTAN, à Bruxelles, en Belgique.

présenter les choses » [TCO], il faudra réfléchir sérieusement et sans plus attendre aux importantes mesures à adopter, telles que celles décrites dans la méthodologie des relations altruistes et des communications adaptatives. La plume est de toute évidence devenue une épée, et il faut y voir une arme dangereuse à double tranchant dans le domaine de l'information contemporain, arme qui nous oblige à faire une nouvelle analyse de la tolérance au risque et de nouveaux investissements dans le domaine des communications

stratégiques. Si les FAC peuvent apprendre à mettre le domaine de l'information à profit judicieusement, dans le respect de l'éthique et avec souplesse, elles aideront à protéger la trame de la société démocratique et à accroître l'efficacité opérationnelle au Canada et partout dans le monde.



## NOTES

- 1 David Ronfeldt et John Arquilla, *The Advent of Netwar*, Santa Monica, Californie, RAND Corporation, 1996, p. 328.
- 2 Le présent article met l'accent sur le niveau stratégique et n'abordera aucunement les initiatives opérationnelles en cours, telles que l'opérationnalisation des affaires publiques militaires. J'estime que les recommandations d'ordre stratégique formulées ici s'harmoniseront avec les progrès faits au niveau opérationnel.
- 3 Jones, Nigel et Paul Baines, « Losing Control? Social Media and Military Influence », *RUSI Journal*, vol. 158, n° 1, mars 2013, p. 73.
- 4 John Herrmann, « Truth: Why Spock is Such an Unusual Character », dans *Weaponized Narrative: The New Battlespace*, The Weaponized Narrative Initiative White Paper, Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 27.
- 5 Nathan Rabin, « Entrevue avec Stephen Colbert », *AV Club*, 25 janvier 2006.
- 6 James R. Compton, critique de *News as Entertainment: The Rise of Global Infotainment* par Daya Kishan Thussu, *Canadian Journal of Communication*, vol. 34, n° 1, 2009. Voir le site <https://www.cjc-online.ca/index.php/journal/article/view/2154/3077>.
- 7 Edelman Corporation, « 2018 Edelman Trust Barometer ». Consulté la dernière fois le 16 mai 2018 : [http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018\\_Edelman\\_Trust\\_Barometer\\_Global\\_Report\\_FEB.pdf](http://cms.edelman.com/sites/default/files/2018-02/2018_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report_FEB.pdf).
- 8 David L. Atheide, *Creating Fear: News and the Construction of Crisis*, Londres, Routledge, 2018, p. 19, 4749.
- 9 L'auteur a examiné les décisions du Conseil national des médias du Canada (<http://mediacouncil.ca>) et a constaté qu'en 2017, huit plaintes ont été déposées sur l'exactitude (cinq ont été retenues) et que quatre autres ont porté sur l'opinion (elles ont toutes été rejetées). La même année, le Conseil canadien des normes de la radiotélévision (<http://www.cbsc.ca>) a reçu quatre plaintes qui se rapportaient directement aux reportages des médias. Dans les cas où des méfaits avaient été commis, les pires conséquences ont pris la forme de recommandations adressées aux médias pris en faute pour qu'ils diffusent des corrections.
- 10 Donald Savoie, « Accountability: I take the blame, but I'm not to blame », dans *Court Government and the Collapse of Accountability in Canada and in the United Kingdom*, Toronto, University of Toronto Press, 2008, p. 260.
- 11 *Ibid.*, p. 286.
- 12 *Ibid.*, p. 267.
- 13 Open School of Journalism, « Module JG170: Gotcha Journalism ». Site consulté la dernière fois le 16 mai 2018 : <https://www.openschoolofjournalism.com/distance-education-program/courses/gotcha-journalism-jg170>.
- 14 Peter Aucoin, et Mark D. Jarvis, *Moderniser l'obligation de rendre compte du gouvernement : un cadre de réforme*, Ottawa, École de la fonction publique du Canada, 2005, p. 43.
- 15 *Ibid.*
- 16 Savoie, p. 260.
- 17 Brad Allenby et Joel Garreau, « Weaponized Narrative Is the New Battlespace: And the U.S. is Behind its Adversaries », *Weaponized Narrative: The New Battlespace*, *The Weaponized Narrative Initiative White Paper*, Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 27.
- 18 Valéry Guérassimov, « The Value of Science in Anticipating » [en russe], *Military-Industrial Courier*, 27 février 2013. Voir le site <http://www.vpk-news.ru/articles/14632>.
- 19 Rédacteurs de Reuters, « Russia counting on more propaganda: NATO official », *Reuters*, 14 mai 2018.
- 20 Dana Milbank, « Putin's Useful Idiots », *The Washington Post*, 20 février 2018.
- 21 Mark Molloy, « Alt-right Twitter blogger Jenna Abrams unmasked as creation of Russian 'troll factory' », *The Telegraph*, 3 novembre 2017.
- 22 Michael Raska, « China and the 'Three Warfares' », *The Diplomat*, 18 décembre 2015.
- 23 NATO Strategic Communications Centre of Excellence, *Daesh Information Campaign and its Influence*, Riga, Lettonie, NATO Strategic Communications Centre of Excellence, 2015, pp. 37-41.
- 24 Herbert Lin, « Towards an Adequate Response », *Weaponized Narrative: The New Battlespace*, *The Weaponized Narrative Initiative White Paper*, Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 41.
- 25 Emile Simpson, *War from the Ground Up*, Oxford, Oxford University Press, 2012, p. 61.
- 26 Peter Feaver, « Crisis as Shirking: An Agency Theory Explanation of the Souring of American Civil-Military Relations », dans *Armed Forces and Society*, vol. 24, n° 3, printemps 1998, p. 409.
- 27 Scott Ruston, « Defending: Awareness and Protection », *Weaponized Narrative: The New Battlespace*, *The Weaponized Narrative Initiative White Paper*, Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 39.
- 28 Richard A. Kohn, « How Democracies Control the Military », *Journal of Democracy*, vol. 8, n° 4, 1997, p. 1.
- 29 Stephen Saideman, *Adapting in the Dust: Lessons Learned from Canada's War in Afghanistan*, Toronto: University of Toronto Press, 2016, p. 58.
- 30 *Ibid.*
- 31 *Ibid.*, p. 68.
- 32 Yagil Levy, « How the Press Impairs Civilian Control over the Armed Forces: The case of the Second Lebanon War », *Journal of Power*, vol. 3, n° 2, 2010, p. 249.
- 33 *Ibid.*, p. 249-251.
- 34 Général Sir Mike Jackson, « The Realities of Multinational Command: An Informal Commentary », *The Challenges of High Command: The British Experience*, Gary Sheffield et Geoffrey Till (sous la dir. de), New York, Palgrave-Macmillan, 2003, p. 43.
- 35 Savoie, p. 258 et 264.
- 36 Pour lire un exemple de la réaction des médias, voir notamment : [https://www.huffingtonpost.ca/yves-engler/canadian-forces-media\\_b\\_14636256.html](https://www.huffingtonpost.ca/yves-engler/canadian-forces-media_b_14636256.html).
- 37 Justin Kelly et Mike Brennan, *Alien: How Operational Art Devoured Strategy*, Carlisle (PA), U.S. Army War College, 2009, p. 78.
- 38 Ministère de la Défense nationale, *Affaires publiques interarmées*, B-GJ-005-361/FP-000, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2004, p. 1-1 à 1-3.
- 39 Ministère de la Défense nationale, *Politique du ministère de la Défense nationale et des Forces armées canadiennes sur les opérations d'information interarmées*, Ottawa, ministère de la Défense nationale, 2018, p. 34.
- 40 Yves Engler, « Canada's Largest PR Machine Complains that the Media is Being Unfair », *Huffington Post*, 9 février 2017.
- 41 Kurt M. Sanger et Brad Allenby, « Marines: Tell it to The », *Weaponized Narrative: The New Battlespace*, *The Weaponized Narrative Initiative White Paper*, Phoenix, Arizona State University, 2017, p. 29.
- 42 Ruston, p. 38.
- 43 Jones et Baines, p. 74.
- 44 Général James N. Mattis, « USJFCOM Commander's Guidance for Effects-Based Operations », *Parameters*, automne 2008, p. 19.
- 45 Shawn Callahan, *Putting Stories to Work*, Melbourne, Pepperberg Press, 2016, p. 25.
- 46 Simpson, p. 35.
- 47 Nassim Taleb, *Le cygne noir : la puissance de l'imprévisible*, Paris, Les Belles Lettres, 2008, p. 21.
- 48 Livre blanc de l'Armée de terre allemande : *Narrative Development in Coalition Operations*, Mayen, en Allemagne, Multinational Information Operations Experiment, 2014, p. 9.
- 49 Donald A. Schön et Martin Rein, *Frames of Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*, New York, Basic Books, 1994, p. 26.
- 50 Simpson, p. 210-225.
- 51 *Ibid.*
- 52 Lawrence Freedman, « Stories and Scripts », *Strategy: A History*, Oxford, Oxford University Press, 2013, p. 617-618.
- 53 Schön et Rein, p. 27.
- 54 *Ibid.*, p. 44.
- 55 Général Stanley A. McChrystal, « It Takes a Network », *Foreign Policy*, 21 février 2011. Voir le site <http://foreignpolicy.com/2011/02/21/it-takes-a-network/>.
- 56 Commission d'enquête sur le déploiement des Forces canadiennes en Somalie (CEDFCS), « L'obligation de rendre compte ». Chapitre 16, *Un héritage déshonoré : les leçons de l'affaire somalienne*, cinq volumes, Ottawa, Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, 1997, p. 452.
- 57 Jones et Baines, pp. 73-77.
- 58 Mikkel Vedby Rasmussen, *The Risk Society at War: Terror, Technology and Strategy in the Twenty-First Century*, Cambridge, Cambridge University Press, 2006, p. 40.
- 59 *Ibid.*, p. 110.
- 60 Vérificateur général du Canada, « La modernisation de la reddition de comptes dans le secteur public », Chapitre 9, *Rapport de la vérificatrice générale du Canada à la Chambre des communes*, Ottawa, 2002, p. 1718.
- 61 Tomáš Čížik, « Information Warfare as a Geopolitical Tool », document de recherche, Centre for European and North Atlantic Affairs, 2017, p. 4.