

# Vous ne pouvez pas gagner si vous ne jouez pas

La communication : engagez dès que possible, engagez souvent

LIEUTENANT COLONEL AARON D. BURGSTEIN, USAF\*

**L**a Ligne Maginot, l'ensemble fortifié légendaire construit par les Français après la Première Guerre mondiale pour contrecarrer tout plan d'invasion allemand, semblait à première vue une bonne idée. Cette guerre était caractérisée par des combats de tranchées et des lignes de défense statiques où des milliers, si ce n'est des centaines de milliers, de soldats des deux camps trouvèrent la mort. Au cours de la Deuxième Guerre mondiale, les ennemis, dans ce cas les Allemands, se seraient jetés vainement contre l'ensemble fortifié imprenable qui constituait la Ligne Maginot. L'armée française aurait alors le temps de se mobiliser et de déclencher une riposte décisive. Ce plan « de génie » connut un échec complet. L'audace, la vitesse d'exécution, la tactique interarmes et un plan d'attaque soigneusement conçu permirent de contourner la Ligne Maginot et de sceller son sort, rendant ainsi inutiles les fortifications coûteuses, statiques et, en fin de compte, inutiles.

Comme la guerre cinématique, la communication devrait être un outil offensif, est non une ligne statique de défense. En saisissant l'initiative, en employant l'approche interarmes de l'information visuelle (VI) (imagerie photographique et télédiffusion), les médias imprimés et sociaux, ainsi que les formes non tradition-

---

\*L'auteur est directeur des relations publiques, basé à *US Pacific Air Forces* (PACAF), base-jointe Pearl Harbor-Hickam, Hawaï. Il développe, réalise et surveille tous les programmes des relations publiques de PACAF et tous les bureaux des relations publiques subordonnés de la région pacifique. En plus, il développe et réalise les relations des médias et des communautés et la politique d'information interne pour le commandant de PACAF et il formule les stratégies de communication pour avoir un effet positif sur les issues de l'armée de l'Air américaine et du commandement. Le lieutenant Colonel Burgstein a tenu plusieurs postes aux niveaux de l'escadre, commandant et commandement aérien; il a également commandé le *1st Combat Camera Squadron* à base-jointe Charleston, South Carolina. Il a passé un an dans le programme d'*Education with Industry* à l'entreprise de *Hill and Knowlton* à New York et était sélectionné comme conseiller de communication stratégique pour le secrétaire de l'armée de l'Air américaine. Avant d'occuper son poste actuel, Le lieutenant Burgstein était un *senior fellow* avec l'*Atlantic Council of the United States* à Washington, DC. Il a sa licence de *Ursinus College*, un masters du *Navy War College*, et un MAAS du *School of Advanced Air and Space Studies*.

nelles de communication, une organisation peut attaquer en profondeur en utilisant de multiples voies pour produire des résultats non cinétiques, préparant et modelant le champ de bataille pour atteindre l'effet désiré. Une organisation qui prend le contrôle au début de l'espace de bataille de l'information peut modeler non seulement ce domaine mais aussi beaucoup d'autres et augmenter les chances de réussite de la mission.

### L'importance de la communication

Il n'est pas possible de ne rien communiquer. Comme l'a fait remarquer Cliff Gilmore, un stratège en relations publiques du Corps des Marines, « tout le monde communique quelque chose à quelqu'un quelque part<sup>1</sup> ». Gilmore pose trois vérités en matière de communication comme principes. La première est que personne ne peut commander sans communiquer. La deuxième est que ne pas communiquer est impossible. La troisième est qu'on ne peut communiquer sans influencer les participants au processus de communication<sup>2</sup>. Mais *pourquoi* la communication est-elle importante ?

Le stratège Colin Gray a dit que « la guerre et la paix est en réalité un jeu de l'esprit<sup>3</sup> ». Cette observation pertinente explique pourquoi on doit communiquer avant, pendant et après un conflit. Pour Carl von Clausewitz, la guerre est « un acte de violence dont l'objectif est de contraindre l'adversaire à exécuter notre volonté<sup>4</sup> ». Il s'agit donc essentiellement d'obliger les gens à faire ce qu'on attend d'eux en détruisant la capacité de résistance de l'adversaire, que Clausewitz définissait comme « *la totalité des moyens à sa disposition et la force de sa volonté* » (souligné dans l'original)<sup>5</sup>.

La volonté des gens est l'essence de la guerre. Convaincre l'ennemi que sa lutte est sans espoir et qu'il ferait mieux de céder aux exigences de son adversaire ou de se conformer à ses idéaux conduira à la victoire. En d'autres termes, on peut vaincre l'ennemi psychologiquement. Clausewitz déclara d'ailleurs que « les forces psychologiques exercent une influence décisive sur les composantes de la guerre<sup>6</sup> ». Comme cela a souvent été affirmé, et pour paraphraser le contre-amiral Alfred Thayer Mahan, la victoire peut sourire à des soldats parce qu'ils sont meilleurs ou plus motivés, même s'ils sont moins bien armés<sup>7</sup>.

La communication est également un moyen important de motiver des troupes. Les soldats engagés dans une mission en laquelle ils croient ont tendance à plus se focaliser sur la mission et sur leur Arme. Max Boot observe que les taux de réengagement dans l'armée de Terre lors des opérations en Bosnie et au Kosovo furent les plus élevés qu'avait connus cette armée depuis des années<sup>8</sup>. Le renforcement psychologique contribue à rendre ces forces plus puissantes. Une armée

puissante sans la volonté de mener à bien ses opérations est presque inutile. Cette même armée, faisant preuve de force morale et psychologique, peut réaliser de grandes choses.

Pour compliquer encore les choses est l'existence de multiples fronts de communication, les champs de bataille. Des auditoires différents demandent des approches différentes. Ce qui fonctionne bien pour l'un peut avoir l'effet inverse pour l'autre. L'astuce réside dans la rupture du code de la communication efficace. Pour quelque chose d'aussi « normal » et important que la communication, il est facile de passer par tout l'éventail de la réussite ou de l'échec.

### ***Le bon***

Le pont aérien de Berlin offre l'un des meilleurs exemples d'effort de communication réussi à de multiples niveaux. Pendant les premières phases de cet effort, les chefs de l'armée de l'Air reconnurent la valeur des relations publiques, s'assurant la collaboration d'éditorialistes et de journalistes. Le général William Tunner décrivit la situation comme ayant un « fantastique potentiel de relations publiques... C'est la meilleure chance que nous n'ayons jamais eue<sup>9</sup> ». Bien qu'il soit possible que l'observation de Tunner ait visé spécifiquement le transport aérien, elle s'appliquait également à la politique américaine de soutien de Berlin Ouest contre l'action communiste. Le pont aérien, avec toute la publicité qui s'y attachait, fut « un désastre pour Joseph Staline et sa politique étrangère en apportant une preuve accablante de la brutalité et de la barbarie soviétiques<sup>10</sup> ». Fait plus important, il aida à faire basculer l'opinion publique américaine en faveur d'une alliance avec les pays d'Europe occidentale, quelque chose qui n'était pas garanti avant le blocus et le grand succès du pont aérien<sup>11</sup>.

Au moment même où le pont aérien s'attirait des éloges pour son caractère humanitaire et la coopération internationale à laquelle il donna lieu, le déploiement concomitant de B-29 en Europe se révéla tout aussi important. L'idée était que le déploiement de ces bombardiers à capacité théoriquement nucléaire montrerait aux soviétiques « que l'Occident ne plaisantait pas<sup>12</sup> ». Roger G. Miller observe que cela représentait une démonstration sérieuse de l'engagement américain qui faisait apparaître la volonté des États-Unis de défendre l'Europe occidentale<sup>13</sup>. Le fait que, en réalité, ces appareils n'étaient pas de la version à capacité nucléaire n'a aucune importance dans la mesure où l'essentiel de la population mondiale, peut-être même la majorité des dirigeants soviétiques, l'ignoraient. Le déploiement représente un bon exemple de communication avec l'adversaire. À la fin des années quarante, aucun message n'était plus fort que celui de la bombe atomique et le mouvement au grand jour des B-29 allait donc certainement attirer l'attention.

***Le mauvais***

Le 5 février 2003, le secrétaire d'État Colin Powell témoignait devant le Congrès que l'Irak possédait des armes de destruction massive. À cette époque, le secrétaire Powell était convaincu de la validité des preuves qu'il présentait et avait plaidé pour la guerre contre l'Irak. Ce scénario est devenu un exemple d'engagement de communication initialement efficace qui a mal tourné et porta atteinte à la crédibilité des États-Unis. Lors de l'invasion et de l'occupation ultérieure, le fait que de telles armes n'ont pas été trouvées avait amoindri à la fois la justification de l'invasion présentée par les États-Unis et le soutien de la communauté internationale et de la coalition ; elle a également nui à la réputation personnelle de Powell, jetant un doute sur son intégrité<sup>14</sup>. Powell a été dévasté : « Je suis celui qui ... l'a présenté [la justification] au monde au nom des États-Unis et [cela] fera toujours partie de mon passé<sup>15</sup> ». Bâtir une coalition sur des faits inexacts est un mauvais plan d'action.

***Le vilain***

La création du Commandement pour l'Afrique et l'annonce qui en fut faite constitue un bon exemple d'effort déplorable de communication. Le 6 février 2007, la Maison Blanche rendit publique la naissance du Commandement dans « un communiqué... de deux lignes qui dit tout et rien<sup>16</sup> ». Le docteur J. Peter Pham, directeur du Centre Michael S. Ansari pour l'Afrique du Conseil atlantique et membre dès sa création du Groupe consultatif de haut niveau du Commandement pour l'Afrique, se douta que quelque chose n'allait pas dans le domaine de la communication quand les attachés militaires africains commencèrent à lui demander des informations. Plutôt que d'aviser les attachés militaires africains, les États-Unis n'avaient informé que les attachés militaires de l'OTAN. Les Africains finirent par être invités à une réunion d'information environ dix jours plus tard mais cette absence de communication s'était déjà révélée être une « erreur coûteuse<sup>17</sup> ».

Encore pire fut la pénurie d'informations sur le nouveau commandement. Au lieu d'avoir accès à des réponses toutes prêtes (par exemple, dans un document d'orientation préparé par le service des relations publiques), les dirigeants et journaux africains durent se débrouiller tous seuls en termes de recueil d'informations sur le Commandement pour l'Afrique. Dès le début, un manque évident de communication mit en danger la mission qui était de promouvoir la paix et la stabilité. « Personne n'était autorisé à parler du Commandement », fit observer Pham. « Ainsi, même de simples questions restaient sans réponse. Cela créa une atmosphère de méfiance qui perdure à ce jour<sup>18</sup> ».

## La méthode « se replier sur soi » ou « Maginot » de communication

*Les commandants d'aujourd'hui comprennent que les relations publiques réactives ne contribuent aucune valeur ajoutée réelle à l'accomplissement de nos missions. Pour mener efficacement nos opérations, nous avons besoin d'être proactifs ou comme nous l'appelons la « communication basée sur les effets ».*

—Général de corps d'armée William B. Caldwell IV,  
ancien porte-parole de la force multinationale en Irak

Parfois, le mode réactif est approprié, voire même nécessaire. En pareil cas, le format standard « réponse à la question posée » offre une série réfléchie à l'avance de questions et réponses possibles à laquelle se reporter en cas de besoin (c'est-à-dire, avant d'annoncer une opération de grande envergure ou un changement important apporté à une organisation). Cet outil est prêt à l'emploi quand les questions commencent et offre aux porte-parole de l'organisation un ensemble de lignes directrices pré approuvées et de points essentiels sur lesquels baser leurs réponses.

En règle générale, les informations classifiées ne sont pas portées à la connaissance du public ni des médias. Dans la plupart des cas, les gens comprennent cette politique. Même si les informations factuelles classifiées ne peuvent, et ne devraient pas, être rendues publiques, il reste possible de confirmer ce qui est évident et d'apporter une réponse.

Quels sont les inconvénients à l'adoption d'un plan d'action réactif ? Pour commencer, en procédant ainsi, on enclenche un processus implicite de rattrapage de retard. Au lieu de commencer par des déclarations, des réflexions et des prises de position, en établissant ainsi un cadre explicatif, une équipe réactive ne fait que réagir en permanence aux paroles ou actions de l'« adversaire ». Si les Taliban déclarent que les forces américaines ont tué des innocents, l'Amérique se retrouve dans une situation constante de dénégation en essayant de prouver son innocence. En un mot comme en cent, « Si vous ne définissez pas le cadre explicatif, quelqu'un d'autre le fera<sup>19</sup> ». Les cycles d'actualités sont dynamiques et ont un effet profond. Quiconque est le premier à diffuser une information en exclusivité, force l'organisation moins ambitieuse dans une posture réactive dans laquelle elle en est réduite à toujours devoir se défendre et répondre à ce qui est dit au lieu d'exprimer ses propres messages.

Tout aussi important, une telle position défensive peut aisément réduire la crédibilité d'une organisation. Au lieu d'exposer tous les aspects positifs de ses actions, elle doit consacrer l'essentiel de son énergie, de ses efforts et de ses opéra-

tions de communication à la réplique aux déclarations négatives. En jouant constamment au rattrapage et en laissant l'initiative à l'adversaire, l'organisation débat des aspects négatifs de la plupart de ses messages, qu'elle reçoit et qu'elle émet, ce qui nuit encore à sa réputation.

Pour combattre Israël, le Hamas reconnaît que ce pays est militairement plus puissant et formule sa stratégie en conséquence. S'il ne peut l'emporter militairement dans un conflit, il veut prendre le dessus en termes d'image<sup>20</sup>. C'est la raison pour laquelle le Hamas et Israël s'efforcent tous deux d'être le premier à faire passer ses messages. Lorsqu'elle domine la communication en diffusant et disséminant rapidement les informations parmi les auditoires visés, une organisation met automatiquement son adversaire sur la défensive.

### Passer à l'offensive

*Les plus braves sont certainement ceux qui ont la plus claire vision de ce qui est devant eux, aussi bien la gloire que le danger et pourtant, nonobstant, sortent à leur rencontre.*

—Thucydide

*La communication favorise ceux qui la pratiquent*

—John Powell, compositeur de musique de films

La communication doit faire partie intégrante du plan de bataille, reflétant les lignes d'opérations du commandement. S'y engager pendant la période d'analyse de la mission laisse suffisamment de temps pour planifier en parallèle et synchroniser les possibilités essentielles d'engagement du commandement via les médias, la diffusion de communiqués, etc. Il arrive trop souvent que les relations publiques soient reléguées en annexe et ajoutées en dernière minute une fois l'ensemble de la planification terminé. Cette approche ne gagnera pas un engagement de communication et peut s'avérer préjudiciable à l'ensemble du plan car l'organisation aura du mal à rattraper le temps perdu. La communication doit plutôt faire partie du plan, depuis la conception jusqu'à l'exécution, mais comment ?

Comme la communication réactive et la Ligne Maginot, la méthode proactive s'apparente au célèbre blitzkrieg de la Deuxième Guerre mondiale, qui vint à bout si facilement de ces lignes statiques. Bien que l'approche interarmes est en effet un élément vital d'un plan de communication proactif, elle est bien plus que cela.

Le blitzkrieg (guerre éclair), a été rapide et de courte durée. Ces tactiques peuvent réussir dans certaines circonstances mais elles ne constituent pas le fon-

dement d'une solide stratégie globale de communication qui doit adopter une approche à long terme.

Qui est à l'origine d'une réussite de stratégie de communication proactive ? D'après le journaliste Willy Stern, « Les généraux et officiers supérieurs doivent habiliter les officiers subalternes<sup>21</sup> ». Si les dirigeants les plus élevés gardent le silence, les chefs subalternes n'ont aucun exemple à suivre pour communiquer avec leur propre personnel et leurs adversaires. Ainsi, il est essentiel que les leaders au plus haut niveau préparent le terrain et communiquent souvent. Ils servent alors de modèles aux subordonnés qui ne se sentiront pas menacés par la communication. Ils n'auront pas peur non plus d'être en avance sur leurs supérieurs si ceux-ci montrent l'exemple. Les leaders doivent en outre *habiliter* ces jeunes officiers à communiquer plutôt qu'à adopter une mentalité « zéro défaut ». Permettre à ces dirigeants de prendre quelques risques, ce qui les encourage, ainsi qu'à d'autres, à communiquer<sup>22</sup>.

Comme le général David Petraeus, ancien commandant de la Force internationale d'assistance à la sécurité, l'exposa brièvement dans son guide de contre-insurrection, la nature vitale de la communication exige qu'elle soit pratiquée correctement :

Soyez les premiers à proclamer la vérité. Battez les insurgés et autres acteurs malveillants dans la course aux gros titres. Devancez les rumeurs. Transmettez des informations précises à la hiérarchie, aux dirigeants afghans, à la population et à la presse dès que possible. L'intégrité est cruciale pour ce combat. Évitez la propagande et n'essayez pas d'« enjoliver » une situation inquiétante. Reconnaissez les revers et l'échec, y compris les pertes civiles, puis exposez la façon dont nous réagissons et ce que nous avons appris<sup>23</sup>.

La transparence et l'honnêteté ne forment qu'une partie de l'équation. La communication doit être opportune, exacte et véridique. Mais comment les communicateurs modernes exécutent-ils leur mission ?

### Elle doit être stratégique

« Ce que vous voulez, c'est un plan stratégique bien réfléchi, où tout renforce tout le reste<sup>24</sup> ». Pour être véritablement stratégique, il faut planifier à l'avance et persuader les partenaires internationaux de coopérer et d'aider à propager le récit. Franklin D. Kramer, ancien secrétaire adjoint à la Défense pour les affaires de sécurité internationale, recommande de répondre à cinq questions avant d'entamer la planification : 1) Quel est le message ? 2) Quels sont les publics ? 3) Qui est chargé de la communication ? 4) Quels sont les canaux de la communication ? 5) Quel est l'état final recherché<sup>25</sup> ? Bien que d'excellents outils de planification d'une stratégie de communication, ces questions doivent être adaptées à l'environ-

nement d'aujourd'hui et de demain. En outre, ces étapes sont linéaires mais planifiées de manière à ce qu'ils se renforcent mutuellement. Plutôt que de déterminer le message d'abord, il faut commencer par définir l'état final ou l'intention du projet.

### ***Quelle est l'intention et/ou l'état final ?***

Normalement, l'intention de la communication, ou de son état final est basée sur le soutien de l'objectif opérationnel. L'équipe dans son ensemble doit déterminer la meilleure façon d'aligner les objectifs opérationnels sur ceux de la communication pour arriver à une synergie ; sinon, les gens communiqueront juste pour s'entendre parler. Dans le cadre de l'élaboration du plan général de bataille, il faut identifier l'état final recherché et d'en tenir compte dans le plan de communication. Le plan doit incorporer un objectif opérationnel lié à celui de la communication, une méthode de communication et, tout aussi important, un public à engager.

### ***Quel est le message ?***

Maintenant que l'on sait de quoi parler, la question suivante doit adresser l'élaboration de messages qui aident la réalisation de cet objectif. Qu'est-ce que le communicateur essaie de transmettre ? Quel est l'objectif de l'opération que soutient cette communication ? Il s'agit toutefois de déterminer non seulement le contenu des messages mais également avec qui on communique et la meilleure façon de le faire.

### ***Quels sont les publics ?***

Le terme *public* est employé ici au lieu d'*audience*, qui reçoit les informations. Communiquer cherche à engager un dialogue avec différents publics. Plus important encore, cette étape détermine avec qui communiquer, une tâche qui n'est pas aussi simple qu'elle le paraît. Il est facile d'identifier les « forces armées américaines » ou l'« adversaire X » en tant que groupe mais on ne doit pas oublier qu'il existe presque toujours de multiples publics. Le fait qu'un message est destiné à un groupe n'implique pas que d'autres ne le recevront pas. Aux fins de la planification de base, toutefois, les publics clés doivent être identifiés et priorisés. À qui le message est destiné ?

### ***Qui sont les communicateurs ?***

Une fois les publics définis, l'étape suivante, qui est tout aussi cruciale, consiste à déterminer les porte-parole. Il ne faut pas les limiter aux archétypes de spécialistes américains, mais rechercher ceux qui peuvent, et feront le maximum d'effet. Qui offre la plus grande légitimité ? Si, par exemple, les États-Unis veulent com-

muniquer avec la population d'un pays hôte, pourquoi employer des porte-parole américains si les autorités locales sont prêtes, disposées et capable à communiquer plus efficacement ?

### *Quels sont les canaux de communication ?*

Comment le message sera-t-il transmis ? Par télévision, radio, médias sociaux ? Il ne suffit pas de dire « Nous leur dirons ». Il faut identifier une méthode de communication.

Il est également important de considérer la possibilité d'une communication en plusieurs langues. Il y a beaucoup à gagner en faisant en sorte que les messages à des ressortissants étrangers soient transmis dans les langues et la terminologie locales plutôt qu'un idiome qu'ils ne comprennent peut-être pas. À ce stade, l'approche interarmes, qui est examinée plus loin dans le présent article, entre en scène. C'est en outre la raison pour laquelle il est vital de savoir ce que sont les objectifs et les messages. En coordonnant ces éléments, il est possible de tirer le meilleur parti des points forts de chaque support de communication. Mais quels sont ces médias ? De quels systèmes d'armes le communicateur chargé de la communication dispose-t-il ?

### *Le Projet d'évaluation formelle*

Bien que n'étant pas inclus dans les cinq questions ci-dessus, l'évaluation des progrès d'un effort de communication représente un élément essentiel de toute opération. Des évaluations périodiques des plans de communication permettent aux commandants de déterminer s'ils ont produit les effets recherchés. Elles fournissent en outre de précieuses informations concernant les publics visés et les changements de comportement ou d'attitude. Finalement, les évaluations sont sans valeur si on ne tire aucun enseignement et de s'adapter. En évaluant une opération, puis en ajustant en fonction des leçons apprises, on peut améliorer considérablement l'efficacité du prochain cycle d'actions de communication.

## **Employer la démarche interarmes pour attaquer en profondeur**

Comme indiqué précédemment, la méthode de communication constitue l'un des éléments clés pour identifier et ensuite utiliser un projet. Aujourd'hui, plus que jamais, les États-Unis ont la chance de disposer d'un vaste réseau d'outils de communication. Les spécialistes de la communication ne sont plus obligés de se cantonner aux conférences et communiqués de presse. Un communicateur avisé

peut exploiter le potentiel qu'offre la combinaison synergique des éléments des relations publiques pour obtenir des résultats particulièrement solides. L'approche interarmes fusionne IV, presse écrite, médias sociaux et méthodes non traditionnelles pour créer un effort soutenu de communication avec des publics variés autour du monde.

L'*US Air Forces Central Command* (AFCENT) en est un parfait exemple. Il utilise une cellule de communication multidimensionnelle qui opère depuis son Centre des opérations aériennes combinées en Asie du Sud-ouest. Le bureau des relations publiques du commandement (AFCENT/PA), dirigé par le lieutenant colonel Sean McKenna au moment de la rédaction du présent article, communique la version des faits telles que la voient l'armée de l'Air et la coalition mais « les méthodes et les auditoires varient largement. Chaque participant à la communication doit donc être pleinement conscient de l'objectif recherché pour chaque produit de l'AFCENT/PA et connaître la meilleure façon de toucher cet auditoire particulier. Par conséquent, c'est la plupart de nos produits internes (vidéos, photos et articles produits par l'AFCENT/PA) sont remodelés et commercialisés directement aux médias (en grande partie américains) qui s'intéressent au thème central »<sup>26</sup>.

## L'informations visuelles (photos/vidéos/télédiffusion)

### *Une image vaut mille mots*

Les IV, utilisées par les militaires pour décrire leurs opérations, sont aussi vieilles que la saisie du moment par les êtres humains dans des dessins et des peintures, voire même dans la couture et le tissage. Les origines des IV modernes remontent aux photographies de la guerre de Sécession. Aujourd'hui, l'armée emploie de nombreux photographes et cameramen hautement qualifiés dans un réseau qui couvre le monde entier. Utilisant la photographie et la vidéo pour décrire aussi bien les combats que les opérations humanitaires, ces équipes sont essentielles à la narration visuelle. Si le public ne dispose que d'une minute, il est beaucoup plus facile de communiquer le message à l'aide d'une photo ou d'un clip vidéo de trente secondes que par pratiquement tout autre moyen.

Prenons par exemple la réponse américaine à la récente catastrophe naturelle en Haïti. Une équipe IV importante a été déployée en Haïti et aux bases soutenant les opérations. Dans ce rôle, les membres de l'équipe ont capturé des images des secours humanitaires, de l'héroïsme manifesté à tous les niveaux et de la coopération internationale, les diffusant non seulement auprès du public mais aussi, ce qui était plus important, aux médias. Dans un cas marquant, des cameramen de l'armée de l'Air filmèrent une vidéo de C-17 larguant des approvisionnements en

vivres aux Haïtiens, copiant ces images sur des DVD et les distribuant aux différentes agences de presse déployées en Haïti. Ces images ont fait la une de *CBS Evening News* ce soir-là, figurant en ligne et sous forme imprimée dans de nombreuses publications, y compris l'édition spéciale de *Time Magazine* consacrée à Haïti, décrivant la situation à un auditoire potentiel de millions de personnes<sup>27</sup>. L'IV n'est toutefois pas seule. Les photographes et cameramen peuvent travailler, et ils le font effectivement, en étroite collaboration avec les journalistes de la presse écrite.

### ***Le texte imprimé***

*La presse écrite est la meilleure arme dans l'arsenal du commandant moderne.*

—T. E. Lawrence

Tout comme l'IV, le texte imprimé existe depuis les débuts de l'histoire documentée de l'humanité. Les commandants d'aujourd'hui disposent d'une variété de moyens de communication par écrit. Les plus connus sont les journaux, depuis celui de la base locale jusqu'au *New York Times* ou au *Times of India*.

La caractéristique la plus efficace de la communication écrite est le fait qu'elle permet à l'auteur d'entrer dans beaucoup plus de détails qu'avec d'autres médias. L'inclusion du contexte, de la profondeur et du contenu quel que soit le sujet peut se révéler particulièrement utile pour décrire des situations compliquées ou pour agir conjointement avec l'IV afin d'offrir une description plus complète.

Certes, dépeignant des événements par voie écrite traditionnelle, tels que les journaux ou magazines, n'est pas aussi rapide que par voie visuelle. De nombreuses publications écrites sont produites quotidiennement, ce qui conduit bien entendu à des décalages dans la communication des informations. Ce passif est compensé toutefois par le fait que 1) le détail de l'information écrite peut plus que compenser les légers décalages et 2) avec l'Internet, l'information écrite est mise en ligne et est devenue beaucoup plus rapide, concurrençant les informations télévisées en continu.

### ***Les médias sociaux***

*Il ne me vint jamais à l'esprit, quand j'ai ouvert mon compte Facebook, que j'allais, ce faisant, contribuer à achever Moubarak.*

—Hisham Kassem,  
journaliste et éditeur égyptien

À la fin de 2012, les sergents chefs de l'*US Air Force*, Chris Pyles et Bradley Sisson, cameramen travaillant à la *Defense Media Activity*, avaient créé un nouveau

programme d'information sur les médias sociaux visant à « changer la façon dont les forces armées communiquent avec leurs publics<sup>28</sup> ». Leur initiative, bien qu'encore en cours de développement, a reçu bien des éloges depuis le début de sa courte existence. Destinée à donner des informations intéressantes avec humour et à lutter contre la méthode « passive » traditionnelle de réception de l'information en engageant le public, l'émission procure une expérience interactive et enrichissante, un attribut essentiel dans l'environnement de communication d'aujourd'hui, dans lequel plus de la moitié de la population des États-Unis reçoit ses informations de l'Internet<sup>29</sup>. En outre, près d'un tiers des Américains de moins de trente ans dépendent des médias sociaux pour les nouvelles<sup>30</sup>. En plus, pour ceux qui sont préoccupés de l'incorporation d'aspects humoristiques à une émission d'information, on doit noter que, même dès 2009, presque un quart des Américains de dix-huit à vingt-neuf ans recevaient leurs nouvelles de sources satiriques telles que le *Daily Show*, voire même *Saturday Night Live*<sup>31</sup>.

Comme le fait observer le sergent Sisson, « tout le monde a des opinions et des pensées, alors pourquoi ne pas les écouter, leur parler ? La communication via les médias sociaux en est encore à l'âge de l'adolescence et les choses vont changer très vite dans les deux prochaines années quant à la manière dont les membres des auditoires consomment et interagissent avec leurs informations<sup>32</sup> ». Un récent sondage mené par *George Washington University* a révélé que, lors des élections de 2012, près de deux-tiers des électeurs étaient d'avis que les médias sociaux étaient au moins au même niveau, sinon de meilleure qualité, que les médias traditionnels. Les chiffres sont encore plus élevés chez les moins de vingt-cinq ans<sup>33</sup>.

Le recours aux médias sociaux signifie bien plus qu'encourager simplement la participation du public américain. Il a également une mission en temps de guerre. *Yahoo! News* présenta récemment un reportage sur un lieutenant des Forces de défense israéliennes âgé de vingt-six ans qui exécute un « *SmackDown* virtuel » contre le Hamas via Facebook et Twitter<sup>34</sup>. La mission de son équipe consiste à employer les médias sociaux pour mener la guerre de la perception dans l'opinion publique internationale en répondant aux déclarations affichées par le Hamas, en contredisant ses assertions et en présentant au monde une autre version des faits. Cela est essentiel car, comme le souligne Michael Oren, ancien ambassadeur d'Israël aux États-Unis, « Le Hamas... a une stratégie médiatique. Elle a pour objectif de présenter les efforts sans précédents d'Israël afin de minimiser les pertes civiles à Gaza tels que les tirs indiscriminés visant les femmes et les enfants, afin de déformer les actes légitimes d'autodéfense d'Israël pour en faire des crimes de guerre<sup>35</sup> ».

### *Les moyens non traditionnels*

*Je suis venu ici pour une simple raison, pour vous remercier au nom du président et en mon nom. Merci non seulement d'avoir sauvé des milliers de vies mais aussi d'avoir présenté l'Amérique sous son meilleur jour.*

—Vice-président Joseph Biden, après le tsunami au Japon

*Nous reconstituons le groupe.*

—Jake Blues

De nombreuses méthodes non traditionnelles de communication sont déjà en place, allant des opérations humanitaires à la collaboration avec des forces armées étrangères aux musiques militaires. Un des programmes les plus innovateurs en cours, la *Navy's Africa Partnership Station*, qui a débuté en 2007, vise à « mettre des partenariats en action au moyen d'une coopération entre de nombreux pays et organisations différents<sup>36</sup> ». Ce programme n'est peut-être pas considéré comme une action de « communication » mais il y a néanmoins communication via ce partenariat, qui permet aux États-Unis de nouer un dialogue personnalisé avec les populations africaines.

De même, alors qu'elles ne sont généralement pas perçues comme telles, les visites de navires-hôpitaux dans des régions éloignées du monde ainsi que les réactions à grande échelle aux catastrophes naturelles telles que les tsunamis, les tremblements de terre et les incidents nucléaires, sont d'autres actions de communication. Fournir des secours tout en engageant simultanément un dialogue avec diverses populations offre une occasion unique de communiquer et, et plus important encore, de faire en sorte que le geste corresponde à la parole.

Souvent négligé dans les discussions de la communication est le rôle important que jouent les fanfares militaires, aussi bien dans leur ville de garnison qu'à l'étranger. Dans les pays relevant du *US Central Command*, l'*Air Force Band* « opère comme un élément de pouvoir discret appuyant la stratégie de sécurité nationale des États-Unis, exploitant les moyens d'accès et de contact qui lui sont propres pour une interaction avec les publics dans des lieux où une présence militaire américaine sous sa forme traditionnelle serait beaucoup plus difficile<sup>37</sup> ». Ces recours à la fanfare, que ce soit pour remonter le moral des troupes et de l'éducation des populations civiles ou utiliser dans un rôle plus général de *soft power*, peuvent payer des dividendes considérables.

Dans la zone de responsabilité du *Central Command*, des communicateurs militaires ont collaboré avec les ambassades des États-Unis pour planifier, et même financer des engagements ciblés dans les communautés. Cela s'est produit à plusieurs reprises, y compris plusieurs représentations pour le week-end du

quatre juillet dans deux pays stratégiques et rarement visités que le CENTCOM considère comme prioritaires, l'Égypte et la Jordanie. Les inquiétudes exprimées en matière de protection des forces ont été atténuées grâce à la coordination avec les ambassades américaines et la fanfare d'AFCENT réalisée comme « *américain band* » en tenue civile, sans référence précise à AFCENT. Cela a permis à la fanfare de représenter d'une manière positive les États-Unis, ainsi qu'à développer la... mission et les efforts de sensibilisation, même dans des lieux où une présence militaire pourrait être moins acceptable. De cette façon, les concerts de la fanfare ont créé une passerelle transculturelle en dépit des barrières linguistiques tout en tenant compte des préoccupations en matière de sécurité, qui sont la clé du soutien apporté au plus large éventail de régions et de pays présentant un intérêt<sup>38</sup>.

### ***La question de la communication en ligne***

Le cybermonde combine tous ces aspects. Quel que soit l'élément de communication employé initialement pour engager le dialogue avec un public, il est très possible qu'il se propage viralemment et devienne un sujet d'intérêt universel. Une fois diffusés, ces produits peuvent exploser dans les discussions en ligne qui peuvent multiplier leurs effets initiaux de communication, touchant simultanément de nombreux publics. Cette perspective exige qu'une équipe de communication proactive surveille activement l'espace de bataille des médias sociaux et d'intervenir si c'est nécessaire, non pas d'une manière fourbe pour orienter la conversation, mais en tant que représentants légitimes rétablissant les faits. Le maintien de la crédibilité est essentiel dans toutes les participations aux médias sociaux.

Une équipe de communication pourrait par exemple poster un article sur un blogue ou télécharger des photos sur un site Web. Ensuite, au fur à mesure que des gens plus nombreux commencent à le lire ou à les visualiser, des discussions s'engagent en ligne. Soit par ignorance ou malversation, certains pourraient alors afficher des messages et tenter de détourner, ou de contrer, les objectifs de l'équipe. D'autres pourraient également propager leurs messages en viral, disséminant leurs contre-messages. Une équipe proactive guette ces événements, participe aux conversations et les ramènent sur le sujet ou, au moins, présente son point de vue au lieu de laisser les autres s'emparer de la narration. « Tire et oublie » n'est pas une bonne option dans le monde en ligne.

## **Les multiples chemins pour arriver au résultat souhaité**

*Pour causer, tu causes... et pour oser, oses-tu ?*

—*Animal Mother, Full Metal Jacket*

Toutes ces méthodes ont bien, bien sûr, leurs avantages et leurs inconvénients. C'est la raison pour laquelle l'approche interarmes de la communication est si importante. L'utilisation d'une combinaison de certains ou de l'ensemble de ces outils de communication permet de transmettre des messages à des publics différents par une multitude de moyens, augmentant ainsi la probabilité de leur réception.

La première des deux clés de cette éventualité réside à faire coordonnés ces efforts. Les actions de chaque élément du plan de communication doivent soutenir celles des autres : « Le bureau des relations publiques offre des idées dont le J5 planifie la mise en application, qui relève du J3<sup>39</sup> ». En combinant les différents éléments, engager le dialogue avec de multiples publics dans un large éventail de lieux est non seulement probable mais possible.

*Deuxièmement*, et dans de nombreux cas, ce qui est le plus important encore, est que l'action doit soutenir la parole. *Sinon*, non seulement l'effort de communication est perdu mais il pourrait aussi entraîner une perte de crédibilité. Un des meilleurs exemples d'actes sans rapport ni avec les paroles ni avec la vérité est celui de l'ancien ministre irakien de l'information, Mohammed Saeed al-Sahaf, pendant l'opération *Iraqi Freedom*. À de nombreuses reprises, ses assertions sur la résistance irakienne et l'absence de progrès des forces américaines étaient grossièrement inexactes, allant dans un cas jusqu'à prétendre que les Irakiens ont repoussé les Américains qui se suicidaient par centaines, et qu'aucun Américain n'était à Bagdad. Pendant ce temps, les journalistes et les équipes de télévision ont pu voir clairement deux chars américains derrière lui. Parce que ses paroles ne correspondaient à la réalité sur le terrain, il avait perdu toute crédibilité et est devenu une source de plaisanteries, suscitant l'apparition de multiples sites Web et humoristes occupés à noter ses assertions et à les rapporter avec humour. Parallèlement, une telle situation ne risquait pas d'améliorer la perception de la légitimité du régime dans l'opinion publique<sup>40</sup>.

### Pourquoi le faire ? Pourquoi faire l'effort ?

*Nous devons rapporter les faits, le bon comme le mauvais, avant que d'autres sèment dans les médias la désinformation et les distorsions, comme ils continueront sans aucun doute de le faire. Il incombe à nos gens sur le terrain de relater ce que nous faisons ; les commandants sont les seuls à pouvoir faire en sorte que les médias aient accès aux faits aux côtés des troupes.*

—Donald Rumsfeld, ancien secrétaire à la Défense

*La plume est plus puissante que l'épée.*

—Edward Bulwer-Lytton

La communication est là. C'est un fait immuable. On fait l'effort de créer et d'exécuter une stratégie de communication proactive afin d'influencer et de diriger les conversations avec les publics. Cette question n'est pas propre aux forces armées.

C'est exactement ce que *Domino's Pizza* a fait lors d'une récente campagne publicitaire. Réalisant que le public considérait ses pizzas comme un repas livré rapidement mais pas particulièrement savoureux, *Domino's* décida de prendre l'offensive. Au lieu de se renfermer dans sa coquille et de se contenter de « s'accommoder » du problème, et de la possibilité de perdre de l'argent et des clients, la société avait ouvert un dialogue avec le public en lançant une « campagne admettant que la qualité de ses pizzas a souffert et chargeant les accros de résoudre ce problème<sup>41</sup> ». Il s'agit d'un exemple classique d'engagement avec les membres du public, en les impliquant et en transformant un potentiel négatif en effets positifs.

Qu'est-ce que *Domino's* a à voir avec les forces armées et leurs objectifs de communication ? Tout. Tout comme l'interaction avec le public est fondamentale pour le succès continu d'une entreprise à but lucratif, l'engagement d'un dialogue, la communication, est crucial pour les opérations militaires. La communication est d'une importance vitale pour la préparation, l'exécution et le soutien de ces opérations, dans tous leurs aspects. Sharon Hobson, une journaliste canadienne spécialisée dans les questions de défense, observa que la marine canadienne se fait du tort par un manque de communication, alors même qu'elle se lance dans un coûteux nouveau plan de construction navale : « Comment la marine va-t-elle aider les gens à comprendre pourquoi ce genre de dépenses est nécessaire en période d'austérité économique<sup>42</sup> ? » Communiquer ses messages est dans l'intérêt bien compris de toute organisation.

Comme le note Kenneth Allard dans son livre *Warheads: Cable News and the Fog of War*,

C'était le côté pratique des « opérations d'information », la réalisation du fait que l'information était devenue tellement fondamentale pour la guerre que la négliger, comme on laisserait un enfant sans surveillance au bord d'une route très fréquentée, équivalait à garantir qu'un désastre n'avait pas non plus été laissé au hasard. Au contraire, ce que les Soviétiques avaient appelé à une certaine époque des « mesures actives » s'imposait, pas simplement pour présenter des faits sous un jour favorable mais pour influencer l'environnement global dans lequel l'histoire serait reçue, acceptée et prise en compte<sup>43</sup>.

Clausewitz disait que « l'activité militaire n'est jamais dirigée contre la seule force matérielle ; elle vise toujours simultanément les forces morales qui lui donnent la vie<sup>44</sup> ». Il examine ensuite les trois éléments qui composent la trinité de la guerre : le peuple, le commandant et l'armée et le gouvernement. Bien que les

trois doivent collaborer, c'est le peuple, dont « les passions doivent être enflammées dans la guerre », qui peut être manipulé<sup>45</sup>.

Un autre adage familier est que l'adversaire obtient un vote. Sachant cela, pourquoi ne pas influencer ce vote ? Comme mentionné plus haut, la guerre est un jeu d'esprit ; si nous pouvons convaincre l'adversaire de choisir un plan d'action plus proche du nôtre, tant mieux !

Willy Stern affirme que « tout grand chef militaire sait cultiver les médias et utiliser la presse à son avantage<sup>46</sup> ». Inversement, l'incapacité d'un commandant ou d'un professionnel de la communication à valoriser et à cultiver ces relations peut facilement conduire à céder le champ de bataille à l'adversaire. Les États-Unis ont malheureusement une culture fondée sur l'excès de prudence en matière de communication, souvent avec des résultats négatifs : « Al-Qaïda est très sophistiqué dans sa présentation des faits. Ce n'est pas le cas des forces armées américaines<sup>47</sup> ». Enfin, comme l'observe l'auteur spécialiste des questions de défense, Otto Kreisher, « Les gens sont plus que disposés à souligner vos échecs. Pourquoi ne pas profiter de chaque occasion pour souligner votre réussite<sup>48</sup> ? ».

## Conclusion

*Lorsque vous combattez... dans notre monde moderne des médias, vous le faites à la télévision ! C'est quelque chose d'extraordinaire.*

—Tony Blair, ancien premier ministre

*Je te dis que nous sommes au centre d'une lutte pour conquérir le cœur et l'esprit de notre Umma et que plus de la moitié de cette lutte contre la montre se déroule sur le champ de bataille des médias.*

—Ayman al-Zawahiri à Abou Moussab al-Zarqaoui

*Vous ne pouvez gagner la bataille des médias si vous n'y participez pas.*

—Willy Stern

Les États-Unis possèdent une vaste puissance militaire. Ils doivent toutefois, pour réussir dans leurs entreprises, synchroniser les explications en temps utile de leurs actions, depuis les plans budgétaires jusqu'aux opérations menées en coalition, quelles qu'en soient la forme et l'ampleur. Cela est particulièrement vrai dans les opérations militaires de combat. Comme le déclara l'ancien gouverneur Mitt Romney au cours d'une campagne présidentielle de 2012, « Tuer ne nous permettra pas de nous sortir de ce pétrin<sup>49</sup> ». Le contexte actuel exige une approche plus nuancée afin de renforcer le soutien et la promotion de nos objectifs.

Les États-Unis ne peuvent plus se permettre de se cantonner dans une attitude défensive quand il s'agit de communiquer. L'environnement actuel exige une communication proactive, que ce soit pour les opérations de combat, l'aide humanitaires ou d'informer le public américain. En outre, le but de la communication est d'engager un dialogue qui ne doit pas être à sens unique. On ne parle pas à un public ; on parle *avec* des publics.

Par conséquent, la création *et l'application* d'un plan de communication stratégique peuvent rendre les actions des États-Unis beaucoup plus efficaces à de multiples niveaux. L'utilisation de la communication comme outil offensif plutôt que comme contremesure défensive, tout en employant l'approche interarmes, permettra aux États-Unis d'atteindre plus facilement leurs objectifs et de favoriser leur version des faits aux yeux de multiples publics, non seulement pour préparer le champ de bataille mais aussi pour garder un soutien continu pendant toute l'opération et bien au-delà. Comme le disait si bien Jean-Luc Picard, le capitaine de *Star Trek*, « Engagez ! ».

## Notes

1. Lieutenant colonel GILMORE, Cliff W., « Breaking Down the Opaque Stovepipes: A Change-Leadership Framework for DoD Communication », *Information Operations Journal* 2, n° 4, décembre 2010, p. 16.
2. Lieutenant colonel GILMORE, Cliff W. et OSIAL, Richard R., « The Fourth Estate Is Dead, Long Live the Fourth Estate: A New Military Mindset for a Rapidly Evolving Communication Environment », *Public Relations Review* 38, n° 2, juin 2012, p. 208.
3. GRAY, Colin S., *Fighting Talk: Forty Maxims on War, Peace, and Strategy*, Westport, Connecticut : Praeger Security International, 2007, p. 96.
4. VON CLAUSEWITZ, Carl, *On War*, édition révisée et traduction, HOWARD, Michael et PARET, Peter, Princeton, New Jersey : Princeton University Press, 1976, p. 75.
5. *Id.*, p. 77.
6. *Id.*, p. 127.
7. Cité dans GRAY, *Fighting Talk*, p. 96.
8. BOOT, Max, *The Savage Wars of Peace: Small Wars and the Rise of American Power*, New York : Basic Books, 2003, p. 342.
9. MILLER, Roger G., *To Save a City: The Berlin Airlift, 1948–1949*, College Station, Texas : Texas A&M University Press, 2000, p. 193.
10. *Id.*, p. 187.
11. *Id.*, pp. 187–88.
12. *Id.*, p. 46.
13. *Id.*
14. RICKS, Thomas E., *The Generals: American Military Command from World War II to Today*, New York : Penguin Press, 2012, pp. 294–296.
15. « Colin Powell on Iraq, Race, and Hurricane Relief », *ABC News*, 8 septembre 2005, <http://abcnews.go.com/2020/Politics/story?id=1105979>.
16. Docteur PHAM, J. Peter, Atlantic Council of the United States, directeur du Centre Michael S. Ansari pour l'Afrique, entretien avec l'auteur, 12 décembre 2012.
17. *Id.*
18. *Id.*
19. FLOURNOY, Michele, ancienne sous-secrétaire à la Défense, chargée de la politique militaire, entretien avec l'auteur, 10 janvier 2013.
20. OREN, Michael, « Falling for Hamas's Media Manipulation », *Washington Post*, 28 novembre 2012, [www.washingtonpost.com/opinions/falling-for-hamass-media-manipulation/2012/11/28/4d7b9498-39a1-11e2-8a97-363b0f9a0ab3\\_story.html](http://www.washingtonpost.com/opinions/falling-for-hamass-media-manipulation/2012/11/28/4d7b9498-39a1-11e2-8a97-363b0f9a0ab3_story.html).

21. STERN, Willy, « How David Petraeus Mastered the Media », *Forbes*, 19 novembre 2012, [www.forbes.com/sites/randal-lane/2012/11/19/how-david-petraeus-mastered-the-media/](http://www.forbes.com/sites/randal-lane/2012/11/19/how-david-petraeus-mastered-the-media/).
22. CALDWELL, Bill, « Changing the Organizational Culture », *Small Wars Journal Blog*, 3 février 2008, <http://smallwarsjournal.com/blog/changing-the-organizational-culture-updated>.
23. BROADWELL, Paula, avec la collaboration de LOEB, Vernon, *All In: The Education of General David Petraeus*, New York : Penguin Books, 2012, p. 60.
24. FLOURNOY, entretien avec l'auteur.
25. KRAMER, Franklin D., ancien secrétaire adjoint à la Défense pour les affaires de sécurité internationale, entretien avec l'auteur, 18 décembre 2012.
26. Lieutenant colonel MCKENNA, Sean, directeur, Commandement central des forces aériennes américaines / Relations publiques, entretien avec l'auteur, 16 décembre 2012.
27. Capitaine JOHNSTON, Sheila, ancienne directrice adjointe des opérations, 1er escadron cinématographie de combat, entretien avec l'auteur, 13 janvier 2012.
28. Sergent chef SISSON, Bradley, cameraman de l'armée de l'Air, *Defense Media Activity*, entretien avec l'auteur, 6 décembre 2012.
29. BEAUJON, Andrew, « Pew: Half of Americans Get News Digitally, Topping Newspapers, Radio », Poynter Institute, 27 septembre 2012, [www.poynter.org/latest-news/mediawire/189819/pew-tv-viewing-habit-grays-as-digital-news-consumption-tops-print-radio/](http://www.poynter.org/latest-news/mediawire/189819/pew-tv-viewing-habit-grays-as-digital-news-consumption-tops-print-radio/).
30. SONDERMAN, Jeff, « One-Third of Adults under 30 Get News on Social Networks Now », Poynter Institute, 27 septembre 2012, [www.poynter.org/latest-news/mediawire/189776/one-third-of-adults-under-30-get-news-on-social-networks-now/](http://www.poynter.org/latest-news/mediawire/189776/one-third-of-adults-under-30-get-news-on-social-networks-now/).
31. BAUDER, David, « Young Get News from Comedy Central », CBS News, 11 février 2009, [www.cbsnews.com/2100-207\\_162-603270.html](http://www.cbsnews.com/2100-207_162-603270.html).
32. SISSON, entretien avec l'auteur.
33. TAU, Byron, « Survey: Users Trust Social Media as News Source », Politico, 17 janvier 2013, [www.politico.com/story/2013/01/survey-users-trust-social-media-as-news-source-86321.html](http://www.politico.com/story/2013/01/survey-users-trust-social-media-as-news-source-86321.html).
34. ZAP, Claudine, « Israel's Social Media War Run by 26 Year Old », Lookout, 21 novembre 2012, <http://news.yahoo.com/blogs/lookout/israel-social-media-war-run-26-old-201813409.html>.
35. OREN, « Falling for Hamas's Media Manipulation ».
36. « *About Africa Partnership Station* », commandant, forces navales des États-Unis en Afrique, consulté le 16 mars 2013, [www.c6f.navy.mil/about%20us.html](http://www.c6f.navy.mil/about%20us.html).
37. MCKENNA, entretien avec l'auteur.
38. *Id.*
39. Mémoire du Cabinet du secrétaire adjoint à la Défense pour les relations publiques aux commandants des forces combattantes, 28 novembre 2012, [www.foreignpolicy.com/files/fp\\_uploaded\\_documents/121206\\_brooksmemo.pdf](http://www.foreignpolicy.com/files/fp_uploaded_documents/121206_brooksmemo.pdf).
40. « Mohammed Saeed al-Sahaf, Face of Iraqi Government », *CNN*, 8 avril 2003, [www.cnn.com/2003/WORLD/meast/04/08/sprj.irq.sahaf.profile.reut/](http://www.cnn.com/2003/WORLD/meast/04/08/sprj.irq.sahaf.profile.reut/).
41. POSTON, Leslie, « Shining Examples of Social Media Crisis Management », Salesforce Marketing Cloud (blogue), 21 septembre 2012, [www.radian6.com/blog/2012/09/shining-examples-of-excellent-social-media-crisis-management/](http://www.radian6.com/blog/2012/09/shining-examples-of-excellent-social-media-crisis-management/).
42. Cité dans PUGLIESE, David, « Navy Public Affairs Up Ship Creek without an Explanation », *Ottawa Citizen*, 18 février 2013, <http://blogs.ottawacitizen.com/2013/02/18/navy-public-affairs-up-ship-creek-without-an-explanation/>.
43. ALLARD, Kenneth, *Warheads: Cable News and the Fog of War*, New York : US Naval Institute Press, 2006, p. 75.
44. Clausewitz, *On War*, p. 137.
45. *Id.*, p. 89.
46. STERN, « How David Petraeus Mastered the Media ».
47. *Id.*
48. KREISHER, Otto, auteur spécialisé dans les questions de défense et le domaine aérospatial, entretien avec l'auteur, 20 février 2013.
49. PECQUET, Julian, « Romney: 'We Can't Kill Our Way Out of This Mess' in the Middle East », *Global Affairs: The Hill's International Relations Blog*, 23 octobre 2012, <http://thehill.com/blogs/global-affairs/middle-east-north-africa/263423-romney-we-cant-kill-ourselves-out-of-this-mess-in-the-middle-east>.