

# LIREC

Lettre d'information sur les Risques et les Crises

N°61 - JANVIER 2020

DOSSIER THÉMATIQUE

## COMMUNICATION ET CRISE :

*vers un changement de paradigme*



POINT DE VUE

**LA CONTREFAÇON :**  
communication  
et gestion des risques

RECHERCHE

**3<sup>E</sup> ÉDITION  
DU PRIX  
DE LA RECHERCHE**



INSTITUT NATIONAL DES HAUTES  
ÉTUDES DE LA SÉCURITÉ  
ET DE LA JUSTICE

## DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES

Le département Risques et Crises  
de l'Institut national des hautes études  
de la sécurité et de la justice publie  
depuis 10 ans la Lettre d'information  
sur les Risques et Crises – LIREC

### Directrice de la publication :

Valérie MALDONADO

### Directeur de la rédaction :

Alexandre FOUCHARD

### Rédactrice en chef :

Cheila DUARTE COLARDELLE

Pour vous abonner,  
envoyez-nous un courriel à :  
[lirec@inhesj.fr](mailto:lirec@inhesj.fr)

Vous pouvez nous envoyer des  
informations concernant un événement,  
une manifestation ou  
une proposition d'article à :  
[lirec@inhesj.com](mailto:lirec@inhesj.com)

### Suivez nous :



Les informations contenues dans ce document  
sont issues de sources ouvertes et ne sauraient être  
interprétées comme une position officielle ou offi-  
cieuse de ses rédacteurs ou des services de l'Etat.

ISSN 2265 – 464X



Photo de couverture :  
© Olivier Le Moal - stock.adobe.com

## ÉDITORIAL

### VALÉRIE MALDONADO

Directrice de l'Institut national des hautes études de  
la sécurité et de la justice



Ce 61<sup>e</sup> numéro de la Lettre d'Information sur les Risques et les Crises est  
consacré à la communication de crise.

La communication de crise est devenue un des piliers de toute stratégie  
de gestion de crise. Elle s'articule autour de trois phases principales :  
phase de prévention, phase de réponse et phase de reconstruction. En  
mode préventif, la communication traite de l'avant-crise c'est-à-dire des  
stratégies de communication mises en place pour prévenir les futures  
crises ou tout du moins en réduire les impacts. Durant la phase de réponse,  
la communication se consacre à la gestion de la crise proprement dite : il  
s'agira alors d'un outil d'alerte, de coordination mais aussi d'information  
et de régulation (notamment des rumeurs et « fake news »). Enfin, durant  
la phase post-crise, la communication contribue à la reconstruction de  
l'organisation impactée : image, identité et expérience seront alors au cœur  
des actions de communication mises en œuvre.

Dès 2001, Thierry Libaert, professeur des universités et expert en  
communication de crise, a exprimé avec justesse les enjeux de toute  
communication de crise : « la communication est l'élément déterminant qui  
permet, selon sa plus ou moins bonne maîtrise, de surmonter la crise ». L'accent est mis à la fois sur la nécessité d'anticiper les crises mais également  
de déployer des stratégies de communication efficaces, adaptées et surtout,  
qui ne créent pas une crise dans la crise. Les attentes du public et des parties  
prenantes sont considérables et en évolution constante (attente d'éthique,  
de transparence, de vérité, etc.). L'impact délétère des « fake news » et des  
rumeurs sur les réseaux sociaux complique considérablement la tâche des  
communicants et des équipes de crise. Des crises récentes, comme celle  
causée par l'ouragan IRMA aux Antilles en 2017 et plus récemment l'incendie  
de l'usine Lubrizol à Rouen en septembre 2019, ont aussi démontré la  
nécessité, pour les autorités, de renforcer le volet communication et de  
tendre vers une véritable professionnalisation des communicants de crise.

Ce numéro aborde donc la crise sous l'angle de la communication et des  
temporalités en crise en associant des experts, leaders d'opinion, décideurs  
publics, universitaires et chercheurs. Parmi les objectifs pratiques figurent  
la compréhension des enjeux, l'identification de stratégies et d'outils  
permettant la mise en place d'une communication préventive, de réponse  
et de reconstruction avec l'objectif d'agir plus efficacement en situation de  
complexité et d'incertitude.

Je m'associe au département Risques et Crises pour vous souhaiter une  
excellente année 2020, avec la certitude que nos efforts communs de  
formation et de recherche permettront de contribuer à la définition de  
nouvelles stratégies pour faire face aux défis qui nous attendent.

Bonne lecture !

4

## BRÈVES

66

## POINT DE VUE

- La contrefaçon : communication et gestion des risques

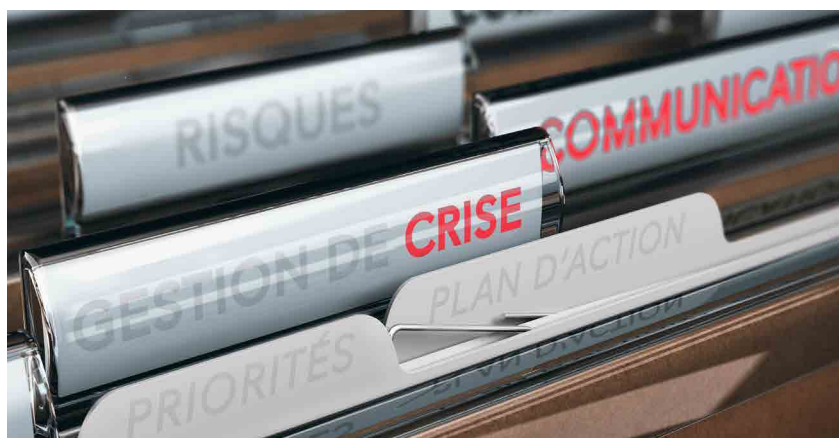
67

## RECHERCHE

- 3e édition du prix de la Recherche 2019

6

## DOSSIER THÉMATIQUE

COMMUNICATION ET CRISE :  
vers un changement de paradigme

- Pour une approche intégrée de la communication sensible  
Didier HEIDERICH
- Le « temps zéro » en communication de crise : le temps de la synchronisation  
Anne-Lise CŒUR-BIZOT
- Communiquer en situation de crise, une exigence à laquelle les organisations doivent se préparer – Hervé CARRESSE et Laurent VIBERT
- La communication de crise comme axe de résilience  
Barbara LUCINI
- Négocier une crise violente: une collaboration entre l'université et la sécurité publique – Pascal MARCHAND
- La communication de crise et les acteurs opérationnels – Pascal KROPP
- Identification de victimes et Communication(s) de crise : retour d'expérience Irma – Emmanuel GAUDRY
- Enjeux de la prise en compte de la rumeur en communication de crise : Agir pour Neutraliser la Rumeur – Mémoire de GDS SN6

71

## FORMATION

72

## AGENDA



BRÈVES

## CARTOGRAPHIE DES ACTEURS ETATiques IMPLIQUÉS DANS LA GESTION DE LA CRISE CYBER

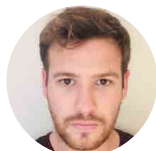
La France s'est dotée de capacités de réponses face à la cybermenace et à la cybercriminalité. Un schéma de réponse se dessine en cas de crise majeure d'origine cybernétique, c'est-à-dire en cas de crise provoquée par la mise à mal de systèmes d'information comme ce fut le cas pour nombre d'entreprises et d'administrations françaises ces dernières années. Pourtant, des interrogations subsistent quant au schéma organisationnel de réponse. Le périmètre de chacune des institutions gagnerait à être précisé, spécifié, mais surtout partagé et connu de tous.

Ce premier travail cartographique a pour vocation de partager une vision synthétique des acteurs publics portant des missions de cybersécurité et de cyberdéfense. Cette cartographie est en pleine évolution afin d'intégrer - dans les mois à venir - les retours permis par sa publication fin octobre 2019 ainsi que pour y intégrer le volet européen et international si pertinent lorsque l'on souhaite aborder la gestion des crises provenant de cet espace transfrontière qu'est l'espace numérique. Un nouveau travail cartographique sera présenté dans le prochain numéro de la LIREC.

---

### Martial LE GUEDARD

---



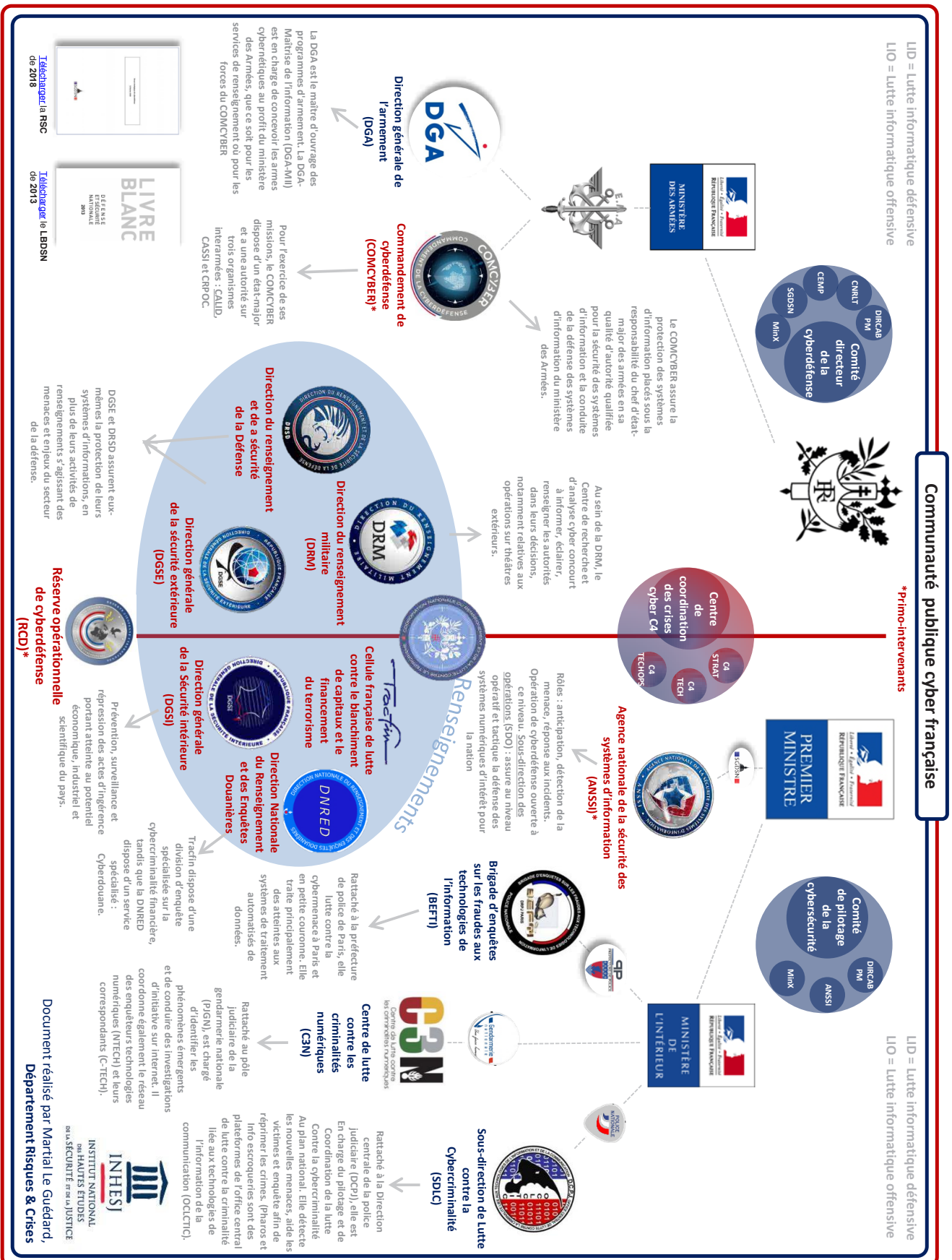
À l'INHESJ depuis Décembre 2018

À rejoint le Département « Risques et Crises » en tant que Chargé de mission Gestion de Crise – Environnement numérique, afin de participer au développement de la thématique cyber dans les formations et scénarios d'exercices pour des partenaires publics et privés.

Martial est titulaire d'une maîtrise en Sciences politiques et du Master de Géopolitique « Défense et gestion des risques » de l'Institut Français de Géopolitique (IFG) de Paris 8. Après une première

expérience au sein de la Compagnie Européenne d'Intelligence Stratégique (CEIS) en tant qu'Analyste Cyber durant laquelle il a participé aux travaux de l'Observatoire du Monde Cybernétique pour le compte de la Direction générale des relations internationales et de la stratégie (DGRIS) du Ministère des Armées, il a évolué dans le milieu du Conseil en cyber sécurité, en tant que Rédacteur puis Consultant en cyber sécurité.

Il officie par ailleurs en tant que Rédacteur du Pôle Cyber au sein du CESED – Centre d'études de la sécurité et de la défense – un « Think Tank », qui élabore des propositions dans les domaines de compétence de la sécurité et de la défense.





DOSSIER THÉMATIQUE

# COMMUNICATION ET CRISE:

*vers un changement de paradigme*



# Pour une approche intégrée de la communication sensible

par Didier HEIDERICH



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Didier HEIDERICH

Didier Heiderich est président de l'Observatoire international des crises et directeur général d'un cabinet international dédié à la gestion des enjeux sensibles et des crises. Il est auteur de plusieurs ouvrages, formateur depuis 2007 à l'École nationale d'administration (ENA) et depuis 2017 à l'École nationale de la magistrature (ENM). Il est à l'origine du concept de communication sensible et de celui des relations publiques de crise.



*Au début des années 2000, l'Observatoire international des crises (OIC) a initié des travaux sur la communication sensible.*

*À l'époque, l'idée venait du constat des limites et de l'obsolescence des principes de communication de crise face à une incrédulité croissante des publics et l'avènement d'internet qui modifiaient considérablement la donne communicationnelle.*

*Apparaissaient ainsi au grand jour de multiples tensions au sein de la société civile et la défiance croissante vis-à-vis des institutions.*

*Si le domaine s'est largement répandu et popularisé auprès de la communauté des communicants depuis, pour beaucoup ses contours restent hésitants et pour cause : souvent confondue avec la communication de crise ou du risque, elle se veut infiniment plus complexe et incertaine. Il nous semble opportun d'en redessiner les contours et d'en donner une nouvelle définition.*



## RÉSUMÉ

L'Observatoire international des crises à l'origine du concept et des méthodes de communication sensible continue ses travaux sur le sujet. Alors que nous avons initialement défini au début des années 2000 le périmètre de la communication sensible entre communication du risque, sur les sujets contestés, d'acceptabilité et de crise, nous proposons de nouvelles avancées sur le sujet destinées à renouer avec les publics. Ceci passe par le respect des publics, une compréhension fine de ce qui se joue, ceci à l'aide de la matrice IEPS (Impact Emotionnel, Potentiel Social), et une approche intégrée de la communication sur les sujets sensibles.

## LA SUPERPOSITION DES DOMAINES DE LA COMMUNICATION SENSIBLE

En 2006<sup>(1)</sup>, l'OIC défrichait le terrain en définissant le champ de la communication sensible, entre communication sur le risque, la communication d'acceptabilité, la communication relative à des activités contestées et la communication de crise qui représente le volet extrême de la communication sensible. Cependant s'impose le constat de la porosité et de la combinaison de ces différents champs et de leur mobilité sociale. Ainsi il devient de plus en plus difficile de traiter une crise sans voir dans l'opinion une translation du thème central de la crise vers la périphérie, à savoir la tentative d'élargissement du champ de la crise et la dénonciation d'un système financier, productif, social, moral ou politique. Inversement, la volonté de brocarder un système exige de ses opposants de créer un événement qui le met en lumière et qu'importe la réalité des faits reprochés et des petits arrangements avec la vérité. Certains sont devenus des experts dans ce domaine, notamment Greenpeace ou le « nouvel entrant », L214, qui maîtrisent parfaitement les codes des médias, savent mobiliser par l'émotion toute une

frange de la population et interpeller le personnel politique, les autorités et le législateur. Dans le domaine de l'acceptabilité, cette superposition est encore plus criante : il s'agit généralement de faire accepter des projets, par exemple d'implantation, pendant des mois ou des années, ceux-ci font alors l'objet d'une part d'un halo contestataire et d'autre part de secousses événementielles entre épisodes judiciaires, manifestations et périodes d'accalmie. En France, l'épineux exemple du projet d'aéroport de Notre-Dame des Landes en est l'archétype avec une contestation permanente et le rejet d'un référendum, en faveur de sa réalisation, qualifié d'anti-démocratique par les opposants.

## LA FACE CACHÉE DE LA COMMUNICATION SENSIBLE

Face aux sujets sensibles et à l'acceptabilité sociale, certaines pratiques ont vu le jour afin de déjouer les oppositions en passant l'obstacle de la concertation et du débat public, parfois jusqu'à la falsification. Entre marchands de doutes ou de certitudes et marketing de la peur, la bataille « récit contre récit » est engagée loin de toute déontologie. Ces pratiques contestables, contrairement à une

(1) Thierry Libaert, La communication sensible, Magazine de la communication de crise et sensible, 27 février 2006 <http://www.communication-sensible.com/articles/article0138.php>

pensée répandue, ne sont pas l'unique apanage des entreprises et gagnent le terrain des associations. Dans ce registre manipulateur, nous pouvons d'abord compter sur les batailles de chiffres, de rapports très partiels, les témoignages émotionnels et, en final, la propagation du doute ou le matraquage de certitudes. Ainsi, toute possibilité de débat est substituée par une logique d'opinion. L'autre tactique communément utilisée consiste en une translation du débat.

Pour les entreprises, il s'agit de la stratégie de « montée en généralité » analysée par Luc Boltanski dans son ouvrage *L'Amour et la justice comme compétences* : il s'agit de sortir du cœur du débat pour réaliser une translation vers un thème plus général : sauvegarde de l'emploi, intérêts économiques, indépendance énergétique, etc. Mais cette méthode usée à la corde perd progressivement de sa consistance et ces arguments ont peu de prise sur des publics désabusés.

Les tactiques des associations et des militants consistent régulièrement en un récit inverse : elles utilisent un postulat général, par exemple, « les multinationales n'ont d'autre valeur que l'argent » qui vient justifier leurs actions contre une entreprise en utilisant pour preuve un événement, un fait, un doute, une étude.

Enfin, une autre technique porte l'heureux nom d'« *astroturfing* » qui a pour origine une marque de pelouse artificielle. Il s'agit ici d'avancer masqué pour prendre part au débat : soit par l'entremise d'un *Astroturf*, une personnalité à l'allure de neutralité ou de façon plus grossière, par la création *ad hoc* d'associations qui peuvent sembler d'intérêt général mais qui en réalité ont pour objectif de porter le message de l'entreprise. Notons que les associations ne sont pas en reste en matière d' *astroturfings* sur des sujets de société, par exemple l'IVG avec des sites internet qui sous l'apparence de sites web d'information ont pour objectif de dissuader les femmes de pratiquer l'avortement ou encore le site web « Info Vaccins France » qui va jusqu'à remettre en cause la probité de Pasteur.

## DU « SOCIAL LICENCE TO OPERATE » À LA RELATION

Les anglo-saxons ont une approche segmentée de la communication sensible qui n'est pas encore inscrite dans leurs champs disciplinaires dans un ensemble cohérent. Si des travaux conséquents ont été réalisés en communication du risque, et nous pourrions citer l'excellent ouvrage de Regina E. Lundgren et Andrea H. McMakin « Risk Communication »<sup>2</sup>, les avancées les plus importantes trouvent leur racine dans le « *social licence to operate* (SLO) » ou « autorisation sociale d'opérer » qui se rapproche des objectifs d'acceptabilité sociale. Formalisé en 2011 par Thomson & Boutilier<sup>3</sup> le SLO repose sur le postulat de la conquête progressive de l'opinion dans un système de légitimité. Il s'agit d'abord de permettre à une organisation ou une entreprise à l'origine d'un projet de passer par trois niveaux de relation avec les parties prenantes : l'acceptation, l'approbation et l'identification. Ces trois niveaux sont délimités par trois paliers : la légitimité, la crédibilité et la confiance<sup>4</sup>.

Cette exigence impose de sortir du cadre de la communication pour entrer dans celui de la relation. A cet égard, l'OIC a mené des travaux destinés à formaliser les relations publiques de crise<sup>5</sup>. Les relations publiques de crise posent pour principe le retour des fondamentaux de la communication, de l'importance de la relation avec les personnes et groupes sociaux directement en lien avec une crise et aussi du bannissement des publics sans rapport avec l'événement. À ce propos, il s'agit ici de ne pas confondre la communication d'urgence de la communication sensible : les ressorts sont différents car la communication d'urgence est pilotée par la nécessité. Si l'on postule de l'importance de la relation, de facto, les stratégies d'opinion et autres éléments de langage perdent de leur sens. Ceci n'interdit pas d'avoir une ligne claire, exige d'adapter les postures, de s'emparer des publics, d'accepter les contestations et de lever

l'incrédulité des publics. La relation exige une occupation physique du terrain communicationnel et oblige à plus d'écoute et de respect des publics. Cependant, cette relation se construit dans un contexte social difficile et complexe et se heurte à la réalité des ressorts émotionnels, du quotidien et du syndrome NIMBY (*Not In My Backyard*, en français « pas dans mon arrière-cour »). Sans une compréhension de ce qui se joue dans les publics et de leur perception, il est délicat de vouloir élaborer une quelconque stratégie de communication.

## UN PRÉALABLE : COMPRENDRE LES PUBLICS ET LES PHÉNOMÈNES SOCIAUX

Plutôt que de segmenter thématiquement la communication sensible entre risque, acceptabilité et crise, nous prôtons une approche intégrée de la communication sensible, fondée sur la relation entre les publics et un sujet (projet, événement, entreprise, produit, choix politique), les perceptions, le contexte, les thèmes et les enjeux. Ceci pose en préambule la question du cadre dans lequel s'exerce la communication sensible. Nous pourrions définir pour situation sensible toute situation qui peut conduire à des controverses, des polémiques, des affrontements communicationnels et en final une crise. De ce point de vue, il est nécessaire de considérer le potentiel de polémique d'un sujet et le contexte économique, social et politique dans lequel il évolue.

Afin de traduire ce qui anime un individu ou un groupe social face à un événement, un sujet ou un projet et les risques d'opinion qui peuvent en découler, nous postulons que deux principaux champs sont à prendre en considération : d'une part les émotions qui animent un individu ou un groupe social impacté par un événement, et d'autre part le potentiel social du sujet, c'est-à-dire la probabilité qu'un

(2) Regina E. Lundgren et Andrea H. McMakin « Risk Communication », IEEE, 2013

(3) Thomson & Boutilier, « Modelling and Measuring the social license to operate », 2011

(4) D.Heiderich, M.Delouvir, « La pyramide pertinente », Magazine Agefi (Suisse), 2014

(5) D.Heiderich et N.Maroun, « Relations publiques de crise: une nouvelle approche structurelle de la communication de crise », 2014, Magazine de la communication de crise et sensible

large champ social s'en empare. Le croisement des deux critères permet d'évaluer l'impact d'un événement sur l'opinion publique ou inversement, les raisons pour lesquels un sujet ne provoquera pas forcément de remous dans l'opinion publique, formalisés dans une matrice que nous avons nommée IEPS (Impact Emotionnel, Potentiel Social). Cette évaluation permet de déterminer la stratégie de communication sensible à élaborer, de planifier les opérations de communication entre l'hyper centre des publics jusqu'à la détermination des publics périphériques, de prévoir les nouveaux entrants et prend en considération les émotions soulevées par le sujet.

secondaires de médicaments, etc. Dès qu'un sujet controversé possède un fort potentiel émotionnel et social, toute communication devient suspecte et les acteurs économiques sont désemparés et parfois prostrés dans l'incapacité de communiquer. Pour retrouver la confiance des publics, faire et expliquer ne suffit plus : au-delà de la pédagogie, il s'agit d'être, ce qui impose d'incarner la communication. Ou autrement dit de prendre des risques, de mouiller sa chemise et de retrouver un discours plus franc, plus clair, loin d'éléments de langage alambiqués qui finissent par perdre toute marque de sincérité. Emmanuel Faber, patron de Danone, répond à cette définition avec des prises de position sur le fait

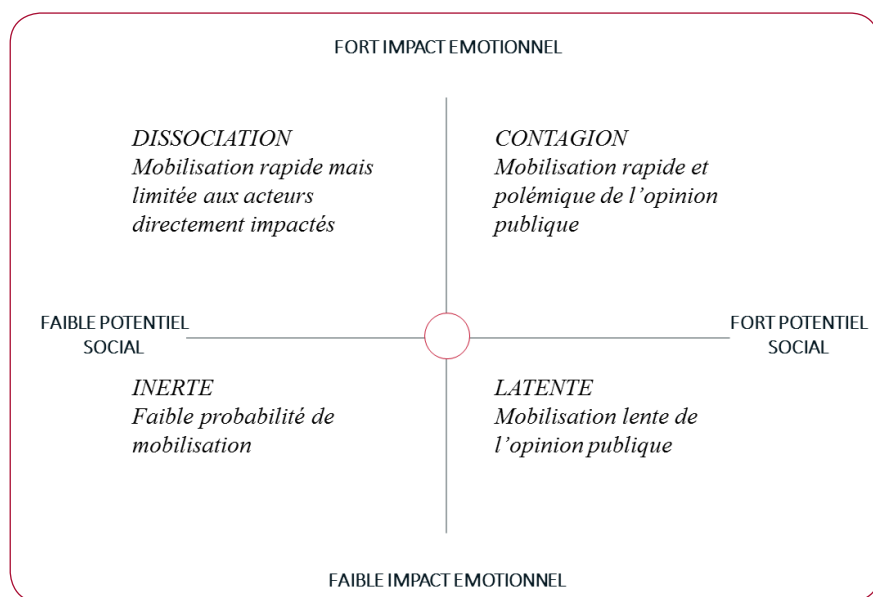
## UNE APPROCHE INTÉGRÉE DE LA COMMUNICATION SENSIBLE

Ces trois exemples soulignent qu'il est aujourd'hui nécessaire de déstandardiser la communication sur les sujets sensibles, de sortir des formules, des petites phrases et des prospectus pour lui donner une logique globale. De notre point de vue, il y a 7 points à prendre en considération :

1. Dès qu'un sujet peut être source de polémique, la communication doit intervenir en amont.
2. Ne plus considérer la sensibilité d'un sujet sous l'angle de la réaction à des événements ponctuels, mais comme une construction, ce qui exige une communication régulière.
3. Appréhender les publics et les oppositions à l'aide de la matrice IEPS
4. Analyser distinctement les positions et les oppositions et déterminer les thèmes émergents pour mieux les appréhender.
5. Avoir une ligne clairement définie et une intégration de la communication à tous les niveaux d'une entreprise ou d'une organisation
6. Renouer avec les publics dans une co-construction de la communication
7. Incarner la communication pour lui redonner la sincérité qu'elle mérite.

Car la communication sensible ne doit plus être vue comme une communication offensive ou défensive, mais partir du principe que pour « lever l'incrédulité » des publics il faut en finir avec les « coups de com », les affirmations gratuites, les oppositions brutales, le marchandage de la peur et en final, une « mal-communication » de plus en plus indigeste. L'approche intégrée de la communication sensible se fait dans la durée avec l'ensemble des publics et une prise en compte de tous les thèmes ■

Fig. 1. Communication sensible : Matrice « Impact émotionnel, Potentiel social »



© 2019 HEIDERICH Consultants – Observatoire International des Crises

## UNE COMMUNICATION À RISQUE

Cependant, toute communication sur un sujet controversé se veut particulièrement risquée. Il suffit de constater à quel point certains sujets de crispation créent des scissions dans la société : religion, immigration, traitement des plantes, conditions d'élevages, vaccins, modification du vivant, effets

religieux, la biodiversité, ou encore sur les changements sociétaux et humains. Dans cette même veine, nous retrouvons Marianne Louis, directrice générale de l'USH (Union Sociale pour l'habitat), qui occupe le terrain social et politique sans concession sur les valeurs qui animent le mouvement HLM. Nous pouvons également prendre pour exemple les éleveurs de « bœuf pays » réunionnais en prise avec des rumeurs et *fake news* dévastatrices sur la leucose bovine qui préfèrent aller à la rencontre des consommateurs plutôt que de manifester devant la préfecture<sup>6</sup>.

.....

(6) <https://toutsurleboeufpays.com/une-mission-de-transparence/>

# Le « temps zéro » en communication de crise : le temps de la synchronisation

par Anne-Lise CŒUR-BIZOT



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Anne-Lise CŒUR-BIZOT

Anne-Lise Coeur-Bizot travaille depuis près de 15 ans sur les thématiques de la sécurité et de la communication sensible. Après avoir travaillé en Imagery Intelligence pour le groupe Airbus Défense puis au sein de l'Office des Nations Unies contre la Drogue et le Crime (ONUDC) sur les thématiques de lutte contre les trafics illicites, elle rejoint en 2008 le Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères. Cheffe de projet régional d'un programme d'appui à la lutte contre les produits contrefaits au Cambodge, Laos, Thaïlande et Vietnam, elle crée et dirige l'observatoire des trafics illicites. Elle y a notamment développé des programmes de recherches, des cursus de formations ainsi que des événements de sensibilisation de la population et des décideurs politiques.



Anne-Lise Coeur-Bizot rejoint en 2012 le Centre de crise du MEAE, en tant que conseillère du Directeur. Elle y développe les pôles « communication de crise », « relations publiques » et « retour d'expérience ». Elle participe notamment aux Cellules Interministérielles de Crise mises en place à Beauvais lors des attentats de 2015 et 2016 en France, au nom de la Cellule Interministérielle d'Aide aux Victimes [CIAV].

Elle intègre l'INHESJ en novembre 2017, en tant que chargée de mission en gestion de crise, avec une spécialisation en communication de crise et media-training. Elle est nommée adjointe du Département Risques et Crises en septembre 2019.



## RÉSUMÉ

Communiquer dans les tous premiers temps d'une crise est devenu incontournable : attendu par la population qui s'inquiète des conséquences potentielles, recherché par les médias, animé par des enjeux de positionnement à diverses échelles... Or, l'incertitude et l'effervescence qui caractérisent ce « temps zéro » d'une crise conduisent parfois à oublier l'enjeu majeur de toute communication sensible : être perçu comme interlocuteur légitime dans sa parole et en capacité de gérer la situation. Cette acceptation passe par une nécessaire synchronisation des messages avec les perceptions et ressentis des différents acteurs et avec les actions mises en œuvre sur le terrain. Synchronisée, la communication de crise dans le temps zéro participe d'une gestion de crise plus efficace et sereine.

*L'actualité est rythmée par des événements majeurs, couramment qualifiés de « crises », à savoir une « rupture du fonctionnement courant nécessitant d'arrêter les activités secondaires pour se recentrer sur les missions principales »<sup>7</sup>, par les dirigeants ou les médias et considérés comme telles par l'opinion. Une communication spécifique est mise en œuvre autour de ces événements afin d'informer sur la situation, de diffuser des consignes, de sensibiliser sur des réflexes de sécurité. Cette communication concilie, dans les tous premiers instants d'une crise, des impératifs à priori antagonistes : la nécessité de vérifier toute information avant diffusion et le besoin impérieux d'informer rapidement une population inquiète face à un événement qui la percute dans sa sécurité. Dès cet instant, un décalage, parfois même une rupture temporelle peut se créer entre :*

- **le temps de la gestion de crise** (qui nécessite la mise en œuvre de procédures et la conduite d'enquêtes complexes avant de pouvoir expliquer la réalité de la situation et proposer des consignes adaptées),

- **le temps des réseaux sociaux et de l'opinion** (dont le fonctionnement repose sur l'immédiateté et l'instantanéité de l'information, tout délai étant perçu comme une tentative de cacher la réalité ou une incapacité à gérer l'événement),

- **le temps médiatique** (qui fluctue au gré des actualités et des audiences).

La communication de crise doit ainsi réconcilier ces temporalités divergentes en étant à l'écoute des attentes et des besoins des différents acteurs. Cette publication a pour objectif de proposer des clés de réflexion pour répondre au positionnement d'équilibriste du communicant de crise à ce moment particulier de nécessaire synchronisation.

Dans cette phase d'incertitude totale que constitue le début d'une crise, que nous pouvons appeler « temps zéro », nous verrons comment une synchronisation avec les différents acteurs mobilisés ou concernés permet d'éviter d'être perçu en décalage ou en déphasage avec l'opinion publique.

.....

(7) Définition INHESJ, novembre 2019 – ajouter la source exacte si possible

En communication de crise, ce « temps zéro » représente le moment qui se situe immédiatement après la survenue d'un événement. Dans cette phase marquée par l'incertitude, peu de faits sont vérifiés et avérés, les conséquences ou impacts de l'événement ne sont pas encore connus, des tests sanitaires ou de qualité de l'air doivent par exemple être initiés, des enquêtes judiciaires doivent être conduites. Il est alors impossible de répondre aux questions que se posent naturellement la population et les médias : que se passe-t-il ? Combien y a-t-il de victimes ? Mes proches sont-ils touchés ? Comment cela a-t-il pu se produire ? Y a-t-il un risque pour ma santé ? Durant ce « temps zéro », toute prise de parole devient un exercice périlleux.

Or, c'est justement à ce moment crucial de la crise qu'il est indispensable de communiquer afin d'établir un climat de confiance avec la population et avec l'ensemble des acteurs mobilisés ; l'objectif est d'importance : il s'agit en effet, pour l'autorité ou l'organisation qui est à la manœuvre, de confirmer une légitimité et une capacité à gérer l'événement. L'enjeu consiste à se positionner comme référent de l'information fiable et vérifiée au milieu d'un faisceau d'acteurs ou d'informateurs très disparates qui s'exprime dès le début de la crise : des « experts » plus ou moins spécialisés sur le sujet, des « témoins » de premier rang ou des impliqués n'ayant pas vécu directement l'événement, des autorités, des politiciens, des opérationnels, des citoyens... Tous se positionnent alors pour s'assurer une exposition et une audience médiatiques maximum à leur message, et diffuser le plus largement possible leur perception de la situation. Le schéma ci-dessous permet de positionner ce « temps zéro ».

La bonne gestion de ce « temps zéro » est crucial : il détermine l'efficacité de l'ensemble de la communication de crise qui suivra. Il s'agit ici de bâtir des fondations saines et solides. Aussi, le « temps zéro » en communication de crise ne peut pas être un temps d'explication mais plutôt un temps de synchronisation à différentes échelles.

La cartographie des acteurs qui suit, réalisée en amont d'une crise, permet alors aux communicants d'adapter au plus près des attentes et des perceptions la stratégie de communication identifiée.

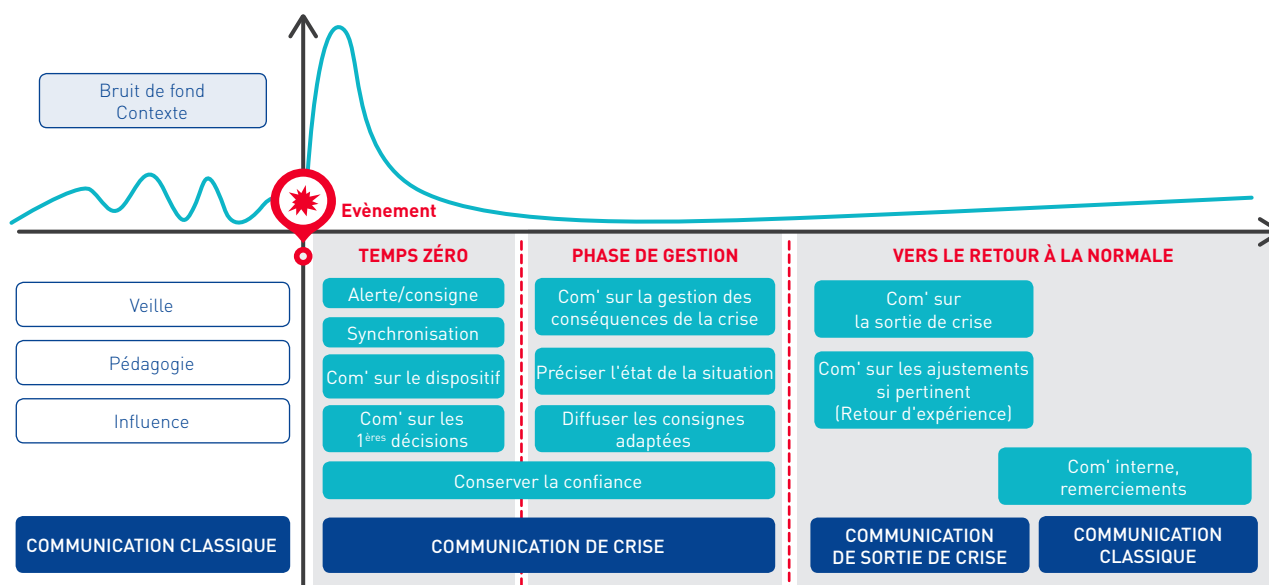
## SYNCHRONISATION AVEC LES COLLABORATEURS : LA COMMUNICATION INTERNE

L'entité, qu'elle soit du secteur privé ou public, peut être elle-même touchée par une crise (fusion, fermeture, décès d'un collaborateur, incident de production, grève...) ou peut être en position de gérer une crise qui lui est extérieure (par exemple le centre de crise du ministère de l'Europe et des Affaires étrangères lors d'un crash d'avion ou un séisme à l'étranger). Développer sa communication interne favorise l'appropriation par les équipes du message souhaité et la bonne connaissance des actions menées. Cela passe par l'annonce de l'ouverture d'une cellule de crise et son objectif, le remerciement de la mobilisation des agents dans une situation d'urgence... Il s'agit également de sou-

ligner l'implication des agents non mobilisés en cellule mais qui assurent la continuité d'activité du service en reprenant les missions prioritaires des collègues ayant rejoint la cellule de crise. Les salariés sont des puissants relais sur les réseaux sociaux des messages de l'entreprise, à condition qu'ils y adhèrent et qu'ils se sentent impliqués. Un traitement privilégié des salariés permet alors d'établir un climat de confiance entre la direction et des agents qui n'apprennent pas dans la presse ce qu'il se passe dans leur organisation, mais sont au contraire responsabilisés et reconnus comme de véritables parties-prenantes.

## SYNCHRONISATION AVEC L'AMPLEUR DE L'ÉVÉNEMENT : LE CALIBRAGE

Le dispositif de communication de crise mis en œuvre doit être calibré en fonction de l'ampleur de l'événement, de son caractère courant ou exceptionnel, de sa puissance anxiogène. Ce calibrage passe par le juste positionnement du porte-parole identifié (technique ou stratégique), la meilleure visibilité des messages passés, la mobilisation adaptée des partenaires. Tous ces éléments doivent être pris en compte dans l'élaboration de la stratégie initiale de communication de crise. Le message doit ainsi être en cohérence avec la réalité de terrain : annoncer qu'un événement est insignifiant mais déployer un dispositif d'ampleur sur le terrain nécessitera une explication.



L'émetteur peut en effet décrédibiliser sa parole et risquer de « délégitimer » l'action de terrain en tenant un discours non calibré par rapport au dispositif de gestion de crise mobilisé.

## SYNCHRONISATION AVEC LES POPULATIONS TOUCHÉES : LE PHASAGE, GAGE DE LÉGITIMITÉ

En parallèle de l'analyse de l'événement en soi, il est crucial de « prendre le pouls » des populations concernées et d'écouter leur perception et leur compréhension de cet événement.

Ce phasage avec les populations prend tout son sens en cas d'événement n'ayant aucune conséquence sur le plan sécuritaire ou sanitaire mais qui inquiète pourtant fortement la population. Nier cette perception aurait pour conséquence de rendre inaudible toute diffusion de consigne ou tout message rassurant. Par ailleurs, être écouté en temps de crise, c'est aussi faire en sorte que les consignes soient reconnues, acceptées comme naturelles et logiques, que la population s'approprie les réflexes de sécurité en tant que citoyen responsable et acteur de la gestion de crise à son niveau.

L'objectif, en communication de crise et plus particulièrement dans le « temps zéro », n'est donc pas de « rassurer », mais bien d'informer sur l'état d'une situation à un moment précis en coordination avec l'ensemble des acteurs mobilisés afin de convaincre de sa capacité et sa légitimité à gérer la crise : il s'agit de mettre en valeur les certitudes (confirmer la survenue d'un événement, préciser le contexte, expliquer la mobilisation mise en place, souligner les analyses conduites ou les enquêtes ouvertes afin de déterminer les causes ou les impacts...) et de diffuser une alerte et/ou des consignes. La population concernée par l'événement n'attend pas, dans ce moment, un message leur annonçant que « tout va bien ; tout est sous contrôle ; tout est maîtrisé », la réalité ou le ressenti allant souvent dans le sens opposé. Savoir dire « nous ne savons pas » devrait donc être considéré comme une force et un

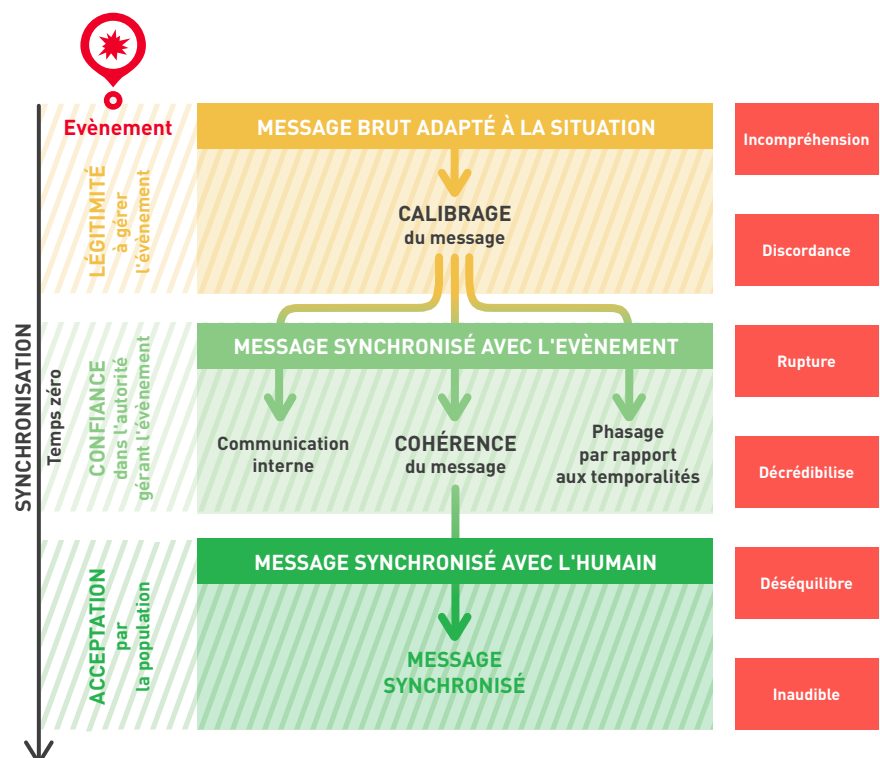
courage politique, lorsqu'il est adossé à un discours rationnel et empathique sur l'état de la situation et des forces mobilisées pour gérer l'événement.

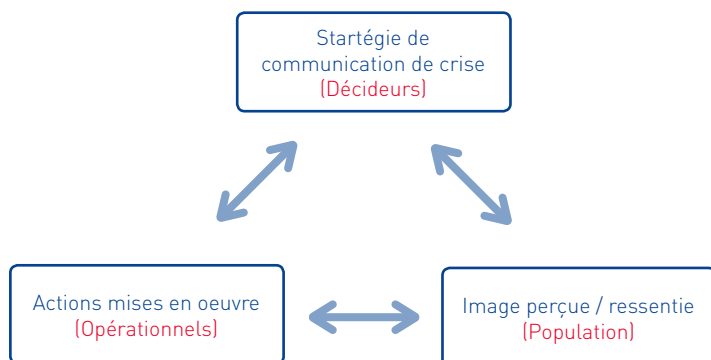
## SYNCHRONISATION AVEC LES ACTEURS MOBILISÉS : LA COHÉRENCE, GAGE DE CONFIANCE POUR L'OPINION PUBLIQUE

Synchroniser son message avec le discours des autres acteurs mobilisés ou impliqués dès le « temps zéro » (par exemple les opérationnels sur le terrain, les associations d'aides aux victimes...) renvoie une image bienveillante de l'émetteur et donne le sentiment d'une gestion de crise non pas unilatérale mais qui prend en compte l'ensemble des paramètres organisationnels et humains. Cela n'implique pas d'être en accord complet avec les autres parties prenantes, ni d'aller à l'encontre de ses

objectifs de gestion de crise. Il s'agit d'incarner ses positions, et d'être en capacité d'expliquer des divergences de points de vue ou d'appréciation d'un risque, afin d'être crédible aux yeux de l'opinion. La diffusion de messages profondément discordants entre les acteurs, parfois en opposition avec la perception de l'événement que se fait l'opinion publique, induit en effet un climat de défiance. L'émetteur n'est alors plus audible, son message n'est plus entendu. Cette cohérence implique par exemple que chacun s'exprime dans son champ de compétence et d'expertise. Il s'agit tout simplement d'un respect des autres acteurs mobilisés dans la gestion de crise.

Ces synchronisations à différentes échelles permettent de mieux comprendre les perceptions de chaque acteur, leurs attentes et leurs besoins. Le schéma ci-dessous illustre le passage d'un message brut, défini par les autorités dès la survenue d'un événement en fonction des objectifs de gestion de crise, à un message synchronisé, c'est-à-dire adapté par rapport aux attentes et aux perceptions des différents acteurs concernés dans ce temps initial.





Source : Anne-Lise Cœur-Bizot, INHESJ 2019

Au moment de s'exprimer sur un événement dans le « temps zéro », le décideur aura un objectif principal : diffuser un message élaboré en fonction des priorités et des objectifs de gestion de crise. Ce message peut comprendre des consignes, une alerte, une explication d'un événement... Les synchronisations préconisées ci-dessus n'impliquent pas de modifier ce message sur le fond s'il reste adapté. Le calibrage et le phasage permettent de ne pas créer un décalage ou une rupture entre la stratégie de communication de crise souhaitée par le management et l'image perçue ou ressentie par

l'opinion publique. La cohérence vise à inscrire le discours par rapport aux réponses opérationnelles mises en œuvre par les acteurs de terrain (par exemple, un discours rassurant sur l'absence de risque serait contre-productif si les opérationnels mettent au même moment des tenues de protection avec des masques).

En conclusion, dans le cadre d'une communication de crise synchronisée, la construction du discours doit suivre naturellement les trois registres du langage définis par Aristote : le *pathos*, l'*ethos* et le *logos*. L'émotionnel (le

*pathos*) permet d'incarner le message. Un être humain s'exprime, une personne réelle et incarnée qui vit la situation et s'adresse à d'autres êtres humains, les reconnaît, et fait preuve d'empathie en tenant compte de l'ensemble des facteurs organisationnels et humains (FOH). Le raisonnement logique (le *logos*) doit porter sur les éléments concrets à disposition afin de présenter l'événement ou la crise. Il positionne celui ou celle qui s'exprime par rapport à son expertise ou son autorité. Le caractère (l'*ethos*) crédibilise l'émetteur du message, perçu comme digne de confiance et respecté. La forme du message, le ton et le style du message auront en conséquence autant, voire plus d'impact que la logique et le fond de la stratégie de communication de crise définie par le décideur.

La synchronisation dès le « temps zéro » doit ainsi permettre d'adapter les messages, sur le fond ou uniquement sur la forme, pour leur conférer une portée et une acceptation globale, transversale. Elle participe ainsi à une gestion de crise efficace à plusieurs titres : décloisonnement entre les acteurs mobilisés, implication des collaborateurs ou de la population en tant que « citoyens-acteurs ». L'objectif final est de ne pas ajouter une crise de communication à la crise en cours, dans ce temps d'incertitude totale qu'est ce « temps zéro » ■

# Communiquer en situation de crise, une exigence à laquelle les organisations doivent se préparer

par Hervé CARRESSE et Laurent VIBERT

« IL FAUT 20 ANS POUR SE FAIRE UNE RÉPUTATION  
ET 5 MINUTES POUR LA PERDRE.  
SI VOUS Y RÉFLÉCHISSEZ,  
VOUS FEREZ LES CHOSES DIFFÉREMMENT. »

**Warren Buffet.**



## À PROPOS DES AUTEURS

### Hervé CARRESSE

*«Pas de résilience sans redondance, pas d'efficacité sans simplicité, pas d'efficience sans constance».*



Breveté de l'école de guerre (master 2 stratégie-défense-sécurité), diplômé en prévention maîtrise des risques et gestion de crise, Hervé a commandé et participé à de nombreuses crises, certaines très médiatisées, comme l'attentat sur le RER B de 1995, le feu de raffinerie à IZMIT (Turquie) en 1999, l'attentat de Charlie Hebdo en 2015, et plus récemment la crue de la Seine en juin 2016, son expertise s'appuie sur un solide vécu opérationnel.

Cadre dirigeant confirmé, expert en pilotage de la performance, en conduite du changement et en planification, il a ainsi dirigé la réorganisation du système de formation de la BSPP (2003-2005), proposé un modèle d'école pour la BSPP rénové et certifié ISO 9001 en 2011, réorganisé la chaîne prévention maîtrise des risques HSE de l'armée de Terre (2011-2014), rationalisé et optimisé quatre services de soutien de la BSPP (2014-2015), élaboré et déployé le plan de continuité d'activité de la BSPP (2016-2017).

Après plus de 35 ans au sein des forces armées dont près de 20 ans au sein de la Brigade de sapeurs-pompiers de Paris (BSPP), il désire promouvoir une culture de la sécurité participant à la création de valeur au sein des organisations publiques et privées.

Convaincu de la nécessité d'aborder de manière opérationnelle l'ensemble des problématiques touchant à la prévention et la maîtrise des risques, la continuité d'activité, la gestion de crise, à l'instar de René Char (« penser stratégique, agir primitif »), il pratique une approche globale et intégrée gage de pertinence dans l'action.

Féru de méthodes de planification aussi bien civiles que militaires, accoutumé aux divers processus d'aide à la décision existant, il utilise une démarche synchrétique toujours pragmatique, jamais dogmatique, souvent innovante à l'écoute des besoins exprimés et des attentes affichées.

Décideur particulièrement expérimenté, possédant de solides compétences en prévention et maîtrise des risques, continuité d'activité, gestion de crise, management de situations complexes et délicates, pilotage de

projets à forts enjeux stratégiques et financiers, il a choisi de rejoindre le cabinet Nitidis, en qualité de directeur associé, afin de mettre son expertise au service des organisations publiques et privées.

Liens vidéo :

<https://youtu.be/FmTtM3phdPg>  
<https://youtu.be/IKHdRcVlvqM>

### Laurent VIBERT

Laurent Vibert est reconnu comme l'un des principaux experts français en communication et gestion de crise. Il possède une expérience opérationnelle rare, de plus de trente ans en formation, prévention, conseil, préparation et management des situations sensibles et des crises.



Il accompagne la définition de stratégies et la formulation des discours en situations sensibles et dégradées. Il intervient dans l'optimisation de l'organisation et du pilotage des cellules de crise. Il entraîne régulièrement en médiation et prise de parole en public des dirigeants d'entreprises & des personnalités de tous horizons. ...

Il intervient fréquemment sur les médias français en qualité de consultant – expert pour décrypter les situations de crises.

Il a formé plusieurs centaines de dirigeants, hauts cadres et directeurs de la communication ou de crise de grandes entreprises, d'administrations locales ou centrales, comme de PME/PMI. La connaissance des parties prenantes et les interfaces Public-Privé dans la gestion des crises, lui donne un regard acéré sur cette problématique que rencontrent les organisations.

Rompu aux techniques des interviews – notamment en situation critique, il connaît les attentes des médias et l'importance de la construction rapide de messages essentiels à élaborer, ainsi que la façon de les restituer. Son expérience dans la gestion des crises majeures ainsi que la parfaite connaissance du monde de l'entreprise et des institutions lui permettent de porter un regard aiguisé sur l'ensemble des typologies de crises que traversent ou peuvent traverser les organisations

et d'y apporter ainsi, une plus-value certaine dans les conseils à prodiguer et les actions à mener.

De formation universitaire, lauréat d'un Master spécialisé en « communication des entreprises et des institutions », il est l'auteur d'un mémoire traitant de la communication en période de crise : « Les relations avec les médias en situation de crise : Menace ou opportunité ? ». Il a reçu par ailleurs, une formation en journalisme au sein du CFPJ (Centre de Formation et de Perfectionnement du Journalisme à Paris) et a été directeur associé d'une agence de communication tournée vers le corporate et les institutions.

Directeur de la communication, porte-parole des Pompiers de Paris et ancien officier en opération de 1982 à 2007, il a conseillé les plus hautes autorités de l'Etat, les élus et les chefs d'entreprises – tant dans le domaine de la gestion opérationnelle, que dans celui du champ de la communication de crise, lors d'événements et de crises majeures, telles que : la tuerie de Nanterre,

l'effondrement du terminal de Roissy Charles de Gaulle, les émeutes, les attentats, les feux meurtriers en région parisienne et les catastrophes naturelles, accidentelles ou criminelles...

L'issue de ce parcours exclusif, est tout naturellement la création en 2008 de son cabinet conseil Nitidis, qui met à disposition des décideurs une structure hyper spécialisée.

Laurent Vibert enseigne la matière de la communication stratégique & de crise en 3<sup>e</sup> cycle à la Sorbonne au Celsa & Sciences Po Paris. Il est également expert intervenant au sein d'agences de communication et de gestion de risques de renom.

Speaker international, il donne de nombreuses conférences au profit de grandes entreprises, institutions et collectivités territoriales en France comme à l'étranger tant sur les domaines de la communication sensible et de la gestion de crises, que sur le développement du leadership et des relations interpersonnelles au sein des organisations.



## RÉSUMÉ

Même en anticipant les situations critiques, la communication de crise reste un art délicat dont l'efficacité dépend de plusieurs facteurs contextuels souvent complexes et variant. Une stratégie peut donc parfois être efficace dans un cas et s'avérer improductive, voire contre-productive, dans un autre.

C'est pourquoi il est si difficile d'établir de bonnes pratiques en la matière, notamment avec l'impact des réseaux sociaux et l'omniprésence des chaînes d'information continue. De nombreux analystes ou chercheurs ont d'ailleurs décrit plusieurs postures face à la crise, du silence au déni en passant par la reconnaissance, les excuses ou encore la contre-attaque.

Pour autant, le cas d'école de l'incendie de l'usine Lubrizol à Rouen éclaire parfaitement cette notion de complexité et d'échec. Force est de

constater que sans une réelle et solide stratégie de communication associée à la gestion de crise, l'entreprise ou l'institution risque d'être lourdement impactée.

Les experts Hervé Carresse et Laurent Vibert du cabinet Nitidis rappellent ici les fondamentaux et les bonnes pratiques en communication de crise, afin d'aider les organisations à optimiser leur communication sensible et stratégique.

*La situation de crise est un état d'exception qui bouleverse le fonctionnement habituel d'une organisation publique ou privée. À la fois insolite, disruptive, critique et déstabilisante, la situation de crise requiert un mode de management spécifique qui peut correspondre à une transposition des modes d'organisation et de management des opérations militaires. De fait, la cellule de crise est une civilisation du poste de commandement.*

*Aujourd'hui, la communication de crise est, plus qu'hier et bien moins que demain, l'un des outils majeurs au*

*service de la stratégie élaborée et des opérations conduites en vue de faire face à une situation déstabilisante. Les principes généraux de la communication demeurent applicables à la communication de crise (COM de crise). Les notions de sources, problématique, cibles, messages, canaux, fréquences, objectifs y sont usuelles.*

**La communication de crise appuie les opérations et accompagne les événements paroxystiques afin de favoriser l'atteinte des objectifs décidés, de protéger les intérêts identifiés et défendre la réputation acquise.**

*Dans un contexte communicationnel transformé, voire révolutionné, par l'omniprésence des réseaux sociaux avec leurs effets ambivalents, favorables et défavorables, ainsi que par le paysage très concurrentiel des chaînes d'information en continu privilégiant le direct et l'émotion au détriment parfois de l'explication, la préparation en amont d'une stratégie de gestion et de communication de crise, cohérente et coordonnée, est une exigence capitale. La réponse*

*opérationnelle et communicationnelle mise en œuvre en vue de contrer les effets de la crise et ainsi assurer le retour à une situation stable obéit à une nécessité de réactivité.*

*De l'aptitude à répondre efficacement aux événements disruptifs et paroxysmiques dépend alors l'image de robustesse, de résilience, de l'organisation et par là même la confiance qu'elle inspire à ses partenaires actuels et futurs. Cependant, cette capacité à faire face de manière pertinente à toute forme de péril communicationnel majeur repose sur la préparation, l'apprentissage, de l'organisation, de ses cadres et dirigeants à l'élaboration et la mise e œuvre des stratégies ad hoc.*

## PRÉVOIR : L'EXIGENCE STRATÉGIQUE.

En matière de gestion de crise, l'impératif de prévision découle directement de la démarche de management des risques de l'organisation considérée.

L'identification des centres vitaux, des fonctions cruciales ainsi que de leurs vulnérabilités permet de définir les scénarios de crises les plus probables et les plus dangereux. Les cas les plus probables relèvent alors du dispositif de conduite des opérations assortis ou non d'opérations conjointes de communication. Une sorte de bible des risques et des réponses opérationnelles et communicationnelles à leur apporter peut utilement être rédigée.

Le ou les scénarios majeurs, c'est-à-dire ceux susceptibles de nuire gravement à l'activité, aux intérêts centraux de l'organisation voire à la survie de celle-ci exigent une étude, une planification « à froid » en amont. Cette étude fruit d'un travail collectif, peut être conduite sur le mode d'un exercice sur table, à partir d'une caractérisation dans le temps et l'espace du scénario majorant, permet d'élaborer un plan d'intervention, plan de crise ou d'urgence, suivant la dénomination que l'on veut bien lui donner, propre à assurer un avantage primordial lors d'une crise. Cette mobilisation des intelligences, des compétences, des ressources, permet aussi de mettre en

exergue d'éventuelles faiblesses, manquements et de s'atteler à leur correction. Toutefois, cette préparation en amont ne doit jamais être établie avec dogmatisme. Face à l'événement, elle sert avant tout à guider l'action au travers de principes et d'objectifs simples tout en permettant un gain de temps précieux dans la mise en œuvre des premières mesures.

Assurer la cohérence entre le ressenti de l'événement, les enjeux, les objectifs opérationnels, les messages diffusés, demeure une sorte de summum permanent de la COM de crise.

C'est lors de l'élaboration du plan d'intervention que le plan COM de crise est conçu, en parallèle, à partir des éléments invariants de l'organisation considérée et du scénario majeur la menaçant. Les objectifs COM corrélés avec les objectifs opérationnels de sortie de crise guident la réalisation du plan COM de crise qui collationne et structure :

- l'histoire de l'entité, les données, les valeurs, la politique RSE ;
- les parties prenantes internes et externes (appuis, opposants, relais) ;
- les impacts envisageables sur : les parties prenantes, les intérêts, les centres de gravité (centres cruciaux), les fonctions vitales ou critiques ;
- les médias mobilisables via des contacts identifiés et connus (relations médias), ceux à surveiller ainsi que les sources possibles de bad buzz et autres rumeurs ;
- les porte-parole représentatifs et légitimes à lister et entraîner en conséquence (média training).

À ce stade de la COM de crise, il serait prématuré et trompeur de définir des objectifs et des cibles dont la caractérisation sera obligatoirement liée au contexte de la crise.

## CONDUIRE, LA NÉCESSITÉ DE RÉACTIVITÉ.

La réactivité et la souplesse d'une organisation face à une situation d'exception reposent sur la fiabilité de son système de veille.

L'omniprésence des réseaux sociaux, leur aptitude à l'alerte, mais également à la nuisance doit conduire au déploiement d'un système efficace de veille de ces différents canaux. En interne, le suivi des indicateurs et informations opérationnelles critiques complète utilement ce premier dispositif. Enfin, le climat social, les RPS (risques psychosociaux), constituent également des paramètres à ne pas négliger. En effet, scruter les signaux faibles, permet de les interpréter et d'ainsi d'être en mesure de déployer un premier dispositif de crise, dit de précaution, en cas de doute sur une situation, jugée évolutive et potentiellement crisogène. Cependant face à l'éruption brutale d'un événement, seule l'alerte suivie de la montée en puissance rapide du dispositif de crise garantit la réactivité face à la situation déclarée. Une fois en place, l'organisation de crise va conduire, sous la direction du directeur de crise, l'ensemble des processus qui vont permettre de stabiliser la situation avant de la résorber puis de la stabiliser et revenir au mode de fonctionnement normal.

Durant le pic de la crise, la pertinence des décisions prises et des actions mises en œuvre dépend de deux paramètres essentiels :

- la qualité du processus de prise de décision ;
- la capacité du directeur de crise à orienter le travail collectif de la cellule de crise, arbitrer les options proposées, décider et assumer les actions conduites.

Le porte-parole, conseillé par l'entité COM de la cellule de crise, appuie les actions mises en œuvre en ayant le souci constant de la cohérence avec les réalités du terrain. La COM de crise s'attache également à conserver un rythme propre à devancer, temporer et accompagner les événements de toute nature. Il s'agit là de l'impératif de « tempo » dans la manœuvre de COM de crise.

En COM de crise, l'essentiel réside dans la conservation de l'ascendant informationnel sur les autres acteurs médiatiques impliqués qu'ils soient professionnels ou sociétaux.

Dans ce but, la réflexion méthodique à conduire, conjointe à celle réalisée par les responsables métiers et opérationnels, s'établit autour des points suivants :

✓ **POURQUOI** : quels sont les enjeux ? Quel est le contexte (favorable, défavorable) ?

✓ **QUOI** : quel est l'objectif (notoriété, image, éthique, information...) ?

✓ **POUR QUI** : quelles cibles (définition des cibles, leurs sensibilités, leurs attitudes) ?

✓ **DE QUI** : qui sont le(s) porte-parole des messages de l'organisation ?

✓ **PAR QUI** : qui sont les relais ?

✓ **AVEC QUI** : qui sont les appuis ?

✓ **CONTRE QUI** : qui sont les opposants ?

✓ **AVEC QUOI** : quels moyens sont alloués ?

✓ **COMMENT** : par quels canaux (médias) ? Quels messages (slogan – éléments de langage) ? Quel plan de COM ?

✓ **QUAND** : selon quel tempo ? Y a-t-il urgence ?

Dans cette optique, la COM de crise qu'elle soit défensive ou offensive doit demeurer active en s'attachant à :

- dès que possible s'exprimer pour ne jamais laisser le temps à d'autres de s'exprimer plus rapidement ;
- véhiculer des messages sincères, clairs et empathiques ;
- structurer les interventions en les focalisant sur les faits, le souci des personnes, les actions conduites ainsi que les difficultés rencontrées ;
- répondre avec célérité aux diverses sollicitations sur les médias sociaux.

En COM de crise, il existe trois grandes options de manœuvre. Sans présupposer des circonstances d'une situation réelle, la première est à privilégier dans la plupart des cas. Les deux autres qui requièrent de la prudence sont à conduire qu'en cas d'éléments probants validant, avec certitude, leur pertinence et en toute conscience des possibles risques induits.

Ces trois possibilités sont les suivantes :

**1. Reconnaître** est l'option la plus efficace par la transparence et la crédibilité qui l'accompagne.

Cette première approche consiste à accepter la crise le plus rapidement possible afin de devancer les médias, reconnaître complètement la situation et sa responsabilité. Dans ce cas, assumer les réparations des dommages subis apporte un avantage au plan juridique, mais aussi médiatique. Pour cela, il s'agit :

- d'exprimer son incompréhension, si l'entreprise ne connaît pas l'origine de la situation ;
- d'élargir la responsabilité à des acteurs externes ;
- de dissocier les choses en écartant, si nécessaire, les responsables ;
- de contingencyer la crise sur un objet, un lieu, un moment afin de protéger globalement la marque et ses autres produits.

**2. Déporter** la crise en dehors du champ de l'entreprise afin d'en modifier l'angle de vue. Pour cela, différentes tactiques sont possibles :

- contre-attaquer en désignant un concurrent pouvant profiter de la situation.
- transférer la responsabilité à l'extérieur, en orientant les faits vers d'autres acteurs ;
- minimiser la communication sur l'événement ou communiquer plus fortement sur un autre registre ;
- affirmer que le pire a été évité et que la situation aurait pu être plus grave en l'absence de réaction appropriée.

Toutefois en l'absence d'éléments tangibles, cette manœuvre peut s'avérer bien plus dangereuse que la crise elle-même.

**3. Refuser**, affirmer qu'il n'y a pas de crise. Quatre variantes s'offrent alors :

- garder le silence dès le début de la crise ;
- cesser de parler ;
- avancer le principe du chaînon manquant dans la succession des responsabilités ;
- minimiser les effets de la crise.

Ce scénario du pire se traduit dans la plupart des cas par une perte de crédibilité.

## COMMUNIQUER : UNE OPPORTUNITÉ

En situation de crise plus qu'ailleurs, la réalité de l'événement s'efface devant la perception et les diverses représentations des parties prenantes. Si la crise est le plus souvent anticipée via le management des risques et les retours d'expériences des différents fonctionnements, l'organisation peut cependant affronter des crises en dehors du champ des hypothèses envisageables. Elle doit donc se préparer à faire face à l'incertitude d'un événement disruptif.

C'est dans un environnement flou et rapidement évolutif, que l'organisation doit s'exprimer en alternant argumentations rationnelle et émotionnelle. Toutefois sans stratégie institutionnelle et globale de communication en amont, il est peu probable que la COM de crise se révèle efficace sinon opportune. En effet, la qualité de l'image institutionnelle est un paramètre déterminant dans la gestion des crises. La COM de crise fixe ses objectifs en fonction des enjeux de la communication globale.

La traduction chinoise du mot crise, sensiblement différente de son sens grec (« jugement » et « décision »), désigne deux termes : danger, opportunité. Le sociologue Edgar Morin partage cette analyse : « Ici, s'éclaire le double visage de la crise : risque et chance, risque de régression, chance de progression. ».

Avoir pratiqué une parfaite gestion de crise basée sur la réactivité, la fiabilité, la transparence démontre la robustesse d'une organisation en affirmant sa stature tout en garantissant son avenir par le souvenir de sa capacité les événements difficiles. Cette aptitude reconnue à la résilience constitue bien une opportunité propre à renforcer la réputation de l'organisation et ainsi la confiance qu'elle inspire à ses partenaires. Communiquer sur cette capacité constitue donc un choix porteur de développements futurs.

## COMMUNIQUER : UNE PRÉPARATION

Des simulations de crise peuvent notamment aider l'entreprise à anticiper de futurs événements : de tels exercices permettent de mettre à

l'épreuve les process et les personnes concernées. Les plans de continuité d'activité et les guides de gestion de crise (quand ils existent) sont quant à eux analysés pour en faciliter l'utilisation le moment venu.

Notre agence intervient ainsi lors de tests en entreprise ou dans les institutions ou collectivité en utilisant des cas pratiques réels, amplifiés par l'ajout d'éléments de déstabilisation (y compris une pression médiatique simulée), pour tester le bon fonctionnement des chaînes de décision et la capacité des équipes à gérer des problèmes multiples. Les porte-parole sont eux aussi éprouvés. En période de crise, on n'a plus le droit à l'erreur, donc on travaille sur le sens, la justesse des mots, de la fréquence, du ton et de l'attitude, explique Laurent Vibert. Ce sont également des sessions de formation de média training qui sont

réalisées afin de préparer les porte-parole et les dirigeants ou experts à optimiser leurs prises de parole. Un focus particulier sur la stratégie de communication sur le digital est porté lors de la phase d'anticipation, mais également à chaud et en post-crise.

La préparation est donc essentielle, car les structures auront à surmonter l'attitude parfois menaçante, intrusive et agressive des internautes dont certains sont devenus des sachants et des donneurs de leçons professionnels. Affronter également des militants qui critiqueront l'entreprise ou l'institution. Il faut d'ailleurs veiller à tenter de distinguer un internaute critique d'un hater ou d'un troll, car il y a parfois de vraies stratégies mises en œuvre sur le digital qui visent à miner une entreprise ou une institution. Si la plupart des responsables et dirigeants se considèrent comme d'excellents

communicants, de nombreuses crises auraient pu être évitées s'ils avaient été suffisamment préparés à les affronter. Le cas récent de la communication sur l'incendie de l'usine Seveso de Lubrizol à Rouen est en effet un cas d'école d'une communication de crise mal maîtrisée (tant au niveau étatique, que des entreprises elles-mêmes) ■

« **PRENEZ SOIN DE VOTRE RÉPUTATION. C'EST VOTRE ATOUT LE PLUS PRÉCIEUX.** »

**H. Jackson Brown Jr.**

**Hervé CARRESSE  
et Laurent VIBERT**  
*Dirigeants du Nitidis*

# La résilience comme axe de communication de crise

par Barbara LUCINI



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Barbara LUCINI

Barbara Lucini (docteure en sociologie et méthodologie de la recherche sociale) est chercheuse au Itstime ([www.itstime.it](http://www.itstime.it)), département de sociologie de l'Université Catholique du Sacré-Cœur de Milan. Elle est également professeur contractuel de gestion des risques et de communication de crise. Elle a été impliquée dans plusieurs projets de recherche (européens et autres) axés sur la gestion de crise, la communication des risques, la perception des risques, la sécurité et la résilience. Ses recherches portent sur la résilience aux catastrophes, la gestion des catastrophes et les systèmes de protection civile. En outre, la question de la relation entre terrorisme et résilience, ainsi que l'extrémisme politique, a été étudiée. Elle est l'auteur de "Disaster Resilience from a Sociological Perspective Exploring Three Italian Earthquakes as Models for Disaster Resilience Planning" de Springer International Publishing, 2014, et du livre "The Other Side of Resilience to Terrorism A Portrait of a Resilient-Healthy City", Springer International Publishing, 2017.



*Depuis désormais des décennies, la communauté scientifique internationale s'accorde sur le rôle que la communication et tous ses aspects culturels et sociaux jouent dans une gestion efficace de la crise.*

Au cours des dix dernières années, la complexité toujours croissante de la société et de ses



## RÉSUMÉ

Au cours des dix dernières années, la complexité toujours croissante de la société et de ses systèmes organisationnels s'est reflétée dans une multiplicité d'aspects sociaux - relationnels, d'interconnexions - qui doivent être considérés pour la prévention des risques et la planification des urgences. Nous assistons à un contexte de communication toujours plus riche en opportunités, pour le choix des canaux de communication les plus adaptés en cas de crise.

Les expériences italiennes et européennes montrent qu'il est désormais nécessaire de parler de crise convergente.

En particulier, la crise doit être appréhendée selon une vision multidimensionnelle où la résilience est à la fois une compétence de communication et une gouvernance de système sous pression ou potentiellement à risque.

Nous pouvons indéniablement affirmer que la résilience est entendue comme compétence systémique, qu'il est donc possible de transmettre, enseigner et apprendre, et qui est l'axe porteur de toute communication efficace de la crise.

systèmes organisationnels s'est reflétée dans une multiplicité d'aspects sociaux-relationnels, d'interconnexions - qui doivent être considérés pour la prévention des risques et la planification des urgences.

Les dernières crises provoquées par des agents naturels, comme : les inondations en Italie en ce mois, novembre 2019; les tremblements de terre qui ont eu lieu dans de nombreux endroits du monde en 2019; mettent en relief la nécessité d'une coordination meilleure et plus efficace entre ceux qui communiquent la crise, à savoir les secours publics et les autorités institutionnelles, sans oublier toutefois les communications informelles des autres groupes sociaux, qui utilisent les réseaux sociaux comme canaux de communication.

Analyser, comprendre et mieux orienter la communication de la crise, au moment actuel, prévoit une série de réflexions essentielles, sans lesquelles toute référence à la communication de la crise devient difficile ou anachronique.

Un premier point fondamental est donné par l'importance de récupérer les éléments qui caractérisent une crise : le fait d'être un processus et donc inévitablement en évolution; définir un changement par la société et les personnes qui le vivent; rompre avec le passé pour redessiner un futur différent du présent connu.

L'approche communicative de la crise (Lombardi, 2005)<sup>1</sup> consiste à considérer comme pertinentes les dimensions narratives, communicatives, les aspects socioculturels, les définitions individuelles d'un événement critique et les interprétations collectives liées à la gestion d'une crise.

Les effets que l'échange communicatif produit durant la crise et dans les moments qui la suivent immédiatement peuvent être multiples : l'élaboration cognitive et émotionnelle de la crise en cours; l'activation de comportements sûrs pendant l'urgence et donc savoir comment se comporter de manière sûre en fonction du scénario de crise; le développement de pratiques de résilience pour répondre à l'urgence

(1) M. Lombardi, (2005), *Comunicare nell'emergenza*, Vita e Pensiero, Milano

et la gestion la plus appropriée de la réponse à l'événement critique.

La communication de la crise se distingue toujours par un son aspect multicanal, parfois peu remarqué, la radio, la télévision et les journaux étant toujours les moyens les plus utilisés pour la communication d'événements critiques.

Au cours des dernières décennies, nous assistons à un contexte de communication toujours plus riche en opportunités, pour le choix des canaux de communication les plus adaptés en cas de crise.

Les expériences italiennes et européennes montrent qu'il est désormais nécessaire de parler de *crise convergente*: un simple message de crise, que celle-ci soit générée par des facteurs naturels ou humains, provoque une onde de communication, qui traverse des moyens différents avec des effets et impacts sur des utilisateurs de la plateforme très différents entre eux.

Nous pensons par exemple aux réseaux sociaux les plus populaires, comme Twitter, Facebook et Instagram. Le premier permet de communiquer la crise dans ses dimensions plus opérationnelles: ce fut le cas par exemples des «chats belges»<sup>2</sup> ou #BrusselsLockdown lorsque, en 2015, lors d'une opération de contre-terrorisme, pour laquelle la police belge avait demandé d'éviter de communiquer sur les détails de l'opération, et qu'a commencé à apparaître sur les comptes Twitter une série d'image avec des chats pour protagonistes, endossant le rôle des policiers ou agents sous couverture. Le silence a donc été maintenu grâce à la collaboration des utilisateurs qui, ayant compris l'importance de la situation, ont décidé de soutenir, de manière clairement originale, la demande des autorités.

Ce cas est devenu l'exemple d'une stratégie de communication de la crise partagée entre les auteurs impliqués, en particulier citoyens et institutions.

Il s'agit également d'un exemple de changement des modalités de communication: les messages postés

pendant les heures concernées sont principalement des images, reconnues pour leur valeur de langage universel. Il est donc possible de parler de multidimensionnalité communicative et sémantique, qui permet d'élargir et de répondre aux besoins cognitifs du public général, élargissant ainsi notre cible de référence qui, comme dans ce cas singulier, semble être très vaste et hétérogène du point de vue des caractéristiques sociales et d'état civil.

D'autres exemples de communication du risque et de la crise ayant émergé sont certains types de compte Instagram, qui sont ouverts à l'occasion d'événements naturels ou comme activités de «*crowdfunding*»<sup>3</sup> pour répondre à la situation post-urgence immédiate.

En ce qui concerne, en revanche, les activités de recherche qui analysent et évaluent l'opportunité d'introduire des instruments de communication participative, il s'agit de la manière la plus efficace pour le faire.

Un exemple utile est fourni par le projet «*Stress- Strategies, Tools and new data for REsilient Societies*» financé par la Fondation Cariplo de Milan et coordonné par CNR-IDPA<sup>4</sup> -Institut pour la dynamique des processus environnementaux - où les rédacteurs ont collaboré à l'élaboration d'un plan de communication, destiné à coordonner les échanges communicatifs entre les citoyens et les institutions, lors de la phase de prévention et pré-alerte du risque hydrogéologique.

De manière plus spécifique, le projet avait pour objectif le développement d'un prototype d'infrastructure spatiale d'informations, qui puisse aider les décideurs aussi bien lors de la planification du risque que pour sa gestion opérationnelle, en permettant d'acquérir des données et des informations utiles, via une plateforme partagée avec les citoyens qui vivent dans des zones exposées au risque.

Les principes fondateurs de cette stratégie de communication sont:

- la participation active des citoyens dans la définition du risque et de son niveau actuel;

- sensibiliser à la connaissance du risque, en faisant la promotion d'activités d'informations *ad hoc*;

Ce qui en émerge est le *modèle CECA*, acronyme anglais pour définir les activités suivantes:

- 1. Communication:** le pilier d'une stratégie de gestion de la crise, qui se base sur la communication partagée entre les différents acteurs sociaux impliqués de manière directe et/ou indirecte dans la crise;
- 2. Engagement:** la participation active des citoyens est la fin ultime de cette stratégie de communication, qui a comme acteurs essentiels les citoyens, informés du risque et conscients des réponses proactives et adaptatives à donner en cas de crise;
- 3. Compétence:** citoyens et décideurs doivent être des personnes compétentes et préparées pour affronter des urgences et crises potentielles. En particulier, il faut mettre en œuvre des activités destinées à la promotion d'une culture de la résilience, qui permet de mettre en pratique, en cas de besoin, ses éléments caractéristiques: la gestion du changement qu'une crise amène toujours avec soi; l'adaptation au nouveau scénario ayant émergé à partir du moment du post-impact; le comportement proactif à l'égard des réponses adaptatives à fournir;
- 4. Awareness:** diffuser la conscience des réponses les plus efficaces en cas de crises, en favorisant la connaissance des dynamiques et des aspects caractéristiques de la gestion d'une crise.

Le projet *Stress - «Strategies, Tools and new data for REsilient Societies»* a permis l'implication active des élèves de certaines lycées de Lombardie, sélectionnés sur base territoriale, car exposés au risque hydrogéologique.

Ces activités ont également permis de montrer combien la *culture locale* et la définition collective du risque et de la crise ont une importance stratégique fondamentale, pour la définition d'une planification de l'urgence et de la communication de la crise efficaces et

(2) <https://www.bbc.com/news/world-europe-34897645>

(3) *Crowdfunding*: dispositif permettant collecter des contributions financières, généralement des petits montants, d'un grand nombre de particuliers, au moyen d'une plateforme sur internet.

(4) Consiglio Nazionale delle Ricerche (CNR) l'Istituto per la Dinamica dei Processi Ambientali (IDPA)

perçues comme cognitivement proches et non pas étrangères au contexte pour lequel elles se sont développées.

Ce facteur a également émergé dans d'autres recherches conduites par ceux qui mènent des recherches ethnographiques<sup>5</sup> sur les lieux des trois tremblements de terre ayant eu lieu en Italie en 1997, 2002 et 2009, pendant lesquels les relations avec la population locale ont fait émerger de nombreuses vulnérabilités, non seulement dans le système traditionnel de communication de la crise, mais également concernant la manière dont les connaissances antérieures du risque et des possibles réponses adaptatives ont été peu considérées par les décideurs et les gestionnaires de la crise dans les environnements institutionnels.

Une reconnaissance de l'importance stratégique du rôle des facteurs culturels dans la définition d'un événement et dans les réponses résilientes qu'il est possible d'y associer est venue à manquer.

Cet aspect a également souligné la divergence existant entre la définition de l'événement, sa narration et son élaboration, pour les professionnels et pour les citoyens.

Les dynamiques sociales, qui se créent suite à ces modalités d'interprétation et de communication, sont fragmentées sur de multiples dimensions -émotive, culturelle et opérationnelle - qui vont ainsi définir des identités de communication multiples, qui représentent des besoins de formation et de sensibilisation très différents entre eux.

Pour cette raison, une stratégie de communication unitaire et coordonnée, aussi bien pour la définition de l'événement lui-même que pour le choix des canaux de communication, représente déjà en soi un facteur de résilience de la gestion de la crise.

Les mêmes observations peuvent être faites en considérant les résultats ayant émergé d'une recherche<sup>6</sup> concernant le phénomène du terrorisme islamiste au cours des dernières années et le lien avec certains aspects urbains. Une partie de cette recherche a été conduite

à travers une ethnographie digitale, qui a mis en évidence que la définition du risque terroriste par les habitants de la ville de Milan est déterminée par des dimensions souvent sous-estimées par ceux qui ont pour métier de définir le risque.

Cette dynamique, tout comme la précédente, a une grande importance pour la communication de la crise, parce qu'elle informe sur les caractéristiques du public et la méthode avec laquelle la communication de crise se crée et se développe pendant et après l'événement.

Les activités de recherche présentées et les analyses effectuées permettent de parvenir à certaines conclusions pour mettre en place à court terme des *Lignes directrices stratégiques pour la communication multimédia de la crise*:

- la révolution digitale, celle des technologies de la communication et l'avènement des réseaux sociaux et des nouveaux médias constituent des transformations avec un impact fort sur la gestion d'une crise. Cette prise de conscience devrait amener à une *convergence de la communication* de crise entre les médias traditionnels et les nouveaux médias, en considérant et en respectant les caractéristiques et les fonctions qui leur sont spécifiques.
- la reconnaissance dans le contexte des réseaux sociaux de *communautés communicantes informelles*, qui lors d'une crise émergent comme communicateurs, en racontant d'une «autre» perspective la même crise. La convergence communicative est également destinée à intercepter et inclure ces communautés dans le panorama de communication d'une crise.
- la *communication de crise*, malgré l'avènement des nouveaux moyens de communication, continue à rester un *produit culturel*, qui possède des caractéristiques spécifiques en fonction du moyen et du canal de communication utilisé.
- *fake news* et stéréotypes relatifs à l'événement critique restent présents, aussi bien dans le cadre des anciens que des nouveaux

moyens de communication, en créant des communautés spécifiques de *supporters* ou diffuseurs potentiels de fausses informations, non vérifiées, ou fondées sur des stéréotypes historiques et culturels.

- les mémoires collectives qui constituent la narration de la crise sont un élément fondateur d'une stratégie communicative efficace de la crise, en permettant la promotion de comportements de résilience au cours de la période post-crise, à moyen-long terme.

Pour finir, en considérant la complexité des sociétés actuelles, la multiplicité des types de risques, y compris hybrides, auxquels nous assistons, nous pouvons indéniablement affirmer que la *résilience est entendue comme compétence systémique*, qu'il est donc possible de transmettre, enseigner et apprendre, et qui est l'axe porteur de toute communication efficace de la crise, afin qu'elle puisse être adaptative et transformative par rapport aux défis de gestion et aux défis opérationnels que le scénario critique fera émerger ■

## BIBLIOGRAPHIE

M. Lombardi, (2005), *Comunicare nell'emergenza*, Vita e Pensiero, Milano

Lucini, B. (2014), *Disaster Resilience from a Sociological Perspective - Exploring Three Italian Earthquakes as Models for Disaster Resilience Planning*, Springer International Publishing, Switzerland

Lucini, B. (2017), *The Other Side of Resilience to Terrorism A Portrait of a Resilient-Healthy City*, Springer International Publishing, Springer International Publishing AG, Switzerland

Jenkins, H. (2013), *Cultura convergente*, Apogeo Education, Milano

(5) Lucini, B. (2014), *Disaster Resilience from a Sociological Perspective - Exploring Three Italian Earthquakes as Models for Disaster Resilience Planning*, Springer International Publishing, Switzerland;

(6) Lucini, B. (2017), *The Other Side of Resilience to Terrorism A Portrait of a Resilient-Healthy City*, Springer International Publishing, Springer International Publishing AG, Switzerland

# Négocier une crise violente (forcenés, retranchés, preneurs d'otages, terroristes...): une collaboration entre l'université et la sécurité publique

par Pascal MARCHAND



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Pascal MARCHAND

Pascal Marchand, Professeur en Sciences de l'information et de la communication à l'Université de Toulouse et directeur du Laboratoire d'études et de recherches appliquées en sciences sociales (LERASS, EA827, Université Toulouse 3 – Paul Sabatier). Pascal Marchand a commencé sa carrière universitaire par un doctorat sur la psychosociologie de l'engagement militant et ses effets discursifs (1993). Il a ensuite développé pendant plus de vingt ans ses recherches en sciences de l'information et de la communication sur les discours, débats et controverses politiques ainsi que sur les effets psychosociaux des médias (violence, pornographie et développement des conduites agressives; information, télé réalité et formation des représentations...). Il a publié, sur ces sujets, quatre ouvrages entre 1998 et 2012. Depuis 2012, il a entamé une recherche sur la négociation en situation de crise extrême (collaboration avec le RAID, Police nationale) qui l'a amené à s'intéresser au discours des individus radicalisés dans une optique d'intervention. Ces travaux ont bénéficié des financements « Initiatives d'excellence » (IDEX UNITI Programme « Emergence », 2015) et « Attentats-recherche » (CNRS, 2016).



Ressources en ligne :  
<http://www.lerass.com/author/pmarchand/>  
<https://radicalite.hypotheses.org/author/pascalmarchand>

*Le cinéma et la télévision présentent régulièrement des scènes de négociation entre des forces de police et une personne qui, pour des raisons diverses, a motivé l'intervention d'unités spéciales. Il y a quelque chose de fascinant dans l'idée que la parole peut contribuer à résoudre une situation de crise, même très violente. Effectivement, la négociation vise à éviter l'irréparable en préservant au maximum l'intégrité physique et psychologique de tous les acteurs. Y compris de l'instigateur de la crise qui, pour des motifs criminels, idéologiques ou émotionnels, s'est engagé dans une conduite présentant une menace pour autrui et/ou pour lui-même. L'écoute et la parole deviennent alors un outil dans une procédure judiciaire.*

Pour des spécialistes, essentiellement nord-américains, la négociation de crise est l'avancée la plus importante dans le domaine policier depuis des décennies et l'intervention policière est aujourd'hui davantage axée sur la communication et la reddition volontaire que sur l'usage de la force: « Le rôle du policier s'est peu à peu transformé en celui d'un travailleur social ou d'un médiateur et ses interventions se font maintenant de plus en plus avec une arme remarquablement efficace et sécuritaire que l'on appelle la communication » (St-Yves, p.XLII).

La question qui se pose est de définir cet outil, ses usages et les compétences de son exercice professionnel. On peut, pour cela, mobiliser les expériences professionnelles de la négociation, an-

crées dans des pratiques éprouvées et avec une efficacité reconnue. Mais il y a également des recherches plus théoriques sur les processus généraux de fonctionnement de l'humain et des sociétés. Et la rencontre des deux est loin d'être simple.

On peut penser à la problématique de l'ingénieur et du pilote. Si l'ingénieur conçoit les plans de l'avion et cherche à améliorer ses performances et sa sécurité, ce n'est pas lui qui emmène les passagers. Le pilote possède, lui, l'expérience de l'appareil, de ses réactions et de la gestion des incidents. Il en a la responsabilité. Mais les innovations théoriques et techniques pour des avions plus performants, plus sûrs, plus économiques ou plus écologiques, elles viendront davantage de l'ingénieur que du pilote.

Cette évidence aéronautique, la France a du mal à l'appliquer aux domaines des sciences humaines et sociales en général, et particulièrement lorsqu'il s'agit des pratiques policières et judiciaires. Dans les pays anglo-saxons, les contacts s'établissent davantage entre ceux qui élaborent les principes théoriques et les notions scientifiques, et ceux qui se confrontent aux terrains. Il y a sans doute, dans notre mentalité, une méfiance réciproque entre la recherche et la sécurité publique. Il y a aussi une organisation des services publics (de la sécurité comme de la recherche) qui ne facilite pas ces échanges.

Dans le cadre d'une collaboration initiée en 2012 entre le RAID<sup>2</sup> (force d'intervention de la police nationale française) et l'université de Toulouse,

(1) P. Lagadec, 2010, Lagadec, P. (2010). Crises « hors cadres »: oser un enseignement. Hirsch E. *Traité de bioéthique*. Paris: ERES, 469-485.

(2) RAID signifie Recherche, Assistance, Intervention, Dissuasion.

nous avons voulu étudier ensemble des cas réels de négociation, en France et dans d'autres pays francophones, dans des contextes de retranchements avec armes, de prises d'otages, de terrorisme ou d'intentions suicidaires à haut niveau de dangerosité.

Lorsque l'on commence à examiner de tels cas, on peut d'abord penser que chaque situation est si particulière qu'il serait vain, ou même dangereux, de chercher des règles générales. Mais imaginons un mariage: il est évident que «le plus beau jour de ma vie» ne ressemble à aucun autre. Pourtant, si nous constituons un corpus de mariages et que nous essayons de le décrire avec des indicateurs plus objectifs, il est probable que nous trouverons plus de ressemblances que de différences, ne serait-ce que dans le déroulé des événements, qui suit un «script» relativement constant. Il est même possible que nous puissions trouver ce qui différencie les mariages perçus comme «réussis» ou «ratés». Renvoyer chaque situation à ses particularités conduit à se focaliser sur les événements, alors qu'il faut se concentrer sur les processus, qui permettent de décrire (comparer), expliquer (interpréter) et prévoir (modéliser).

On peut ensuite vouloir se référer au cadre de l'entretien psychologique. Mais l'interaction thérapeutique repose sur la relation d'aide, la demande du sujet et sa prise en charge à plus ou moins long terme. Ce n'est évidemment pas le cas dans la négociation policière de crise. Si une perspective clinique est inévitable dans l'identification des motivations et du mode de raisonnement et de comportement qui ont provoqué l'intervention, et si des attitudes relationnelles peuvent s'inspirer de la psychologie, le contexte reste celui de la justice républicaine qui définit des enjeux d'ordre public. Et la situation elle-même ne peut être identifiée comme une relation d'aide.

On peut enfin vouloir s'inspirer d'autres domaines de la négociation. Et les ouvrages ne manquent pas. Généralement, on entend par négociation une situation dans laquelle deux parties, même si elles ne sont pas équivalentes, reconnaissent la nécessité de négocier, ont quelque chose à proposer et vont argumenter pour convaincre et parvenir à un compromis acceptable. Il s'agit donc d'un «contrat de communication» (Ghiglione, 1986) qui cherche à éviter la rupture, dont les termes sont en grande

partie fixés par la situation et qui imposent ce que l'on peut (et ce que l'on ne peut pas) dire ou faire. On entre alors dans un ensemble de stratégies en acceptant de traiter le problème (principe de pertinence) en discutant avec l'autre (principe de réciprocité), pour parvenir à un accord qui satisfera au mieux les deux parties («gagnant-gagnant» pour l'approche dite «de Harvard»). S'il s'agit bien de gagner ou de perdre, c'est dans une rationalité du compromis, de l'accord, du partage des règles, de l'effort pour faire des concessions. On peut alors dire que «la pratique de la négociation s'apparente aux lois de la guerre» ou que «le négociateur moderne est un joueur».

Toutes ces définitions sont contrariées dans la négociation policière de crise, qui n'est ni un jeu de société, ni un sport de combat. On dit parfois qu'une négociation est «truquée» lorsqu'un protagoniste coriace, tricheur ou déloyal, contrevient aux principes fondamentaux de pertinence et de réciprocité. Sans s'y confondre, c'est peut-être cette situation, exceptionnelle pour les négociateurs politiques, économiques, diplomatiques et sociaux, qui se rapproche le plus des situations de crise policière. A ceci près qu'il ne faut pas les interpréter selon de tels critères moraux (mensonge, triche, déloyauté...), mais qu'il faut les examiner comme des situations qui sortent des cadres habituels. La notion même de compromis n'est pas au cœur du problème et les cadres normatifs volent en éclat. Il n'y a, finalement, qu'un négociateur, qui n'a pas d'intérêt personnel majeur à servir, face à un instigateur qui n'est pas du tout là pour négocier.

La situation est d'emblée marquée par la violence et le pire est toujours possible. Dès lors que l'on a fait appel à un groupe d'intervention, l'issue ne sera pas un «tope là», ni un report à une discussion ultérieure, mais impliquera la capitulation, la maîtrise ou l'élimination d'une ou plusieurs personne(s). Les *hypotheses* sont claires: l'*hypothesis haute* consiste à amener le sujet à sortir volontairement de sa violence et de son retranchement pour se livrer aux forces de police selon un protocole fixe; la *bottom line* implique l'entrée du groupe d'intervention pour le maîtriser par la force. Il n'y a pas d'autre issue envisagée, pas de *MEilleure SOLUTION de REchange*, ni de *Best Alternative To a Negotiated Agreement*. Et la négociation consiste à passer de la deuxième issue à la première. Il n'y a pas d'horizon

temporel négociable. Tout se joue ici et maintenant. Le «plus tard» est forcément un «trop tard».

Il existe donc une littérature plus spécifique sur l'intervention policière de crise mais elle est essentiellement nord-américaine. Dans la lignée de travaux comme ceux de Mitchell Hammer et Randall Rogan, qui prêtent attention aux indices langagiers, nous nous focalisons sur les interactions en mobilisant, d'une part les théories de la communication interindividuelle et de l'impact des messages, et d'autre part les techniques les plus récentes en matière d'analyses automatisées des verbalisations.

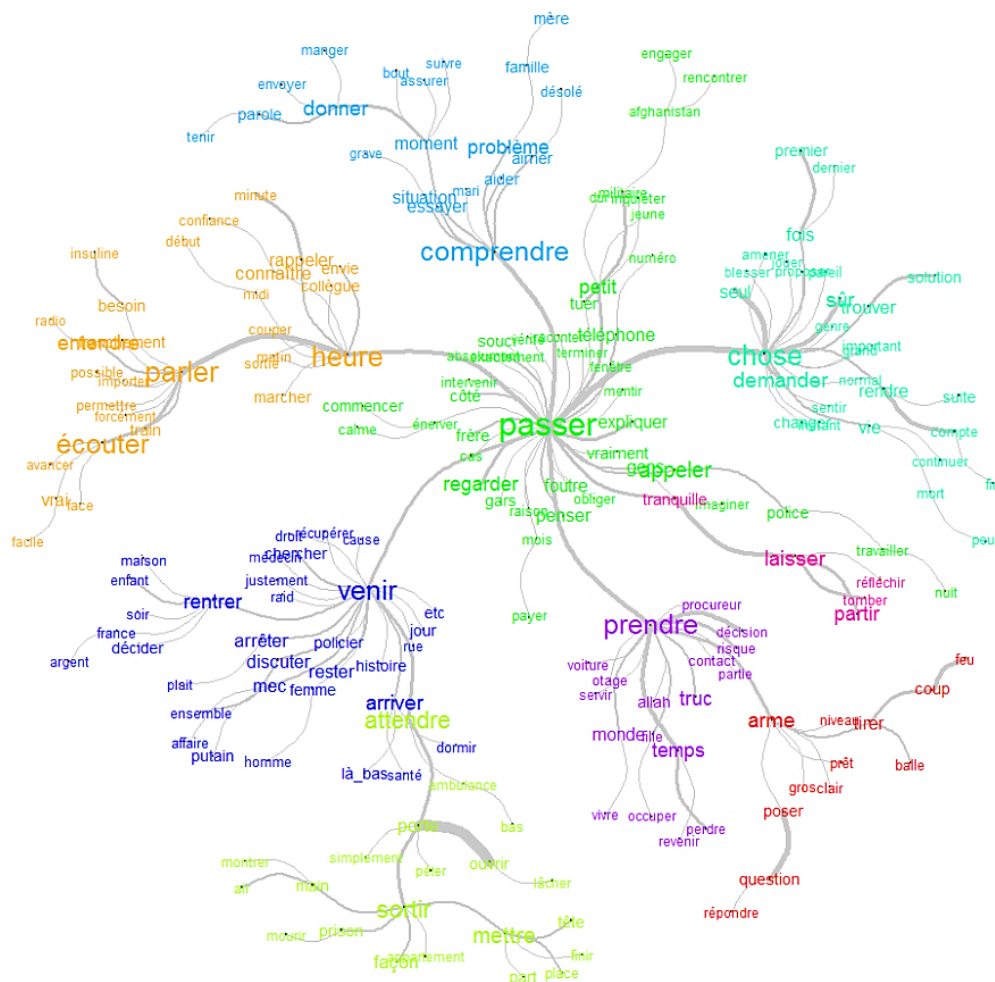
Ces aspects verbaux de la négociation policière de crise sont parfois évoqués, par exemple par Michel St-Yves, mais les structures langagières et leurs effets sont peu étudiés systématiquement par les spécialistes de la négociation policière de crise, à l'exception des études de Paul Taylor et Sally Thomas ou de Randall Rogan. Nos analyses de discours assistées par ordinateur suivent une logique semblable, notamment la recherche des différences linguistiques selon le déroulement, le style et l'issue de la négociation. Elles s'inscrivent en sciences de l'information et de la communication, mais puisent également dans la psychologie sociale, les sciences du langage, et font appel à des méthodes statistiques et informatiques.

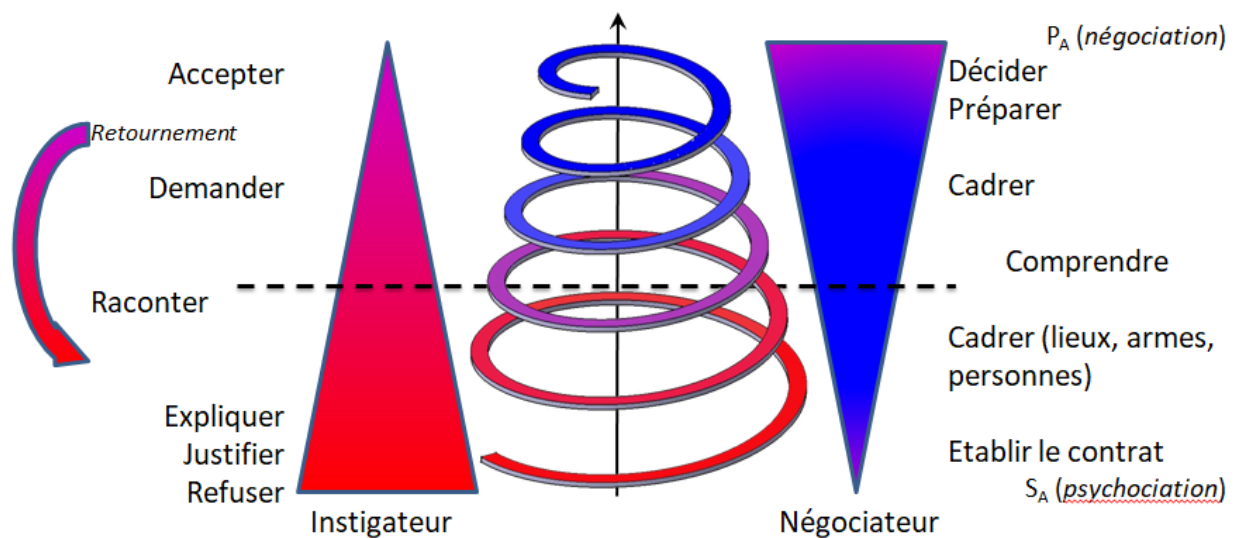
Les enregistrements des crises, effectués par les négociateurs, sont retranscrits sous contrats de confidentialité, rendus anonymes (personnes, périodes, localisations) et codés pour faire l'objet d'une analyse qui mobilise les développements statistiques, informatiques et linguistiques les plus récents. On cherche ainsi à décrire l'échange, cartographier le vocabulaire, définir des structures thématiques, mettre en évidence des séquences formelles et caractériser des profils de personnes et de situations en fonction des lexiques mobilisés.

13785 prises de parole ainsi codées (protagoniste, situation, séquence chronologique...) sont analysées<sup>3</sup>, pour décrire la structure de ce corpus textuel et définir des classes lexicales qui renvoient à des moments ou à des modalités de gestion de la crise.

On a ainsi pu montrer que, derrière chaque situation particulière, des séquences se suivent de façon régulière

(3) au moyen du logiciel libre de textométrie Iramuteq, développé par Pierre Ratinaud au sein du Lerass (Toulouse) et avec le soutien du Laboratoire d'Excellence «Structuration des Mondes Sociaux» (ANR-11-LABX-0066).



**Figure 2 :** Régulation thermodynamique dans la négociation policière de crise (Marchand & Baroche, 2018)

## RÉFÉRENCES

- Marchand, P. (2019).** *Négociateur en contexte de violence radicale*. In Fethi Benslama (dir.), *Le Genre humain*, 61, États de la radicalisation, Paris : Seuil, 113-117.
- Marchand, P. & Baroche, C. (2018).** Négociateur en situation de violence radicale : approche textométrique des séquences de crise. *Négociations*, 30(2), 55-72.
- Rogan, R.G. & Lanceley, F.J. (Dirs.) (2010).** *Contemporary Theory, Research, and Practice of Crisis and Hostage Negotiation*. Hampton Press, Collection "Interpersonal communication".
- Sageman, M. (2017).** *Turning to political violence. The emergence of terrorism*. University of Pennsylvania Press.
- Speckhard, A. (2012).** *Talking to Terrorists: Understanding the Psycho-Social Motivations of Militant Jihadi Terrorists, Mass Hostage Takers, Suicide Bombers & Martyrs*, Advances Press, 2012.
- St-Yves, M. & Collins, P. (2011).** *Psychologie de l'intervention policière en situation de crise*. Éditions Yvon Blais.
- Taylor, P. J., & Thomas, S. (2008).** Linguistic style matching and negotiation outcome. *Negotiation and Conflict Management Research*, 1, 263-281.



## POUR EN SAVOIR +

### Améliorer la négociation de crise :

→ <https://lejournald.cnrs.fr/nos-blogs/face-au-terrorisme-la-recherche-en-action/ameliorer-la-negociation-de-crise>

### Expliquer la radicalisation (1) : individus, interactions, identités et croyances :

→ <https://theconversation.com/expliquer-la-radicalisation-1-individus-interactions-identites-et-croyances-53520>

# La communication de crise et les acteurs opérationnels

par Pascal KROPP



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Pascal KROPP

Lieutenant-colonel de gendarmerie, il est actuellement commandant en second du groupement de gendarmerie en charge de la protection du ministère des armées à Paris.



Titulaire d'un master 2 en « gestion globale des risques et des crises » de l'université Paris 1 Panthéon-Sorbonne, il a, dans le cadre de ses fonctions à la Direction générale de la Gendarmerie nationale, activement participé aux cellules interministérielles de crises qui ont été activées, notamment en 2015 et 2016, à l'occasion des attentats et des grands événements qu'a connus la France.

Il est également formateur à l'université Paris 1 dans le cadre du programme de professionnalisation des acteurs de la gestion de crise mis en place par le Secrétariat général de la défense et de la sécurité nationale.

*une communication solide en situation de crise est de s'appuyer sur les acteurs opérationnels, souvent locaux. Il est nécessaire pour cela de les intégrer dès le début dans la stratégie qui se mettra en œuvre et d'instaurer des échanges montants et descendants.*

*L'analyse d'exemples de communications de crise et de leurs conséquences permet de mieux comprendre l'importance de l'échelon opérationnel dans ce domaine.*

## LE DIFFICILE EXERCICE DE LA COMMUNICATION DE CRISE

Par définition, la crise est un cadre non conforme pour lequel il faut trouver des solutions urgentes, souvent innovantes et nécessitant un important engagement de moyens tant humains que matériels. Communiquer dans ces conditions s'avère être particulièrement difficile. La façon dont la communication de crise a été réalisée en France lors des catastrophes de Tchernobyl et de Fukushima est riche d'enseignements.

En France, **Tchernobyl** reste un exemple de communication qui a généré une importante défiance à l'égard du discours officiel et notamment étatique. A l'époque, le choix avait été fait de rassurer la population et par conséquent de minimiser l'impact de l'accident. Il était surprenant de constater que les nombreux expatriés français vivant en Allemagne avaient reçu consigne de continuer à vivre normalement, alors que les populations allemandes sur le même territoire ne devaient plus consommer de produits frais. Ces messages rassurants des autorités ont été contredits par les faits, décrédibilisant ainsi de manière durable la parole publique en situation

de crise. De manière récurrente lors des incidents ou accidents nucléaires ou industriels, l'exemple de Tchernobyl est cité.

Mais des leçons ont été tirées de cette crise. À l'occasion de la catastrophe de **Fukushima**, la France a adopté une communication moins rassurante que celle du Japon et n'a pas cherché à minimiser. EDF, Areva, l'ASN, l'IRSN et l'État étaient très présents dans les médias. Ils ont pris l'option de rassurer en n'occultant pas les risques encourus mais en communiquant sur le fonctionnement de la filière nucléaire en France, via des conférences de presse et des visites de sites, ainsi que sur les mesures de sûreté nucléaire prises en France.

Dans ces deux exemples de communication, il est aisé de constater que le **réalisme** des éléments fournis est un facteur déterminant de la réussite de cet aspect de la gestion de crise. La population dispose aujourd'hui de nombreux vecteurs d'information qu'elle n'hésite pas à consulter et à comparer. Minimiser un événement dans le but de ne pas diffuser de « message anxiogène » (terme maintes fois entendu en cellule de crise...) finit en général par aboutir à l'effet inverse. Ce message se trouvant contredit par d'autres sources d'information, la population a alors l'impression « qu'on lui cache quelque-chose ». D'autres facteurs peuvent également entraîner la suspicion, comme par exemple le fait pour une entreprise concernée par la crise de chercher très tôt à reporter sa responsabilité sur un ou des tiers, identifiés ou non. Que les éléments soient vrais ou pas, cela donne l'impression de vouloir se défaire de ce qu'on ne peut assumer ses responsabilités. Cet aspect de la communication doit arriver dans un second temps.

Si la communication de crise est un exercice particulièrement difficile et délicat, elle ne doit pas être uniquement tournée vers l'extérieur. Il est en effet

*Les crises, qui peuvent avoir des formes et des intensités très variées, sont parfois difficiles à appréhender. Les exemples sont innombrables, tant en France qu'à l'étranger. Chaque fois, la communication prend une place importante dans la réponse à apporter. Cette communication particulière est notamment conditionnée par la nature de la crise, l'organisme émetteur et les destinataires du message.*

*En situation de crise, les messages ont souvent pour objectif de rassurer la population ou les consommateurs, mais ils ne doivent pas se faire au détriment de la réalité. En effet, un décalage trop important entre le discours officiel et les faits vécus ou perçus discrédite le message. L'un des axes pour assurer*

primordial de communiquer vers les acteurs opérationnels engagés dans la crise qui, notamment, constituent d'excellents relais.

## LA COMMUNICATION VERS LES ACTEURS OPÉRATIONNELS ENGAGÉS

Au moment de définir la stratégie de communication de crise, il apparaît nécessaire d'y intégrer les acteurs opérationnels, qui sont au cœur de la résolution de la crise et qui constituent d'excellents relais vers la population.

Pour le travail de préparation de la communication, les décideurs, appuyés par la cellule de crise, doivent veiller à assurer la **cohérence** du message. Celle-ci doit déjà être intersectorielle : les différents ministères et les grandes entreprises concernés ont tout à gagner à diffuser auprès de leurs échelons territoriaux et opérationnels des messages qui ne soient pas contradictoires. C'est une des difficultés rencontrées récemment suite à l'incendie de l'usine Seveso de Rouen, où d'un côté on diffusait à la population un message rassurant quant aux risques pour la santé, et de l'autre on interdisait la consommation de produits frais locaux. Quelles que soient les raisons de ces choix, ces contradictions rendent les messages

peu audibles pour la population. D'autre part, il importe que la communication soit cohérente entre le niveau national et le constat local. Là encore, le discours plutôt rassurant de l'État était en contradiction avec la façon dont les rouennais vivaient la situation sur place.

Au-delà de la cohérence du message, la communication interne, notamment à destination des acteurs de terrain, constitue un **vecteur fort** d'information vers les populations. En effet, ces dernières ont, notamment en raison de leur proximité au quotidien, naturellement tendance à accorder une confiance plus élevée aux opérationnels locaux. Ce point n'est pas toujours un réflexe dans les cellules de crise, qui parfois n'accordent pas assez d'importance aux éléments de langage à fournir aux unités et services engagés localement dans la crise. En parallèle, il paraît nécessaire de veiller à avoir une communication externe qui prenne en compte l'interne. En effet, la pression médiatique et l'extrême rapidité avec laquelle l'information est traitée peut parfois amener à diffuser des éléments ou des consignes que les acteurs de terrain n'ont pas encore reçus. Une telle situation fragiliserait alors la crédibilité du message à l'égard des populations qui, souvent, demandent aux acteurs locaux la confirmation des informations nationales.

Mais la communication de crise présente également un **volet préventif** qui se travaille sur le long terme. S'ap-

puyant sur une stratégie nationale, il se traduit par le développement local d'une culture du risque, notamment naturel et industriel. Cela peut prendre la forme d'exercices réguliers impliquant la population, d'actions d'information au profit des habitants (adultes et scolaires) ou encore du partage des retours d'expériences. Cette acculturation constitue un travail de longue haleine qui permet à la population et aux acteurs locaux de mieux appréhender les messages et informations diffusés en situation de crise.

Malgré un contexte complexe, la communication de crise a besoin d'être un minimum maîtrisée et surtout cohérente. Il s'avère impératif de s'appuyer sur des informations remontant des acteurs opérationnels impliqués, en vue de diffuser des messages qui soient au plus près de la réalité de la crise et de la perception qu'en ont les populations concernées. D'autre part, l'intégration de ces acteurs dans la stratégie de communication renforce et crédibilise le message.

Les exemples de communications de crise mal maîtrisée, et notamment celui de la catastrophe de Tchernobyl, ont plus d'écho et restent davantage dans les mémoires que celles qui ont été réussies. La crédibilité de la parole officielle s'en trouve fragilisée. Il ne faut pas attendre une situation de crise pour inverser cette tendance. Cela se travaille en amont, par des démarches permettant de transmettre localement une culture du risque aux populations. ■

# Identification de victimes et Communication(s) de crise : retour d'expérience Irma

par Emmanuel GAUDRY



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Emmanuel GAUDRY

Le chef d'escadron Emmanuel Gaudry est officier de gendarmerie. Il est titulaire d'un Master Gestion Globales des Risques et des Crises (Panthéon-Sorbonne), d'un Master en Biologie Intégrée des Invertébrés (Paris 6) et de diplômes universitaires : Criminalistique, Coordinateur des opérations criminalistiques, Gestion de Crises et Sécurité Intérieure (Paris Descartes). Il rejoint l'Institut de recherche criminelle de la gendarmerie nationale en 1999 et dirige le département Entomologie jusqu'en 2013. Responsable de l'Unité Investigations-Identification (2014-2019), il accomplit de nombreuses missions d'identification de victimes de catastrophe en France, Outre-mer et à l'étranger (Brésil, Mali, Thaïlande...). Il a été expert inscrit près la Cour d'Appel de Paris (Entomologie légale), puis de Versailles (scène de crime). Représentant français du groupe de travail Disaster Victim Identification (DVI) d'Interpol dès 2011, il participe aux enseignements DVI du Collège européen de police (2015-2017). Emmanuel Gaudry est détaché auprès de l'Autorité de sûreté nucléaire, en qualité de chargé d'affaires anti-fraudes.



*Le 7 septembre 2017, l'Unité de gendarmerie d'identification de victimes de catastrophe (UGIVC) est déployée pour plus de deux semaines en Guadeloupe et à Saint-Martin afin d'identifier les victimes de l'ouragan Irma qui vient de traverser l'arc Antillais. Témoignage sur cette mission particulière où la communication et les communications ont modifié les modalités d'intervention.*

L'identification de victimes de catastrophe est une mission sensible. L'ampleur de l'événement et son traitement médiatique, les dégâts humains et matériels, la présence de victimes de différentes nationalités ont nécessairement une résonance sur l'opinion publique. L'identification de victimes revêt différentes dimensions : humaine, psychologique, éthique, juridique, politique, diplomatique, médiatique, économique, scientifique, mais aussi culturelle et culturelle. Son intégration *ab initio* dans le processus de gestion de crise des autorités est ainsi nécessaire.

L'UGIVC a une approche scientifique de la crise. L'identification de victimes repose sur une analyse comparative de données dites primaires : données dentaires, empreintes digitales, ADN. Elles sont collectées sur le site de la catastrophe ou lors des examens de corps (données post mortem) et confrontées à ces mêmes informations, cette fois relatives à la personne disparue de son vivant (données ante mortem). Ces travaux répondent aux recommandations Interpol<sup>1</sup> et permettent l'identification formelle des victimes et la restitution des corps à leurs proches.

L'UGIVC appartient aux 3 unités opérationnelles de l'Institut de recherche criminelle de la gendarmerie nationale (IRCGN) situé à Pontoise. Elle a été créée après l'accident d'un airbus A320 en 1992 au Mont-Sainte-Odile, qui avait causé la mort de 87 personnes. En 27 années, les catastrophes ont entraîné plus de 110 missions en France métropolitaine, en outre-mer, à l'étranger ou sur des théâtres d'opération : accident aérien (Germanwings en 2015, Ethiopian Airlines en 2019), ferroviaire (TGV à Eckwersheim en 2015), routier (tunnel du Mont blanc en 2000), catastrophes naturelles (Tsunami en

Thaïlande et Sri Lanka en 2004 ; tremblement de terre en Haïti en 2010) ; attentat (Burkina Faso et Nice en 2016).

Ses spécialistes appartiennent à différentes spécialités : médecins légistes, odontologistes, anthropologues, empreintes digitales, biologie humaine... L'UGIVC est en mesure de s'associer à des structures médico-légales en France, voire à l'étranger<sup>2</sup>. À défaut de structure hospitalière locale adaptée, l'UGIVC déploie une chaîne d'identification de circonstance, en totale autonomie durant 72 heures : tentes, abris modulaires, sources d'énergie, éclairages et équipements techniques (accident du vol AH 5017 dans le désert malien en 2014 ou accident d'avion Germanwings en 2015).

Les interventions de l'UGIVC sont toujours marquées par la violence conjugée à la soudaineté de l'événement. L'UGIVC et majoritairement activée suite à la survenue de ladite catastrophe. Or s'agissant d'Irma, la mise en alerte de l'UGIVC s'est opérée en amont, motivée par une communication au plus haut sommet de l'État. Avant même de débiter, la mission de l'UGIVC avait déjà un caractère particulier.

## IRMA : LA COMMUNICATION AVANT LA CRISE

30 août 2017 : une onde tropicale naît au large de l'Afrique pour devenir en quelques jours un ouragan de catégories 3, 4, puis 5, l'un des plus importants jamais enregistré. Les services météorologiques et les autorités américaines et françaises prennent

(1) <https://www.interpol.int/fr/INTERPOL-expertise/Forensics/DVI>

(2) Gaudry E, Zimmermann E, Agostini C, Tamisier L, Noloy T, Heulard F. Collecte de données post mortem en situation de crise par l'unité gendarmerie d'identification de victimes de catastrophe : intérêt du formulaire post mortem rapide «Quickscan» (2019). Revue Internationale de Criminologie et de police technique et scientifique, 2 : 208-229.

rapidement la mesure du phénomène qui se rapproche dangereusement des petites Antilles.

Le président de la République Emmanuel Macron évoque face aux médias la potentialité d'un *bilan lourd et cruel*<sup>3</sup> ce qui déclenche immédiatement la mise en alerte de nombreux services de l'État (sécurité civile, gendarmerie, armées...) et d'organisations non gouvernementales (Croix-Rouge<sup>4</sup>...). La cellule interministérielle de crise (CIC) est activée à Paris. On craint des centaines voire des milliers de victimes.

## ACTIVATION ET PROJECTION D'UN DÉTACHEMENT DE L'UGIVC

5 septembre 2017: en prévision du bilan annoncé et surtout de la difficulté d'être renforcé rapidement si besoin, l'UGIVC prépare à Pontoise un détachement de 20 spécialistes, 22 mètres cubes de matériel, dont le laboratoire ADN mobile et un module de conservation temporaire pouvant accueillir jusqu'à douze corps sont affrétés par la France pour un départ en vol militaire Esterel<sup>5</sup>.

6 septembre: un important dispositif de réponse constitué de sapeurs-

pompier, de gendarmes de Métropole et d'outre-mer, de volontaires de la Croix-Rouge ainsi que des experts de différents ministères (Éducation, Santé, Transport) sont prêts à rejoindre Saint-Martin via la Guadeloupe. Des opérateurs sont aussi envoyés pour rétablir l'électricité et l'eau potable.

8 septembre: 11 personnels de l'UGIVC rejoignent Saint-Martin. Le reste de l'équipe (médecin légiste, dentiste, experts ADN...) reste en base arrière en Guadeloupe.

## ARRIVÉE DE L'UGIVC À SAINT-MARTIN

Désignée «force menante» par les autorités, la gendarmerie (commandement des forces de la Guadeloupe), en lien avec la CIC, met en place un état-major tactique (configuration OTAN<sup>6</sup>). L'île est sectorisée afin de garantir le maintien de l'ordre, la sécurisation et le secours à la population. 700 gendarmes sont sur place.

L'équipe UGIVC s'installe à la caserne de gendarmerie «Savane». La caserne est dévastée: locaux, moyens de communication, véhicules de service, logements des familles... Les gendarmes, dont les TIC<sup>7</sup>, sont particulièrement éprouvés. Dans ces conditions, les rations de combats, douche à la bouteille d'eau et hébergement à 12 notre petite salle

sur des lit «Picots» sont amplement suffisantes, l'équipe étant rompue au «mode rustique».

Les missions de l'UGIVC, durant 10 jours, sont multiples:

- localiser la présence d'autres corps et les relever,
- accéder à une liste de personnes disparues,
- réaliser des examens post mortem d'urgence,
- veiller à la conservation des corps,
- favoriser leur rapatriement rapide vers la Guadeloupe (examen post mortem complet)
- procéder à la collecte de données *ante mortem*,
- transmettre les données collectées en Guadeloupe,
- prendre attache avec nos homologues Suisses, Nord-américains, Hollandais...

Mais aussi:

- participer à l'aide à la population,
- participer à la visibilité des forces de l'ordre sur l'île (mission de dissuasion),
- participer à une assistance judiciaire sur une découverte d'arme à feu.

Figure 1: Arrivée de l'UGIVC en Guadeloupe, 8 septembre 2017 (Photo: E. Gaudry)



L'ampleur des dégâts et les conditions climatiques sur l'île (chaleur, taux d'humidité important, action de l'eau marine...) nous obligent à retrouver et traiter rapidement les corps (examens *post mortem* d'urgence). Ceux qui sont relevés par la cellule d'investigation criminelle locale<sup>8</sup> ont été acheminés dans un petit funérarium dont la chambre froide fonctionne, mais par intermittence.

Les difficultés vont alors se succéder sur ce petit territoire dévasté et isolé. Retour sur deux aspects: les communications et la communication.

(3) «Ouragan Irma: Macron redoute un bilan lourd et cruel avec des victimes»: site Internet Le Parisien - 6 septembre 2017.

(4) Lirec n°56 - Mars 2018

(5) Air Actualités n°706 - Novembre 2017

(6) Selon la nomenclature de l'OTAN, les fonctions de l'état-major sont dénommées par une lettre - J pour Joint Operation - suivie d'un chiffre pour la fonction: J1: personnel, J2: enseignement, J3: opérations, J4: logistique...

(7) Techniciens en identification criminelle ayant pris en compte les corps immédiatement après le passage d'Irma

(8) Composée de techniciens en identification criminelle (TIC) de la gendarmerie nationale.

**Figure 2 :** UGIVC à Saint Martin (Photo E. Gaudry)

## IRMA : PERTE DES COMMUNICATIONS

La force des vents et des éléments a fortement dégradé les moyens de communication publics et institutionnels, isolant encore plus ce petit territoire.

Les jours qui suivent, les professionnels (service de police, gendarmerie et de secours) doivent faire face à cette contrainte majeure pour assurer la protection de la population, des biens et les secours à personne... La portée des postes portatifs *TPH 700* de dotation trouve ses limites. La communication intra et inter-services en souffre. Aucune liste de personnes disparues n'est accessible.

**Côté population, même constat : les communications par téléphonie mobile** ou internet sont laborieuses. Après plusieurs jours, des «citernes mobiles» sont installées par un opérateur de téléphonie mobile, comme à l'aéroport de Grand Case, reconstituant un semblant de couverture **réseau**.

400 «**routeurs**» seraient encore en activité sur l'île une semaine après le passage d'Irma. Pourtant, des dizaines de Saint-martinois se massent chaque jour devant les grilles d'un opérateur téléphonique, pour tenter d'accéder au wifi. Les autorités sollicitent les opérateurs afin d'améliorer l'accès wifi.

Privés de moyens de communication normalisés, les sinistrés sont alors

accessibles aux rumeurs qui ajoutent au caractère dramatique et alarmant de la situation sur l'île, le tout sur fond d'«insécurité croissante».

## APRÈS L'OURAGAN, LES RUMEURS : LA COMMUNICATION EN CRISE

Le bilan officiel est de 11 victimes. Au cœur de la crise, les rumeurs les plus folles sont colportées, dont certaines faisant état de dizaines de victimes emportées par les eaux, de centaines de morts qui «*flottant dans les rues..., remontant à la surface*». L'UGIVC, qui suit ces rumeurs «numériques», ne dispose toujours d'aucune liste consolidée des personnes disparues. Ses équipes mobiles inspectent régulièrement ces quartiers à la recherche de corps, sans en trouver, mais aussi d'informations sur des personnes disparues (données *ante mortem*), ce qui constitue une démarche inédite.

### Cadavres cachés

Les cadavres seraient «cachés» par l'État, «dans des conteneurs frigorifiques», assure-on via les réseaux sociaux. L'UGIVC a inspecté les capacités de conservation (de corps) sur l'île. Aucun système de conservation ne fonctionne correctement après le pas-

sage d'Irma, port maritime compris, excepté le funérarium dans lequel les examens post mortem d'urgence sont réalisés.

### Légende sur des prisonniers évadés

Le gouvernement doit aussi communiquer pour rassurer la population après une rumeur d'évasion massive de détenus côté néerlandais. Une fausse information issue «de légendes sur les prisonniers évadés, mais qui souvent s'appuie sur des réalités, puisqu'en Afrique, il y a peu de temps, une prison s'est vidée quasi en totalité»<sup>9</sup>.

### Préfète «en fuite» ?

Une rumeur affirmant que la préfète déléguée de Saint-Martin est «en fuite», sous-entendant l'abandon de la population par l'État, contraint la ministre des Outre-mers à publier un démenti via Tweeter.

### Un climat insurrectionnel ?

Une partie des rumeurs cible l'incompétence supposée de l'État, à l'instar des «*hordes cagoulées et armées*», ayant mis Saint-Martin «à feu et à sang». Des scènes de pillages ont bien eu lieu, c'est indéniable, mais dans des proportions bien moindres que celles décrites.

170 personnes ont été interpellées, dont 139 pour pillage (11 placées en détention<sup>10</sup>).

Les rumeurs évoquent des «*rafales*» de tirs la nuit, ce qui est infondé. Personne n'a été «*abattu parce qu'il refusait de descendre de sa voiture*». Aucune gendarmerie ou armurerie n'a été pillée.

## LA RADIO : LA COMMUNICATION DANS LA CRISE.

La radio est un formidable vecteur de communication dans ce territoire désolé où des conséquences catastrophiques sont attendues.

Avant l'arrivée d'Irma, qui conjugue houle cyclonique et ouragan, des

(9) «A Saint-Martin, les rumeurs se sont propagées, phénomène récurrent après chaque catastrophe». Site Internet L'express 7 octobre 2017. Pascal Froissart : chercheur qui s'est penché sur ce phénomène des rumeurs.

(10) Gend'info N°400, octobre-novembre 2017.

messages radiophoniques préventifs d'alerte et d'évacuation des zones littorales et abris fragiles dans les quartiers précaires, comme Sandy Ground, sont émis très régulièrement.

Après le passage d'Irma, la localisation des points de distribution d'eau, de nourriture, la réouverture de cabinets médicaux, pharmacies, commerces, du supermarché sont largement diffusées sur une fréquence (commentaire : terme utilisé dans d'autres articles) de France Inter.

L'action judiciaire du procureur de la République de Basse-Terre nécessite également des points d'information, pour rassurer la population sur les questions d'insécurité sur l'île : lutte contre les vols et les pillages, recensement et identification des victimes.

La reconstruction est déjà dans le scope de ce média qui diffuse des témoignages de sinistrés stimulant les projections sur l'avenir : «*on en a bavé mais on se relève*».

## CONCLUSION

La communication, pilier de la gestion de crise dans toutes ses dimensions « communication et communications », est un lieu commun. La prise en compte de tous les canaux sectoriels l'est moins.

Faute de moyens traditionnels performants, les réseaux sociaux, arrivant à «diffuser» **même en conditions** dégradées, ont amplement propagé les rumeurs. Associé aux difficultés de communications,

**la méthodologie d'identification très «protocollée» s'est adaptée avec des équipes mobiles de vérification de rumeurs «numériques», ce qui constitue un changement de paradigme.**

Cependant le rôle positif des réseaux sociaux ne doit pas être minimisé. Ils ont été largement utilisés en *open source* par l'UGIVC en Guadeloupe pour collecter des données *ante mortem*. L'UGIVC à Saint-Martin a même pu vérifier qu'une personne portée disparue par sa famille était en réalité encore en vie, car active sur *Facebook*.

La prise en compte de la formidable caisse de résonance des réseaux sociaux, dans leur dimension «ami» ou «adversaire» est mésestimée. *Irma* a souligné, il y a plus de deux ans, l'importance que leur accorde la population, bougeant les lignes.

Différents spécialistes en communication ont récemment relevé, lors de l'«affaire Lubrizol»<sup>11</sup>, les dissonances entre la parole des autorités, le vécu des habitants, le contenu des médias traditionnels et des réseaux sociaux, qui ont provoqué une défiance de la population envers les communications institutionnelles.

L'UGIVC a organisé deux commissions d'identification «Irma» : en septembre 2017 (Pointe-à-Pitre) et janvier 2018 (Pontoise). Les 11 victimes de différentes nationalités (France, Suisse, USA, Cuba...) ont été identifiées formellement, conformément au protocole Interpol.

Cette information n'a pas fait l'objet d'une communication. ■

# Enjeux de la prise en compte de la rumeur dans la communication de crise

par Didier BLANCHET, Romain CERCLÉ, Yoni FOREST, Christophe JARDY, William MÉZIÈRES, Laureline PEYREFITTE, Krystine PIGUET et Candice SALKALN

« [...] LA RUMEUR APPROCHE. L'ÉCHO LA REDIT. C'EST COMME LA CLOCHE D'UN COUVENT MAUDIT; COMME UN BRUIT DE FOULE, QUI TONNE ET QUI ROULE, ET TANTÔT S'ÉCROULE, ET TANTÔT GRANDIT, [...] »

*Les Djinns, poème de Victor Hugo, publié en 1829, dans le recueil Les Orientales.*



## À PROPOS DE L'AUTEUR

### Didier BLANCHET

Responsable de la préparation aux crises Groupe et Sûreté à l'international, Régie autonome des transports parisiens (RATP)

### Romain CERCLÉ

Directeur de cabinet - Mairie de Dreux

### Yoni FOREST

Chef du bureau de la sécurité publique et sécurité des mobilités à la région Auvergne Rhône Alpes - Gendarmerie Nationale

### Christophe JARDY

Conseiller en opérations / Conseiller en gestion des risques et sûreté des projections en Etat-major- Ministère des Armées

### William MÉZIÈRES

Senior Global Security Manager pour le Groupe Roquette

### Krystine PIGUET

Déléguée Défense et Sécurité / ancienne Directrice des Mesures de défense et de sécurité - France Télévisions

### Laureline PEYREFITTE

Procureur de la république. Tribunal judiciaire de Lorient/ Cour d'appel de Rennes/ Ministère de la Justice

### Candice SALKALN

Conseillère en gestion de la sûreté et des crises - Comité international de la Croix-Rouge (CICR)



## NOTE DE SYNTHÈSE

La rumeur n'a guère évolué dans les principes qui la définissent le mieux : célérité, expansion et déformation progressive de l'information. Ce sont surtout par ses modes de propagation, avec l'avènement de la globalisation et de la révolution numérique qu'elle se trouve mise en lumière. Cette exposition est facilitée par une forte défiance envers les émetteurs traditionnels d'informations que sont les médias et les pouvoirs publics et par la prégnance de l'émotionnel sur l'esprit critique.

La rumeur occupe ainsi de plus en plus l'espace informationnel, notamment en période sensible voire de crise. C'est pourquoi, les acteurs (décideurs et communicants) doivent prendre en compte le phénomène rumorale dans les différents stades de la crise, de la période nominale par des mesures de prévention jusqu'au retour à la normale en passant par la phase de traitement. Une analogie sera faite avec la sphère sanitaire où la rumeur joue le rôle de l'agent pathogène voire du virus.

Pour traiter au mieux une maladie, il est nécessaire d'en comprendre les mécanismes et ses conséquences sur le métabolisme (privé comme public)<sup>1</sup> et d'en analyser les remèdes connus et ceux qui sont à développer<sup>2</sup>.

La rumeur possède bien des définitions mais toutes présentent des caractéristiques communes : vélocité, insaisissable, basée non pas sur la véracité de ce qu'elle véhicule mais sur son adhésion par un groupe de plus en plus large, souvent au détriment d'un autre. Son contrôle, même à la période de l'Antiquité, donnait un pouvoir à celui qui savait la manœuvrer. Ce n'est pourtant qu'à partir des XIX<sup>ème</sup> et XX<sup>ème</sup> siècles qu'elle fait l'objet d'études scientifiques.

L'arrivée de nouveaux vecteurs d'informations avec la révolution numérique 2.0 et 3.0 démultiplie la force du phénomène rumorale au sein de populations touchées par une forme d'infobésité et de crédulité, réduisant l'influence des médias traditionnels et affaiblissant le recul nécessaire à la critique. Véritable phénomène sociétal, la rumeur n'a cessé de voir son influence grandir, d'autant plus facilement dans un organisme affaibli ou dont les fondations ne sont pas saines.

Dans ce cadre, la rumeur joue un double rôle, celui de déclencheur de crise et celui de facteur aggravant à la crise. Les situations sensibles et les crises sont ainsi provoquées quand l'image ou la réputation d'une entité sont attaquées.

(1) cf. I. Enjeux de la rumeur d'hier à aujourd'hui dans la communication de crise.

(2) cf. II. Pertinence et perspective de la réponse.

Elles sont exacerbées par les rumeurs du fait du détournement opérationnel de moyens, et du potentiel effet tunnel créé chez les gestionnaires de la crise. En outre, du fait du caractère quasi indélébile des informations figurant sur le Web, les rumeurs peuvent laisser des traces propices à la résurgence d'une crise.

En plus de créer les conditions de la crise et d'en accroître ses effets, la rumeur bouscule les principes de la communication en période sensible ou de crise. Elle percute les schémas traditionnels et complexifie la cartographie des risques et des acteurs pour les gestionnaires de crise, les obligeant à revoir la manœuvre communication. La rumeur est ainsi considérée négativement, comme initiateur et incubateur de crise. Pourtant, peut-on exclure certains effets bénéfiques? Tel le traitement homéopathique, voire par mithridatisation, il est possible d'identifier la rumeur « bienfaisante et biendissante » lancée par l'entité elle-même ou par des lobbies pour améliorer l'image de l'organisation, la rumeur offensive et la rumeur comme moyen de ruse afin de connaître la stratégie de son adversaire en réponse à un stimulus. Naturellement, ces stratégies de communication sont à manier avec une grande précaution, à l'instar de ces laborantins qui expérimentent des souches de virus. Elles abordent néanmoins la question de la réponse du gestionnaire de crise face au phénomène rumorale.

Les institutions responsables, privées et publiques, ont intégré dans leur stratégie de gestion de crise l'impérieuse nécessité d'élaborer une stratégie de communication pérenne pour faire face à la gestion de crise et, notamment, contrer les effets néfastes des rumeurs et autres thèses conspirationnistes.

A l'instar du cycle de gestion de crise, la stratégie de réponse médiatique commence par la prévention avec la détection des signaux faibles et de débuts de rumeurs, grâce à une cartographie des risques et aux outils de veille. En période de crise, cette dernière va permettre d'orienter la réponse du décideur et d'inoculer des informations permettant de « tuer dans l'œuf » les éventuelles rumeurs pouvant se disséminer. La prévention

passé également par l'exemplarité dans sa communication en temps de paix et de crise, tant institutionnelle que dans l'usage des réseaux sociaux des salariés ou agents au sein des organisations. Cette hygiène tant interne qu'externe est incontournable et démultiplie la force de la réponse face à la rumeur. Elle n'est pas innée : des moyens doivent donc être alloués tant dans la formation que dans les outils.

Lorsque la crise survient, l'intervention communicationnelle quasi immédiate est indispensable pour éviter que l'infection ne mette en péril l'organisme. Encore faut-il pouvoir maîtriser sa mise à l'agenda : il est nécessaire d'occuper l'espace médiatique plutôt que de laisser le champ libre aux rumeurs. Cette occupation ne doit néanmoins pas être improvisée dans l'urgence. Elle se prépare, s'appuie sur des éléments factuels et recherche la transparence. Cette rigueur des faits n'est pas sans rappeler la nécessaire prise de recul de la communication judiciaire.

Par ailleurs, le recours à la justice peut être l'ultima ratio, même si ce recours est parfois considéré comme inefficace, voire dangereux. Afin de permettre l'aboutissement des actions en justice, encore faut-il que le corpus législatif existe. Dans ce cadre, le rôle du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) s'est avéré déterminant pour la prise en compte ultérieure de l'éthique des médias traditionnels : les événements terroristes ont donné lieu à la modification de la recommandation n°2013-94 en intégrant la nécessité du respect de la dignité de la personne humaine, la sauvegarde de l'ordre public et la maîtrise de l'antenne. Récemment, la loi n°2018-1202 du 22 décembre 2018 sur la lutte contre la manipulation de l'information a donné une définition juridique des fausses informations et propose désormais des mécanismes de protection lors des périodes électorales.

Car il s'agit bien de contrer la rumeur digitale reconnue menace moderne pour le communicant de crise. Les stratégies de défense actuelles présentées sont adossées aux principes de défense exposés dans le « livre blanc de la sécurité nationale de 2013 ».

Dans un premier temps, la connaissance et l'anticipation sont des

fonctions essentielles pour identifier la menace avant sa propagation. Des chercheurs du Massachusetts Institute of Technology (MIT) ont ainsi exposé le mécanisme de diffusion en cascades des fausses informations sur le Web se propageant plus vite et plus loin que la vérité. Cependant, ces recherches n'ont pas encore totalement appréhendé le caractère mutagène du phénomène rumorale qui va s'appuyer sur de nouvelles technologies comme la réalité virtuelle et / ou augmentée ainsi que l'Intelligence Artificielle (IA). Il est également nécessaire de constituer un collège pluridisciplinaire associant sciences dures et sciences sociales pour véritablement englober tous les enjeux de ce phénomène et essayer de distinguer le profil du créateur/propagateur de rumeurs. Parallèlement à la connaissance issue de la recherche, l'Union Européenne (UE) et le Conseil Européen ont ainsi développé des task-forces dédiées à la détection de rumeurs lancées depuis la Russie pendant les périodes d'élection. Le périmètre de recherche de ces task-forces est lié à leur lettre de mission qui cadre et limite leur prospection tant géographiquement que temporellement.

Dans un second temps, la prévention passe par un effort global d'éducation et de renforcement de l'esprit critique à l'attention des populations les plus vulnérables (les jeunes et les personnes âgées) associant tous les acteurs : de l'État jusqu'aux plateformes numériques, en passant par les médias traditionnels.

Dans un troisième temps, il s'agit de se protéger contre les rumeurs 2.0 grâce notamment au fact-checking pour vérifier, en temps réel, la véracité des faits et évaluer le niveau d'objectivité des médias dans le traitement de l'information. Cela nécessite de lourds investissements du fait de la complexité et de l'hétérogénéité des données pour un résultat pas forcément concluant, car la diffusion d'un démenti basé sur des faits est souvent moins visible que la rumeur elle-même et peut perdre l'e-citoyen dans cette abondance d'infox et de desinfox. La protection passe également par le dépassement des bulles de filtre et des algorithmes de référence qui biaisent le jugement et altèrent l'esprit critique, en confortant l'internaute dans ses choix, la contradiction étant bannie.

.....

(3) Livre blanc de la sécurité nationale, Direction de l'information légale et administrative, Paris, 2013, <https://fr.calameo.com/read/000331627d6f04ea4fe0e>

*Enfin, il faut dissuader et intervenir grâce à un corpus législatif. Il existe un florilège de lois en France et dans d'autres pays occidentaux dont l'efficacité et la portée n'ont pas encore convaincu.*

*Les mécanismes de défense contre la rumeur supra risquent néanmoins d'être dépassés par l'évolution de la rumeur 2.0 et le développement d'un Web 3.0 (personnalisation de la relation clients-fournisseurs) voire 4.0 (réalités virtuelle et augmentée) qui offrent des possibilités à la rumeur de s'auto-alimenter en se parant des plus beaux draps de la vérité. L'ère de la post-vérité n'est pas de la science-fiction.*

*Le remède à ces maux provient des maux eux-mêmes : l'IA doit permettre de détecter toute manipulation et altération de l'information. Cela exige des médias qu'ils investissent le champ de la vérification et des institutions des financements conséquents que les entreprises ou États devront consacrer.*

*Le développement de l'esprit critique est le centre de gravité dans la lutte contre les rumeurs et leurs effets néfastes. Il s'agit d'un enjeu national qui dépasse le seul cadre de ce mémoire.*

*En conclusion, il est proposé aux responsables d'organisations privées et publiques dans la prise en compte des rumeurs une boîte à outils ou mallette médicale ou vade-mecum, incluant des protocoles de soin pour prévenir, soigner et guérir des maux de cette pandémie.*

Le 6 septembre 2017, l'ouragan Irma touchait les côtes de Saint-Barthélemy et de Saint-Martin et causait la mort de onze personnes.

A la désolation engendrée par le chaos et l'ampleur des dégâts s'est ajoutée l'incertitude liée aux rumeurs et aux fausses informations. Paradoxalement, face au nombre limité de victimes compte tenu de la violence du phénomène, de nombreuses rumeurs sont venues remettre en cause le bilan officiel des autorités.

Dès lors, entendait-on sur place ou via les réseaux sociaux que les cadavres avaient été dissimulés par l'État. Sur FACEBOOK, la presse était accusée de mentir et des internautes parlaient de centaines de cadavres flottant dans les rues. Face à cette situation, le gouver-

nement décida de rectifier cette information à travers la voix du ministre de l'intérieur de l'époque, G. Collomb.

L'ouragan a également privé l'ensemble de l'île de ses moyens de communication, rendant ainsi particulièrement ardues la remontée d'informations et la communication de l'État. Les réseaux sociaux ont alors pris le relai et la rumeur s'est propagée comme une trainée de poudre allant même jusqu'à annoncer que la préfète déléguée de Saint-Martin avait fui l'île. La ministre de la France d'outre-mer, A. Girardin, qui s'était rendue sur place, avait dû démentir cette rumeur par voie de tweets.

En parallèle, le gouvernement s'est également attaché à rassurer la population après une rumeur d'évasion massive de détenus dans la partie néerlandaise de l'île. La gendarmerie a alors reconnu une erreur sémantique et affirmé que les Hollandais avaient empêché toute tentative d'évasion et maîtrisaient la situation.

Cette catastrophe illustre parfaitement la place primordiale de la communication en situation de crise, notamment l'importance de la prise en compte de la rumeur et de la fulgurance de ses effets sur l'opinion.

Toutefois, l'étude de l'énoncé rumoral se limite quasi systématiquement à une approche partielle et souvent tardive, limitant l'appréhension du phénomène à son volet le plus nuisible que sont les ragots, les *fake news* ou autres quolibets / racontars politiques destinés à déstabiliser une organisation ou une personnalité.

La rumeur peut aussi être une opportunité dans l'adoption d'une stratégie de communication efficace, permettant, à celui qui la subit, de passer du statut de victime ou de défenseur à celui d'acteur voire d'attaquant, et donc agissant en avance de phase pour résoudre une situation sensible. Ce fut le cas notamment, en janvier 2013, lors de la prise d'otages sur un site d'exploitation gazière en Algérie. C'est un appel téléphonique auprès du centre de crise et de soutien du Ministère Européen des Affaires Étrangères (MEAE) qui a permis d'alerter, au plus tôt, les autorités sur la situation afin d'engager la première action de levée de doute et transformer cette rumeur en véritable renseignement.

L'art de la communication de crise a pourtant déjà fait l'objet de nombreuses études. Force est cependant de constater que le rôle et l'impact de la rumeur, phénomène volatile et omniprésent, ne sont que très rarement pris en compte lors de l'élaboration d'une stratégie de communication.

Qui plus est, les études et analyses visant à définir une approche méthodologique de la rumeur et, par là même, à identifier des réflexes mis en place au sein de l'organisation ou par un individu y étant soumis, sont rares. Le décideur, face à l'incertitude et au doute quant à la conduite à tenir, peut être alors amené à adopter une politique de communication inefficace, voire contre-productive.

A l'heure des réseaux sociaux, de la viralité de l'information, il est donc vital pour toute personne morale, publique ou privée, soucieuse d'assurer sa pérennité ou désireuse de préserver sa réputation, d'intégrer dans sa réflexion cette rumeur, ses évolutions et ses mutations. Chacun devrait pouvoir, à terme, disposer d'un vade-mecum, le plus clair et exhaustif possible, dans le but de savoir quand réagir ou non, comment le faire et aussi d'optimiser et maximiser l'impact de sa communication.

Ainsi, après avoir étudié le phénomène de la rumeur, de sa naissance à ses conséquences en passant par ses rouages, nous analyserons les forces et les faiblesses des dispositifs de communication mis en place jusqu'à présent en situation sensible et la pertinence des solutions apportées. Enfin, notre réflexion s'inscrira dans une démarche prospective visant à anticiper et alerter promptement leurs tendances, leurs risques d'évolution puis leurs conséquences afin de permettre d'instruire une réflexion sur les moyens de les endiguer et de les contrer.

Nos recherches se sont basées sur l'étude et l'analyse d'articles, de textes et d'ouvrages de référence, ainsi que d'interviews de décideurs issus des *secteurs public et privé ayant eu à faire* face à des crises majeures.

*In fine*, notre objectif est de proposer un guide pratique permettant d'évaluer le niveau de risque de la rumeur, d'identifier les mesures d'atténuation et les réponses possibles et de permettre aux responsables de décider de la conduite à tenir et ainsi renforcer l'impact de leur communication de crise.

## ENJEUX DE LA RUMEUR D'HIER À AUJOURD'HUI DANS LA COMMUNICATION DE CRISE

### Définition et évolution de la rumeur d'hier à aujourd'hui

La rumeur. « Le mot en français est apparu seulement dans le courant du XIII<sup>ème</sup> siècle, dérivé du latin *rumor* pour désigner un bruit qui court ou un bruit qui conduit à la révolte, puis, à partir du XVII<sup>ème</sup> siècle, un bruit confus par un grand nombre de personnes, ce qui a conduit à aborder la rumeur principalement dans le cadre de rapports entretenus entre le peuple et les autorités, allant de l'information à la sédition, de la construction à la renommée à la destruction des réputations<sup>4</sup> ». Elle peut aussi s'exprimer entre « égaux » et en dehors de la notion de groupe et son usage peut varier en fonction de sa cible. Elle peut aussi être un élément révélateur. La notion de révélation est d'ailleurs particulièrement prégnante et sa crédibilité n'est pas liée à sa véracité mais à son adhésion et sa diffusion générée par la dynamique de groupe, servant de vecteur d'influence, de propagande et de désinformation.

À ce titre, la rumeur est sans doute le « plus vieux média du monde<sup>5</sup> », sinon « le plus spontané pour faire connaître une nouvelle<sup>6</sup> ». Elle trouve sa source bien avant l'existence de l'écriture et naît du bouche-à-oreille en sa qualité d'unique canal de communication existant entre les sociétés, les groupes d'humains et leurs communautés respectives.

Elle a su traverser les temps, s'adapter aux transformations sociétales des civilisations et même se spécialiser au fil des siècles avec l'émergence de la presse, de la radio, de l'audiovisuel et des nouvelles technologies de l'information. Aussi, la rumeur peut se targuer de ne pas être définie simplement comme tout bon mot de vocabulaire, tant son histoire est longue et emprunte du déroulement et de la continuité de l'espèce humaine.

Les recherches démontrent que la définition de la rumeur (célérité,

expansion et déformation progressive) n'a pas particulièrement évolué au cours des siècles *a contrario* de ses modes de propagation qui ont largement muté en parallèle de l'évolution sociétale et de l'émergence de moyens de communication permettant une dissémination virale brisant, à terme, toutes les frontières géographiques et linguistiques, parallèlement à la mondialisation / globalisation. Elle n'est véritablement conceptualisée qu'à partir du XX<sup>ème</sup> siècle.

La définition n'est donc pas figée mais faite d'une multitude de caractérisations évoquant souvent un phénomène vélocité et insaisissable. Mais au-delà de la définir, tels J.-N. Kapferer, P. Froissard, G. W. Allport, L. Postman ou encore R. H. Knapp, c'est bien le phénomène communicationnel qui l'anime et qui lui donne, aux dires d'E. Morin, ce pouvoir relevant presque de la maladie mentale du corps social qui la véhicule (donc qui la croit). Cette approche médicale nous semble très pertinente et fera l'objet de développements ultérieurs.

La rumeur est donc partagée entre ses inconditionnels qui la transmettent et la relaient et ses détracteurs qui veulent la stopper.

Nous comprenons alors, qu'au-delà de l'information nouvelle qui apparaît subitement dans le spectre de la communication, le phénomène rumorale cherche avant tout à convaincre une audience sans vérifications préalables. La rumeur n'est donc pas forcément une information fausse ou vraie qui pourrait être *a priori* ou *a posteriori* vérifiée, mais elle est avant tout un formidable mécanisme qui divise sans aucun doute *a minima*. Le fertile terreau de la rumeur engendre cette graine de défiance, de soupçon qui percute la confiance et la croyance avant de poser les bases saines d'une information vérifiée ou non (le critère de vérification implique de fait une dose de subjectivité).

En nous reposant sur la littérature et plusieurs études spécifiques ancrées dans l'Histoire ancienne et récente, nous nous attacherons à en étudier le phénomène et à en comprendre les rouages et l'évolution systémique. Les mutations et le développement des so-

ciétés de demain en sus des avancées technologiques ne manqueront pas de continuer à impacter les variations organiques de la rumeur.

Les sachants, philosophes ou érudits grecs et latins détestaient les rumeurs du fait qu'elles étaient incontrôlables, se décuplaient et apportaient un poison telle la ciguë. Aussi, comment freiner et mieux stopper un bruit qui se colportait en pleine apogée de la Grande Rome Antique comptant près de 800.000 habitants? Comment tarir cette source et colmater ses nombreux confluent? L'empereur Néron, plus fin stratège que d'autres dans la perception des réactions du *populus* l'avait bien compris: en réponse à la rumeur le soupçonnant d'avoir déclenché le grand incendie de la ville éternelle dans la nuit du 19 juillet 64 après J.-C. pour mieux remodeler la ville à sa guise, il laissa accuser les Chrétiens d'en être à l'origine et près de 200 d'entre eux furent livrés aux bêtes dans les arènes et mis à mort.

Contrôler la course des nouvelles, éviter que cette rumeur ne se développe, se propage et n'échappe à son pouvoir permet de ce fait d'ancrer sa domination par l'information.

Aussi, les premières études « sérieuses » de la rumeur, au sens sociétal, sont en fait récentes: le prisme choisi au XIX<sup>ème</sup> siècle était souvent axé sur l'aspect psychologique, que l'on retrouvait dans les œuvres fictionnelles et dans les domaines scientifiques (la rumeur se nourrit de la psychologie humaine). En 1895, G. Le Bon, médecin, anthropologue, psychologue social et sociologue, avait publié la « *Psychologie des foules*<sup>7</sup> » pour donner une aura scientifique à son ouvrage, espérant, en vain, en faire une discipline. Il s'agit néanmoins d'un ouvrage de référence, dont les théories sont encore discutées aujourd'hui.

Mais les études sur les rumeurs continuèrent encore et, au cours de la seconde guerre mondiale, des sociologues et psychologues américains tentèrent de comprendre l'influence sur l'état d'esprit des populations civiles, dans le but de contrôler les informations circulant hors des canaux « officiels ».

(4) *La rumeur au Moyen-Age, Du mépris à la manipulation V<sup>ème</sup>-XV<sup>ème</sup> siècle*, sous la direction de Maïté Billoré et Myriam Soria, Presses Universitaires de Rennes.

(5) Jean-Noël Kapferer, 1987

(6) Michel Balard et al., 1994

(7) Gustave Le Bon, *Psychologie des foules*, Alcan, 1895.

La rumeur est d'ailleurs utilisée à cet escient comme « arme de guerre ». A. Hitler a ainsi expliqué : « *Un mensonge répété dix fois reste un mensonge ; répété dix mille fois, il devient une vérité*<sup>(8)</sup> ». Ces criminels de guerre, avec les médias sociaux, auraient ainsi eu une caisse de résonance terrible.

L'existence de *rumor clinics*, rubriques de journaux au BOSTON HERALD par exemple, destinés à répertorier et à contrôler les rumeurs entre 1940 et 1945, prouve cette dynamique. Les précurseurs des premières études basées sur l'aspect psychologique sont G. W. Allport et L. Postman (1944)<sup>(9)</sup>.

Aujourd'hui, la difficulté à laquelle se heurtent les chercheurs est de ne pouvoir étudier que les rumeurs du passé – très récentes peut-être mais incontestablement mortes – du fait de leur célérité et de leur dispersion très importantes ; les nouvelles technologies tels les comptes des réseaux sociaux et autres vecteurs, impactent les médias traditionnels. La remontée à la source est quasi impossible et leurs conséquences compliquent la gestion de la communication de crise.

### Enjeux et impacts sur la crise et la communication en situation sensible

Les rumeurs ont ainsi toujours existé mais le phénomène semble s'être amplifié du fait de la viralité de l'information encouragée par la révolution numérique.

Cette explosion qui touche tous les champs des sociétés modernes, entreprises privées, États, etc. n'est pas sans conséquence. L'auteur J.-N. Kapferer<sup>(10)</sup> présente l'exemple de la société PROTECT AND GAMBLE qui a dû faire face à une vague de rumeurs relatives à son logo. Selon la rumeur de l'époque, ce dernier aurait représenté des signes sataniques.

Ces attaques étaient infondées, mais cette multinationale a vu son chiffre d'affaires et ses ventes chuter, l'obligeant à changer son logo afin de rétablir son image de marque.

De la défiance et de la décrédibilisation faisant perdre des élections ou des parts de marché jusqu'au renversement politique ou à la faillite, la rumeur agit directement sur les facteurs de crise.

Si l'on considère la crise comme un phénomène prenant naissance au sein des organisations, mis en éveil par un événement déclencheur et dont la gravité peut être amplifiée par la présence de facteurs empiriques pouvant être assimilés à des antécédents médicaux ou familiaux, on retrouve la rumeur à la fois comme fait générateur de crise (2.1) et également comme facteur aggravant (2.2) de la crise.

Si la crise est le volet immergé de l'iceberg, il faut également inclure dans la situation sensible<sup>(11)</sup> comme une conséquence de la rumeur. Celle-ci se définit comme :

- Non nominale par rapport à l'activité de la personne morale ou physique concernée,
- Différente de la zone de confort,
- Intrinsèque à l'activité de l'entreprise (environnement, santé, sécurité, nucléaire, enfance, etc.),
- Inhérente à un moment particulier (élections, résultats financiers, etc.).

La communication dans la gestion de crise n'a jamais autant été exposée et, d'une certaine façon, valorisée. Elle n'en demeure pas moins directement vulnérable à la rumeur, diminuant ainsi sa capacité de réponse dans le cycle de la gestion de crise, depuis la phase de prévention jusqu'à celle d'une rémission et d'un retour à la normale, l'obligeant ainsi à s'adapter sous peine de voir cette rumeur laisser des séqueles irrémédiables au sein de l'entreprise.

### La rumeur comme initiateur de crise

En préambule, il est important de noter qu'en cas de rumeur génératrice de crise dans une institution privée ou publique, l'entité possède initialement

les germes d'une crise. En effet, pour faire l'analogie avec la médecine, une maladie prospère ou se déclare plus aisément dans un organisme déjà affaibli par une mauvaise hygiène, par un stress en continu, par un manque d'activités physiques et intellectuelles, ou par des insuffisances structurelles.

Ainsi, la rumeur et ses effets vont plus facilement affecter une entité dont les fondements sont fragilisés ou dont l'environnement est particulièrement exposé. L'Histoire est émaillée d'exemples. En politique, la période des élections est un moment de fragilité surtout dans les pays dans lesquels il existe une forte défiance envers les institutions traditionnelles. Durant l'élection présidentielle de 2016 aux États-Unis, des candidats ont multiplié les attaques personnelles relayant, voire initiant des rumeurs, (concernant la santé d'H. Clinton, par exemple) renforçant ainsi les divisions.

Les successions à la tête de grands groupes privés sont très souvent empoisonnées par des rumeurs quand la succession n'a pas été bien préparée ou lorsque la structure n'est pas assez robuste pour répondre à des assauts internes ou externes. Sur fond d'opacité de l'information et de début de crise économique au sein du groupe SUEZ (action en berne, stratégie discutée, contrats reportés, plan d'austérité, etc.), les départs à la limite d'âge du président et du Président Directeur Général (PDG) du groupe début 2018 ont été accompagnés de rumeurs concernant le nom de leur successeur potentiel respectif.

L'incertitude, la complexité, la désorganisation structurelle et/ou conjoncturelle accompagnent les crises ou situations sensibles, créant ainsi les conditions dans lesquelles les rumeurs vont proliférer comme un virus et amplifier la crise.

Pour autant, même dans des institutions robustes et exemplaires, il est possible d'être confronté à des rumeurs qui engendrent des risques, parfois même existentiels.

(8) *Mein Kampf*, édition Eher-Verlag, 1925

(9) Allport G. et Postman L. (1947), *The Psychology of rumor*, New York, Henry Holt. Abordant l'étude des bases psychologiques des rumeurs, ils ont défini en 1947 trois processus complémentaires : Processus de réduction : le message initial est simplifié. Sur un message comprenant 100 détails, seulement 70 sont conservés à la première retransmission, 54 à la deuxième, etc. jusqu'à 36 à la cinquième version. Ce phénomène d'oubli peut se poursuivre de telle sorte à transformer le message en slogan. Processus d'accentuation : les personnes retiennent préférentiellement certains détails ou même ajoutent des explications au récit afin d'en renforcer la cohérence ou l'impact. Processus d'assimilation : les personnes s'approprient le message en fonction de leurs valeurs, croyances ou émotions. Ce phénomène de sélection est à l'origine de la déformation de la rumeur.

(10) *Rumeurs*, édité en 1987

(11) La définition de la situation sensible sera précisée ultérieurement

« Si l'adversaire est coléreux, provoquez-le; méprisant, excitez sa morgue. Dispos, fatiguez-le; uni, semez la discorde<sup>12</sup>. »

Les principes de la guerre de Sun Tsu sont toujours d'actualité. Un adversaire ou un ennemi pour affaiblir l'autre cherchera à attaquer son centre de gravité ou son talon d'Achille. Pour les entreprises dont l'existence dépend en grande partie de leur réputation, de leur image, se faire attaquer sur leurs valeurs peut fragiliser leur structure.

Pour un homme politique, N. Machiavel mettra en avant l'exemplarité pour construire une réputation. Comment affaiblir aujourd'hui les nouveaux « princes » ? en s'attaquant à leur réputation. L'homme politique, son parti, le pouvoir voire l'État peuvent ainsi être déstabilisés à cause de rumeurs orchestrées par la partie adverse ou par l'ennemi. La manipulation de l'information peut être organisée à grande échelle et faire vaciller celui qui n'aura pas développé un certain nombre de parades.

Pour étayer cette manipulation et cette volonté de nuire à une institution à travers l'image d'un de ses représentants, B. Cazeneuve<sup>13</sup> a bien voulu confier à la session « management stratégique de la crise » son expérience en matière d'enjeu des rumeurs comme arme malicieuse, asymétrique capable de déstabiliser des États entiers.

Par cette phrase « *La France est en guerre* »<sup>14</sup>, le président F. Hollande, chef des armées, invitait ainsi à se mobiliser contre la menace terroriste qui a frappé et qui frappera le pays à plusieurs reprises. Comme toute nation en guerre, celle-ci doit être soudée face à l'adversité et ne pas sombrer du fait des divisions ou des fractures sociales et politiques, que l'ennemi cherche à amplifier<sup>15</sup>. Or, les rumeurs orchestrées pour affaiblir le pouvoir, pour le déstabiliser et au final espérer le faire tomber, sont dangereuses voire mortifères pour la nation entière car elles participent à la division. B. Cazeneuve, alors ministre de l'intérieur, et à travers lui le gouvernement, ont dû faire face à des rumeurs. « Les attentats du 13 novembre étaient connus du gouvernement ». En détournant des

faits de leur contexte et en faisant des recoupements et des rapprochements selon une logique capilotractée, des théoriciens du complot vont mettre en avant leur « version » selon laquelle le gouvernement savait que les attentats du 13 novembre 2015 allaient se produire (déploiement de forces le jour des attentats, mise en place du Plan Armes, exercice de crise sécuritaire le matin même des attentats).

La rumeur dans ce cadre n'a pas initié la crise. Il s'agit bien des responsables de ces attentats. La rumeur a prospéré telle une maladie sur un organisme durement touché. Cependant, les personnes à l'origine de ces rumeurs ne poursuivent-elles pas le même but que les terroristes par des procédés différents ? A savoir, faire vaciller les hommes et les institutions que ces hommes servent. Les ennemis de la République ont utilisé la violence des bombes, les adversaires du gouvernement ont utilisé les réseaux sociaux relayés parfois par des médias traditionnels et par des politiques pour ternir l'image de ses représentants et les pousser à la démission dans un moment où l'unité et la cohésion n'ont jamais été autant essentielles. Le gouvernement et son ministre de l'intérieur ont fait le choix de rester, de faire face à cette multitude d'aléas et d'être les relais des valeurs de la République.

La série de reportage, « *la fabrique du mensonge*, » diffusée en avril 2019 sur FRANCE 5 illustre, par des exemples frappants, les ravages de la rumeur sur les sociétés. Les travaux d'un médecin<sup>16</sup>, A. Wakefield, affirmant que le vaccin Rougeole-Oreillons-Rubéole (ROR) causerait des cas d'autisme, ont été relayés dans le monde entier, entraînant ainsi une baisse de couverture vaccinale de millions d'enfants et provoquant la résurgence de la rougeole. Une fausse information, non recoupée par d'autres publications, a ainsi causé un péril sanitaire global en quelques mois. Depuis, malgré des condamnations pénales prouvant la fraude dans l'étude pseudo-scientifique et des recherches infirmant les conclusions du chirurgien, de nombreuses personnes croient encore que les vaccins mettent en danger la vie de leurs enfants.

A la question « la rumeur suscite-elle la crise ou la crise est-elle un terreau à rumeurs ? », il s'avère que les deux sont intimement liées et s'alimentent mutuellement. La rumeur prospère dans un contexte de tension tandis que la crise peut voir sa gestion totalement perturbée par la rumeur. Peu importe, il faut l'intégrer dans la réflexion et la prendre en compte. Nous en étudierons donc les tenants et aboutissants dans la partie suivante.

### La rumeur comme facteur aggravant de la crise

Selon l'étude de T. C. Pauchant menée en 1988 auprès de 114 entreprises, dix-neuf facteurs de crise ont été identifiés, parmi lesquels la rumeur. Toutes les entreprises sondées ont connu durant les trois années précédant l'enquête, *a minima* deux crises déclenchées et amplifiées par les rumeurs.

#### La rumeur détourne les moyens pour lutter contre la crise

Pour minimiser l'impact et sortir de la crise le plus rapidement possible, le gestionnaire a besoin de se focaliser sur le fond, la (ou les) cause(s) et les conséquences du problème.

Or, dans les sociétés où la concurrence et la course à l'information sont prégnantes, il devient impossible de « cacher » la crise traversée par une entreprise ou par les pouvoirs publics. Le gestionnaire de crise allouera une part très importante, non pas à la gestion opérationnelle des causes et conséquences de la crise mais à la communication de crise pour sauver la réputation et ne pas perdre en crédibilité et donc en confiance. Conséquemment, la forme peut donc primer sur le fond. Cette allocation détourne des moyens humains, matériels et financiers au profit de la communication de crise. Pour preuve, lors d'un récent exercice de crise sécuritaire organisée par le ministère de la transition écologique et solidaire, le directeur de cabinet, directeur de crise, est arrivé au sein du centre opérationnel départemental de la préfecture et, avant de se faire présenter la situation par ses collaborateurs, a immédiatement posé la première question suivante « que dit-on sur les réseaux sociaux ? ».

(12) Sun Tsu, (2008). *L'art de la Guerre*. Poche.

(13) Grand témoin.

(14) Phrase prononcée par F. Hollande lors de son discours devant le Congrès le 16 novembre 2015.

(15) Pour s'en convaincre, il suffit de lire « *la gestion de la barbarie* » du stratège islamiste de Daesh, Abu Bakr Naji.

(16) Travaux publiés dans la revue « *The Lancet* »

Lors d'un autre exercice, malgré un nombre limité de membres du corps préfectoral, tous mobilisés par la gestion de crise, le préfet a souhaité que cela soit un sous-préfet qui gère la communication de crise. L'exercice était limité en termes de durée (moins de cinq heures) et on peut donc naturellement se poser la question de ce détournement de moyens humains si la crise s'était installée dans la durée.

### La rumeur comme perturbateur direct de la gestion de crise

Lors d'une crise médiatisée (*via* les chaînes d'informations en continu et les réseaux sociaux), les individus touchés vont chercher à avoir des informations par curiosité, par souci pour un proche ou par simple boulimie informationnelle, nommément l'infobésité. Ils vont relayer également des informations. Que ce soit en tant que capteurs ou diffuseurs d'informations, ces internautes ou ces badauds vont perturber la gestion de crise<sup>17</sup>.

L'issue d'une crise peut même être définie par la conséquence directe, dans certains cas l'inconséquence, d'une rumeur relayée sur les médias traditionnels et sur les réseaux sociaux. B. Cazeneuve, alors ministre de l'Intérieur, a ainsi exposé le rôle des médias dans la couverture des attentats de l'HYPER CACHER et de CHARLIE HEBDO<sup>18</sup>. En relayant des informations (varies et fausses), les médias prennent le risque à la fois de changer la stratégie mortifère des terroristes et également les décisions des gestionnaires de crise.

### La rumeur ou l'accumulation de rumeurs laisse des traces

Une crise peut être surmontée par une gestion pertinente, et par l'application de plans de réponses adaptés. Cependant, cette réussite peut être ternie par les effets indésirables de la rumeur. Pour reprendre l'analogie médicale, il est possible de guérir d'une maladie tout en gardant des séquelles à vie qui, soit transforment votre existence, soit créent des conditions de « rechute » de la crise. Or, plus qu'avant, l'ère numérique laisse des traces, telles des cicatrices plus ou moins douloureuses

ou que l'on aimerait cacher. Plus que jamais, les écrits restent. Certaines publicités qui ne choquaient pas, sorties de leur contexte ont créé un *bad buzz* (BANANIA<sup>19</sup>). Cette scarification de l'histoire numérique d'une organisation ou d'une *e-reputation* est caractéristique, forte et propre à l'énoncé rumorale 2.0, voire 3.0.

La défiance vis-à-vis des institutions dans les démocraties modernes a été alimentée par des rumeurs malveillantes à l'encontre de ceux qui l'incarnent. La crise des gilets jaunes est un formidable cas d'école et donc un inventaire de rumeurs qui décrédibilisent le président et les médias<sup>20</sup>. Les théoriciens du complot sont également les pourfendeurs de la « vérité » institutionnelle et abusent des rumeurs, des plus insidieuses aux plus farfelues, distillant sournoisement leur message chez les esprits influençables, créant ainsi des conditions propices à une exacerbation de la crise.

Cette altération de la vérité laisse des traces tenaces chez des personnes qui évoluent dans un environnement peu enclin à la réflexion, au recul et à l'esprit critique, notion chère notamment à N. Vanderbiest.

Loin de la viralité numérique actuelle, le philosophe F. Bacon l'avait bien compris par sa citation « *calomniez, calomniez, il en restera toujours quelque chose* ». Ces traces vont agir sur l'intelligence collective, comme des métastases, sur lesquelles les acteurs de propagandes vont s'appuyer pour renverser les institutions, voire les États.

Aujourd'hui, sans faire de raccourci ni d'analogie maladroite, le compte TWITTER du président américain (qui a écrit 5.500 tweets depuis son élection) a plus de 42 millions d'abonnés et certains de ses tweets sont relayés plusieurs dizaines de milliers de fois.

### **Impact de la rumeur sur la communication sensible**

Si la rumeur a mis en avant le caractère incontournable de la communication dans la gestion de crise, celle-ci a dû s'adapter en profondeur pour

développer des parades efficaces. Cette partie ne traite pas des parades ou des stratégies mises en œuvre par les gestionnaires de crise (Sujet du II) mais bien des conséquences de la rumeur sur la communication.

La rumeur a contribué fortement à revoir le modèle traditionnel de gestion de la communication, celle-ci ne se résumant plus à un outil de marketing ou de dialogue social interne. La communication n'est plus seulement activée lors de survenue de crises graves, elle est désormais intégrée dans le management des risques et des crises. L'Observatoire International des Crises (OIC) l'a d'ailleurs baptisée la communication non pas de crise, mais sensible.

### La communication de crise à l'ère de la viralité de la rumeur

Si on considère la communication de crise comme la réponse mise en œuvre par la gestion de crise pour atténuer les conséquences néfastes d'une crise (afin d'accompagner les mesures appliquées ou rétablir la confiance dans la réputation ou dans la capacité de l'entreprise ou des pouvoirs publics à gérer la crise), celle-ci se fait donc ré-activement et pas pro-activement. Elle est donc trop tardive, subie, et pas totalement contrôlée.

• *L'ouragan Irma, l'exemple d'une communication défaillante dans les premières heures de la crise*

La nature a horreur du vide, la communication du silence. Quarante-huit heures, c'est long, trop long. Le silence s'est imposé aux responsables de la gestion de crise mais pas aux personnes, proches de probables victimes, qui dans une phase de recherche de réponses vont se tourner dans un premier temps vers les institutions qui communiquent et rassurent : l'État et les médias traditionnels. Or, ni l'un ni l'autre, faute d'éléments consolidés, n'ont pu pendant presque quarante-huit heures (sans compter le décalage horaire que ne connaissent ni les proches dans l'inquiétude ni les réseaux sociaux) obtenir de réponses à leurs nombreuses questions.

(17) Ainsi, lors de l'attentat de Nice en 2016, plusieurs messages indiquant la survenue d'autres attentats vont détourner des moyens de secours voire créer une panique qui va entraver l'action des forces de l'ordre et de secours.

(18) BFM TV a indiqué en direct le nombre de personnes cachées dans la chambre froide du magasin. Sur France 2, un intervenant a révélé la présence d'une personne cachée dans l'imprimerie de Dammarville-en-Goële qui renseignait les forces d'intervention.

(19) [https://www.lexpress.fr/styles/saveurs/y-a-bon-banania-disparaitra-bel-et-bien\\_994798.html](https://www.lexpress.fr/styles/saveurs/y-a-bon-banania-disparaitra-bel-et-bien_994798.html). Le slogan « Y'a bon Banania » est retiré du marché en raison de question de perception (racisme).

(20) cf. Annexe 2 – Analyse des gilets jaunes.

Fautes de réponses tangibles, faute de confirmations ou d'infirmités, faute d'informations consolidées, les seules mines d'informations non vérifiées ni croisées encore en exploitation ont été issues des réseaux sociaux. Et ces mines ont tourné à plein régime. P. Froissard, sociologue spécialiste de la rumeur, traduit bien ce mécanisme *« il y a un certain paradoxe. Lorsque ce genre de catastrophe survient, le manque d'informations est souvent pointé du doigt dans la propagation des rumeurs. Or il n'y a jamais eu autant d'informations qui circulent que lorsqu'une crise survient. Et ce surplus d'info n'est pas gage d'info de bonne qualité... »*<sup>21</sup>. Cette fébrilité factuelle, explicable par les défaillances dans les outils techniques suite au passage de l'ouragan Irma, a ainsi laissé place à la rumeur. L'agenda politique de certains partis d'opposition a aussi renforcé ce phénomène pour tenter de déstabiliser le gouvernement.

Ainsi, si l'on prend l'exemple de la soi-disant fuite de la sous-préfète de Saint-Martin après le passage d'Irma, cette rumeur a été l'une des premières à décrédibiliser l'action de l'État. D'autres apparurent très vite comme une île abandonnée aux pilliers et aux violeurs, ou encore envahie par des hordes de prisonniers sanguinaires venant du centre de détention de la partie hollandaise de l'île. Les pouvoirs publics n'ont pas été assez prompts à réagir, encaissant rumeur après rumeur.

### La communication sensible

Selon T. Libaert, fondateur de l'OIC, la communication de crise est le volet le plus extrême de ce qu'il nomme la communication sensible. Cette dernière est définie comme *« l'ensemble des actions de communication réalisées par une entreprise ou une organisation destinées à défendre ses intérêts, ses objectifs, des dirigeants ou son image lorsque ceux-ci sont mis en cause ou risquent de l'être. »*

La communication sensible vise à :

- Faire évoluer l'acceptabilité sociale d'une nouvelle activité exercée par une entité dont le but n'est pas forcément admis par la population concernée,

- Faire admettre les risques sur une activité (sanitaire, technologique, alimentaire, etc.),
- Créer des conditions de « public acceptance » lorsqu'un projet peut avoir des conséquences sociales ou environnementales,
- Se défendre lorsque les activités sont très contestées (nucléaire, par exemple),
- Contribuer à une sortie de crise.

Ces objectifs assignés à la communication sensible sont percutés par les phénomènes rumoraux. La « bataille des perceptions » pour reprendre l'expression du chef du bureau média du Service d'Informations et de Relations Publiques des Armées (SIRPA) gendarmerie, le lieutenant-colonel P. Marestin, oblige la communication à ne plus se cantonner dans du simple marketing ou à réagir lors de situations de crise mais à se structurer pour occuper le terrain médiatique quelque soit le support et ne pas laisser se développer les rumeurs voire à les anticiper par une planification quasi militaire.

La communication de crise et sensible est ainsi enseignée dans les écoles de communicants (comme au CELSA de la Sorbonne, par exemple). À l'instar des formations de gestion de crise et de risques incluent les stratégies de communication dans leurs enseignements à l'endroit des managers (comme à l'INHESJ, par exemple).

Si on considère la stratégie opérée par le Directeur Général de la gendarmerie nationale, le général d'Armée R. Lizurey, lors des opérations d'évacuation de la Zone A Défendre (ZAD) à Notre-Dame-Des-Landes, on voit que tout est fait pour occuper intelligemment le champ médiatique et opérer une manœuvre médiatique visant à interdire à toute rumeur de s'installer. Comme un contrôle de zone, il faut contrôler les entrées et sorties d'informations tout en veillant à mettre en œuvre une grande transparence. Une des lignes d'opérations a consisté notamment à intégrer les journalistes pour se rendre compte de la réalité et non laisser ce seul champ aux messages, images ou vidéos envoyés

par les zadistes et leurs sympathisants. Autre ligne d'opérations : à l'instar des pompiers de Paris, la gendarmerie a produit un grand nombre d'images et de vidéos pour les mettre à disposition des médias traditionnels ainsi que sur les médias sociaux institutionnels pour en éviter la collecte sauvage.

Dernière ligne d'opérations : ne pas laisser croire que la censure était en œuvre et opter pour une grande transparence. En effet, les deux premières lignes d'opérations pourraient inciter certains fervents de la théorie du complot à croire que l'État, derrière cette production et ces intégrations de journalistes au plus près des gendarmes, manœuvrent pour dissimuler des basses œuvres. S'opposant à certains planificateurs de son État-Major, le directeur général de la gendarmerie nationale, le général d'armée R. Lizurey, a souhaité annoncer les opérations militaires à venir : quand et quels squats à évacuer. Outre le fait que cela produise un certain tri entre zadistes modérés et radicalisés avant l'opération, cela a permis aux médias de couvrir les opérations et ainsi garantir une transparence dans la récupération et la diffusion d'informations.

### La rumeur est-elle toujours défavorable dans la résolution d'une crise ?

Jusqu'à présent, il a été envisagé la rumeur comme un phénomène pathogène venant de l'extérieur qui, instrumentalisé par un adversaire ou un ennemi, peut créer les conditions de crise. La communication de crise vise notamment à faire sortir l'entité menacée de cette spirale mortifère engendrée par les rumeurs sur les réseaux sociaux et les médias traditionnels.

Plusieurs pistes sont possibles, même si elles ne sont pas suffisamment étayées car la plupart des personnalités interrogées soit les condamnent pour des raisons éthiques soit sont très méfiants de leur garantie de succès.

- La rumeur « bienfaisante et biendissante »

Comme tout agent pathogène, il est à manier avec précaution mais ne pourrait-on pas s'en servir à doses homéopathiques pour lancer des rumeurs positives sur l'entité que ce

(21) <https://www.20minutes.fr/high-tech/2131303-20170912-irma-pourquoi-rumeurs-pullulent-reseaux-sociaux>

soit en période nominale ou en période sensible, voire de crise? Cela rejoint la stratégie qui vise à faire remonter des images positives en lançant des rumeurs favorables. Cela poursuit le même but que le marketing ou la publicité mais l'effet en est démultiplié si l'origine des messages positifs ne vient pas de l'entité elle-même. L'autopromotion peut être perçue avec méfiance. Si je dis que je vends un produit miracle, on me trouvera suffisant voire menteur. Alors que si la promotion est externe à l'entité, cela distillera une image positive et incitera par le bouche à oreille à acheter ce produit.

Le Directeur Général (DG) du Comité International de la Croix Rouge (CICR) a ainsi indiqué aux auditeurs qu'une rumeur a couru selon laquelle le CICR allait recevoir à nouveau le Prix Nobel. Il n'a pas été signifié que le CICR était à l'origine de cette rumeur positive mais celle-ci peut arriver au « bon » moment soit pour éteindre des informations plus négatives ou pour accroître le poids du CICR dans les joutes diplomatiques.

### La rumeur offensive

Pour éteindre un feu, n'enseigne-t-on pas d'allumer des contre-feux? Doit-on se cantonner à une communication défensive pour une entité victime de rumeurs? Un agent pathogène ne se soigne-t-il pas par des agents actifs, à l'instar de l'utilisation des vaccins?

Si vous êtes attaqués par une campagne rumorale, ne faut-il pas manœuvrer et, à votre tour, vous servir des réseaux sociaux, soit pour utiliser la rumeur « bienfaisante et biendissante », soit pour manier la rumeur, afin de détourner l'attention du public et la concentrer sur celles et ceux qui sont à l'origine de la rumeur à votre endroit.

### La rumeur et l'art de la déception

« La ruse réussit là où la force échoue<sup>22</sup> » a pu écrire Frédéric II de Prusse en 1761.

« La déception est l'art de travestir la réalité pour gagner un avantage compétitif<sup>23</sup> » selon les chercheurs D.C. Daniel et K.L. Herbig. Sur le

plan militaire, la déception par la désinformation peut servir à déstabiliser l'ennemi de manière déterminante. C'est le cas de l'opération Bleuïte<sup>24</sup>, la plus vaste opération de désinformation grâce aux rumeurs de l'armée française pendant la guerre d'Algérie, dont les stigmates sont toujours présents.

La numérisation des sociétés offre un nouveau champ de bataille, notamment celle des perceptions. Lancer une rumeur sur votre société ou sur une mesure que vous comptez mettre en œuvre peut obliger votre adversaire à réagir et se découvrir, ce qui peut vous permettre d'adapter votre stratégie avec une meilleure connaissance du marché, du jeu politique et de l'opinion selon votre domaine. C'est monnaie courante en politique de voir des journalistes relayer des informations « selon des sources proches du dossier ». Ces sources sont plus que proches du dossier puisque ce sont les commanditaires du dossier qui cherchent à connaître le pouls de l'opinion sur tel ou tel sujet et ainsi l'éventuel niveau de résistance ou d'acceptation.

Naturellement, ces différentes stratégies rumorales obligent à une parfaite maîtrise sous peine qu'elles ne se retournent contre ceux qui en sont à l'origine. Cependant, maniées avec précaution, elles peuvent servir d'outils à la communication favorable pour la résolution d'une crise.

## PERTINENCE ET PERSPECTIVE DE LA RÉPONSE

### **Pertinence des dispositifs de communication de crise face aux rumeurs**

« La transparence est la vertu des belles âmes<sup>25</sup> ».

Hommes et femmes politiques, organes stratégiques des organisations, professionnels de la communication, tous ont largement intégré l'impérieuse nécessité d'élaborer une stratégie de communication pérenne pour faire

face à la gestion de la crise, et ont érigé la transparence en stratégie générale, pendant, et après la crise, mais également avant sa survenue.

Le premier ministre reprenait en septembre 2018 la formule de l'historien Y. N. Harari dans son ouvrage *21 leçons pour le XXI<sup>ème</sup> siècle*<sup>26</sup>, « Dans un monde inondé d'informations sans pertinence, le pouvoir appartient à la clarté » en guise d'annonce d'une allocution sur la gestion des crises d'ampleur nationale.

L'État a intégré dans sa communication institutionnelle la nécessité de communiquer, y compris pour contrer les effets potentiellement néfastes de l'apparition des rumeurs, *fake news*, et thèses à relents complotistes qui se développent en particulier *via* les réseaux sociaux, alimentés par le besoin de sensationnalisme, la défiance envers les autorités et instances dirigeantes, et le règne de l'émotion.

Deux études récentes de la FONDATION JEAN JAURES<sup>27</sup>, en partenariat avec *CONSPIRACY WATCH*, - en janvier et décembre 2018 et commandées par le Service d'informations du Gouvernement (SIG), mettent en effet en lumière l'influence grandissante des représentations conspirationnistes dans la société française, 21% des personnes interrogées se disant d'accord avec cinq énoncés complotistes parmi les dix présentés. Ainsi, 10% des personnes interrogées ont pu estimer que la survenue de l'attentat de Strasbourg résultait d'une manipulation du gouvernement pour détourner l'attention du public des préoccupations du mouvement contestataire des gilets jaunes.

Au-delà des thèses complotistes, on peut observer systématiquement l'apparition de rumeurs se développant à l'occasion d'événements majeurs. Ainsi, dans la période suivant immédiatement les attentats de Paris de janvier et novembre 2015<sup>28</sup>, de nombreuses rumeurs ont été véhiculées, notamment sur le nombre de policiers tués ou encore sur les lieux des attentats. Il est vrai que ces événements d'ampleur donnent par nature prise aux rumeurs.

(22) Frédéric II de Prusse, Instruction militaire du roi de Prusse pour ses généraux, 1761, p.70.

(23) D.C. Daniel et K.L. Herbig, « Propositions on Military Deception », Journal of Strategic Studies, vol. 5.

(24) <https://www.nouvelobs.com/monde/les-50-ans-de-la-fin-de-la-guerre-d-algerie/20120404.OBS5422/la-guerre-d-algerie-le-poison-de-la-bleuite.html/>

(25) Jean-Denis Bredin Revue Pouvoirs 2001/2 Secret, transparence et démocratie citant Jean-Jacques Rousseau

(26) Editions Albin Michel 2018 – Référence à compléter et à ajouter dans la bibliographie

(27) <https://jean-jaures.org>

(28) cf. Annexe 3 - Les rumeurs lors des attentats de novembre 2015.

R. Aron dans «*Paix et guerre entre les nations*»<sup>29</sup> définissait le terrorisme comme «*l'action dont les effets psychologiques sont hors de proportion avec les résultats physiques*».

De fait, chaque fois qu'un attentat est déjoué et que la presse s'en fait l'écho, alors que, par définition, aucune victime parmi la population n'est à déplorer, le retentissement dans l'opinion publique et la couverture médiatique sont particulièrement importants. Il en est ainsi de l'arrestation, en France, de jeunes femmes qui s'apprêtaient à commettre un attentat à la voiture piégée aux abords de la cathédrale de Notre-Dame de Paris. En Belgique, le procureur fédéral Belge F. Van Leeuw relève également à l'occasion de l'entretien qu'il a accordé à notre GDS, le traumatisme psychologique qu'ont constitués les «événements de Vervier» en janvier 2015, lorsque l'assaut a été donné par la police spécialisée belge dans un appartement abritant plusieurs terroristes présumés, lesquels avaient projeté une attaque terroriste imminente. La diffusion des images de l'assaut a eu un impact psychologique très fort, alors qu'une intervention, d'ampleur similaire, à l'égard de malfaiteurs relevant de la criminalité organisée ne donne jamais lieu à une telle vague de stupeur.

La définition donnée par R. Aron rejoint la définition juridique de l'infraction de nature terroriste<sup>30</sup>: celle dont les actes sont en lien avec une entreprise dont le but est l'intimidation et la terreur. L'objectif de l'acte terroriste est fondamentalement de déstabiliser les États et les populations, par des actions intimidantes; les terroristes recherchent donc nécessairement la phase médiatique, le spectacle, se donner à voir au maximum, afin de jouer sur l'émotion et la peur.

C'est pourquoi ces événements donnent, par nature, prise à la rumeur, dont les mécanismes de propagation jouent, eux aussi, sur le *buzz*, le sensationnalisme, la défiance envers l'autorité de l'État, et l'émotion.

Or dans ce domaine en particulier, l'impact des rumeurs peut être redoutable, non seulement en ce qu'elles amplifient le phénomène de

peur et de terreur, mais parce qu'elles peuvent conduire :

- A mobiliser inutilement des moyens d'enquête lourds au détriment d'autres actes; ainsi, par exemple, à faire procéder aux vérifications de multiples rumeurs sur la présence du terroriste B. Abdeslam dans les différents endroits où il aurait été vu.
- A précipiter dans l'urgence des actes d'enquête non suffisamment préparés au péril de la sécurité des habitants d'un quartier, et de celle des forces de l'ordre; ainsi, par exemple, la diffusion, par la presse française, des éléments permettant d'identifier la planque du terroriste B. Abdeslam avant son arrestation, a contraint la police spéciale belge à intervenir dans l'urgence dans un quartier sensible, un vendredi à la sortie des écoles, pour interpellé le terroriste.
- A précipiter le passage à l'acte de terroristes recherchés; ainsi, par exemple, la diffusion «sauvage» dans la presse belge de l'avis de recherche interne à la police des frères El Bakraoui comportant leurs photographies, a entraîné la modification de leurs plans, et leur passage à l'acte rapide en commettant les attentats de Bruxelles de mars 2016.

Nous étudierons ainsi, notamment *via* les interviews de personnalités et les différents types de situations sensibles, comment les rumeurs peuvent être détectées, dès les premières manifestations de leurs symptômes, en quoi elles ont pu influencer les stratégies de communication, pour quels impacts négatifs ou positifs sur le traitement de la crise.

### L'étude des signaux faibles

L'étude des signaux faibles liés au domaine d'activité propre des organisations, les processus de veille et d'alertes sur les réseaux sociaux sont communes aux organisations publiques et privées, qui misent sur la transparence, la capitalisation de la confiance, l'occupation de l'espace *Web* et médias hors toute survenue de la crise.

Le SIG a notamment pour mission d'informer le premier ministre à propos

de l'évolution de l'opinion publique et le traitement médiatique de l'action du gouvernement. Cette veille à froid des réseaux sociaux permet aux services du gouvernement d'anticiper les signaux faibles de rumeurs dans l'espace public; le partage des systèmes de veille et d'alertes entre les ministères, l'identification des experts à mobiliser dès l'apparition des phénomènes de rumeurs permettent d'anticiper sur une amplification de la crise plutôt que d'attendre les premières manifestations de la fièvre.

Dans un domaine aussi sensible et spécifique que l'action judiciaire, et dont les finalités propres s'opposent *a priori* à toute notion de communication de crise dans l'urgence (recherche de la vérité avec son *tempo* propre, respect de la présomption d'innocence et protection de la vie privée), l'importance de la professionnalisation de la communication est soulignée par F. Molins<sup>31</sup> à l'occasion de l'entretien qu'il a accordé à notre GDS, par l'affectation de magistrats dédiés et formés, chargés en amont d'établir des relations de confiance avec les journalistes, de veiller les réseaux sociaux et / ou médias, de répondre aux médias y compris pour faire patienter ou préciser qu'il n'y aura pas de communication officielle immédiate: «*communiquer, c'est parfois savoir se taire*».

C'est ainsi notamment que le procureur de la République de Marseille a pu anticiper, dans l'urgence, la divulgation intempestive par la presse des enregistrements de la boîte noire de l'avion de la GERMANWINGS, en organisant en amont une réunion des familles des passagers pour les informer de manière officielle des éléments contenus sur la bande-son (sur le fait qu'il s'agit d'un acte volontaire, non d'un accident) et éviter le traumatisme de la découverte par les familles d'éléments d'informations particulièrement sensibles *via* les médias. Ainsi, la communication de crise a été organisée dans l'urgence, dans l'intérêt exclusif des victimes et à leur intention.

Les dispositifs de veille réputationnelle sur les différents médias (*media monitoring*) sont devenus incontournables<sup>32</sup> notamment dans les

(29) Revue française de science politique - 1962

(30) Article 421-1 et suivants du code pénal français et articles 137 et suivants du code pénal belge

(31) Procureur général près la Cour de Cassation, ancien procureur de la République près le tribunal de grande instance de Paris

(32) L'impensé social des rumeurs politiques - Sur l'approche domino-centrique du phénomène et son dépassement de Philippe Aldrin Article paru dans la revue *Mots - Les langages du politique*, n°92, 2010

organisations privées, et les techniques de communication de crise tendent à devenir permanentes, en agissant comme si la moindre rumeur pouvait toujours prendre dans l'opinion, pour pouvoir enrayer leur mécanique communicationnelle. « Les crises sont toujours d'une façon, ou d'une autre, des crises d'image et de réputation<sup>33</sup> ».

Outre ces dispositifs de prévention, la formation à l'usage des réseaux sociaux des salariés et agents au sein des organisations publiques ou privées, apparaît là encore comme des moyens nécessaires pour prévenir les tentatives de manipulation<sup>34</sup>.

La maîtrise de son influence en ligne, telle l'adoption d'une certaine hygiène de vie, apparaît indispensable pour pouvoir réagir en amont de la crise et pour favoriser la détection des signaux faibles<sup>35</sup>: soigner les pages *Web* de l'entreprise, cartographier le *Web* (alliés, amis, partenaires, etc.) et identifier les dynamiques de propagation de l'information entre communautés, pour identifier les communautés à risque (détracteurs, relais d'opinion de débat public, alliés) afin de travailler sur le parcours d'influence des internautes pour viser les points sensibles ou à améliorer. C'est ainsi que l'entreprise SAINT-GOBAIN a pu contrer très en amont une polémique naissante sur le *Web* remettant en cause les qualités environnementales de la laine de verre ISOVER qu'elle commercialise, en veillant les sites, diffusant des articles explicatifs sur les propriétés de la laine de verre, et occupant l'espace médias, limitant ainsi considérablement l'impact économique de la rumeur négative.

Selon le domaine d'activité de l'organisation, cartographier les terrains favorables à l'émergence de rumeurs permet d'anticiper et de préparer les éléments de langage adaptés, mais surtout, de diffuser de l'information sur les activités, rendre compte de ses actions, communiquer sur ses résultats favorisent ainsi l'émergence des sites positifs en tête de liste des recherches associées (direction de la communication du groupe KERING).

Il existe ainsi des méthodes scientifiques de détection et de minimisation des effets négatifs des rumeurs sur les réseaux sociaux *via* des algorithmes<sup>36</sup>.

En effet, si l'observation de signaux faibles peut être réalisée de manière automatisée, il n'en demeure pas moins que la place de son analyse par une personne qualifiée apparaît essentielle, *a fortiori* dans le cas de rumeur.

C'est ce que nous a rappelé le chef du bureau média de la Direction Générale de la Gendarmerie Nationale (DGGN). Au regard de la situation rencontrée, des faits constatés, l'analyste produit une représentation précise au décideur. Ce dernier agira ou non, choisira la méthode à employer et cela en fonction de l'objectif recherché.

La fonction d'analyste, leur nombre, leur savoir, leurs formations et compétences apparaissent ainsi comme des éléments indispensables dans le cycle de la veille de la crise. Or, d'une part, il ressort que cette fonction reste encore trop discrète et, d'autre part, elle peut, elle aussi, se heurter à des choix budgétaires qui peuvent être à géométrie variable selon les ministères concernés.

Nous avons constaté que la veille, en communication de crise, est indispensable à identifier les signaux faibles. Cette approche par les outils sur le *Web* et réseaux sociaux s'avère aujourd'hui indispensable car c'est là que la viralité est la plus importante et que les risques d'atteinte à l'intégrité de la structure sont les plus forts.

Néanmoins, par essence, cette approche occulte ce qui se passe dans le monde réel, « le bouche à oreille » ou encore les « discussions de comptoirs » au café.

Et, comme le souligne G. Gantzer, conseiller communication du président F. Hollande, les rencontres régulières d'influenceurs comme les journalistes, ou encore des décideurs, est indispensable et complémentaire de l'approche technique. Elle permet d'assurer une veille réelle et d'organiser si besoin une riposte ciblée.

### « Le temps o », une fenêtre de tir à ne pas manquer pour agir

La prise de parole et l'intervention communicationnelle rapides apparaissent selon les situations, une réaction nécessaire et indispensable dès l'émergence d'infections et de rumeurs susceptibles d'affecter l'organisation, ou d'amplifier une crise existante.

Certaines organisations, comme le Comité International de la Croix Rouge (CICR), peuvent avoir un statut et un mode opératoire qui leur demandent de respecter un devoir de réserve menant, le plus souvent, à une absence de communication publique, consciente et décidée. Dans le cas de l'Institution, ce mode opératoire découle de l'approche confidentielle bilatérale utilisée vis-à-vis des acteurs étatiques et non étatiques afin que ces derniers respectent le Droit International Humanitaire (DIH)<sup>37</sup>.

### La maîtrise de l'environnement média, un préalable nécessaire

Etre maître de son ordre du jour et maîtriser l'espace sont des facteurs déterminants dans le traitement des rumeurs. Déjà R. Debray dans *l'État séducteur* paru chez Gallimard en 1993 relevait que « le premier symptôme de l'hystérie publique est la perte de l'agenda. A la remorque de l'actualité, au diapason de ceux qui la fabriquent, l'État n'est plus maître de son ordre du jour... ».

Dans cette même logique, F. B. Huygues pouvait affirmer dans « *Comprendre le pouvoir stratégique des médias* »<sup>38</sup>, que contrôler une situation consiste d'abord à imposer ses priorités, et à occuper le temps des médias puisque ce sont eux qui occupent l'esprit de l'opinion. Et d'inviter à utiliser la technique du « bombardement de GOOGLE » (*GOOGLE bombing*), qui consiste à améliorer son classement sur les pages du moteur de recherche le plus populaire, par exemple en multipliant artificiellement les liens hypertextuels pointant vers le site désiré ou encore en employant une politique habile de multiplication des mots-clés.

En effet, si « le pouvoir d'informer réside moins dans la capacité

(33) Influence et réputation sur *Internet* à destination de manager de Xavier de Mazenod et François-Bernard Huyghe

(34) cf. partie 2.1.2

(35) Failliet, C., Ezrati, M.O. (2018) *Décodeur l'info : Comment décrypter les fake news ?* Bréal

(36) Mémoire de master informatique algérien de B. Khadidja et SOUALMI Samiha « La détection des rumeurs dans les réseaux sociaux » 2016-2017

(37) <https://www.icrc.org/fr/doc/assets/files/review/2012/irrc-887-confidentiality-fre.pdf> et <https://www.icrc.org/fr/document/confidentialite-questions-et-reponses>

(38) Ed. Eyrolles, 2005

d'émettre un message convaincant que dans la façon de multiplier les interactions»<sup>39</sup>, il faut en déduire l'importance d'intervenir rapidement dans les médias et d'occuper la place.

Ch. Carrer dans son mémoire<sup>40</sup> analysant les premiers impacts d'*Internet* sur la stratégie de communication, démontrait également qu'*Internet* était un accélérateur de crise lorsque l'entreprise restait statique alors que l'entreprise ayant utilisé et exploité au maximum les possibilités d'interactivité offertes par *Internet* dans leur communication en période de crise étaient celles qui réussissaient le mieux à la contenir.

La crise du lait contaminé n'a-t-elle pas été amplifiée par le vide de communication laissé par les dirigeants de LACTALIS après l'apparition des premières rumeurs ? L'absence de prise en compte des rumeurs – qui ont été avérées – sur le lien entre la consommation de lait infantile et les hospitalisations des nourrissons, par une absence de réaction de l'entreprise (pas de retrait immédiat des lots du marché) et une absence de communication, ont contribué à dégrader l'image de l'entreprise et de son dirigeant, accéléré la prise de décisions par les pouvoirs publics au nom de la sécurité sanitaire, et enclenché des dépôts de plainte et l'ouverture d'une enquête judiciaire.

Dans ce cas précis, certains experts en communication de crise, comme N. Vanderbiest en janvier 2015 sur <http://www.reputationlab.com>, ont noté qu'à la stratégie du silence de l'organisation dans cette crise, est venu s'ajouter le culte du secret du dirigeant. Vivement critiquée, cette posture a été l'une des « problématiques majeures » de la crise. D'ailleurs, dans l'opinion publique et chez les dirigeants politiques, la suspicion d'opacité a été largement relayée et le mythe du « riche ou puissant vivant caché » relancé.

A *contrario*, la prise de parole immédiate des pouvoirs publics après la diffusion de rumeurs, par exemple, sur le départ de la préfète avant le passage d'Irma, images à l'appui, a permis de

mettre un terme à la polémique et de passer à une posture offensive sur la mobilisation des services de l'État dans la gestion de l'événement (SIRPA).

L'intervention sur les réseaux sociaux du CICR fait partie des techniques utilisées et procède d'une puissante veille des médias, réseaux sociaux, blogs et autres sites *Internet* dans le monde entier qui diffusent informations, photos et vidéos. D'ailleurs, le CICR a conclu des protocoles d'intervention ultrarapide avec certains GAFA(M)<sup>41</sup>, notamment en cas de diffusion de photos ou vidéos mettant en scène des collaborateurs du CICR, lors de prises d'otages, par exemple.

A cette veille, le CICR n'hésite pas à intervenir sur les réseaux sociaux de différentes façons. D'une part, d'une manière quantitative, grâce notamment aux collaborateurs et anciens collaborateurs qui sont présents sur les réseaux sociaux, et notamment dans un groupe restreint *FACEBOOK* identifié « *ICRC Alumni Network* »<sup>42</sup> régulé par des modérateurs. Ce sont de véritables relais, partout dans le monde, susceptibles de diffuser des messages et combattre des rumeurs, à l'interne et à l'externe. Et d'autre part, c'est également un lieu privilégié pour des interventions à haute valeur ajoutée comme celle du DG du CICR lui-même, dont la parole est légitime.

Anticiper les rumeurs à venir, ou plutôt maîtriser l'information et sa diffusion avant la naissance de rumeurs est également une technique précieuse. Ainsi par exemple, la « manœuvre images » du SIRPA (mentionnée plus haut), à l'occasion de l'évacuation de la ZAD de Notre Dame des Landes a été d'une force redoutable.

La presse devait être une alliée pour la réussite de l'opération d'évacuation et cette action devait être transparente pour les citoyens, notamment présents sur les réseaux sociaux.

Ainsi, la presse et les journalistes sur place ont été associés à la préparation de l'opération mais tenus à l'écart de la conduite des opérations pour des raisons de sécurité. Invités

préalablement aux actions lors des points presse, ils étaient informés des objectifs qui allaient être ciblés. Ce qui était inédit dans la transparence de l'action de maintien de l'ordre. Aussi, afin de s'assurer de la diffusion de la bonne information, le SIRPA filmait en direct les opérations d'évacuation, transmettait ensuite les images à la presse et sur ses comptes *TWITTER* et *FACEBOOK*.

De même, l'intervention du directeur de la communication *corporate* du groupe KERING auprès d'un média qui s'apprêtait à relayer une fausse rumeur relative à la non-domiciliation fiscale du PDG F.-H. Pinault en France, a permis d'éviter la propagation d'une information inexacte.

### Une réponse « qualitative » s'impose pour atteindre l'objectif cible

La réponse de l'organisation face au phénomène de la rumeur nécessite également la recherche de qualité de la communication. Face à l'affaiblissement de la confiance de l'opinion dans les médias traditionnels, et dans les institutions<sup>43</sup>, occuper l'espace ne suffit pas à « faire tomber la température » et apaiser les rumeurs, et les prises de paroles doivent être argumentées.

L'art de la rhétorique des Grecs faisait dire à Platon dans Gorgias que l'art de persuader « *surpasse de beaucoup tous les autres arts et c'est de loin le meilleur ; car il asservit toute chose par le consentement et non par la violence* »<sup>44</sup>.

E. Soto dans « *Crises et rumeurs : l'union secrète* »<sup>45</sup> donne des clés de réussite d'une opération de communication parmi lesquelles il cite :

- Le démenti (explication formelle et cohérente qui réfute catégoriquement tous les arguments du récit),
- L'importance de la reconnaissance (reconnaître la part de vérité et mettre en œuvre un plan de communication de crise),

(39) X. de Mazenod et F.-B. Huyghe, Influence et réputation sur *Internet* à destination de manager - A l'usage des managers désemparés, édité par la SAS Adverbe, janvier 2010

(40) Ch. Carrer Mémoire 2004 ESA Master Communication et Marketing « *Internet* est-il un accélérateur de crise »

(41) GAFA est l'acronyme des géants du Web — *GOOGLE*, *APPLE*, *FACEBOOK*, *AMAZON* et *MICROSOFT* — qui sont les cinq grandes firmes américaines (fondées entre le dernier quart du XX<sup>ème</sup> siècle et le début du XXI<sup>ème</sup> siècle) qui dominent le marché du numérique, parfois également nommées les *Big Five*, ou encore « *The Five* ». Cet acronyme correspond au sigle GAFA initial, auquel le M signifiant *MICROSOFT* a été ajouté.

(42) Date de création le 08.05.2017

(43) Sondage 2017 Agence Edelman sur la confiance envers les principaux acteurs de la société

(44) Platon Gorgias - De la rhétorique 399-390 av J.C. dans Œuvres Complètes, Ed. Flammarion, 2008

(45) Le magazine de la communication de crise et sensible - édité par l'Observatoire International des Crises Vol.11

- L'intérêt du "dépositionnement" (attribuer une nouvelle identité à la rumeur, en accentuant fortement un thème secondaire que l'on estime condamnable),
- Ou encore la force explicative (mettre en avant le caractère douteux du message, insister sur les incohérences et invraisemblances du récit).

Et C. Faillet d'insister sur la nécessité de recueillir des éléments de preuves, donner la parole aux experts, ouvrir l'entreprise, allumer un contre-feu tout en tenant compte de la dimension émotionnelle en soignant les symboles, incarnant la prise de parole par une posture de sincérité et d'empathie, et prolonger le débat.

L'expérience de B. Cazeneuve, ministre de l'intérieur, dans la gestion des attentats de 2015 et 2016, lui permet également d'affirmer que face au tumulte des approximations, il convient d'y opposer des faits, d'organiser la communication de crise en fonction des rumeurs qui affectent l'autorité de l'État et jouent sur la défiance envers les pouvoirs publics. Ainsi, lorsque le journal LIBERATION titrait sur « *les mensonges du ministre de l'intérieur* » après les suspicions sur la réalité du positionnement des effectifs de police sur la promenade des Anglais à Nice, le ministre de l'intérieur répliqua par un communiqué de presse, et annonce la saisine de l'inspection générale de la police nationale afin de faire toute la lumière sur le dispositif mis en place, en assurant de la transparence des services de l'État.

Loin de clore le débat dans l'immédiat, il est néanmoins convaincu que la rigueur des faits, l'éthique et la transparence face aux phénomènes de l'émotion et des polémiques permettent de résoudre les crises de communication et d'image.

Dans la gestion des attentats, la communication judiciaire en période de crise prend une place très particulière, dans la mesure où, non seulement, le procureur de la République a seul pouvoir de communiquer des informations sur une enquête en cours<sup>46</sup>, mais encore il doit avant tout garantir la sérénité et la régularité des actes d'investigations, l'intégrité des preuves, et faire émerger la vérité. Dans

une enquête nécessairement évolutive, où la vérification des informations peut prendre du temps, il n'a pas vocation à réagir aux rumeurs, pour garder recul, prudence et impartialité. Ce temps judiciaire est également nécessaire juridiquement pour qualifier les faits correctement. F. Van Leeuw explique ainsi que la qualification terroriste des actes commis par M. Nemmouche lors de l'attentat du musée juif de Bruxelles le 24 mai 2014 n'a été retenue que deux jours plus tard, après avoir réuni suffisamment d'éléments relatifs au but recherché par le tueur (troubler gravement l'ordre public et déstabiliser l'État).

La relation de confiance entre l'autorité judiciaire, la presse et l'opinion publique, passe ainsi également par la véracité des informations données à l'occasion de la communication du parquet, ainsi que la considération spécifique aux victimes.

Si la diffusion de rumeurs ou d'informations non contrôlées est donc susceptible d'influencer la stratégie des enquêtes dans ce domaine sensible (précipitant des actions d'interpellation, multipliant les actes de vérifications des sources, etc.), elle ne semble pas pour autant devoir modifier la communication de crise de l'autorité judiciaire, au risque d'erreurs ou d'imprudences. Ces diffusions d'informations de sources non officielles dans le cadre d'enquêtes et d'opérations sensibles en cours étaient clairement de nature à entraver les enquêtes, et à modifier leurs approches stratégiques; ce sont par des interventions de communication ciblées, non conventionnelles, que les rumeurs ont été circonscrites.

### La pertinence de la réponse juridique ou judiciaire

Attaquer en justice ou menacer de le faire peut en dernier recours s'avérer indispensable.

Ainsi, à l'occasion d'un événement dramatique au sein d'un village du CLUB MED le 18 août 2001, au cours duquel un enfant s'est noyé dans une piscine, le groupe CLUB MED a subi un emballement médiatique remettant en cause les dispositifs de sécurité et de surveillance des plans d'eau, crise amplifiée par la divulgation d'une

rumeur déformée d'un précédent accident, reprise par un grand journal parisien<sup>47</sup>. La communication du groupe sur cette affaire, et la menace faite auprès du dirigeant de l'organe de presse concerné de déposer une plainte en diffamation, ont permis de mettre un terme à cette rumeur.

Le rôle du Conseil Supérieur de l'Audiovisuel (CSA) s'est avéré déterminant pour la prise en compte ultérieure de l'éthique des médias traditionnels: le 12 février 2015, le CSA a publié un ensemble de décisions sur le traitement médiatique des attentats de janvier 2015 par certaines chaînes audiovisuelles. Il a relevé trente-six manquements de médias audiovisuels, et prononcé quinze mises en garde et vingt-et-une mises en demeure. Il a notamment sanctionné la divulgation d'éléments permettant l'identification des frères Kouachi avant diffusion d'appels à témoins, la présentation par certaines chaînes de télévision d'une personne comme étant terroriste (fait inexact), la diffusion d'images sur l'opération en cours de Dammartin-en-Goële montrant le positionnement des forces de l'ordre, ou encore la diffusion d'informations concernant la présence de personnes cachées dans l'HYPER CACHER. Ces événements ont donné lieu à modification de la recommandation n°2013-94 en intégrant la nécessité du respect de la dignité de la personne humaine, la sauvegarde de l'ordre public et la maîtrise de l'antenne.

La prise en compte de la rumeur interroge également les pouvoirs publics sur la nécessité de légiférer. Comment combattre les fausses informations pour un État sans recréer l'Office de Radiodiffusion-Télévision Française (ORTF), c'est-à-dire sans prendre le risque de la censure ?

Devant une assemblée de maires à Souillac (46-le Lot) le 18 janvier 2019, dans le cadre du débat national, le président de la République prônait la levée de l'anonymat sur les réseaux sociaux, condition selon lui d'un débat démocratique transparent, de nature à limiter la propagation d'informations fausses ou inexacts.

La loi n°2018-1202 du 22 décembre 2018 sur la lutte contre la manipulation de l'information a défini des fausses

(46) Article 11 du code de procédure pénale

(47) Information recueillie lors de l'interview avec X. Graff, CEO de l'entreprise ANTEACTUS

informations, comme des allégations ou imputations inexacts ou trompeuses d'un fait de nature à altérer la sincérité du scrutin, et vise la période sensible de trois mois précédant le premier jour du mois d'élections de portée nationale, jusqu'à la date du tour de scrutin où celles-ci sont acquises.

Les principales plateformes numériques *FACEBOOK*, *TWITTER*, *GOOGLE*, ont désormais l'obligation de fournir, dans cette période, une information «loyale, claire et transparente» sur l'identité de qui verse à la plateforme des rémunérations (et leur montant au-delà d'un certain seuil), en contrepartie de la promotion de contenus d'informations se rattachant à un débat d'intérêt général (montant payé pour des messages électoraux, identité des promoteurs des publicités électorales); des sanctions pénales sont attachées au non-respect de cette exigence.

L'idée n'est donc pas d'agir à l'encontre des auteurs de la diffusion de fausses informations, le plus souvent inconnus, mais sur les flux, donc principalement sur les plateformes, définies par l'article 111-7 du code de la consommation comme étant des «services de communication en ligne reposant sur le classement ou le référencement, au moyen d'algorithmes informatiques, de contenus, de biens ou de services proposés ou mis en ligne par des tiers, ou sur la mise en relation de plusieurs parties en vue de la vente d'un bien, de la fourniture d'un service ou de l'échange ou du partage d'un contenu, d'un bien ou d'un service».

Elle donne compétence au juge des référés d'ordonner la cessation de la diffusion de fausses informations sur les services de communication au public en ligne, dans la mesure où il sera démontré de manière objective que la fausseté de l'information est de nature à altérer la sincérité du scrutin, et qu'elle aura été effectuée de manière délibérée, artificielle ou automatisée et massive.

Elle donne également au CSA des pouvoirs étendus non seulement pour refuser de conclure une convention aux fins de diffusion d'un service de radio ou de télévision si la diffusion de

ce service comporte un risque grave d'atteinte à la dignité de la personne humaine, à la liberté et à la propriété d'autrui, au caractère pluraliste de l'expression des courants de pensée et d'opinion, à la protection de l'enfance et de l'adolescence, à la sauvegarde de l'ordre public, aux besoins de la défense nationale ou aux intérêts fondamentaux de la nation, dont le fonctionnement régulier de ses institutions, mais en outre elle lui permet de suspendre ou résilier une convention de diffusion en France d'une chaîne d'informations contrôlée par un État étranger ou sous influence d'une puissance étrangère qui diffuserait de façon délibérée des fausses informations.

Enfin, les plateformes sont désormais dans l'obligation de mettre en place un dispositif sur la transparence de leurs algorithmes, ou encore permettant à leurs utilisateurs de signaler de fausses informations, notamment lorsque celles-ci sont issues de contenus promus pour le compte d'un tiers.

Cette approche légaliste et négative ne convainc ni le DG de l'ASSOCIATION PARTAGE, ni le DG du CICR qui estiment plus efficace de privilégier une approche positive et humaine basée sur le dialogue, la liberté d'expression, l'explication factuelle, ou les approches pédagogiques, ni C. Faillet, dirigeante de BOLERO, qui la considère comme inefficace pour faire taire certains type de rumeurs.

Cette approche permet toutefois de sanctionner *a posteriori* des comportements malveillants, notamment dans le cadre de l'urgence, par le biais d'un référé, et intervient *in fine* dans le cadre d'une stratégie de gestion de crise.

### **La rumeur digitale ou rumeur 2.0: menace moderne du communicant de crise**

#### **Les stratégies de défense actuelles**

Le monde a basculé dans l'ère de la post-vérité<sup>48</sup> au milieu des années 2000: les faits objectifs ont moins d'influence pour modérer l'opinion publique que les appels à l'émotion et aux opinions personnelles. La rumeur trouve sa

caisse de résonance la plus efficace au sein des réseaux sociaux, permettant une diffusion massive de sa publication. Les Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) ont donné à la rumeur une capacité de propagation mondiale. Au fur et à mesure des avancées dans le domaine des télécommunications et de l'augmentation de la bande passante des réseaux numériques, elles ont permis en sus d'intégrer des visuels (photos et vidéos). Là où le *Web 1.0* était un média froid et informationnel (type *WIKIPEDIA*), les réseaux sociaux tels que *FACEBOOK*, *TWITTER* ou *INSTAGRAM* ont introduit le chaud et l'émotionnel. Dans ce contexte de viralité, d'infobésité, la défense s'est organisée pour identifier, passer à l'action ou rester dans l'immobilisme face aux rumeurs 2.0<sup>49</sup>, chaque jour plus nombreuses et plus déstabilisantes (pour l'individu, l'entreprise ou l'État).

En s'inspirant de la stratégie de défense française exposée dans le livre blanc de la sécurité nationale de 2013, le GDS souhaite présenter dans ce dernier chapitre, le dispositif actuel de la réponse aux rumeurs 2.0: la connaissance et l'anticipation, la protection, la prévention, la dissuasion et l'intervention.

#### **Connaissance et anticipation**

«*Connais ton ennemi et connais-toi toi-même; eussiez-vous cent guerres à soutenir, cent fois vous serez victorieux*»<sup>50</sup>

Au XXI<sup>ème</sup> siècle, l'impact de la rumeur 2.0, relayée au sein de l'agora du *Web* oblige tant les États que les universitaires à analyser et comprendre le phénomène pour pouvoir l'identifier en amont et permettre la détection avant sa propagation.

#### **• Les structures en cascade de propagation de l'information**

En mars 2018, trois chercheurs du *Massachusetts Institute of Technology (MIT)*, S. Vosoughi, Aral et Roy ont publié une étude dans le magazine *SCIENCE*<sup>51</sup> sur la manière dont se propagent les rumeurs et autres *fake news*. Le résultat est ce que certains scientifiques qualifient déjà comme

(48) Ce terme, sorti de la plume du rédacteur en chef du *Guardian*, est élu mot de l'année 2016. Il précède d'ailleurs le terme de *fake news* d'une année. Il fait écho aux élections de D. Trump et à la décision britannique d'accepter une sortie de l'UE (Brexit).

(49) Type de rumeurs ayant profité de l'évolution du *Web* pour assurer sa propagation et sa survie

(50) Article 3 de l'Art de la guerre Sun Tzu

(51) <http://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146?intcmp=trendmd-sci>

« la plus grande étude longitudinale<sup>52</sup> jamais réalisée sur la diffusion des fausses nouvelles en ligne ».

Il est intéressant tout d'abord, de revenir sur le mécanisme de diffusion d'une nouvelle sur les réseaux sociaux et son organisation en « cascades ». Le chercheur D. Watts a ainsi étudié les cascades de propagation en observant le déroulement de partage d'une information sur *TWITTER*. Son analyse permet de mettre en lumière que :

- 93 % du temps, une information est diffusée par un utilisateur, mais elle n'est jamais relayée.
- 6,8 % du temps, une information est relayée à une ou deux personnes qui vont la relayer au maximum une seule fois (voir annexe).
- 0,2 % du temps, l'information est cascadée de manière exponentielle (voir annexe).

En revenant à l'étude étonnante de S. Vosoughi, Aral et Roy, il s'avère que la structure d'une cascade de propagation est différente si l'information qui circule est vraie ou fausse. Ces chercheurs ne se sont donc pas intéressés à la véracité de l'information mais à la manière dont elle se propage. Les auteurs de l'étude ont pu constater que les fausses nouvelles sont diffusées « *significativement plus loin, plus vite, plus profondément et plus largement que la vérité dans toutes les catégories d'informations* ». Ainsi, plus l'information est fausse, plus elle se propage rapidement, pendant de longues périodes avec une cascade verticale. Plus l'information est juste, plus sa propagation sera lente et d'une durée courte avec une cascade horizontale. De ce constat scientifique, S. Vosoughi a développé un algorithme d'analyse des cascades de propagation dont le taux de classification (information vraie ou fausse) a atteint les 75 % !

#### Analyse contradictoire :

Ces découvertes du MIT sont une piste pour permettre d'attribuer des indices de fiabilité aux informations qui circulent sur le Web. Cependant, ces chercheurs ont mené une étude d'une dizaine

d'années en se concentrant uniquement sur le réseau social *TWITTER*, pour la propagation des rumeurs sur le Web. Cette forme de communication rumorale se diffuse de manière efficace au travers de ce média instantané, néanmoins les personnes malveillantes sont déjà en train de trouver de nouveaux terrains propices à la propagation en s'appuyant sur des nouvelles technologies digitales telles que la Réalité Augmentée, la Réalité Virtuelle ou l'IA<sup>53</sup>

Bien que l'étude riche de S. Vosoughi, Aral et Roy nous dévoile une partie de la compréhension du phénomène, son polymorphisme et son adaptabilité doivent nous inciter à devancer ses mutations en proposant des orientations novatrices à la communauté scientifique.

- *L'Union Européenne (UE) face à l'utilisation malveillante de la rumeur pro Kremlin.*

En février 2018, l'UE a initié un plan d'action en quatre piliers. Celui-ci propose un ensemble de mesures qui permet une approche de l'UE conjointe et coordonnée pour lutter contre la désinformation. Le premier d'entre eux se définit ainsi : « *améliorer les capacités des institutions de l'Union à détecter, analyser et mettre en lumière les cas de désinformation* »

Ainsi, après l'appel lancé par le Conseil Européen pour lutter contre les campagnes de désinformation menées par la Russie, la *Task-Force East StratCom* a été créée au sein du Service Européen pour l'Action Extérieure (SEAE). À ce jour, la *task-force* a inventorié, analysé et mis en lumière plus de 4500 exemples de désinformation pro-Kremlin, et a grandement amélioré la compréhension des outils, techniques et intentions de la désinformation provenant de sources russes.

La réaction de l'UE sur les menaces hybrides<sup>54</sup> de plus en plus prégnantes dans les guerres non conventionnelles nous indique une véritable prise

de conscience régionale. L'impact des actions malveillantes d'emploi de fausses rumeurs sur les réseaux sociaux ont sinon déstabilisé, en tout cas décrédibilisé certains processus électoraux. La mise en place de cellules d'analyse du phénomène telle que les *task-forces* européennes et leurs résultats en quelques mois sont édifiants avec 4.500 cas répertoriés. Cependant l'exercice se limite à deux paramètres : un travail unique sur « l'ennemi » prioritaire car clairement identifié qu'est la Russie et l'analyse des attaques sur les processus électoraux. En effet, l'UE, à l'approche des futures élections de 2019, souhaite se prémunir d'actions extérieures de subversion. Serait-il possible de transposer les résultats des recherches à l'ensemble du phénomène rumorale et de ses territoires de dissémination ? Quels sont les autres États capables de mettre en œuvre une industrialisation de la fausse rumeur ?

- *Tentative de profilage<sup>55</sup> des sources, des communautés réceptives ou des propagateurs de la rumeur*

Pour comprendre la rumeur 2.0, il faut étudier son environnement, son « *écosystème* ». Il existe un type de bulles sur Internet où tous les sites se recopient sans cesse (tels *WIKISTRIFE*, *RESEAU INTERNATIONAL*, etc.). Ils se sont appelés sites de réinformation. En imaginant une personne abonnée à l'un de ces sites (partage d'opinions), elle aura l'impression que chaque source est confirmée par plusieurs autres sources concordantes et indépendantes. C'est le processus normal de vérification d'une information. Se crée ainsi le phénomène de consensus. En examinant les médias traditionnels, on pourra remarquer que certains d'entre eux ont relayé des rumeurs voire des fausses informations (LE POINT annonçant la candidature de J.M Le Pen en 2017, l'AFP alertant le 28 février 2015 sur la mort de M. Bouygues). La réaction et la réparation de ces erreurs furent rapides avec des erratums, des excuses voire des licenciements pour les journalistes qui n'avaient pas pris la peine de vérifier l'information. La conséquence directe est que leur crédibilité est entachée, ce qui fait le jeu des sites de réinformation qui visent justement un public de niche ; ces

(52) Suivie dans le temps

(53) cf. Paragraphe 2.2.1 L'Intelligence Artificielle (IA), le Pharmakon des rumeurs 2.0 du mémoire.

(54) Dans la définition des menaces hybrides, il est utile de caractériser notamment l'une des tactiques de l'adversaire hybride : sa capacité à pouvoir utiliser des outils de communication de masse pour sa propagande. Le développement des réseaux de communication de masse offre des outils puissants de propagande et de diffusion de fausses rumeurs.

(55) En criminologie, établissement du profil psychologique d'un individu recherché, en fonction des indices recueillis par les services d'enquête. Définition Larousse 2018.

internauts qui ne font plus confiance aux médias traditionnels. Ce qui est le plus marquant dans ce constat est que certains acteurs de ces bulles d'info sont « sincères », leur vision du monde est juste biaisée et ne correspond pas à la réalité.

Dans leur ouvrage *Décoder l'info, comment décrypter les fake news*<sup>56</sup>, C. Faillet et M. Ezrati vont plus loin en présentant quatre types de profils de faussaires du numérique : le faussaire par sadisme, le faussaire par cupidité, le faussaire par militantisme et enfin le faussaire ordinaire qui pêche par vanité. Le dernier cas est sûrement le plus complexe à traiter. L'internaute ordinaire qui sévit sans même s'en rendre compte. Il participe à la diffusion de la rumeur d'Orléans en 1969, comme à celles des prisonniers échappés de l'île de Saint Martin suite à l'ouragan Irma en 2017. Son levier est l'émotion et principalement celui de la peur, qui de nos jours est catalysé par les principes de précaution permanents. Ce type de faussaire est le plus difficile à raisonner et *in fine* à éduquer car ses ressorts émotionnels seront toujours en confrontation avec l'objectivité des démentis.

#### Analyse contradictoire :

Les études réalisées pour comprendre les raisons qui poussent l'Homme à colporter des rumeurs sur Internet sont de plus en plus nombreuses depuis deux ans. Le terme fake news fut d'ailleurs élu « mot de l'année » en 2017 par le dictionnaire COLLINS. Chaque mois, des universitaires présentent les résultats de leurs travaux pour mettre en lumière les caractéristiques des individus, les leviers et ressorts psychologiques, les milieux les plus propices au développement des rumeurs 2.0. Il est nécessaire de nuancer les avancées dans ce domaine, tant le champ d'investigation est complexe et l'intérêt scientifique porté à ce phénomène, récent. Des conseils pluridisciplinaires impliquant des historiens, neuropsychologues, sociologues, ethnologues et data

scientists verront probablement le jour pour prendre en compte la rumeur 2.0 dans son universalité, et non par silos comme c'est le cas aujourd'hui.

#### La prévention

« Mieux vaut prévenir que d'être obligé de punir. »<sup>57</sup>

Tous les spécialistes interrogés sur la rumeur 2.0 ou sur les pratiques de désinformation répandues sur le Web s'accordent à dire que le meilleur moyen de prévenir ces phénomènes passent par l'enseignement.

L'enseignement consiste à conduire l'élève à se servir de sa raison, faculté qui lui permet de s'élever de la particularité à l'universalité ; il s'agit donc de le faire accéder à la discipline que suppose la citoyenneté. Ce travail de faire advenir en l'élève le citoyen, qui fait de tout enseignant au sens propre un instituteur<sup>58</sup>, s'accomplit par l'intermédiaire de la discipline qu'il enseigne. Dans le cadre de la découverte du monde digital, le développement des compétences numériques essentielles tout au long de la vie, en particulier pour les jeunes, est essentiel pour renforcer la résilience de nos sociétés à la désinformation. Mais plus que l'apprentissage des élèves aux dangers d'Internet, à l'utilisation du Web ou au fonctionnement des réseaux sociaux, il s'agira également de les armer face au déferlement incessant des informations circulant devant leurs écrans en développant l'outil le plus efficace : l'esprit critique.

• Une approche en France : l'Éducation aux Médias et à l'Information contre les fake news

Il ne s'agit pas d'une matière à proprement parler, mais d'un enseignement présent dans les programmes de primaire et du collège sous la forme d'ateliers. C'est l'un des quatre parcours éducatifs obligatoires prévus par la loi de refondation de l'Ecole de 2013. L'Éducation aux Médias et à l'Information (EMI) est en lien avec les cours d'éducation

civique et s'élabore aujourd'hui dans le contexte de l'utilisation importante des réseaux sociaux par les jeunes. Elle sert à acquérir des outils pour développer une pratique citoyenne, un sens critique, analyser et décrypter les informations qui lui sont soumises au quotidien à travers l'ensemble des canaux (télévision, radio, Internet, réseaux sociaux, journaux...). Avec des méthodes pédagogiques actives (par exemple le visionnage de médias, la lecture d'articles de presse ou de tweets, l'apprentissage des techniques photographiques ou cinématographiques afin de familiariser les participants au maniement des images), l'EMI permet donc une meilleure compréhension de l'information.<sup>59</sup>

Le gouvernement ambitionne de faire de l'éducation aux médias un « passage obligé pour tous les enfants » d'ici la fin du quinquennat d'E. Macron afin d'offrir « la capacité de faire preuve d'esprit critique et de discernement face à la profusion de l'information en ligne ». L'UE n'est pas en reste avec le *Social Observatory for Misinformation and Social Media Analysis* (SOMA), opérationnel depuis novembre 2018, et chargé notamment de l'éducation de la population aux médias.

• La mobilisation des médias officiels

Les grandes chaînes nationales sont impliquées depuis début 2018 dans la dénonciation des phénomènes pervers liés à la désinformation, aux rumeurs et aux fake news. TF1, FRANCE2, M6, CANAL+, ARTE ont développé des chroniques hebdomadaires dans le but de déconstruire les infos et rétablir la réalité des faits en utilisant des méthodes de *fact-checking*<sup>61</sup>. Autre exemple, *FAKEOFF*<sup>62</sup> est une association de journalistes issus principalement du monde de la télévision qui s'engage contre la désinformation de masse chez les jeunes. Elle regroupe une trentaine de journalistes et réalisateurs professionnels des grands médias télévisuels. L'association propose notamment des interventions en

(56) *Décoder l'info, décrypter les fake news*, C. Faillet et M. Ezrati, édition Bréal, 2018

(57) Les pensées et maximes (1721-1794) Malesherbes

(58) Maître du civisme, l'instituteur, au sens de « celui qui est chargé de l'éducation d'un enfant », est attesté dès 1441. On lit dans cette définition, à la fois, l'ampleur de la mission (il s'agit d'éduquer, non d'instruire) et l'extension du public (c'est l'enfant qui est objet de l'éducation, non l'élève).

(59) Interview de Mickaël Philippe, éducateur aux médias et à l'information, « l'éducation aux médias pour développer son esprit critique », p.120 *Décoder l'information* de C. Faillet et M. Ezrati

(61) Cf. 2.1.3 La protection.

(62) <https://www.fakeoff.fr/>

milieu scolaire, des formations d'adultes en contact régulier avec des jeunes et désireux de se former à ces questions afin de les sensibiliser à la manipulation sur *Internet*.

- *Initiatives de certains GAFAM dans le cadre de la sensibilisation aux infox*

GOOGLE s'efforce d'éduquer les utilisateurs d'*Internet* en utilisant sa méthode de *fact-checking* appelé *Fact-Check Explorer*. Le processus imaginé par ce géant du Web est de faire apparaître un message *fact-check* incluant des mentions « vrai », « faux » ou « partiellement vrai » pour l'avertir du degré de crédibilité des informations qui lui sont fournies. Le moteur de recherche de GOOGLE s'appuie sur des partenaires spécialisés dans le *fact-checking* tel que SNOPE. MOZILLA (FIREFOX) travaille également sur la sensibilisation à la vigilance du public depuis juin 2017<sup>63</sup>. À l'initiative de l'éditeur de navigateur Web, plusieurs experts se sont retrouvés lors d'un colloque dont des journalistes du *Décodeurs*<sup>64</sup> (site de veille contre les infox du journal LE MONDE), un des cofondateurs du site HOAXBUSTER<sup>65</sup> (site de référence contre les fake news) ainsi que plusieurs juristes. Cette table ronde a débouché sur la création de MOZILLA Information Trust Initiative en vue de contribuer à « une mobilisation complète pour préserver la crédibilité et la santé d'*Internet* ». La MOZILLA Information Trust Initiative va se concentrer sur quatre domaines : le développement d'un « produit » anti-infos, l'éducation avec sa « Mission : Information »<sup>66</sup>, la recherche et le financement d'interventions créatives.

#### Analyse contradictoire :

Il est intéressant de mentionner une étude<sup>67</sup> de 2019 menée par des chercheurs de l'Université de Princeton et de New York, qui se sont penchés sur le profil des internautes qui relaient les rumeurs sur le Web. Plusieurs clichés sont mis à mal. Premièrement, seul 8,5% des sondés (1.200 volontaires) ont partagé au moins un contenu d'un site publiant des informations peu

fiables. Deuxièmement, les seniors sont plus enclins à partager des informations. La population de plus de 65 ans relaye sept fois plus de fausses informations que les 18-29 ans. Et 2,3 fois plus que le groupe d'âge des 46-65 ans. Selon les conclusions de l'étude, ce phénomène s'explique selon deux critères : la première est une question générationnelle : nés avant le développement de l'informatique, les plus de 65 ans ont une culture numérique plus réduite que le reste des tranches d'âges de la population. La deuxième explication a trait au vieillissement lui-même : l'altération de la mémoire s'accompagnerait d'une plus grande crédulité. Les seniors seraient ainsi moins bien armés pour distinguer les sources fiables des autres. Ainsi, la focalisation actuelle de la sensibilisation et de l'instruction des tranches d'âges les plus jeunes (EMI) sur les dangers de relayer des infox risquent de laisser sur le côté la population finalement la plus sujette à le faire. Le seul travail des entreprises du Web pour tenter d'éveiller le citoyen numérique et de le responsabiliser ne sera probablement pas suffisant, les internautes les plus sensibles (seniors) ayant plus de difficultés à s'orienter dans les dédales du Web pour y trouver l'information fiable.

#### La protection

« Agir, c'est se protéger »<sup>68</sup>

- *Fact-checking, la meilleure protection contre les rumeurs 2.0 ?*

Le *fact-checking* ou vérification des faits est une méthode importée des États-Unis apparue dans les années 1990. Elle consiste d'une part à vérifier en temps réel la véracité de faits et l'exactitude de propos présentés dans les médias par des personnalités politiques ou des spécialistes et, d'autre part à évaluer le niveau d'objectivité des médias eux-mêmes dans leur traitement de l'information. Considérée comme l'une des deux règles

principales de l'éthique du journalisme (l'autre étant la protection des sources d'informations), la vérification par les faits est indissociable du métier de journaliste.

Deux champs sont visés, distincts mais complémentaires : d'une part évaluer la pertinence et l'authenticité des propos tenus dans l'espace public, d'autre part analyser le degré d'impartialité et d'objectivité des médias relayeurs de l'information. Dans les deux cas, sont répertoriés : les imprécisions, inexactitudes et omissions (involontaires), les déformations de l'information (volontaires ou non), les informations vraies, mais présentées hors de leur contexte (volontaires ou non), les reprises d'informations fausses (volontaires ou non ; on parle alors de désinformation), le mensonge (volontaire). Il est intéressant de noter que, dans les années 1990, ses praticiens étaient uniquement des journalistes intervenant dans le cadre de leurs investigations, « *aujourd'hui, n'importe qui peut retrouver des infos ou des vidéos en ligne, pointer des mensonges, des contradictions, des raccourcis* »<sup>69</sup>.

L'Agence Nationale pour la Recherche française (ANR) développe un projet depuis deux ans qui regroupe des laboratoires ayant une expertise en gestion de données, en traitement automatique des langues, en raisonnement automatique et en fouille de données. En effet, le *fact-checking* moderne fait face à une triple révolution en termes d'échelle, de complexité, de visibilité. La vérification des affirmations demande des moyens importants pour réaliser des recherches dans des sources de données multiples et hétérogènes. Se pose ainsi le problème de la puissance de calculs des ordinateurs utilisés et du financement de ces équipements high-tech car le grand public est très demandeur de vérification de la multitude d'informations qu'il reçoit chaque jour (fréquence élevée de la demande d'être protégé).

Depuis le milieu des années 2010, l'efficacité de la vérification de faits est progressivement remise en cause, voire contestée, au point qu'en 2016 un grand nombre de commentateurs

(63) [https://www.lepoint.fr/high-tech-internet/mozilla-entre-en-lutte-contre-les-fake-news-10-08-2017-2149217\\_47.php](https://www.lepoint.fr/high-tech-internet/mozilla-entre-en-lutte-contre-les-fake-news-10-08-2017-2149217_47.php)

(64) <https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/>

(65) <http://www.hoaxbuster.com/>

(66) <https://thimbleprojects.org/semorris/271442/>

(67) <https://advances.sciencemag.org/content/5/1/eaau4586>

(68) Françoise Giroud est une journaliste, écrivaine et femme politique française.

(69) <https://www.telerama.fr/medias/le-fact-checking-contre-les-boniments-des-politiques,75872.php>

estimait qu'elle ne permettrait pas de contrecarrer les effets des contre-vérités proférées par les personnalités politiques, même les plus évidentes car nous sommes entrés dans « l'ère post-vérité ». S. Laurent, animateur de la rubrique « Les Décodeurs » au journal LE MONDE, admet que « la vérification n'a jamais été un remède miracle à la démagogie » et pose le constat suivant : « Qui tient compte de cette vérification ? Malheureusement, pas grand monde<sup>70</sup> ». Selon M. Poulet (journaliste à BFMTV), le fait que les politiciens et toutes sortes d'associations pratiquent à leur tour le fact-checking conduit à générer plus de confusion que de clarté : « Désintox contre désintox, le risque pour cette pratique qui voulait permettre d'y voir plus clair et de mieux « décoder » l'information est désormais [...] de s'y perdre<sup>71</sup> ».

- Une bataille est lancée contre les bulles de filtres et les algorithmes de référence

Le mode de vie actuel a transféré une grande partie de la vie quotidienne sur Internet. Ainsi, la communication et la recherche d'informations se font presque exclusivement en ligne. Les fournisseurs d'accès à Internet profitent de cette aubaine et affinent constamment leurs algorithmes en termes de convivialité : ils ne présentent que les informations supposées pertinentes pour nous. Par conséquent, les services proposés ne montrent que les actualités, les informations et les opinions qui correspondent au profil d'utilisateur-cible. Cela peut sembler positif au premier abord : les fils d'actualité ne sont plus remplis d'articles qui ne l'intéressent pas, les messages populaires ne sont plus remplis de commentaires qui ne seront plus lus, et il n'est plus nécessaire de lutter dans des débats d'opinion qui n'aboutissent à aucun résultat. Toutefois, cela crée à long terme des problèmes qui ne deviennent évidents que lorsque l'on remet en question les mécanismes de filtrage des médias sociaux. Le concept de la bulle de filtres a été défini en 2011, par le militant E. Pariser, qui critique l'ampleur de la

personnalisation de l'information sur Internet dans son livre *Filter Bubble : how we are incapacitated on the Internet*.

#### Analyse contradictoire :

Une étude<sup>72</sup>, publiée par la revue SCIENCE, démontre que le système de sélection de FACEBOOK ne modifie que de 1% l'exposition aux contenus politiques de camps opposés et donne la parole au spécialiste D. Cardon<sup>73</sup>, qui résume : « La bulle, c'est nous qui la créons. Par un mécanisme typique de reproduction sociale. Le vrai filtre, c'est le choix de nos amis, plus que l'algorithme de FACEBOOK ». Les médias officiels (presse écrite, audiovisuel) tentent de dénoncer au travers des bulles de filtres et des algorithmes de référence un communautarisme digital. Mais plutôt que des bulles, indépendantes et forcément étanches, la dynamique des réseaux sociaux aujourd'hui produit des clusters informationnels perméables, orientés par les préférences et les affinités, mais toujours susceptibles d'être traversés par les impulsions virales, la contagion du LOL<sup>74</sup> ou la sérendipité du Web. Les médias traditionnels découvrent avec frayeur les « enclaves du Web » minoritaires et la fragmentation communautaire, sans s'apercevoir qu'ils ne sont eux-mêmes pas moins polaires, relatifs et bornés. Toujours selon D. Cardon, « en réalité, c'est à une nouvelle pensée du divers qu'invite la conversation en ligne, faite de mobilisations ponctuelles et de repositionnements instantanés, reflet d'une société de moins en moins fondée sur des logiques d'appartenance, avec laquelle il va bien falloir apprendre à composer. »

#### Dissuasion et intervention

« Faire une loi et ne pas la faire exécuter, c'est autoriser la chose qu'on veut défendre<sup>75</sup> ».

Pour le juriste, le terme de *fake news* n'est pas une notion définie dans le code pénal, mais les concepts de diffamations, fausses informations troublant l'ordre public, publicité mensongère, dénigrement y sont bien présents. Ainsi, selon Maître R. Le Gunehec, avocat spécialisé du droit des médias, « le mensonge est réprimé plus ou moins directement par de très nombreux textes de loi dans le domaine de la presse et des médias, mais aussi dans le domaine de l'économie, de la santé publique, dans le domaine électoral ». Il existe en France une tradition historique d'encadrement et de répression judiciaire des abus de la liberté d'expression. Quid de l'encadrement de la liberté d'expression 2.0 ?

- Un florilège de lois déjà existantes en France

Si les principes de prévention (apprentissage) et de connaissance (information sur la menace) sont indispensables ainsi que toutes les initiatives allant dans ce sens sont encouragées, il est clair pour les pouvoirs publics qu'il est nécessaire de mettre en place un cadre juridique adapté dans cette lutte (principe de dissuasion puis d'intervention). La volonté de légiférer sur les infox est séculaire avec une efficacité limitée dans les faits. Comme rappelé dans le mémoire d'histoire de l'université de Montréal de 2009 « *contrer les mazarinades : les préambules des édits royaux pendant la Fronde (1648-1652), d'après le Recueil des anciennes lois françaises d'Isambert* »<sup>76</sup>, la censure des édits royaux n'empêchait pas les mazarinades<sup>77</sup> de circuler sous le manteau. Depuis 1789, la liberté d'expression a, certes, été consacrée, mais plusieurs lois avec des relents de censure vont fixer les limites à compter du XIX<sup>ème</sup> siècle en essayant de contenir les fausses informations (voir annexe lois applicables en France)

Une question se pose alors, pourquoi une nouvelle loi en 2018 ? L'exposé des raisons<sup>78</sup> qui ont motivé le besoin exprimé par le président E. Macron serait de nature à combler un vide

.....

(70) <https://medium.com/france/la-post-v%C3%A9rit%C3%A9-les-m%C3%A9dias-le-fact-checking-et-donald-trump-3acbecfb8727>

(71) <https://www.bfmtv.com/politique/2017-quand-les-politiques-se-mettent-au-fact-checking-1100251.html>

(72) <https://www.sciencemag.org/news/2015/05/facebook-keeping-you-political-bubble>

(73) D. Cardon est directeur du Medialab de Sciences Po. Il a été chercheur au Laboratoire des usages (SENSE) d'Orange Labs et professeur associé à l'Université Paris Est/LATTS

(74) Laughing Out Loud.

(75) Armand Jean du Plessis de Richelieu, dit le cardinal de Richelieu, cardinal-duc de Richelieu et duc de Fronsac, est un ecclésiastique et homme d'État français du XVI<sup>ème</sup> siècle.

(76) <https://archipel.uqam.ca/2529/>

(77) Une mazarinade est une pièce de vers satiriques ou burlesques, un pamphlet ou un libelle en prose, publié du temps de la Fronde, au sujet du cardinal Mazarin.

(78) <http://www.assemblee-nationale.fr/15/propositions/pion0799.asp>

juridique car les lois existantes sont jugées « *insuffisantes pour permettre le retrait rapide des contenus en ligne afin d'éviter leur propagation ou leur réapparition* ». Malgré les vifs débats suscités au Parlement au cours de l'année 2018, la loi anti *fake news* (incluant les rumeurs malveillantes sur *Internet*) a été votée à la fin de l'année. Cependant pour être applicable, la loi exige la publication de deux décrets attachés à ses principales dispositions dont l'article 1. Or, selon le tableau d'état d'application, ces textes n'ont toujours pas été publiés au Journal officiel.

Ph. Mouron<sup>79</sup> relève, dans la *Revue Européenne des Médias et du Numérique*<sup>80</sup>, que la Cour Européenne des Droits de l'Homme (CEDH) exerce un strict contrôle du respect, par les États, du principe de la liberté d'expression et des ingérences de ceux-ci encadrées par l'article 10 de la Convention Européenne des Droits de l'Homme.

Il « *autorise le recours à l'exagération, la provocation, la satire, particulièrement lorsque sont mises en cause des personnalités politiques, et peut même inclure des idées ou informations qui heurtent, choquent ou inquiètent la population* ». S'agissant des campagnes électorales, si la CEDH rappelle que « la diffusion d'informations authentiques constituait un but légitime dans une société démocratique », elle affirme également que l'article 10 ne met pas obstacle à « *la discussion ou à la diffusion d'informations reçues, même en présence d'éléments donnant fortement à croire que les informations en question pourraient être fausses* ». Et Ph. Mouron de conclure que la liberté d'expression inclut un droit de douter, de supposer et pourquoi pas de théoriser. Cela brouille certes la frontière entre les déclarations de fait et les jugements de valeur, mais tend à renforcer le débat d'idées.

Les autres pays sont également « en marche » contre les rumeurs 2.0. Nous pouvons citer l'Allemagne qui a mis en place une loi nommée NetzDG<sup>81</sup> sur la modélisation des contenus dans le

monde du numérique dès le 1<sup>er</sup> janvier 2018.<sup>82</sup> Au Royaume-Uni, un rapport parlementaire de juin 2017 incite à la création « *d'un système de sanctions graduées incluant des amendes conséquentes aux réseaux sociaux qui ne respecteraient pas le délai de retrait impart* ». <sup>83</sup> En Italie, les *infox* ont été utilisées de manière quasi-ouverte par les camps politiques en course pour remporter les élections législatives du printemps 2018. Un projet de loi avait été présenté en février 2018 prévoyant des peines de prison de deux ans pour usage de fausses nouvelles qui n'a rien changé. Outre Atlantique, la mise sous pression des *GAFAM*, conséquence directe de la polémique autour de l'ingérence russe dans la campagne présidentielle, étonne. En effet, les pouvoirs publics américains sont souvent rétifs à l'idée de s'immiscer dans la vie des entreprises. Malgré l'emballement médiatique de l'affaire *FACEBOOK* et *CAMBRIDGE ANALYTICA*, aucune réglementation pour lutter contre les *infox* ne semble plus d'actualité alors que le terme de *fake news* est usité fréquemment par le président D. Trump lors de ses interventions publiques.

#### Analyse contradictoire :

En mars 2019, *TWITTER* a utilisé la loi relative à la manipulation des informations contre le gouvernement français en refusant de publier les publicités d'incitation aux votes électoraux *#ouijevot*. Le réseau social a expliqué qu'il ne voulait pas prendre le risque d'enfreindre la nouvelle loi française contre les fausses nouvelles promulguée le 22 décembre 2018. Les conséquences liées à la volonté des États de légiférer sur ce nouveau mode de communication aussi volatile, insaisissable, vélocité qu'est la rumeur 2.0 sont multiples. Le cas *TWITTER* nous montre que les juristes des infracteurs essaieront de profiter des contours flous du cadre légal pour laisser le boomerang législatif revenir de plein fouet à son lanceur, tel que ce cas échole entre *TWITTER* et les pouvoirs publics français.

Ce tour d'horizon des stratégies de défense mises en place nous démontre qu'elles doivent être agiles et s'adapter en permanence aux métamorphoses incessantes des rumeurs sur le *Web*. La mutation du monde moderne digital vers une fusion entre le physique et le digital (nommé *phygital*<sup>84</sup>) et où le citoyen du monde devient plus caméraman de sa propre existence qu'investi dans le monde réel, est une chance pour les colporteurs de rumeurs (volontaires ou non). Les technologies de pointe comme l'IA offriront une capacité de propagation mais également de travestissement de la réalité de plus en plus complexe à détecter. Par conséquent, les contre-mesures devront être également dotées de moyens tout aussi puissants tant dans le domaine technologique, que dans celui des neurosciences.

#### Prospective de la rumeur 2.0 et des moyens pour la contrer

##### L'Intelligence Artificielle (IA), le Pharmakon des rumeurs 2.0.

Les présentations récentes de méthodes de création de fausses vidéos (*deep fakes*) inquiètent tout autant l'individu commun que les États. Ces derniers devront faire face dans les prochaines décennies, à des trucages si réalistes, que seuls des ordinateurs surpuissants pourront déceler la supercherie. Des outils de transformation de la voix tels que *LYREBIRD* sont actuellement accessibles sur *Internet*, et offrent la capacité à n'importe qui, d'emprunter la voix d'une célébrité, d'un homme politique ou d'un personnage public. Comme le spécifie C. Faillet dans son interview à notre groupe de diagnostic et de stratégie : « *les enceintes connectées sont une des nouvelles menaces qui relayeront les rumeurs dans les foyers. Le développement d'un Web 3.0 (personnalisation des relations clients-fournisseurs de service) et du Web 4.0 (lancement des technologies de réalité virtuelle et de réalité augmentée depuis 2018) sont des environnements propices à accroître la furtivité des rumeurs. L'IA étant les cerveaux préfrontaux de ces technologies de pointe* ». Les enceintes connectées donnent déjà un accès

(79) Maître de conférences en droit à l'Université d'Aix en Provence (Faculté de droit et de sciences politiques)

(80) <https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01725827/document>

(81) [https://www.liberation.fr/planete/2018/01/04/en-allemande-une-loi-qui-ne-fait-pas-de-distinction-entre-humeurs-et-humour\\_1620421](https://www.liberation.fr/planete/2018/01/04/en-allemande-une-loi-qui-ne-fait-pas-de-distinction-entre-humeurs-et-humour_1620421)

(82) Les contenus litigieux publiés sur les plateformes des réseaux sociaux doivent être supprimés sous 24 heures, sans quoi les infracteurs doivent s'acquitter d'une amende allant jusqu'à 50 millions d'euros (pour les cas les plus complexes, le délai peut être reporté à 7 jours).

(83) <https://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/home-affairs-committee/news-parliament-2015/hate-crime-report-published-16-17/>

(84) Terme actuellement marketing sur le lien entre les achats sur *Internet* et la réception des produits (*AMAZON*, etc. Ce terme pourra s'appliquer au fur et à mesure à de plus en plus de service grâce à l'avènement du *Web 3.0* ou de la personnalisation des prestations de service par l'adaptation du monde digital au consommateur).

à l'information par l'oralité, ce qui diminue de fait l'envie et les moyens de la vérifier. En effet, ces nouvelles capacités technologiques ont pour conséquence l'apparition chez l'homme d'une nouvelle forme d'oisiveté. Des logiciels comme LYREBIRD catalyseront ses possibilités d'intoxication<sup>85</sup>.

L'exemple de l'association de San Francisco *OpenAI*<sup>86</sup> et de sa création frankensteinienne nommée GPT2 est singulier tant dans les capacités illimitées qu'elle offre que dans les inquiétudes qu'elle génère auprès de ses concepteurs. Nourri par des milliers de champs lexicaux, son algorithme lui permet de créer des articles incroyables de justesse, sur tous les sujets. Les résultats de cette IA ont été tellement élevés que les membres d'*OpenAI* ont décidé « qu'au regard de cette véritable maestria à réussir dans ses tâches d'ordre intellectuel, de freiner la diffusion de leur création, de peur que leur technologie ne tombe entre de mauvaises mains »<sup>87</sup>.

Un autre sujet de préoccupations actuelles concerne les *deep fakes* qui ont d'ailleurs été présentées lors du sommet des start-up du 27 mars 2019 à Paris<sup>88</sup>. On pourra citer comme exemples les plus connus, la fausse vidéo de l'ancien président B. Obama, raillant de manière grossière la politique du président D. Trump, la vidéo du président argentin M. Macri, transformé en A. Hitler, ou celle d'A. Merkel présentée sous les traits de D. Trump. Enfin, une technologie appelée réseaux antagonistes génératifs (en anglais « *Generative Adversarial Networks* » ou GAN) émerge. *A priori*, elle sert à entraîner les ordinateurs à repérer et à identifier des objets dans des paysages fictifs ou dans de fausses images satellitaires. En des termes plus simples, elle permet de connaître la vérité à partir de la fiction. Pour ce faire, ces réseaux neuronaux inversent le processus suivi par les algorithmes conventionnels. Par conséquent, les GAN peuvent tromper les logiciels d'analyse, comme la reconnaissance

faciale, en générant les éléments nécessaires pour que la fiction devienne réaliste. Dans ce sens, cette classe d'algorithmes représente une menace.

Selon la professeure émérite en éthique D. Johnson<sup>89</sup>, « *Nous arrivons au point où nous ne pouvons plus distinguer ce qui est réel de ce qui ne l'est pas [...] tout ce business de la confiance et de la faisabilité est mis à mal par ces technologies* ». S. Ghernaoui, experte internationale en cyber-sécurité et cyberdéfense, souligne que le numérique entraîne une « *dissociation entre le contenu et le support sur lequel il est diffusé. On est face à une information immatérielle, non palpable, qui peut être consultée à la fois sur smartphone ou dans le cloud par exemple. Chaque son, image ou vidéo peut ainsi être plus facilement manipulé* »

Pour contrer ces manipulations d'un nouveau genre, plusieurs institutions ont décidé de mettre en place leur propre outil de vérification. C'est notamment le cas du chercheur V. Nozick, membre du laboratoire d'informatique Gaspard-Monge qui a développé le programme Mesonet dont la mission est de repérer les *deep fakes* en s'appuyant notamment sur le mouvement des paupières. Aux États-Unis, l'agence de recherche américaine de défense liée au Pentagone, la DARPA, a financé à hauteur de 68 millions de dollars des projets technologiques luttant contre les *deep fakes*.

Les médias officiels font aussi partie de ce combat pour détecter de potentiels faussaires. L'AFP est par exemple partenaire du projet européen *InVid* (pour *In Video Veritas*) lancé en janvier 2016. Il permet de savoir si une vidéo a été manipulée techniquement avant d'être mise en ligne. Selon plusieurs spécialistes en cyber-sécurité, l'idéal à terme serait d'avoir des images ou des vidéos numériques dotées de tatouages électroniques, ce qui permettrait de vérifier plus simplement et plus rapidement l'origine d'un contenu. La

*blockchain* est également à l'étude en permettant de lutter contre l'utilisation illégale de données grâce à leur traçabilité sécurisée.

Comme spécifié dans le titre, l'IA est sûrement le remède à son propre poison. En effet, la piste la plus prometteuse est un mélange d'IA et d'intelligence humaine, pour identifier les schémas de diffusion de *rumeurs 2.0*. C'est ce que S. Aral a utilisé pour son article dans *SCIENCE*<sup>90</sup>, étudiant la structure des cascades de *tweets*, ce qui peut permettre par la suite de ralentir la viralité d'un contenu problématique en le masquant, en l'isolant sur le Web<sup>91</sup>. C'est aussi ce que développe dans sa start-up Fabula le professeur à l'Université du Tessin M. Bronstein, qui vient d'être primé pour ses travaux sur la détection des *fake news* dans les réseaux sociaux grâce au *geometric deep learning*. Il s'intéresse non au contenu mais à la façon dont il se propage, les *fake news* se diffusant différemment des vraies nouvelles, comme l'a montré l'étude du MIT. M. Bronstein utilise les modèles de réseau neuronal pour identifier les caractéristiques les plus significatives des cascades de *fake news*.

### De l'importance de l'esprit critique

La plupart des personnalités rencontrées par le GDS (publiques comme privées) a souligné l'importance de l'apprentissage des plus jeunes aux dangers des *fake news*, ainsi que la nécessité de développer un esprit critique plus efficace. Deux pistes d'avenir se dégagent : les progrès constants dans la connaissance des mécanismes du cerveau humain et la promotion de la zététique<sup>92</sup>. Pour le premier point, il semble évident que sans connaître nos faiblesses psychologiques (biais cognitifs<sup>93</sup>, par exemple), héritières de milliers d'années de conditionnement et d'évolution, aucune méthode d'analyse et de contre-argumentation ne sera performante face aux rumeurs 2.0. Pour le deuxième point, une solution peu onéreuse serait de s'inspi-

(85) cf. explications supra.

(86) <https://www.technologyreview.com/s/612960/an-ai-tool-auto-generates-fake-news-bogus-tweets-and-plenty-of-gibberish/>

(87) <https://usbeketrika.com/article/inquiets-des-chercheurs-bloquent-la-sortie-de-leur-ia>

(88) [https://www.sciencesetavenir.fr/high-tech/sommet-start-up/sommet-des-start-up-tout-sur-l-intelligence-artificielle\\_132453](https://www.sciencesetavenir.fr/high-tech/sommet-start-up/sommet-des-start-up-tout-sur-l-intelligence-artificielle_132453)

(89) <https://engineering.virginia.edu/faculty/deborah-g-johnson>

(90) <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146>

(91) cf. 2.1.1 Connaissance et anticipation.

(92) Le terme « zététique » vient de l'adjectif grec, *zētētikós* « qui aime chercher », « qui recherche ». La zététique se présente comme une méthode de recherche fondée sur le doute et la vérification des informations.

(93) Un biais cognitif est un schéma de pensée trompeur et faussement logique. Cette forme de pensée permet à l'individu de porter un jugement, ou de prendre une décision rapidement. Les biais cognitifs influencent nos choix, en particulier lorsqu'il faut gérer une quantité d'informations importantes ou que le temps est limité. Il se produit ainsi une forme de dysfonctionnement dans le raisonnement.

rer du scepticisme philosophique en s'appuyant sur la méthode scientifique, afin d'essayer d'appréhender efficacement le réel, par le biais d'enquêtes et d'expériences.

En avril 2018, un colloque entre scientifiques américain et européen s'est tenu pour faire un point de situation sur le projet d'outre-Atlantique *BRAIN Initiative* (prévisions budgétaires de 4,5 milliards de dollars) et le projet soutenu par l'UE nommé *Human Brain Project*. Ces deux programmes de recherche ont été lancés en 2013 avec un but précis : améliorer la compréhension du fonctionnement du cerveau humain. Les résultats sont attendus pour 2023.

Les chercheurs européens travaillent autour de sept axes de recherche dont deux peuvent aider à l'identification et à la meilleure maîtrise de nos émotions (levier principal de l'envie de relayer des informations sans les analyser). Lors du lancement du projet *BRAIN Initiative* en 2013, le président B. Obama déclara : « *BRAIN Initiative donnera aux scientifiques les outils dont ils ont besoin pour obtenir une image du cerveau en action et permettra de mieux comprendre comment nous pensons, apprenons et mémorisons. Ceci dans l'espoir de donner un nouvel éclairage sur les liens complexes entre les fonctions cérébrales et le comportement* ».

Selon E. Littré (1872), la zététique est la « *méthode dont on se sert pour pénétrer la raison des choses*<sup>94</sup> ». Le nom de zététique indique une nuance assez originale du scepticisme : c'est le scepticisme provisoire, c'est quasiment l'idée de R. Descartes considérant le doute comme un moyen, non comme une fin, comme un procédé préliminaire, non comme un résultat définitif. Cette méthode est enseignée notamment à l'Université de Nice Sophia Antipolis par le physicien H. Broch<sup>95</sup>. Ce professeur émérite a été salué par de nombreux scientifiques de renom comme G. Charpak<sup>96</sup>, H. Curien, A. Jacquard, M. Schutzenberger et M. Tübiana pour son approche scientifique rigoureuse pour démonter les fausses sciences et autres obscurantismes contemporains.

La zététique a pour objectif de contribuer à la formation, chez chaque individu, d'une capacité d'appropriation critique du savoir humain. La zététique recommande de penser avec ordre et méthode, en tenant à distance dogmes, préjugés et idées reçues. La zététique souhaite démystifier, en donnant une explication scientifique au phénomène, en expliquant quels subterfuges ou quels raisonnements erronés pourraient être utilisés pour nous amener à croire à la véracité du phénomène ou de la pseudoscience. Elle recherche également à promouvoir le développement de la culture scientifique en vulgarisant les bases de la méthode scientifique, et les notions de philosophie des sciences associées (réfutabilité, rasoir d'Ockham<sup>97</sup>, etc.). L'apprentissage des principes d'une observation scientifique (c'est-à-dire une expérimentation et une recherche impartiale des données), ainsi que de l'interprétation des résultats, afin d'en tirer les bonnes conclusions sont *in fine* les meilleurs moyens de lutte.

Pour les zététiciens, insuffler un renouveau démocratique contre la désinformation, c'est donc permettre à tous de connaître une méthode cantonnée aux seules salles de cours universitaires actuellement. L'idée n'est pas de délivrer un savoir clé en main, mais de donner à tous les outils pour reconnaître les *fake news* et s'en prémunir. V. Bagneux<sup>98</sup> souhaite néanmoins dissiper tout malentendu : « *En science, l'idée d'étiqueter quelque chose de fake news est problématique. Quand on dit ça, on ne dit rien. La science ne traite pas de fake news, elle traite des allégations extraordinaires.* » Et de conclure par un dernier conseil zététique : ce serait peut-être utile d'arrêter de dire aux enfants que la curiosité est un vilain défaut.

## CONCLUSION

L'analyse à la fois théorique et pratique du phénomène de la rumeur, et de son impact dans le cycle d'une crise, nous a permis d'observer que les décideurs adoptent des méthodes et des stratégies de communication s'intégrant nécessairement dans la gestion globale

des crises qu'ils traversent. Souvent empiriques, parfois davantage subies que maîtrisées, ces stratégies se sont heurtées à l'absence d'outils intégrés dans leur cartographie des risques, malgré les nombreuses études menées sur le sujet et malgré les tendances générales observables de l'évolution de la société vers une propension à la diffusion massive d'informations à fort potentiel de déstabilisation.

Au-delà de cette étude macroscopique de la rumeur, il paraissait ainsi nécessaire d'accompagner les responsables d'organisations privées et publiques dans la prise en compte de l'apparition des rumeurs, au plus près de leurs préoccupations du terrain.

Le vade-mecum qui est présenté de manière très pragmatique, en annexe de ce mémoire, a ainsi vocation à proposer des fiches-réflexes de comportements adaptés pour prendre en compte, le plus en amont possible, l'apparition de rumeurs susceptibles d'affecter la communication et la gestion d'une crise. Conçu comme une « trousse de secours », il intègre les notions-clé de prévention et d'anticipation à tous stades du processus de crise, en s'inspirant largement des méthodes prophylactiques du domaine médical.

Sous formes de logigrammes, il décline également :

- Une stratégie de la prise en compte de la rumeur en situation sensible,
- Des réponses possibles dès lors que la rumeur est jugée crédible, ainsi que des effets secondaires possibles associés.

Enfin, il s'attache à fournir les outils indispensables en fonction du dimensionnement et des moyens dont dispose l'entité concernée, depuis la trousse individuelle (personne physique isolée) jusqu'au Centre Hospitalier Universitaire (CHU) (organisation robuste).

Prônons la diététique informationnelle pour lutter contre « l'infobésité » et le risque d'indigestion, faisant naître les rumeurs ! ■

(94) Définition de la zététique dans le dictionnaire de Littré. <https://www.littre.org/definition/z%C3%A9t%C3%A9tique>

(95) H. Broch est docteur de spécialité en mécanique quantique et professeur émérite de l'université de Nice Sophia Antipolis depuis 2014.

(96) « Membre d'honneur de plusieurs institutions étrangères, H. Broch participe véritablement au rayonnement de la science. Il a su prendre une part importante et active dans la défense de cette dernière face à un obscurantisme envahissant. Il s'est attaqué à la redoutable invasion par les fausses sciences de secteurs importants et influents de la société. Il a acquis une juste renommée par ses publications et ses nombreuses interventions à la radio et à la télévision. Son activité de vulgarisation est importante et réellement exemplaire. (...) Nous avons besoin que plus de scientifiques s'investissent dans une diffusion de la méthode et des résultats de la science, auprès du public le plus large. » G. Charpak.

(97) Le rasoir d'Ockham, ou principe de parcimonie, tel qu'il est appliqué en sciences aujourd'hui, est le suivant : Lorsque plusieurs hypothèses sont en compétition, il faut privilégier la plus « simple », c'est à dire celle qui remet le moins en question ce que l'on sait déjà.

(98) V. Bagneux est enseignant-chercheur en Psychologie Sociale à UNICAEN, et membre de l'Observatoire Zététique.

## BIBLIOGRAPHIE

## Ouvrages

Kapferer J.-N. (2009). *Rumeurs : le plus vieux média du monde*. Points.

Campion-Vincent, V., Renard, J.B. (2005). *De source sûre : Nouvelles rumeurs d'aujourd'hui*. Payot et Rivages.

Froissart, P., (2010). *La rumeur*. Belin.

Sunstein, C.R. (2012). *Anatomie de la rumeur*. Markus Haller.

Faillet, C., Ezrati, M.O. (2018). *Décoder l'info : Comment décrypter les fake news ?* Bréal

Bloch, E. (2012). *Communication de crise et médias sociaux*. Dunod

Faillet, C. (2016). *L'art de la guerre digitale : Survivre et dominer à l'ère du numérique*. Préface de J. de Rosnay. Dunod.

Van de Winkel, A. (2012). *Gérer les rumeurs, ragots et autres bruits*. Edipro.

Libaert, T. (2015). *La communication de crise*. 4<sup>e</sup> édition. Dunod.

Yval Noah Harari (2018) *21 leçons pour le XXI<sup>ème</sup> siècle*. Albin Michel

Debray R. (1993) *L'État séducteur*. Ed. Gallimard

Platon (399-390 av J.C.) *Gorgias - De la rhétorique* dans Œuvres Complètes, Ed. Flammarion, 2008

De Mazenod X. et Huyghe F.B. (2010) *Influence et réputation sur Internet à destination de manager - A l'usage des managers désemparés*. Edité par la SAS Adverbe

Huygues F.B. (2005) *Comprendre le pouvoir stratégique des médias*. Eyrolles

Malesherbes (1802). *Les pensées et maximes*. Capelle.

Sun Tsu, (2008). *L'art de la Guerre*. Poche.

Collectif, (2018), *Dictionnaire Larousse*. Larousse.

Mehdi M., (2019), *Ce que la foule dit de nous*. Humensciences.

Duprat, J-A (2018), *Fake News – Mode d'emploi*. L'esprit du temps.

Rubise, P. (2012), *Manipulations, rumeurs, désinformations, des sociétés en danger*. L'Harmattan.

## Rapports / Travaux

Jeangène Vilmer, J.B., Escorcica, A., Guillaume, M., Herrera, J. (2018). *Les manipulations de l'information : Un défi pour nos démocraties*. Rapport du Centre d'analyse, de prévision et de

stratégie (CAPS -MEAE) et de l'Institut de recherche stratégique de l'Ecole militaire (IRSEM – Ministère des armées).

Michel, A., Sorder, A.C., Moraillon. (2004). *Les rumeurs en tant que phénomène d'influence sociale*. Dossier de psychologie sociale. École de psychologue praticiens de Lyon, 4<sup>e</sup> année.

Ch. Carrer (2004) *Internet est-il un accélérateur de crise*. Mémoire ESA- Paris Master Communication et Marketing

Bensalem, K. et Soualmi, S. (2016-2017) *La détection des rumeurs dans les réseaux sociaux*. Mémoire de master informatique algérien Université Abderrahmane Mira –Bejaia

## Revues

Bredin, J.D. (2001) *Secret, transparence et démocratie*. Revue Pouvoirs 2001/2

Aron, R. (1962) *Paix et guerre entre les nations*. Revue française de science politique

Aldrin, Ph. (2010) *L'impensé social des rumeurs politiques - Sur l'approche domino-centrique du phénomène et son dépassement*. Revue Mots – Les langages du politique, n°92, 2010

## Sites Web – Médias Audiovisuels

(2018) Duncan Watts - *Computational Social Science: Exciting Progress and Future Challenges*. Consulté le 12 janvier 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=KOoeXzqf07s/>

(2019) Jordan Peele. You Won't Believe What Obama Says In This Video! Consulté le 26 février 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=cQ54GDM1eL0>

(2009) *La rumeur*. Culture pub. Consulté le 24 octobre 2018. <http://www.culturepub.fr/chapitres/la-rumeur-2009-05-11/>

Talvin, N. (2015). *How false news can spread*. YouTube. Consulté le 02 janvier 2019.

[https://www.youtube.com/watch?v=cSKGa\\_7XJkg](https://www.youtube.com/watch?v=cSKGa_7XJkg)

(2019). *Les vidéos deep fakes : quand les fake news vont encore plus loin*. France 24. Consulté le 3 février 2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=JZ5DUKISJZs>

Les observateurs de France 24 (2018). *Comment vérifier une vidéo que vous recevez sur WhatsApp ?* France 24. Consulté le 28 avril 2019.

<https://www.youtube.com/watch?v=ozuT7xsSPUU>

Nozick, V. (2019). *L'invasion imminente des « fake vidéos »*. Le Monde. Consulté le 14 février 2019.

[https://www.lemonde.fr/sciences/video/2019/02/12/l-invasion-imminente-des-fake-vidéos\\_5422522\\_1650684.html](https://www.lemonde.fr/sciences/video/2019/02/12/l-invasion-imminente-des-fake-vidéos_5422522_1650684.html)

Jacobs, N. (2019). *Infox, attention poison violent ! Votre télé et vous*. France télévision. Consulté le 13 mars 2019. [https://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-3/votre-tele-et-vous/votre-tele-et-vous-du-mercredi-13-mars-2019\\_3200371.html](https://www.francetvinfo.fr/replay-magazine/france-3/votre-tele-et-vous/votre-tele-et-vous-du-mercredi-13-mars-2019_3200371.html)

Enquête sur le complotisme – Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès et Conspiracy Watch. Consulté en janvier 2019 <https://jean-jaures.org>

## Sites Web – Articles

*Livre blanc de la sécurité nationale*, Direction de l'information légale et administrative, Paris, 2013

<https://fr.calameo.com/read/000331627d6f04ea4fe0e>

Raffin, O. (2012). *Comment naît la rumeur*. Ça m'intéresse. Consulté le 19 octobre 2018.

<https://www.caminteresse.fr/economie-societe/comment-naît-la-rumeur-1133414/>

Neuer, L. (2018). *Fake news : « Le Web installe les mécanismes de régulation de ses propres dérives »*. Consulté le 29 octobre 2018.

[https://www.lepoint.fr/editos-du-point/laurence-neuer/fake-news-le-web-installe-les-mecanismes-de-regulation-de-ses-propres-derives-28-10-2018-2266610\\_56.php](https://www.lepoint.fr/editos-du-point/laurence-neuer/fake-news-le-web-installe-les-mecanismes-de-regulation-de-ses-propres-derives-28-10-2018-2266610_56.php)

Untersinger, M., Piquard, A. (2018). *La France et Facebook vont collaborer pour lutter contre la haine sur le réseau social*. Consulté le 13 novembre 2018.

[https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/11/12/l-etat-francais-et-facebook-vont-collaborer-pour-lutter-contre-la-haine-sur-internet\\_5382502\\_4408996.html](https://www.lemonde.fr/pixels/article/2018/11/12/l-etat-francais-et-facebook-vont-collaborer-pour-lutter-contre-la-haine-sur-internet_5382502_4408996.html)

Lagneau, L. (2018) *Le ministère des Armées mise sur Verdi pour faire la chasse aux « fausses nouvelles »*. Consulté le 26 novembre 2018.

<http://www.opex360.com/2018/11/23/le-ministere-des-armees-mise-sur-verdi-pour-faire-la-chasse-aux->

## fausses-nouvelles/

Rambert, H. (2019). *Les plus de 65 ans partagent sept fois plus les fake news que les plus jeunes*. France Inter. Consulté le 16 janvier 2019.

<https://www.franceinter.fr/emissions/la-une-de-la-science/la-une-de-la-science-15-janvier-2019>

Laurent, S., Sénecat, A. (2017). *Présidentielles 2017: une campagne plombée par les rumeurs, les intox et les fausses informations*. Le Monde. Consulté le 1<sup>er</sup> février 2019.

[https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2017/05/05/une-campagne-plombée-par-les-rumeurs-et-les-fausses-informations\\_5122623\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2017/05/05/une-campagne-plombée-par-les-rumeurs-et-les-fausses-informations_5122623_4355770.html)

Vanderbiest, N. (2019). *Comment la fausse information circule sur Twitter en situation d'attentat ? Le cas de Nice*. Reputatio Lab. Consulté le 7 mars 2019.

<http://www.reputatiolab.com/2019/01/comment-la-fausse-information-circule-sur-twitter-en-situation-dattentat-le-cas-de-nice/>

Clavel, G. (2019). *Sur Facebook, LREM veut s'attaquer aux fake news en s'inspirant des gilets jaunes*. Huffingtonpost. Consulté le 13 mars 2019.

[https://www.huffingtonpost.fr/2019/03/01/lrem-fake-news-facebook\\_a\\_23681370/](https://www.huffingtonpost.fr/2019/03/01/lrem-fake-news-facebook_a_23681370/)

Gauron, R. (2017) «Fake news», un même terme pour plusieurs réalités. Consulté le 12 janvier 2019. *Le figaro*

<http://www.lefigaro.fr/actualite-france/2017/03/06/01016-20170306ARTFIG00187-fake-news-un-meme-terme-pour-plusieurs-realites.php/>

Ministère de la culture (2018), *Les jeunes et l'information: une étude du ministère de la Culture vient éclairer les comportements des jeunes en matière d'accès à l'information*. Consulté le 20 janvier 2019.

<http://www.culture.gouv.fr/Presse/Communiques-de-presse/Les-jeunes-et-l-information-une-etude-du-ministere-de-la-Culture-vient-eclairer-les-comportements-des-jeunes-en-matiere-d-acces-a-l-information#ftnref1>

Source AFP. (2017). *Mozilla entre en lutte contre les «fake news»*. Le Point. Consulté le 04 février 2019. [https://www.lepoint.fr/high-tech-internet/mozilla-entre-en-lutte-contre-les-fake-news-10-08-2017-2149217\\_47.php](https://www.lepoint.fr/high-tech-internet/mozilla-entre-en-lutte-contre-les-fake-news-10-08-2017-2149217_47.php)

Morris, S. (2017) *Mission: Information Teaching Kit*. Mozilla et Thimbleproject. Consulté le 04 février 2019.

<https://thimbleprojects.org/semorris/271442/>

Bourdier, M. (2012) *Présidentielle: ces sites qui traquent les mensonges des candidats*. Sud-Ouest. Consulté le 05 mars 2019.

<https://www.sudouest.fr/2012/02/20/presidentielle-ces-sites-qui-traquent-les-mensonges-des-candidats-638637-710.php/>

Desplanques, E. (2018) *Le "fact checking" contre les boniments des politiques*. Téléràma. Consulté le 05 mars 2019.

<https://www.telerama.fr/medias/le-fact-checking-contre-les-boniments-des-politiques,75872.php/>

Laurent, S. (2016). *La "post-vérité", "lémédia", le fact-checking et Donald Trump*. Medium. Consulté le 14 février 2019.

<https://medium.com/france/la-post-v%C3%A9rit%C3%A9-les-m%C3%A9dias-le-fact-checking-et-donald-trump-3acbcfb8727/>

Poulet, M. (2017). *Quand les politiques se mettent au «fact-checking»*. BFMTV. Consulté le 14 février 2019.

<https://www.bfmtv.com/politique/2017-quand-les-politiques-se-mettent-au-fact-checking-1100251.html/>

Bohannon, J. (2015). *Is Facebook keeping you in a political bubble?* Science. Consulté le 14 février 2019.

<https://www.sciencemag.org/news/2015/05/facebook-keeping-you-political-bubble/>

Poirier, Josée (2009). *Contrer les mazarinades: les préambules des édits royaux pendant la Fronde (1648-1652), d'après le Recueil des anciennes lois françaises d'Isambert*. Université du Québec. Consulté le 21 février 2019.

<https://archipel.uqam.ca/2529/>

Assemblée Nationale (2018). *Proposition de loi relative à la lutte contre les fausses informations*. Assemblée Nationale. Consulté le 14 février 2019.

<http://www.assemblee-nationale.fr/15/propositions/pion0799.asp>

Mouron, Ph. (2018). *Une future loi pour lutter contre les fake news*. Consulté le 14 février 2019.

<https://hal-amu.archives-ouvertes.fr/hal-01725827/document>

Luyssen, J. (2018). *En Allemagne, une loi qui ne fait pas de distinction entre humeurs et humour*. Libération. Consulté le 14 février 2019.

<https://www.liberation.fr/planete/2018/01/04/en-alle-magne->

[une-loi-qui-ne-fait-pas-de-distinction-entre-humeurs-et-humour\\_1620421](une-loi-qui-ne-fait-pas-de-distinction-entre-humeurs-et-humour_1620421)

Parlement britannique (2017). *Social media companies "shamefully far" from tackling illegal and dangerous content*. Parlement britannique. Consulté le 21 février 2019.

<https://www.parliament.uk/business/committees/committees-a-z/commons-select/home-affairs-committee/news-parliament-2015/hate-crime-report-published-16-17/>

Rédaction JDD (2018). *Avant la France, l'Italie lance un outil anti «fake news»*. Le journal du dimanche. Consulté le 21 février 2019.

<https://www.lejdd.fr/International/Europe/avant-la-france-litalie-lance-un-outil-anti-fake-news-3550001>

Knight, W. (2019). *An AI that writes convincing prose risks mass-producing fake news*. MIT Technology review. Consulté le 23 février 2019.

<https://www.technologyreview.com/s/612960/an-ai-tool-auto-generates-fake-news-bogus-tweets-and-plenty-of-gibberish/>

Meghraoua, L. (2019). *Inquiets, des chercheurs bloquent la sortie de leur IA*. Usbek et Rica. Consulté le 23 février 2019

<https://usbeketrica.com/article/inquiets-des-chercheurs-bloquent-la-sortie-de-leur-ia>

Lascar, O. (2019) *Sommet des start-up: tout sur l'intelligence artificielle*. Science et Avenir. Consulté le 26 février 2019.

[https://www.sciencesetavenir.fr/high-tech/sommet-start-up/sommet-des-start-up-tout-sur-l-intelligence-artificielle\\_132453](https://www.sciencesetavenir.fr/high-tech/sommet-start-up/sommet-des-start-up-tout-sur-l-intelligence-artificielle_132453)

Université de Virginie. (2018) *Biographie de la professeure émérite Deborah Johnson*. Consulté le 1<sup>er</sup> mars 2019.

<https://engineering.virginia.edu/faculty/deborah-g-johnson>

Vosoughi, Roy, Aral (2018). *The spread of true and false news online*. Science. Consulté le 10 janvier 2019.

<http://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146?intcmp=trendmd-sci/>

Commission européenne. (2018) *Accroître la résilience et renforcer la capacité à répondre aux menaces hybrides*. EUR LEX. Consulté le 10 janvier 2019.

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/fr/TXT/?uri=CELEX:52018JC0016/>

# ANNEXE 1- VADE-MECUM



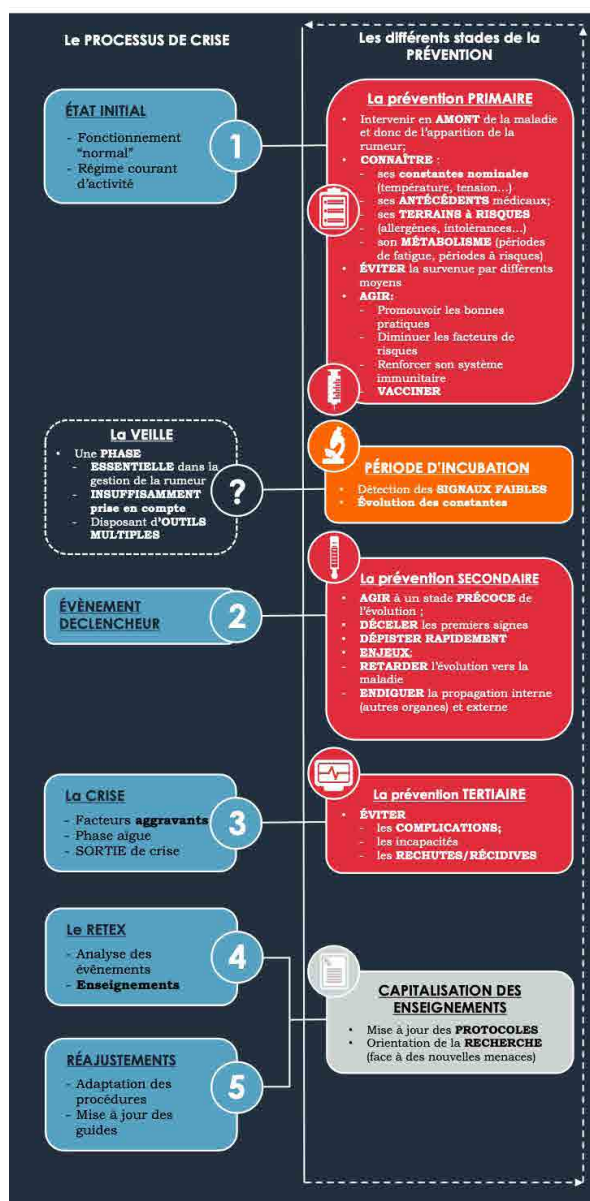
## RUMEUR et PROCESSUS de CRISE : Une PROPHYLAXIE\* à adapter

La rumeur, dans son mode de propagation, peut être abordée comme une maladie, virale ou bactérienne. Elle impose à toute organisation et personne physique susceptible d'y être soumise d'être prise en compte au plus tôt afin d'être endiguée et traitée.



## PRÉVENTION PRIMAIRE Intervenir en amont de la maladie

### ENJEU : ANTICIPER la RUMEUR



\* La prophylaxie désigne le processus actif ou passif ayant pour but de prévenir l'apparition, la propagation ou l'aggravation d'une maladie. Le terme fait aussi bien référence à des procédés médicamenteux qu'à des campagnes de prévention ou à des « bonnes pratiques » adaptées.

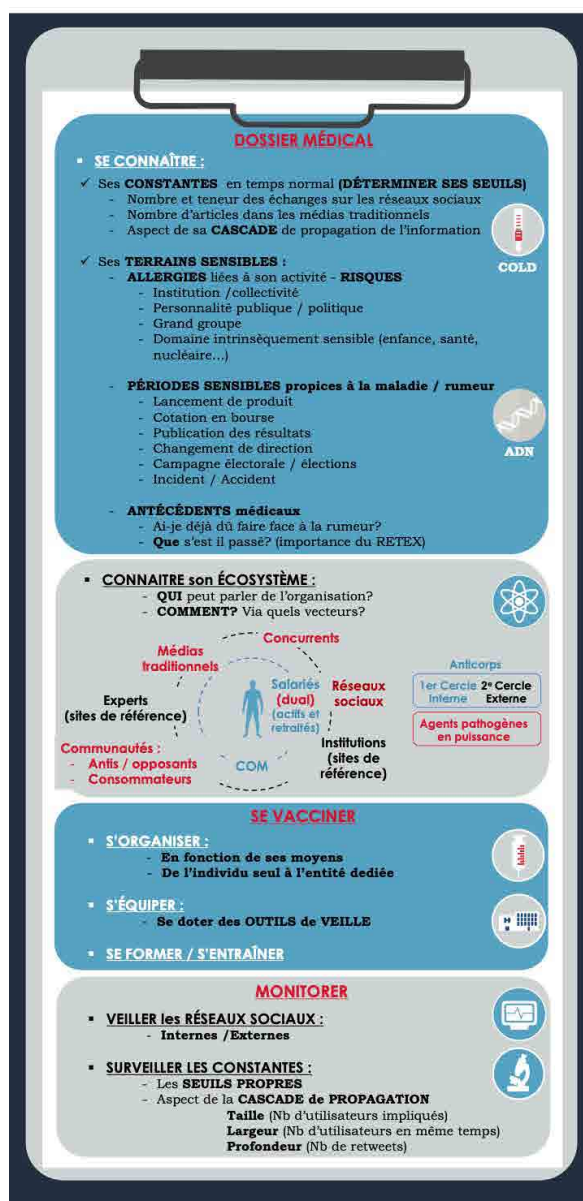
Envie d'en savoir plus ?

Annexe sur les outils



6<sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"

GDS 1 :  
Communication



Envie d'en savoir plus ?

Annexe sur les outils



6<sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"

GDS 1 :  
Communication



## PRÉVENTION SECONDAIRE et TERTIAIRE

### ENJEU : Agir au PLUS TÔT

La rumeur, doit être prise en compte **dès les premiers signaux faibles et sans attendre les symptômes** afin d'adapter la prophylaxie. Plus le **délai de mise en oeuvre du traitement** est long cumulé à un **virus virulent**, plus les mesures à appliquer doivent être radicales.

#### RECUEIL et ANALYSE des 1<sup>ers</sup> SIGNAUX FAIBLES

- **SI POSSIBLE les ENDIGUER**
  - **S'AFFICHER** : Se positionner et communiquer sur les vecteurs internes et externes de propagation
- **A défaut, SE PRÉPARER à adapter la prophylaxie**



#### ANALYSE des SYMPTÔMES

- **Les QUESTIONS à se poser :**
  - S'agit-il d'une information **ENDOGENE** (probable rumeur) ou **EXOGENE** (probable INFOX / FAKE NEWS)
  - De quel **TYPE** de rumeur s'agit-il :
    - o Rumeur de carence (qui comble les manques de la communication officielle)
    - o Rumeur réactive (conditionnée par une culture du secret trop prégnante)
    - o Rumeur traduisant un malaise (en l'absence de sécurité psychologique)
    - o Rumeur traduisant une volonté de nuire
    - o Rumeur passe-temps
    - o Rumeur idéologique (complotisme, Antis...)
    - o Rumeur vénale (intérêt financier)
  - QUI est la **SOURCE** initiale (« **PATIENT ZERO** ») ?
  - QUI **RELAIE / PARTAGE** l'information ?
  - Reste-t-elle **CLOISONNÉE** ou **SE PROPAGE**-t-elle à d'autres communautés ?
  - **COMMENT** se propage t-elle (Applications ? Blogs ? Sites ?) ?
  - À **QUELLE VITESSE** (**VIRALITÉ** de l'infection) ?
  - Quels sont les **LEADERS d'OPINION** ?



#### DIAGNOSTIC DIFFÉRENTIEL

- Le **NIVEAU de PROPAGATION** et/ou le **RISQUE** pour la santé de l'organisation sont **FAIBLES**
- Le **NIVEAU de PROPAGATION** et/ou le **RISQUE** pour la santé de l'organisation sont **ÉLEVÉS**

Envie d'en savoir plus ?

Annexe sur les outils



6<sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"

GDS 1 :  
Communication



## PRÉVENTION SECONDAIRE et TERTIAIRE

### ENJEU : Agir au PLUS TÔT

#### TRAITEMENT

- Le **NIVEAU de PROPAGATION** et/ou le **RISQUE** pour la santé de l'organisation sont **FAIBLES**
- Adopter une bonne hygiène de vie :
- o Maintenir la **VIGILANCE** (apparence de la cascade de propagation)
  - o Éviter la **SURINFECTION** :
    - Rester en veille des réseaux et canaux de diffusion
    - Utiliser un traitement ciblé et léger :
      - Interagir avec les relais de la rumeur
      - Éviter le **DÉMENTI PUBLIC** (risque de propagation)
      - Occuper le terrain



- Le **NIVEAU de PROPAGATION** et/ou le **RISQUE** pour la santé de l'organisation sont **ÉLEVÉS**

Il faut **COMMUNIQUER !!!**

#### Les 3 questions à se poser, lorsque la décision de communiquer est prise :

- o **QUI** doit parler ? (Directeur de crise ? Directeur de la communication ? Directeur Général ?)
- o **À QUI** faut-il parler ? (Public cible)
- o **COMMENT** ? Quel mode de communication doit être privilégié ?
  - réseaux sociaux
  - médias traditionnels
  - site Internet dédié
  - sponsors / référents
  - conférence de presse
  - interview

#### PRÉCONISATIONS

- o **ADAPTER le TRAITEMENT** :
  - **SPÉCIFIQUE** (ciblé sur une population, un site, une communauté) ou à **LARGE SPECTRE** (cible + média + justice)
  - **UN SEUL** principe actif (un seul canal) ou un **COCKTAIL**
- o **LES RISQUES : Un TRAITEMENT INEFFICACE et des EFFETS SECONDAIRES**
  - Trop **FAIBLE** (absence de réaction / mauvais ciblage)
    - Perte de temps
    - Dédain
    - Incapacité
  - Trop **FORT** (Communication trop large, décision absurde :
    - Publicité à la rumeur
    - Sentiment de quelque chose à cacher



#### RETOUR à la NORMALE et CONVALESCENCE

- **Guetter les éventuelles RECHUTES** :
  - Poursuivre le traitement jusqu'au bout
  - Surveiller l'apparition d'autres foyers
- **Établir le RETEX de la gestion de la rumeur**
- **Adapter ses procédures internes**
- **Faire évoluer la législation si nécessaire**



Envie d'en savoir plus ?

Annexe sur les outils

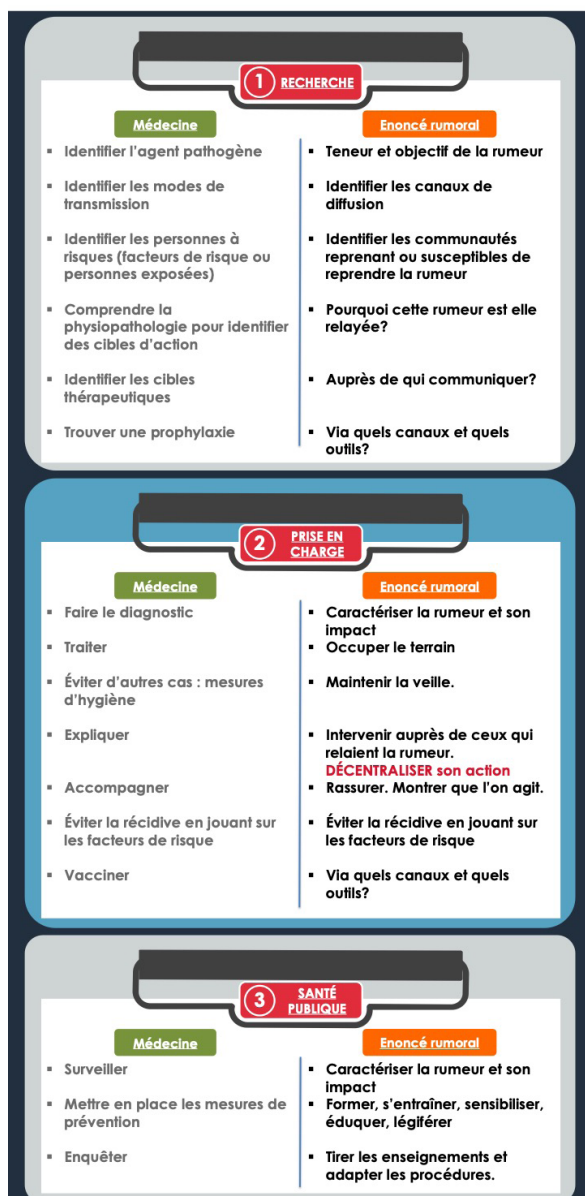


6<sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"

GDS 1 :  
Communication



## STRATÉGIE DE PRISE EN COMPTE de la RUMEUR en SITUATION SENSIBLE



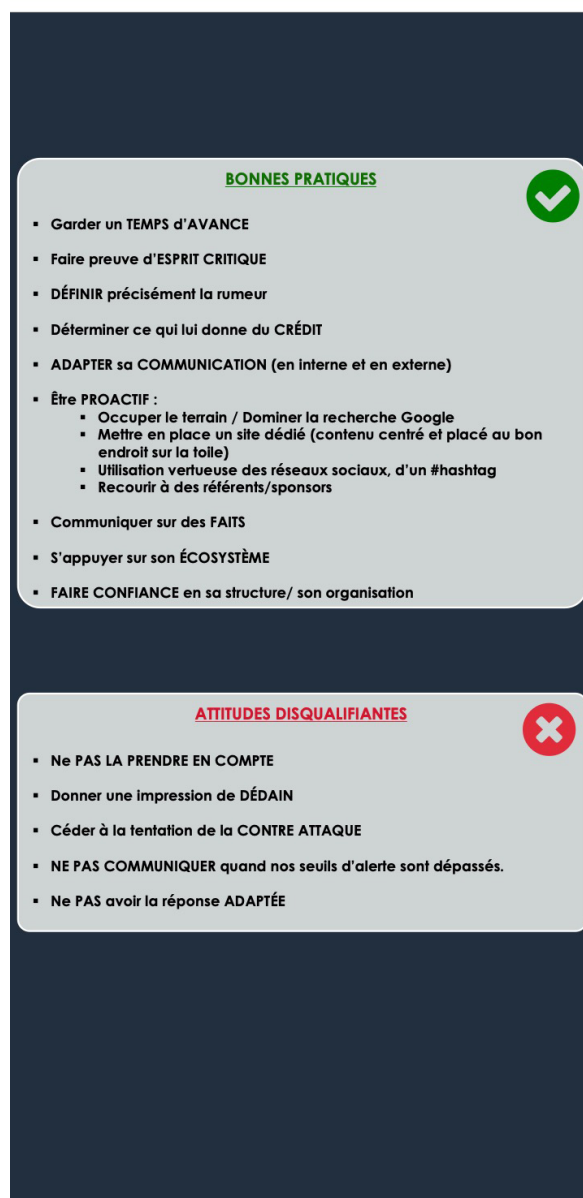
Envie d'en savoir plus ?

Annexe sur les outils

6<sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"GDS 1 :  
Communication

## BONNES PRATIQUES et ATTITUDES DISQUALIFIANTES

face à la rumeur en situation sensible



Envie d'en savoir plus ?

Annexe sur les outils

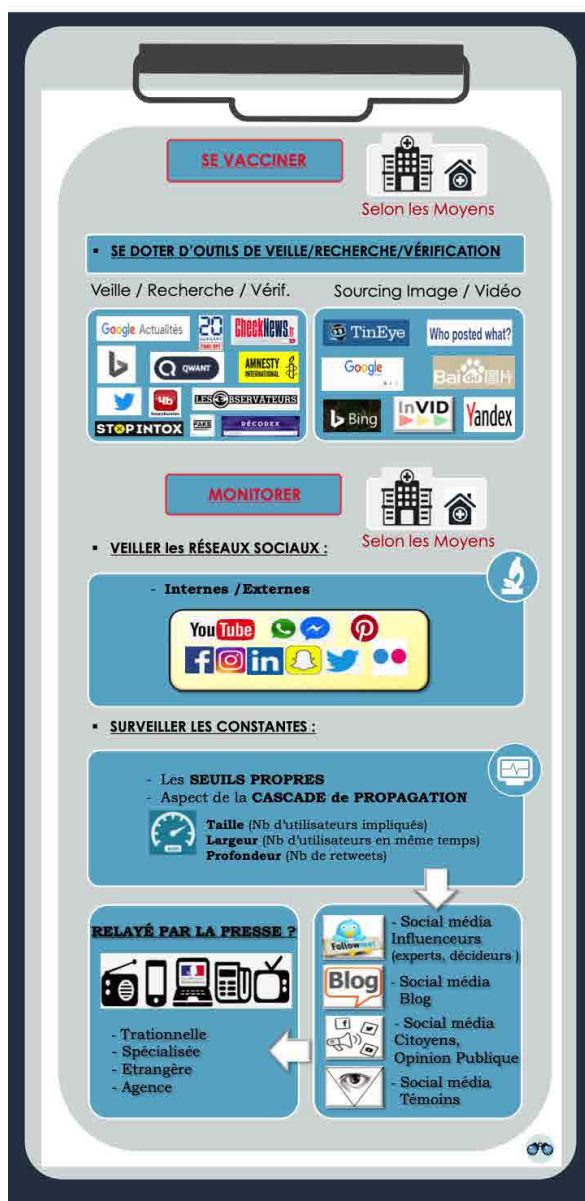
6<sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"GDS 1 :  
Communication



## PROPHYLAXIE :

Des principes actifs et une posologie spécifiques

### ENJEU : S'ADAPTER À CHAQUE PHYSIOLOGIE



Envie d'en savoir plus ?

Annexe sur les outils



6<sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"

GDS 1 : Communication



## TRAITEMENT :

### QUELLE REPONSE face à la RUMEUR ?

Cas de la rumeur jugée **CRÉDIBLE** par la population (interne ou externe)



Envie d'en savoir plus ?

Annexe sur les outils



6<sup>e</sup> session nationale "management stratégique de la crise"

GDS 1 : Communication

## ANNEXE 2

### CIRCUIT D'UNE RUMEUR

### LORS DE LA CRISE DES GILETS JAUNES (GJ)

*Jamais une crise sociétale n'aura été de cette façon impactée par le phénomène rumorale. S'il est encore trop tôt pour en dégager tous les enjeux et procéder à une analyse exhaustive, cette courte fiche propose d'identifier une typologie de la rumeur liée à ce mouvement des GJ, d'en aborder ses mécanismes et les acteurs qui y sont confrontés ou qui les alimentent volontairement ou pas, enfin de dégager les parades et leur limites qui ont pu être mises en œuvre.*

#### 1 - Sur la nature de la rumeur

- Information vraie mais avec des sous-entendus : des photos montrant des véhicules diplomatiques détruits placés là « comme par hasard » pour reprendre le commentaire de FLYZONE un GJ actif sur FACEBOOK.
- Information fausse mais noyée dans de vraies informations : l'influent FLYRIDER sur FACEBOOK est un GJ qui commente le mouvement et diffuse de nombreuses informations confirmées par des médias ou des vidéos, rendant ainsi crédibles des informations totalement fausses (tireurs d'élite sur les toits pendant la manifestation : vrai, stratégie d'orienter les GJ dans une nasse : vrai, armes de FSI subtilisées : vrai, policiers en civils et en GJ participant à la casse : faux).
- Information vraie mais détournée de son contexte en fait une information fausse : des Compagnies Républicaines de Sécurité (CRS) ou gendarmes mobiles enlevant leur casque en présence de GJ sous leur hurra. Des vidéos de journalistes ou de GJ diffusées sur FACEBOOK avec des commentaires du genre « les CRS avec nous contre la politique du président ».
- Informations fausses issues de thèses complotistes parfois à partir d'éléments vrais :
  - Les complotistes B. Le Lay ou S. Petitdemange voient leurs théories reprises par des internautes GJ notamment sur le fait que le président n'est pas légitime puisque le décret E. Valls du 5/12/16 aurait invalidé la constitution. Une GJ a ainsi posté une vidéo ayant été vue 1.200.000, son démenti quelques centaines de fois seulement.
  - Le gouvernement a investi pour 17 millions d'euros en matériel anti-émeute (vrai) en mai 2018 : cela accrédi terait la thèse selon laquelle le gouvernement serait à l'origine des GJ pour faire un écran de fumée sur l'abandon de la souveraineté française au profit de l'Organisation des Nations Unies (ONU).
  - Attentat de Strasbourg mis en œuvre par les pouvoirs publics pour faire un écran de fumée.
- Informations fausses appuyées par des thèses pseudo-scientifiques : la cagnotte Leetchi lancée par le président de la région Provence-Alpes-Côte d'Azur (PACA), R. Muselier a ainsi réuni plus 1.200.000 euros au profit des FSI blessés. Les GJ ont mis en avant des graphiques montrant que les chiffres étaient faux et qu'ils avaient été gonflés artificiellement.
- Informations vraies avec de fausses informations ou de faux commentaires :
  - à Avignon, une personne est décédée sur un rond-point (vrai) laissant derrière lui un orphelin (faux), il aurait été obligé de déménager sur ce rond-point, étant Sans Domicile Fixe (SDF), du fait de l'expulsion des gendarmes sur un autre lieu (faux)
  - un magazine indique que la gendarmerie nationale disposerait d'une arme secrète contenant de l'incapacitant sur leur véhicule blindé
  - un GJ fait un salut nazi, alors qu'il s'agissait d'un Ave Macron.
- Totale manipulation :
  - photo-trucages (char Leclerc sur l'A1 alors que c'était une photo prise en Pologne en 2015 à l'occasion d'un exercice militaire),
  - photo hors contexte montrant des visages en sang (prises à l'occasion d'autres manifestations en France mais aussi à l'étranger)
  - Image d'un gendarme avec une pancarte « ne lâchez rien » récupérée et exploitée par les GJ pour montrer que même parmi les FSI il y a des velléités à rejoindre la contestation, alors qu'en fait ce cliché a été pris suite aux agressions de policiers en 2016 à Viry-Châtillon.
- Information déformée :
  - une vidéo montrant une GJ indiquant qu'elle a appris par des *street medics* qu'une GJ était morte, une certaine « Coralie » de nationalité belge alors qu'elle était juste blessée.
  - Des images montrant des insignes ou des drapeaux laissant croire à la présence de forces de l'ordre étrangères sont commentées par des GJ sur leur groupe FACEBOOK qui mélange des notions d'état d'urgence, de siège et de solidarité européenne.
  - Des photos de voitures détruites à Paris sans plaque avec des commentaires de GJ disant qu'elles ont été placées là par la Police pour faire croire que le mouvement des GJ est violent

*La rumeur est protéiforme et sa première victime est la véracité de l'information car cette dernière est systématiquement déformée soit de façon très discrète et insidieuse (sous-entendus) soit d'une manière grossière (complotisme, trucage de photo, etc.)*

## 2 - Sur le mécanisme des rumeurs

- Complexité pour connaître le premier à avoir lancé l'information car :
  - principe de *FACEBOOK* et des réseaux sociaux : faux profils ou anonymats possibles
  - le lanceur d'informations peut également avoir été manipulé et être seulement le premier relais
- Viralité de l'information : structuration de la contestation sur les réseaux sociaux avec la création de groupes *FACEBOOK* et avec des leaders d'opinion (FLYZONE, E. Drouet, etc.)
- Structuration autour du même courant de pensée laissant peu de place à la contradiction et ainsi unicité des idées. Critique unilatérale néanmoins à nuancer car certains membres de ces groupes attirent l'attention du groupe de ne pas aller trop loin en indiquant que les ficelles sont trop grosses. Ils sont ainsi conscients que le groupe des GJ se discrédite.
- Rumeurs jouent sur les peurs et l'émotion : perte de souveraineté, violence policière, enfant orphelin, présence de l'armée, présence de FSI étrangères, décès de GJ.
- Rumeurs sur les réseaux sociaux s'invitent sur le terrain et sur les ronds-points (question de l'immigration, perte de souveraineté observée par les journalistes).
- Rumeurs sans frontières tant dans l'origine que dans la propagation (Canada, Belgique, etc.)

## 3 - Sur les acteurs

- Membres des groupes *FACEBOOK* de GJ : certains sont très actifs et se filment en train de commenter tel ou tel fait, d'autres ne font que relayer mais participent ainsi à la propagation de la rumeur.
- On constate également des groupes pro-gouvernementaux qui se structurent et répandent eux-mêmes des rumeurs.
- La presse : celle-ci s'organise pour appréhender la rumeur et ainsi « casser » la propagation avec leurs services de *fact-checking* (LEMONDE, LIBERATION, AFP ont ainsi été cités). Cependant la presse peut être à l'origine de la rumeur soit directement (MARIANNE) soit indirectement (en diffusant des informations non recoupées : décès d'une belge relayé par plusieurs médias avant qu'ils ne fassent un démenti) soit en recherchant la polémique.

De plus, les GJ ne font pas confiance en la presse. Au-delà des violences perpétrées à leur encontre (verbales sur le terrain et sur les réseaux sociaux, physiques), ils ne lisent pas la presse et quand ils la lisent ou la regardent ne disposent pas du recul intellectuel leur permettant de faire une saine critique.

- Les pouvoirs publics : plus lents à réagir car devant vérifier dans l'urgence la véracité des informations, leur réaction se fait à contretemps et ainsi la rumeur s'est déjà propagée rapidement. On constate néanmoins une prise en compte rapide (de plus en plus) : à Nantes, en trente minutes la préfecture a démenti le décès d'un GJ limitant ainsi les interrogations. Parfois, une communication peut

opportune (PP démentant la présence de tireur d'élite lors des manifestations), parfois des réponses « à côté » (sur les tireurs d'élite, oui car c'est VIGIPIRATE et non les GJ qui occasionnent la présence de snipers)

- Les syndicats de police et experts : ils participent à expliquer les actions des forces de l'ordre mais n'ont que peu de poids pour casser la rumeur.
- Les personnalités politiques ou publiques comme amplificateur important
- Les réseaux sociaux : ils ont leur part de responsabilité dans la radicalisation des GJ et ce à plusieurs titres :
  - support numérique et virtuel des messages, des rumeurs, des fausses informations
  - Algorithme favorise l'endogamie des idées et l'amplification de la propagation de la rumeur.
  - Algorithme promeut l'émotionnel, pulsionnel versus le rationnel
  - L'algorithme est au cœur de la stratégie du réseau social, qui cherche actuellement à effectuer un retour à sa mission originelle de favoriser les interactions entre individus. Son PDG, M. Zuckerberg, échaudé par les controverses autour des *fake news* et de la responsabilité de *FACEBOOK* en tant que plateforme de diffusion d'informations, veut prendre ses distances avec les contenus des médias traditionnels. Une aubaine pour FLYRIDER, E. Drouet et la myriade d'autres groupes *FACEBOOK* qui ont vu le jour depuis le début de la contestation contre le gouvernement. Leurs messages remontent mieux dans le fil d'actualité des internautes, ce qui contribue à leur viralité et à la popularité du mouvement des GJ en général.
  - *FACEBOOK*, organisateur de « Jacquerie 2.0 » dans les départements (L. Alexandre, énarque et chirurgien)
  - *TWITTER* est également responsable puisque des *trollbots* propagent des informations de façon artificielle.

## 4 - Sur les réponses possibles pour lutte contre la rumeur

- Démenti le plus tôt possible des pouvoirs publics (cas de Nantes) par le ministère de l'intérieur et par le parquet (Avignon et l'affaire du faux orphelin)
- Critique de GJ appartenant au groupe (autocritique)
- Publication des services de *fact-checking*
- Excuse ou démenti des propagateurs de la rumeur (faux décès de la GJ Belge)
- Fermeture de groupes de GJ par les administrateurs GJ (attentats de Strasbourg)
- Pédagogie des actions mises en œuvre par les pouvoirs publics
- L'humour et l'ironie (cas de l'arme secrète) pour ridiculiser les diffuseurs de rumeurs

- La menace de poursuite (cas du faux décès d'un belge)
- Rumeur chassant une autre rumeur
- Certains organes de presse comme AFP ont une convention avec *FACEBOOK* qui met des contenus à disposition de l'AFP. L'AFP les analyse et dénonce à *FACEBOOK* des *fake news*. *FACEBOOK* peut :
  - Il en diminue la circulation sur son fil d'actualités et dans son champ de recherches.
  - Il notifie les utilisateurs ayant partagé ou souhaitant partager le contenu que celui-ci fait l'objet d'informations supplémentaires de la part de l'AFP.
- Si une page publie de manière répétée des contenus considérés comme faux, la page peut être pénalisée et voir sa visibilité diminuée. En aucun cas ces contenus ne sont supprimés de *FACEBOOK*.

## 5 - Sur les limites aux réponses

- Au-delà des effets liés aux algorithmes, il existe une catégorisation sociale dans l'usage des réseaux sociaux : les classes aisées sont sur *TWITTER*, les classes intermédiaires sur *FACEBOOK*, les uns ne pouvant ainsi pas parler en direct avec les autres
- Forte défiance des institutions classiques politiques, corporatistes et médiatiques.



## ANNEXE 3

### LES RUMEURS LORS DES ATTENTATS DE NOVEMBRE 2015

Avec les six attaques menées à Paris et près du stade de France (provoquant la mort de 128 personnes), un nombre impressionnant de données incluant des photos et des vidéos, a été mis en ligne dans les minutes et les heures qui ont suivi les attentats. Et comme lors des attaques de janvier 2015, tout est parti de messages postés par des anonymes sur *TWITTER*<sup>(1)</sup>. Jamais autant de *tweets* n'avaient été échangés et jamais la paranoïa n'avait pu être observée de si près :

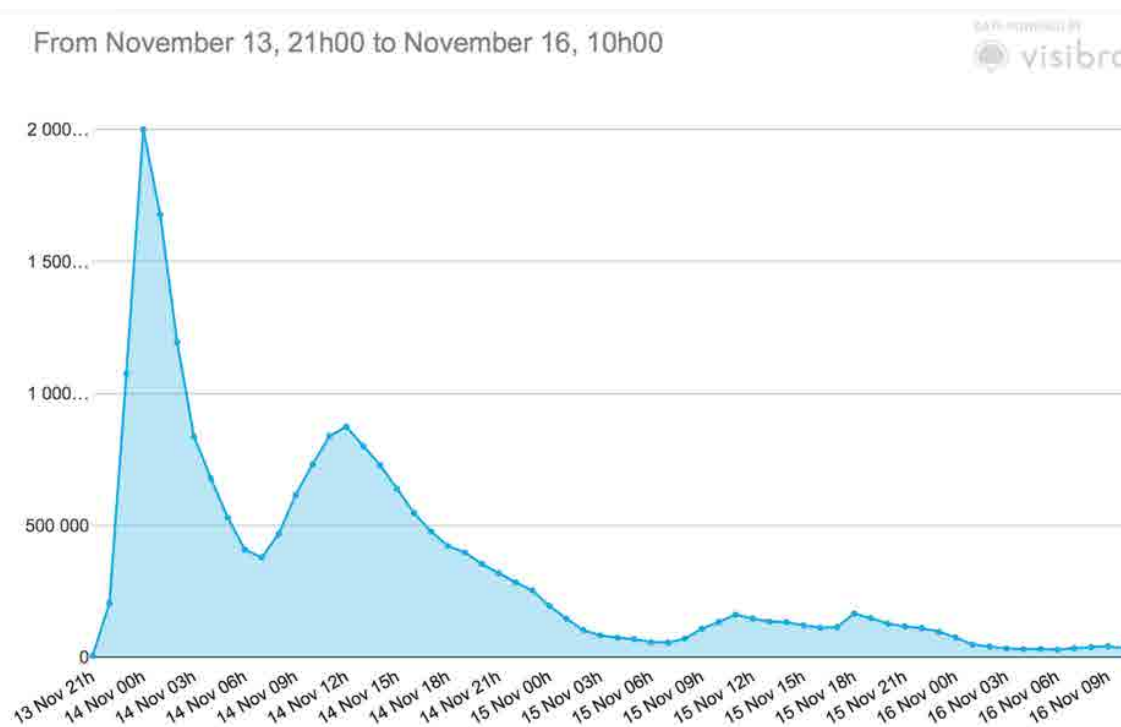
- Plus de vingt millions de *tweets* entre le 13 novembre à 21h00 et le 16 novembre à 09h00
- Un pic de deux millions de *tweets* a été recensé le 14 novembre vers minuit.

#### Exemples des rumeurs circulant lors des attentats de novembre 2015<sup>(2)</sup>:

##### 1. Non, quatre policiers n'ont pas été tués.

*Des chaînes d'informations et quelques sites ont diffusé durant la nuit une information erronée évoquant quatre policiers tués en neutralisant les assaillants au Bataclan, qui s'est répandue très rapidement. Elle n'a pourtant pas été confirmée par les autorités. Un policier a été blessé, mais aucun n'aurait perdu la vie dans l'exercice de ses fonctions. En revanche, un policier en civil, qui n'était pas en service, a été tué rue de Charonne. Un commissaire a également été blessé au Bataclan alors qu'il assistait au concert des Eagles of Death Metal.*

**Fig. 1 :** Nombre de messages envoyés lors des attentats de novembre 2015 via le réseau social *TWITTER*<sup>(3)</sup>



(1) <https://vimeo.com/191448615>

(2) Source ReputationLab. <http://www.reputatiolab.com/2015/11/infos-complots-fausses-alertes-rumeurs-fil-attentats-twitter/>

(3) [https://www.liberation.fr/desintox/2015/11/14/revue-des-intox-du-net-et-comment-s-en-premunir\\_1413408](https://www.liberation.fr/desintox/2015/11/14/revue-des-intox-du-net-et-comment-s-en-premunir_1413408)

## 2. Non, il n'y a pas eu de fusillades aux Halles, à Belleville ou à République



D'autres médias ont pu donner des informations non avérées, comme dans ce tweet, très relayé.

En réalité, il n'y a eu aucune confirmation sur des fusillades ou des victimes aux Halles, à Belleville, au Trocadéro ou à République. Les fusillades ont eu lieu au Bataclan, à la terrasse de deux restaurants proches de la place de la République, rue de Charonne et à la terrasse d'un autre café, proche de la place de la Nation.

## 3. Non, cette photo ne montre pas le Bataclan avant la tuerie



Un autre cliché souvent aperçu sur les réseaux, est présenté comme une photo du Bataclan avant les tueries.

Or il n'en est rien. D'après le groupe lui-même, il s'agit de l'Olympia à Dublin, une photo publiée jeudi 12 novembre.

## 4. Non, il n'y a pas eu d'intervention du RAID à Strasbourg

Autre information rendue virale par des comptes « influents », un prétendu assaut des forces d'intervention de la police à Strasbourg. Comme on peut le voir, le tweet cité par ce compte date du 31 octobre et non d'hier.

A Strasbourg #Strasbourg #attaque #terroriste <https://t.co/q8X2fuok18>

En outre, aucune intervention du RAID ou du GIGN n'a été signalée à Strasbourg à la date du 31 octobre ou hier. Bref, l'information n'a rien de vrai, et ressemble surtout à un moyen pour certains comptes TWITTER de faire un peu de buzz en marge d'une tragédie nationale.

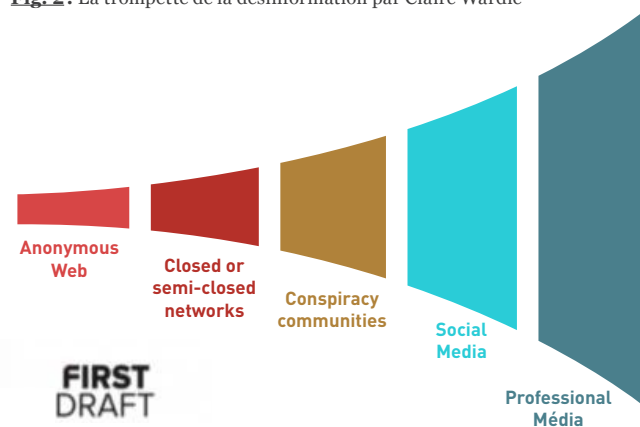
## 5. Non, l'Empire State Building n'était pas tricolore et la tour Eiffel ne s'est pas éteinte

Certes, des hommages ont eu lieu à l'étranger depuis vendredi, mais non, l'Empire State Building ne s'est pas éclairé aux couleurs du drapeau français, comme en témoigne le correspondant de BFM aux États-Unis.

Dans une situation aussi exceptionnelle, l'émotion prend le pas sur la raison pour un nombre important de gens. L'information tombe extrêmement vite, notamment sur les réseaux sociaux, et finalement personne n'a vraiment de certitude. Il y a toujours cette tentation, y compris chez les médias professionnels, d'aller sortir tout ce qui existe, car il faut aller vite. Or ce sont justement ces périodes où l'information mute très rapidement. Il est possible d'observer une information, vraie à un instant T et qui ne l'est plus quelques minutes plus tard.

Selon la chercheuse américaine C. Wardle, les nombreux agents de désinformation, fabriquant des *fake news*, des informations déformées, ou utilisant de simples rumeurs visent avant tout à accéder aux médias professionnels. Ce qu'elle illustre par cette « trompette de la désinformation », quand la désinformation commence sur des plateformes comme 4chan et Discord avant de nourrir les échanges de groupes fermés par exemple sur WHATSAPP puis les réseaux sociaux comme TWITTER ou FACEBOOK. Et « malheureusement, à ce stade, [l'information inventée] se retrouve souvent dans les médias professionnels » déplore-t-elle. Même le démontage argumenté de leurs mensonges dans les colonnes d'un grand quotidien ou par une chaîne de télévision est pour ces agents de désinformation une victoire.

Fig. 2 : La trompette de la désinformation par Claire Wardle<sup>4</sup>



Imaginez l'instrument, au tout début, les rumeurs circulent dans de petits groupes fermés, puis elles sont échangées sur messagerie. Elles gagnent ensuite un premier espace public, par exemple les réseaux sociaux. Plus ces rumeurs circulent, plus elles ont de chances d'entrer dans les radars d'un média de qualité qui va se trouver obligé de la démonter pour la démentir. On est au bout de la trompette : même dénoncé pour ce qu'elle est, la rumeur voire l'infox a atteint un large public, mission accomplie pour ceux qui l'ont propagé. L'image de la trompette, du souffle utilisé, de la circulation du son et du boucan que font ces rumeurs sont plus que pertinentes pour matérialiser un phénomène si volatile.

(4) <https://medium.com/1st-draft/5-lessons-for-reporting-in-an-age-of-disinformation-9d98f0441722>

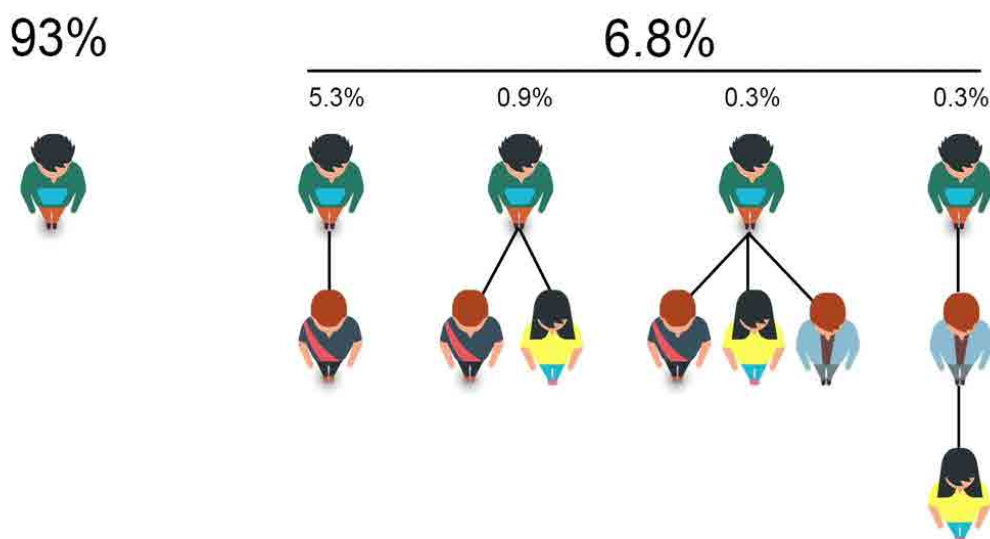
## ANNEXE 4

# LOIS APPLICABLES POUR LUTTER CONTRE LA RUMEUR, LA DÉSINFORMATION ET LES MANIPULATIONS DE L'INFORMATION

Voici la liste (non exhaustive mais déjà dense) des lois applicables dans notre champ de recherche :

- Article L. 97 du code électoral : « *Ceux qui, à l'aide de fausses nouvelles, bruits calomnieux (...) seront punis d'un emprisonnement d'un an et d'une amende de 15.000 euros.* »
- (2) Article 32 de la loi du 29 juillet 1881 : « *La diffamation commise envers les particuliers (...) sera punie d'un an d'emprisonnement ni d'un an d'emprisonnement et de 15.000 euros d'amende.* Cette infraction est punie des mêmes peines lorsqu'elle est commise sur un réseau de communication au public en ligne. »
- Article 226-10 du code pénal : « *La dénonciation, effectuée par tout moyen et dirigée contre une personne déterminée, (...) est punie de cinq ans d'emprisonnement et de 45.000 euros d'amende.* »
- Article 27 de loi du 29 juillet 1881 : « *La publication, la diffusion ou la reproduction, par quelque moyen que ce soit, de nouvelles fausses, (...) sera punie d'une amende de 45.000 euros.* »
- Article L. 465-3-2 du code monétaire et financier : « *Est puni de cinq ans d'emprisonnement et de 100 millions d'euros d'amende, (...) le fait, par toute personne, de diffuser, par tout moyen, des informations qui donnent des indications fausses ou trompeuses sur la situation (...)* »
- Article 226-8 du code pénal : « *Est puni d'un an d'emprisonnement et de 15.000 euros d'amende le fait de publier, par quelque voie que ce soit, le montage réalisé avec les paroles ou l'image d'une personne sans son consentement (...).* »
- Article 322-14 du Code pénal : « *Le fait de communiquer ou de divulguer une fausse information dans le but de faire croire qu'une destruction, une dégradation ou une détérioration dangereuse pour les personnes va être ou a été commise est puni de deux ans d'emprisonnement et de 30.000 euros d'amende.* »

**Fig. 3 :** Partage d'une information sur TWITTER pour la majorité du temps. Cascade faible à nulle



## ANNEXE 5

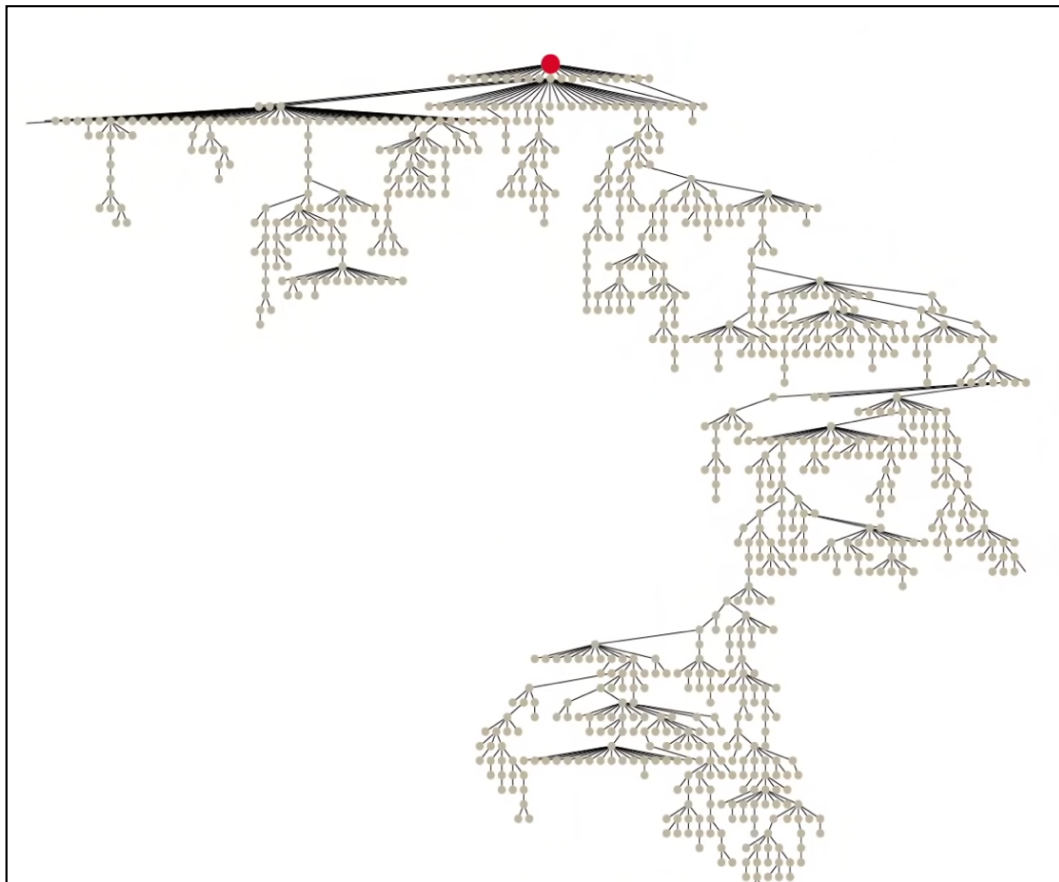
### CASCADES DE PROPAGATION PAR D. WATTS<sup>5</sup>

Il est intéressant de présenter le mécanisme de diffusion d'une nouvelle sur les réseaux sociaux et son organisation en «cascades». Une cascade débute lorsqu'un utilisateur va diffuser une information, vraie ou fausse. Cette information sera ensuite reprise par d'autres utilisateurs dans une sorte d'effet boule de neige. Le chercheur D. Watts a ainsi étudié les cascades de propagation en observant le déroulement de partage d'une information sur *TWITTER*. Son analyse permet de mettre en lumière que :

- 93 % du temps, une information est diffusée par un utilisateur, mais elle n'est jamais relayée.
- 6,8 % du temps, une information est relayée à une ou deux personnes qui vont la relayer au maximum une seule fois (cf. Fig. 3).
- 0,2 % du temps, l'information est cascadée de manière exponentielle (cf. Fig. 4).

D. Watts<sup>5</sup> indique ainsi que « *la plupart du temps, il ne se passe rien. La plupart du temps restant, il ne se passe pas grand-chose non plus* ». Les méga-cascades sont très rares, mais elles sont très visibles car par définition, relayées par un nombre important de personnes.

**Fig. 4 :** Partage d'une information sur *TWITTER* pour 0,2 % du temps. Cascade exponentielle.





# LA CONTREFAÇON : COMMUNICATION ET GESTION DES RISQUES

par **Anaïs SZKOPINSKI**, *Maître de conférences*



**Anaïs SZKOPINSKI**

Anaïs Szkopinski est maître de conférences à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Université Paris-Saclay).

Les droits de propriété intellectuelle subissent des atteintes massives que le législateur ne parvient pas à endiguer. Le dernier rapport de l'office de l'Union Européenne pour la propriété intellectuelle (EUIPO) révèle qu'entre 2013 et 2017, 439 millions de produits contrefaisants ont été dénombrés en Union européenne, dont la valeur totale est estimée à 12 milliards d'euros<sup>1</sup>. Cette ampleur est expliquée par la nature lucrative de la contrefaçon. Les faibles coûts de fabrication et de production autorisent des marges importantes à la vente et le risque pénal est faible. En effet, à l'étude, les dispositions destinées à protéger les droits de propriété intellectuelle apparaissent inefficaces voire inefficaces. Les dispositions pénales sont rarement mises en œuvre et les peines, encourues et prononcées ne sont pas dissuasives. La responsabilité civile du contrefacteur est plus souvent engagée, néanmoins, les dommages-intérêts prononcés sont encore fréquemment inférieurs aux bénéfices réalisés grâce à la contrefaçon et ce, malgré l'adoption d'un calcul spécifique exigeant du juge qu'ils les prennent en considération. Une réforme de ces dispositions apparaît donc indispensable<sup>2</sup>, cependant elle ne sera pas suffisante.

La contrefaçon peut être source de risques pour la sécurité de l'État, la santé et la sécurité des consommateurs, dont la gestion implique qu'elle soit « prise au sérieux »<sup>3</sup>. Il n'est pas rare que les actes de contrefaçon soient commis dans des circonstances ou aient pour effets de porter atteinte à d'autres réglementations car les contrefacteurs se contentent rarement de violer les droits de propriété intellectuelle. Ainsi, sont observées des atteintes au droit du travail, par le recours au travail clandestin ou au travail des enfants, ou au droit de l'environnement. Les règles de santé et de sécurité protégeant les consommateurs peuvent être ignorées. Certains produits, tels que les jouets pour enfants, les pièces détachées de voiture ou les médicaments, ne sont pas fabriqués dans le respect des normes<sup>4</sup>. La contrefaçon constitue aussi une menace pour la sécurité de l'État lorsqu'elle est source de profits ou de financement pour certaines organisations criminelles ou terroristes<sup>5</sup>. Dès lors, une communication adéquate sur ces effets est indispensable afin que soient perçus les liens entre la contrefaçon et les atteintes à ces autres réglementations. La formation des services d'enquête, des avocats et des magistrats devrait les sensibiliser sur la gravité de la contrefaçon et sur ces liens. Des actions de prévention devraient aussi être menées à destination des consommateurs pour les informer, d'une part, des risques présentés par les produits contrefaisants et, d'autre part, de leur participation au financement de ces organisations criminelles. Certes, la Haute Autorité pour la diffusion des œuvres et la protection des droits sur Internet (HADOPI) est dotée de cette mission de sensibilisation des Internauts, mais seulement dans le domaine du droit d'auteur et des droits voisins. L'information n'est pas étendue aux autres domaines<sup>6</sup>. Dès lors, il est souhaitable que des outils de communication sur ces risques générés par la contrefaçon soient développés. ■

(1) EUIPO, 2019 status report on IPR infringement, p. 10.

(2) A. Szkopinski, *Droit de la propriété intellectuelle et matière pénale*, th. dir. V.-L. Benabou, soutenue le 11 déc. 2018 à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Université Paris-Saclay), publication à venir aux éditions LGDJ.

(3) M. Vivant, « Prendre au sérieux la contrefaçon », *D.* 2009, chron. p. 1839-1844.

(4) EUIPO, OECD, *Illicit trade. Trends in trade in counterfeit and pirated goods*, 2019, p. 31 et s.; UNICRI, *Counterfeiting. A global spread, a global threat*, 2011, p. 48 et s.

(5) UNIFAB, *Contrefaçon et terrorisme*, 2016; T. Stoll, « L'état du droit communautaire », in *L'efficacité des mesures de lutte contre la contrefaçon : étude comparée*, Actes du colloque du 9 déc. 2005, SLC, coll. Colloques, 2006, vol. IV, p. 22.

(6) EUIPO, 2019 status report on IPR infringement, p. 15.



## RECHERCHE

### PROJET APRIL

#### *Optimiser l'Anticipation et la Prise de décision en situation de crises extrêmes pour maintenir la Résilience de la société*

*Confrontés à des situations de crise de plus en plus nombreuses, complexes et hors normes, faisant peser des risques sur les populations et les enjeux vitaux, les organisations publiques et privées sont confrontées à un défi majeur : « Comment optimiser la prise de décision en contexte d'incertitude et comment anticiper la reconstruction et restauration d'un territoire ? »*

Sur la base de la récente crise cyclonique aux Antilles, le projet APRIL mettra en perspective l'impact des décisions prises à chaud, sur la base de connaissances évolutives et partielles, sur le maintien de la résilience du territoire à court terme (résilience d'urgence) et moyen terme (relèvement du territoire). Un accent particulier sera porté sur l'anticipation et la prise de décision sous incertitudes liées aux prévisions météorologiques et aux dimensions socio-économiques du territoire (réseaux vitaux, contexte assurantiel, juridique, tissu économique, précarité des populations, insularité, etc.). Tous les échelons du dispositif ORSEC seront considérés depuis la commune jusqu'au niveau interministériel.

L'objectif du projet étant d'améliorer la capacité d'analyse des acteurs dans leur prise de décision. APRIL poursuivra deux grandes finalités :

- Capitaliser l'expérience d'IRMA, MARIA et JOSE sur la base d'enquêtes pour apporter des recommandations de pratiques et des méthodologies pour mettre en œuvre une anticipation court terme (phase d'urgence) et moyen/long terme (reconstruction du territoire) lors de futurs événements hors norme et améliorer la planification ORSEC ;
- Créer des outils d'aide à la décision (Système d'aide à la prise de décision et représentation des paramètres de décision via la cartographie heuristique) appréciant les différentes composantes de la vulnérabilité d'un territoire, les incertitudes et permettant d'anticiper des mesures transversales de protection et de remédiations afin d'optimiser la résilience court et moyen terme du territoire.

Au-delà de son volet « recherche et développement », APRIL propose de mettre en œuvre dès la réalisation du projet un transfert des résultats vers les acteurs de la sécurité civile et de la gestion des crises. Une mise en situation des personnels en poste sera organisée en fin de projet et permettra notamment de tester la méthode d'anticipation proposée. De manière plus générale, les résultats du projet APRIL seront largement diffusés auprès des différents organismes de for-

mation des cadres de l'Etat et mis à disposition des pouvoirs publics via le comité de suivi composé de professionnels de la sécurité civile et de la gestion des crises. Ce comité sera le garant que la recherche menée dans le projet APRIL réponde aux problématiques opérationnelles et trouve un écho dans la mise en œuvre de mesures concrètes et l'évolution des doctrines.

APRIL est un projet de recherche-action et se positionne à ce titre dans un cadre de développement expérimental.

### PARTENAIRES

**INHESJ**: Institut National des Hautes Études de la Sécurité et de la Justice, représenté par Cheila DUARTE COLARDELLE

**BRGM**: Bureau de Recherches Géologiques et Minières, représenté par Sophie LECACHEUX

**LATTS**: Laboratoire Techniques, Territoires et Sociétés, représenté par Valérie NOVEMBER

**EFH**: Ecole Française de l'Heuristique, représentée par Frédéric LE BIHAN



#### POUR EN SAVOIR PLUS

→ <https://inhesj.fr/etudes-recherches/projet-de-recherche-anr-april>

**Programme Agence Nationale de Recherche (ANR) :**  
Ouragans 2017 - Catastrophe, risque et résilience (Ouragans 2017) 2018

**Référence projet :** ANR-18-OURA-0001

**Date et durée du projet scientifique :** juin 2018 – juin 2021  
(36 mois)

## 3<sup>E</sup> ÉDITION DU PRIX DE LA RECHERCHE INHESJ

*L'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice, en partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, a lancé la campagne de candidatures pour la 3<sup>e</sup> édition du Prix de la recherche de l'INHESJ 2019.*

*Le prix vise à distinguer une thèse en sciences humaines et sociales ou en droit portant sur les thématiques de sécurité et de justice. Il s'inscrit pleinement dans la dynamique de décloisonnement entre le monde opérationnel – notamment des forces de l'ordre et des juridictions – et le monde de l'université et de la recherche.*

*L'Institut national des hautes études de la sécurité et de la justice a récompensé, en partenariat avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, la thèse « Droit de la propriété intellectuelle et matière pénale » d'Anaïs Szkopinski, soutenue le 11 décembre 2018, par le « Prix de la recherche INHESJ ».*

*Ce prix vise à distinguer une thèse en sciences humaines et sociales ou en droit portant sur les thématiques de sécurité et de justice. Il s'inscrit pleinement dans la dynamique de décloisonnement entre le monde opérationnel – notamment des forces de l'ordre et des juridictions – et le monde de l'université et de la recherche.*

*En attendant la mise en ligne de sa thèse, Anaïs Szkopinski, vous propose un aperçu de sa recherche.*



**ANAÏS SZKOPINSKI**

Anaïs Szkopinski, maître de conférences à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines (Université Paris-Saclay). Sa thèse, intitulée Droit de la propriété intellectuelle et matière pénale, a été réalisée sous la direction Valérie-Laure Benabou, professeure associée à l'Université Aix-Marseille. Soutenue le 11 décembre 2018, elle sera publiée par les éditions LGDJ, dans la collection « Bibliothèque de droit privé ».

Diplômée en 2010 de deux masters 2 à l'Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, l'un en droit des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'autre en droit des contrats et de la concurrence, elle a exercé les fonctions d'attachée temporaire d'enseignement et de recherche puis d'enseignante contractuelle au sein du laboratoire de Droit des affaires et des nouvelles technologies (DANTE), ainsi que d'assistante de justice auprès du président de la première chambre civile du Tribunal de grande instance de Nanterre.

Maître de conférences depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2019, elle enseigne diverses matières telles que le droit de la propriété littéraire et artistique, le droit des contrats, le droit pénal des affaires et l'introduction générale au droit, et mène des travaux de recherche principalement en droit de la propriété intellectuelle.

## DROIT DE LA PROPRIÉTÉ INTELLECTUELLE ET MATIÈRE PÉNALE

*Recherches réalisées sous la direction de Madame le Professeur Valérie-Laure BENABOU*

*Thèse soutenue le 11 décembre 2018*

*Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines -  
Université Paris-Saclay*

### Membres du jury

Michel VIVANT, Professeur agrégé émérite à Science Po - Ecole de droit

Président : Emmanuel DREYER, Professeur agrégé à l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne

Rapporteur : Jean LAPOUSTERLE, Professeur agrégé à l'Université Paris-Sud - Jean Monnet

Rapporteur : Guillaume BEAUSSONIE, Professeur agrégé à l'Université Toulouse 1 Capitole

Examineur : Valérie-Laure BENABOU, Professeur agrégé à l'Université d'Aix-Marseille, Directrice de thèse

### **Résumé de la thèse**

Les droits de propriété intellectuelle subissent des atteintes, souvent lucratives et transfrontalières, dont le nombre ne cesse de croître. Pourtant, ces droits ne bénéficient pas d'une protection efficace.

Le droit pénal spécifiquement élaboré pour le droit de la propriété intellectuelle est confronté au paradoxe de l'inflation législative et de la dépenalisation judiciaire du droit de la propriété intellectuelle. Les évolutions législatives et jurisprudentielles des dispositions du livre troisième du code pénal, applicables aux biens, offrent certes de nouveaux fondements de protection, mais les concours de qualifications avec les infractions codifiées dans le code de la propriété intellectuelle complexifient le travail des juges.

A ces normes pénales, ont été ajoutées des dispositions organiquement civiles ou administratives, mais substantiellement répressives. Ainsi, le droit de la propriété intellectuelle comporte une autorité administrative indépendante, l'HADOPI, dont la mission de dissuasion est complémentaire au pouvoir de sanction du juge judiciaire, et un droit civil répressif. L'analyse de l'instauration d'une répression hors du champ du droit pénal amène à réaliser deux constats. D'une part, la répression des atteintes aux droits de la propriété intellectuelle n'est plus exclusivement menée dans un rapport hiérarchique vertical, traduisant la sanction des individus par l'Etat en raison d'une atteinte à l'ordre public, elles instaurent, aussi, dans un rapport horizontal

par la mise en œuvre, par les individus, d'instruments de résolution des conflits. D'autre part, l'externalisation de la fonction de répression du droit pénal invite à appliquer la qualification de matière pénale, catégorie juridique autonome élaborée par la Cour européenne des droits de l'homme afin d'assurer l'effectivité des principes fondamentaux. Cependant, la matière pénale de la propriété intellectuelle apparaît structurellement et substantiellement insatisfaisante puisqu'elle échoue à protéger ce droit efficacement.

Démontrant l'inefficacité, voire l'ineffectivité des normes pénales applicables au droit de la propriété intellectuelle, ainsi que l'inutile externalisation des fonctions du droit pénal au profit d'autres réseaux de normes, cette thèse propose de conférer une cohérence à la matière pénale de la propriété intellectuelle en recentrant la protection sur le droit de propriété et en élaborant un droit pénal de la propriété.

### **Partie I - L'imparfaite protection du droit de la propriété intellectuelle par le droit pénal**

Le droit de la propriété intellectuelle dispose, pour sa protection, d'un réseau complexe de normes pénales, constitué du droit pénal spécifique au droit de la propriété intellectuelle et du droit pénal relatif aux atteintes contre les biens, codifié dans le code pénal. Multiples, ces normes ne protègent pourtant qu'imparfaitement le droit de la propriété intellectuelle. En raison d'évolutions jurisprudentielles et législatives, le droit pénal de la propriété intellectuelle entre en concours avec certaines infractions contre les biens codifiées dans le code pénal, telles que le vol et l'abus de confiance ; concours résolu à son détriment. Hormis ces concours de qualifications, le droit pénal de la propriété intellectuelle est inefficace car rarement mis en œuvre devant les juridictions.

#### **Titre I - Un réseau complexe de normes pénales applicables au droit de la propriété intellectuelle**

Le champ pénal du droit de la propriété intellectuelle est plus vaste que ne le laisse penser la seule lecture du code de la propriété intellectuelle. Le droit pénal de la propriété intellectuelle et les infractions codifiées dans le livre troisième du code pénal forment un

réseau complexe de normes applicables au droit de la propriété intellectuelle.

L'adaptation du droit pénal au droit de la propriété intellectuelle est une gageure pour le législateur car chaque droit de propriété intellectuelle dispose d'un régime juridique spécifique, en constante évolution. L'ouvrage législatif est régulièrement retravaillé par le législateur et les juges, tant internes qu'euro-péens. L'instabilité de ce droit, due à la diversité de ses sources, heurte les principes fondamentaux auxquels est soumis le droit pénal. L'adaptation du droit pénal, tant substantiel que formel, s'avère, aussi, périlleuse à l'aune des spécificités des infractions aux droits de propriété intellectuelle. Massives et transfrontalières, elles imposent une certaine souplesse à ce droit exceptionnel et, en principe, enserré dans les frontières de l'Etat. Les difficultés rencontrées par le droit pénal, pour lutter contre ces infractions, sont donc principalement dues au caractère technique du droit de la propriété intellectuelle, limitant la mise en œuvre de procédures rapides ou fondées sur un accord entre la victime et l'auteur de l'infraction, et à la nature territoriale de ce droit, excluant l'application des règles d'extraterritorialité du droit pénal. Bien que les écueils soient nombreux, l'analyse démontre que le législateur a su adapter le droit pénal au droit de la propriété intellectuelle. La construction minutieuse de ce droit pénal, symétrique aux régimes juridiques des droits, contraste avec la généralité des délits contre les biens, du livre troisième du code pénal, aussi applicables au droit de la propriété intellectuelle. En effet, dans un vaste mouvement jurisprudentiel, la Chambre criminelle de la Cour de cassation confère, ou reconnaît, une acception intellectuelle aux infractions de vol, d'abus de confiance et de recel, leur permettant d'appréhender les biens incorporels. La modernisation de ces infractions profite donc au droit de la propriété intellectuelle. Ce *corpus* est complété par les infractions aux systèmes de traitement automatisé de données, dont les réformes récentes leur permettent d'appréhender les atteintes aux droits de propriété intellectuelle.

Dès lors, des liens apparaissent entre ce livre troisième du code pénal et le code de la propriété intellectuelle, dessinant un réseau de normes pénales applicables au droit de la propriété intellectuelle. Néanmoins, s'il est observé un rapprochement complémentaire

des infractions du code pénal de celles du code de la propriété intellectuelle, l'intérêt des infractions spécifiques au droit de la propriété intellectuelle est considérablement atténué lorsque la convergence des infractions du code pénal laisse entrevoir une concurrence.

#### **Titre II - L'échec du droit pénal de la propriété intellectuelle**

La protection du droit de la propriété intellectuelle par son droit pénal spécial est un échec. Les efforts du législateur pour l'adapter au caractère civiliste du droit de la propriété intellectuelle et aux spécificités de ses infractions s'avèrent vains. Deux causes de son ineffectivité peuvent être identifiées.

La première, exogène, réside dans la concurrence entre les normes pénales du réseau, causée par l'évolution des infractions du livre troisième du code pénal. Une atteinte à un droit de propriété intellectuelle peut emprunter plusieurs qualifications car des infractions du code de la propriété intellectuelle et du code pénal sont susceptibles de servir de fondement à la condamnation de l'acte illicite. Bien que les premières soient spécifiques aux droits de propriété intellectuelle, en l'absence de hiérarchie entre ces infractions, la règle *specialia generalibus derogant* n'est d'aucun secours. De surcroît, dépourvue d'assise légale, le juge n'y est pas tenu. Malgré l'existence d'autres règles déterminant leur choix, les premières décisions démontrent que les juges appliquent l'infraction la moins difficile à mettre en œuvre, celle du code pénal. Si ces solutions sont encore rares, l'ineffectivité du droit pénal de la propriété intellectuelle paraît inévitable.

La seconde cause d'ineffectivité est endogène à ce droit pénal spécial. Si les adaptations des incriminations au droit de la propriété intellectuelle sont réussies, le choix de peines est peu judicieux ; or les fonctions de sanction et de dissuasion du droit pénal sont corrélatives aux peines. Ni leur nature, ni leur *quantum* ne leur permettent d'être efficaces. Inefficaces, elles n'incitent pas les victimes à agir sur ce fondement. Inadaptées, les procureurs sont peu enclins à poursuivre et, malgré la diversité des peines de droit commun, les juges ne font guère usage des peines complémentaires ou de substitution. L'inefficacité entraîne l'ineffectivité. Le droit pénal de la propriété intellectuelle, pris dans cette spirale dont le

mouvement est renforcé par l'augmentation régulière des *quanta* par le législateur, perd sa crédibilité. Confronté à la dépenalisation judiciaire du droit de la propriété intellectuelle, le législateur reste pourtant sourd à l'indispensable réforme de ce droit pénal et choisi de transférer aux réseaux civil et administratif, des prérogatives et instruments relevant traditionnellement du droit pénal. Au couple traditionnel formé par le droit de la propriété intellectuelle et le droit pénal, le législateur ajoute d'autres normes répressives constitutives de la matière pénale.

## **Partie II - La matière pénale de la propriété intellectuelle, un réseau de normes en quête de cohérence**

Confronté à l'échec de la protection du droit de la propriété intellectuelle par ce réseau de normes pénales, le législateur a entrepris d'attribuer les fonctions du droit pénal à d'autres normes. De nature répressive, elles intègrent alors la matière pénale, catégorie juridique élaborée par la Cour européenne des droits de l'homme. Or, l'étude de ces normes répressives, périphériques au droit pénal, révèle le chaos de la matière pénale de la propriété intellectuelle, laquelle ne confère pas, non plus, une protection efficace à ce droit. Une cohérence entre le réseau de normes pénales et ces réseaux de normes répressives doit donc être trouvée.

### **Titre I - L'émergence de réseaux de normes répressives, périphériques au droit pénal**

L'externalisation des fonctions d'investigation, de dissuasion et de répression du droit pénal peut être observée dans les réseaux de normes administratives et civiles applicables au droit de la propriété intellectuelle.

L'attribution de la fonction répressive à l'HADOPI, autorité administrative indépendante, pour sanctionner les atteintes au droit d'auteur et aux droits voisins commises au moyen d'Internet apparaissait pertinente.

Pourtant, après moult réformes, l'HADOPI ne conserve qu'une fonction dissuasive dont la complémentarité avec les sanctions prononcées par le juge judiciaire atténue fortement son intérêt.

*A contrario*, un réseau de normes civiles répressives peut être observé en droit de la propriété intellectuelle. La transposition de la directive relative au respect des droits de propriété intellectuelle a transformé l'action civile par l'adoption d'une mesure procédurale inquisitoire et l'instauration de dommages-intérêts à vocation punitive. A ces mesures spécifiques au droit de la propriété intellectuelle, devrait être ajoutée l'amende civile, si le projet de réforme du droit de la responsabilité civile est adopté en l'état. Substantiellement répressives, ces normes présentent de nombreuses difficultés à l'aune de la jurisprudence de la Cour européenne des droits de l'homme et du principe *non bis in idem*. Cette mutation du droit civil en droit civil répressif n'est pas dépourvue d'effets systémiques. Elle laisse entrevoir sa possible substitution au droit pénal de la propriété intellectuelle. A l'aune de ces bouleversements, il semble qu'il eût été plus opportun de réformer le droit pénal afin qu'il acquière l'efficacité nécessaire à la protection du droit de la propriété intellectuelle.

### **Titre II - Le droit de propriété, vecteur de cohérence de la matière pénale de la propriété intellectuelle**

Il apparaît indispensable de conférer une cohérence à la matière pénale de la propriété intellectuelle car les conflits normatifs tendent à la paralysie de la protection des droits. Un vecteur de cohérence peut être trouvé dans la nature du droit de propriété intellectuelle. Le droit de la propriété intellectuelle est un droit de propriété, l'étude des origines naturelles du droit de propriété le démontre. Le rapport propriétaire aux choses naît naturellement et pré-existe à toute intervention étatique. Il est notamment observé lors de la création des biens, objets de droits de

propriété intellectuelle. Outre la qualification de ce droit, cette analyse consolide la légitimité de son existence et de sa protection pénale. En effet, la valeur sociale essentielle du droit de la propriété intellectuelle, puisée dans sa qualification de droit de propriété, exige, aussi, une protection pénale de la part de l'Etat. Pourtant, une telle protection est fortement critiquée et la dépenalisation judiciaire du droit de la propriété intellectuelle ainsi que l'externalisation des fonctions du droit pénal au profit d'autres normes mettent en exergue le désengagement de l'Etat dans la sanction des infractions à ces droits. La démonstration de sa juste qualification de droit de propriété et la reconstruction de la légitimité de son existence, ainsi que de sa protection pénale, constituent le socle de la mise en cohérence de la matière pénale de la propriété intellectuelle. En effet, cette qualification retrouvée, conjuguée à l'évolution précédemment observée des infractions du livre troisième du code pénal, laisse entrevoir la possibilité d'un droit pénal commun de la propriété. Une disposition, sanctionnant les atteintes au droit de propriété, tant applicable aux biens corporels qu'aux biens incorporels, pourrait incriminer « l'exercice frauduleux, sur le bien quelconque d'autrui, d'une ou plusieurs prérogatives du droit de propriété ». Cette incrimination laisserait subsister quelques infractions spécifiques aux différents régimes juridiques du droit de propriété, notamment au droit de la propriété intellectuelle, formant ainsi un droit pénal spécial de la propriété. La création d'une incrimination commune et le choix de peines adaptées mettraient fin aux dérives de répression hors du champ pénal en droit de la propriété intellectuelle. Dépourvu d'utilité répressive, le droit civil retrouverait sa fonction indemnitaire et compensatrice, tandis que l'HADOPI, dotée d'un pouvoir de sanction, pourrait être conservée le temps d'un changement des comportements des Internaute. La matière pénale de la propriété intellectuelle, considérablement réduite, acquerrait cohérence et efficacité. ■



## FORMATION

# 7<sup>e</sup> SESSION NATIONALE « MANAGEMENT STRATÉGIQUE DE LA CRISE » 2019 – 2020



## TÉMOIGNAGES D'ANCIENS AUDITEURS



*Ecoute, dialogue, professionnalisme,  
bonne humeur : une véritable pause  
de bien-être dans un agenda pro.*



*La mixité privé/ public, donneurs d'ordres/  
consultants a été un des facteurs du succès.*



*Très grande richesse grâce à des profils  
très différenciés avec des attentes  
complémentaires et étendues.*

*La septième session nationale spécialisée « Management stratégique de la crise » a débuté en septembre 2019.*

*Cette formation d'excellence a pour objectif de permettre aux participants de mettre en place dans leurs structures une politique efficace de gestion des risques et de réponse aux crises.*

## ORGANISATION DE LA SESSION

### ✓ Des séminaires mensuels

Leur progression vise à couvrir tous les champs du processus de crise, de la prévention au retour à la normale. Cet objectif intègre l'enjeu majeur d'une coopération et d'une coordination entre pouvoirs publics et acteurs privés.

### ✓ Des grands témoins

Tout au long de l'année, les séminaires associent de nombreux intervenants qui partagent leurs savoir-faire et leurs expériences sur de nombreuses crises nationales et internationales. Ils échangent avec les auditeurs et apportent leurs conseils pour définir des stratégies et mettre en place une culture de crise pérenne.

### ✓ Des exercices de crise

Les installations techniques du centre de formation à la gestion de crise du département « Risques et Crises » sont utilisées pour les exercices de mise en situation. Les auditeurs sont ainsi immergés dans des situations de crise réalistes permettant d'appréhender les contraintes de la prise de décision en environnement complexe.

### ✓ Des visites de centres opérationnels

Elles sont organisées dans des structures nationales (ministérielles, régionales...) ou au sein de sièges de grandes entreprises.

### ✓ Des travaux de groupe

Les auditeurs sont répartis en plusieurs groupes de travail (GDS : groupes de diagnostic et de stratégies).

## PUBLIC

Cette formation s'adresse principalement aux cadres d'entreprises ou du secteur public ayant en charge la gestion des crises ou étant appelés à participer au sein des cellules dédiées.

## INFORMATIONS SUR LE SITE INTERNET DE L'INHESJ



### Recrutement sur dossier :

Le dossier de candidature  
sera disponible sur le site de l'INHESJ

### Renseignements et inscriptions :

Alexandre FOUCHARD

→ [formationcrise@inhesj.fr](mailto:formationcrise@inhesj.fr)

Tél : +33 (0)1 76 64 89 00 - Fax : +33 (0)1 76 64 89 44



## AGENDA DU 30/05 → 02/10

**28-30 mai 2020**

### 6<sup>ème</sup> Conférence Media & Mass Communication

La conférence MEDCOM 2020 comme thématique « Communication et changement culturel ». Des universitaires, chercheurs indépendants, artistes et activistes vont partager les implications opportunités, les défis de la communication dans un monde interconnecté.

**Université de Cagliari, la Sardaigne, Italie**

Pour en savoir plus : <https://mediaconference.co/>



**2-5 octobre 2020**

### 8<sup>ème</sup> Conférence Européenne sur la Communication

European Communication Research and Education Association (ECREA)

Les conférences biennales européennes de la communication (ECC) rassemblent des spécialistes internationaux de la communication. La thématique qui sera abordée est « Communication et confiance: construire un avenir sûr, durable et prometteur ».

**Université de Minho, Braga, Portugal**

Pour en savoir plus : [www.ecrea2020braga.eu](http://www.ecrea2020braga.eu)



# Défis

La revue du département Intelligence et sécurité économiques

Déjà paru

## L'ENTREPRISE FACE AU NOUVEAU CONTEXTE RÉGLEMENTAIRE : DES ENJEUX DE PUISSANCE ET DE COMPÉTITIVITÉ



# CAHIERS DE LA SÉCURITÉ ET DE LA JUSTICE

*La revue de référence en matière de sécurité et de justice*

- Une analyse des menaces et des risques du monde contemporain
- Des stratégies de réponse et des outils pour les mettre en œuvre
- Des contributions variées : experts et auteurs aux cultures professionnelles diverses



4 numéros par an

Revue en vente au numéro (23,10 € papier / 14,99 € numérique)  
et par abonnement

[www.ladocumentationfrancaise.fr](http://www.ladocumentationfrancaise.fr)

**La  
documentation  
Française**



# LIREC

✓ ABONNEZ-VOUS À NOTRE LETTRE



»»» [www.inhesj.fr](http://www.inhesj.fr)



DÉPARTEMENT RISQUES ET CRISES