



PROTECTION DE L'INFORMATION

La rumeur, entre pensée magique et désinformation

Plus vieux média du monde, la rumeur existe depuis qu'on échange de l'information... donc aussi de l'intox. La nouveauté, c'est qu'elle est devenue l'un des risques que l'entreprise doit gérer. Avec l'internet comme formidable catalyseur. Or l'entreprise est plus à l'aise avec les réalités objectives qu'avec les phénomènes insaisissables. Une crise est toujours douloureuse, difficile à maîtriser, incertaine. En général, un petit effort de prévention est la meilleure protection contre de gros déboires potentiels. Pour parer la menace, encore faut-il l'avoir préalablement identifiée. Ce n'est pas toujours facile, mais ne rien faire peut coûter gros.



Traditionnellement, la rumeur s'épanouit plutôt dans des microcosmes comme la sphère politique ou certains milieux "culturels". Avec l'essor d'enjeux de guerre économique par et pour l'information, elle s'est tournée vers l'entreprise. Dans un contexte d'incertitude anxigène, elle se propage sur divers fronts : les marchés financiers, terrain privilégié de comportements irrationnels, ou les marchés commerciaux, champ d'affrontement d'intérêts multiples ; mais aussi en communication interne, particulièrement quand des restructurations risquent d'intervenir ; ou en externe, quand d'autres ont besoin de créer une diversion et que vous pourriez être un bouc émissaire idéal...

© Business : ça peut faire mal

N'insistons pas sur la bourse, où "il faut acheter la rumeur et vendre la nouvelle", qui par surcroît relève de mécanismes particuliers, comme celui de la *prophétie autoréalisatrice*, ou *prédiction créatrice* : certains pensent qu'un titre va baisser, ils vendent, donc le titre baisse, ce qui confirme la pertinence de leur prédiction... Même non cotée, une entreprise peut être affectée par une rumeur qui inquiète ses sources de financement.

La rumeur de déstabilisation commerciale est une menace désormais classique. Perrier, cas de référence : en 1989, dans l'usine de Vergèze, la déficience d'un filtre surdose en benzène un lot de bouteilles destiné aux États-Unis. Problème réel,

Humilité et autorité pour susciter confiance et crédibilité

Il faut inspirer confiance par un discours crédible. La recette est simple : combiner autorité et humilité. Autorité quant au fond, pour montrer qu'on connaît le sujet. Humilité dans l'expression, pour témoigner d'une attitude d'écoute, d'ouverture, de respect des interlocuteurs. Qui peut affirmer n'avoir jamais fait l'inverse : forme autoritaire et fond humble ? Exemple, les apprentis sorciers de la désinformation : on peut s'interroger sur les liens entre les pratiques des soviétiques, leur perte de crédibilité et la chute du Mur. Ou sur les mêmes processus traduits dans d'autres pratiques, depuis Watergate (interne) ou la guerre du Golfe (externe). « Lorsque le mensonge apparaît quelque part, il gangrène tout. Si quelqu'un me trompe une fois, s'insinue le doute qu'il me trompe toujours » (Kant). ■

mais mineur... si la rumeur n'avait attribué à cette surdose des effets cancérigènes et si Perrier n'avait méprisé cette croyance ridicule. Réaction tardive et maladroite. Conséquences, au niveau mondial : les ventes s'effondrent ; il faut retirer 160 millions de bouteilles ; l'image de marque est durablement compromise. Il faudra des années et des investissements colossaux pour que la firme s'en remette. Bien plus tard, on a su qu'un agent de la concurrence travaillait dans cette usine du Gard (*fait générateur*) et que la rumeur avait été orchestrée

(*manipulation, amplification et diffusion*). Entre-temps s'était produit l'enchaînement diabolique : un petit défaut (*benzène*) est grossi par amalgame (*cancérigène*), l'information malveillante passe par des canaux informels, la cible de l'attaque apprécie mal la portée de la menace, la résonance est accrue par une inquiétude du public, la cible continue à réagir trop tard ou trop mal, la rumeur devient incontrôlable.

Le cas est célèbre, enseigné, exploité... n'empêche qu'il se reproduit chaque jour. Pas seulement dans les secteurs où les consommateurs peuvent nourrir des angoisses (alimentation, santé, sécurité...). Les concurrents ne sont pas seuls à menacer : avec des motivations diverses, on trouve aussi bien des associations, médias, "experts", etc. Les rumeurs de messages subliminaux anti-islamiques ou pro-israéliens ont affecté les ventes de Pepsi (dont le sigle signifierait "Pay Every Penny to Save Israël", donnez jusqu'au dernier sou pour sauver Israël) ou de Coca-Cola : en arabe, lu à l'envers dans un miroir, avec un peu d'imagination, le mot devient "Non à Mahomet, non à La Mecque".

Hoax et vrais-faux virus

Anthrax, fin 2001 : si les virus sont dangereux, les rumeurs de virus aussi causent de graves désordres. Pire, leur combinaison, surtout intentionnelle : un peu de virus et beaucoup de rumeur...

Le même processus s'applique aux systèmes informatiques. La rumeur prend des formes variées, à l'instar des intentions qui la sous-tendent : ignorance, inconscience ou bêtise ; arrière-pensée commerciale ou démarche marketing ; volonté de nuire, pour "rigoler" ou déstabiliser, etc. Une forme courante : les *hoax*, mails générant des flux parasites pour perturber le net. Pétition, message d'alerte ou autre : vous l'adressez à tout votre carnet d'adresses, chaque destinataire le répercute à son tour... des millions de messages circulent en quelques jours. Version moderne et redoutablement toxique des bonnes vieilles "chaînes".

Toujours en 2001 est née une variante, *sulfnbk.exe*, manipulation qui combine *hoax* et virus. La version de base (*hoax*) invite les destinataires à détruire... un composant de Windows présenté comme un virus. La version dérivée est un vrai virus. ■



Comment vaincre la rumeur				
Principaux ingrédients d'une bonne rumeur de déstabilisation	Étapes du développement de la rumeur			
	Phase A Admission	Phase B Compression	Phase C Explosion	Phase D Echappement
Contexte socioculturel : les représentations sociales	A1	B1	C1	D1
Contexte spatio-temporel : les circonstances	A2	B2	C2	D2
L'arme du crime : le thème prétexte	A3	B3	C3	D3
Ceux à qui le crime profite : les acteurs	A4	B4	C4	D4
Le cas échéant : les autres parties prenantes	A5	B5	C5	D5
Des alliés souvent précieux : les cibles elles-mêmes	A6	B6	C6	D6
Ceux qu'on manipule : les sujets	A7	B7	C7	D7

La recette est très simple : il suffit de maîtriser toutes les cellules de la matrice ci-dessous, qui croise les composants d'une bonne rumeur avec les phases de son développement. Destinée à cadrer l'analyse aussi bien que l'action, elle est applicable dans d'autres situations de communication de crise.

Plus le problème est pris en amont (cellules en haut à gauche), plus il sera efficace et facile d'agir en aval (cellules en bas à droite). Inversement, plus on tarde à intervenir et plus il faudra d'efforts, pour des résultats de plus en plus incertains.

Les quatre temps du moteur à explosion favorisent une bonne approche opérationnelle :

Admission : moment critique où apparemment rien ne bouge alors que les ingrédients se mettent en place... spontanément ou non. Importance capitale de la détection de signaux très faibles et d'une action de désamorçage.

Compression : les éléments s'étoffent, se précisent, se connectent, le champ s'élargit. Signaux moins faibles, désamorçage encore possible mais plus délicat.

Explosion : l'apothéose, le lâcher des missiles ou des leurres. Désormais, l'action relève de la balistique : essayez donc de rattraper un boulet de canon !

Échappement : le dispositif maléfique produit ses effets et se propage, certains se chargent d'accompagner sa diffusion. C'est de la balistique sur plusieurs fronts...

Des causes totalement étrangères à notre activité nous affectent de plus en plus (voir *Technologies Internationales* N° 91) : en 2001, la rumeur sur l'*anthrax* a coûté cher à La Poste... qui n'était en aucune façon concernée.

📍 Communication : perfide et sournoise

Communication interne : grandes ou petites, les mauvaises nouvelles ne manquent pas - réorganisation, déménagement, baisse d'activité, grosse commande urgente, déplacement de la cafétéria... Différer leur annonce est une façon

élémentaire d'ouvrir le champ à la rumeur, avec les conséquences habituelles en termes de confiance et de crédibilité (voir encadré), infligeant aux intéressés un triple choc : la mauvaise nouvelle, que le retard n'atténue pas ; les craintes fantasmagiques associées aux déformations de la rumeur ; le sentiment d'être abandonné, manipulé ou trahi. Même si les dossiers, les interlocuteurs ou les formes diffèrent, les processus sont les mêmes en communication externe, notamment dans les relations institutionnelles. Une restructuration bien anticipée et concertée avec les acteurs locaux est gage de confiance et de crédibilité ; la politique de l'autruche déclenche le triple choc.

La rumeur trouble bien d'autres moments de la vie de l'entreprise, en interne et en externe : projets de partenariat, d'alliance, de fusion ; de remplacement d'un manager ; de nouveaux développements ou d'arrêt de certaines productions, etc. C'est à dire chaque "menace" de changement : dans un monde où il faut s'adapter en permanence, la rumeur est promise à un brillant avenir. Sans compter qu'inversement, certains s'en servent. Pour tester idées ou projets. Ou à des fins publicitaires - comme la campagne mondiale des jeans Diesel en 2001 : création par la rumeur d'une fausse chanteuse, Joanna, avec tracts, disque, clip, revue, le tout relayé par un site web. Tollé des médias bernés quand une conférence de presse a révélé l'imposture... tollé, donc nouveau "coup de pub décalé" ! Sans aller si loin, on peut exploiter une rumeur dans une démarche reconventionnelle (l'image de La Poste peut profiter de l'épreuve *anthrax*).

Inutile d'insister sur l'impact d'internet, qui véhicule des informations en grande majorité non vérifiées, avec des performances exception-

Jean-Pierre Quentin, Docteur en Droit, directeur général d'algoric, est consultant en stratégie et communication.



Pour en savoir plus... :

Centres de compétences :
algoric, cabinet de formation,
conseil, études en communication
stratégique, www.algoric.com,
info@algoric.com,
tél. : 05 46 56 77 10

nelles en matière de propagation. De plus, il a engendré de nouvelles déclinaisons de la rumeur (voir encadré). Inversement, moyennant un minimum de méthode, la toile est un excellent vecteur pour désamorcer une esquisse de rumeur, voire pour riposter à des attaques exprimées.

📍 Que faire ?

Beaucoup sont tentés de ne rien faire, vu les risques de maladroites, d'enlisement, d'attisement d'un phénomène de toute façon incontrôlable. Ou par paresse. Ou par lâcheté. Ou parce que, comme tout exercice de communication, la rumeur ne mérite qu'arrogance et mépris. Dans de rares cas, il est bon de ne rien faire : quand la rumeur n'arrive manifestement pas à "accrocher", quand il apparaît qu'elle va vite devenir non pertinente. Dans d'autres cas, on peut sans risque la négliger, comme toute communication. Dans tous les autres cas, il est impératif d'affronter le danger.

Dominer la rumeur est une simple affaire de méthode (voir encadré). Comme dans toute situation complexe, il faut avant tout connaître et comprendre le problème, donc le ramener à ses composantes élémentaires et analyser leurs interactions. Face à la complexité, naturellement angoissante, la tentation est grande de chercher un discours simple, donc rassurant. L'équation de base se résume ainsi :

**Rumeur =
anxiété x incertitude x crédibilité**

L'anxiété est liée à la culture collective du milieu d'appartenance : ce que les sociologues qualifient de représentations sociales - où l'on trouvera la crédulité des gens ou la "pensée magique". L'incertitude est fonction du contexte espace-temps (en 2002, le maintien en activité

d'une mine de charbon française est moins certain qu'en 1860) : ce qu'on appellera les circonstances. La crédibilité est celle du message (la présence de benzène est établie ; quant à son caractère prétendument cancérigène, il est très crédible pour le consommateur moyen) : elle s'applique au thème prétexte - une précaution élémentaire sera de dissocier le bon grain de l'ivraie, assumer haut et clair la part de vérité pour être crédible quand on dénonce le reste.

Cette équation est à compléter par la prise en compte du jeu des acteurs. Même si le pire n'est pas toujours certain, il y a d'abord les acteurs de la manipulation, voire de la désinformation : promoteurs, émetteurs, exploiters. Ils s'appuient éventuellement sur des relais, prescripteurs ou autres parties prenantes - conscients ou non de leur rôle. La cible de la manipulation apporte souvent une contribution très efficace par ses maladroites. À ne pas confondre avec les cibles intermédiaires, auxquelles s'adresse la rumeur, qu'on préférera nommer "sujets" : la rumeur benzène vise les consommateurs (sujets) pour atteindre Perrier (cible).

Évidemment, plusieurs éléments peuvent s'associer pour en créer de nouveaux - certains contextes combinés avec certaines maladroites favorisent l'éclosion de maladies *sociogéniques* de masse, sortes de maladies *sociosomatiques* aux symptômes bien réels... Enfin, l'équation se décline aux différents stades du cycle de vie de la rumeur. D'où l'importance de ne négliger aucune case de la matrice. Ceci n'est guère réjouissant ? Consolons-nous avec V. Volkoff en rappelant que "diagnostiquer le mal n'est pas le guérir, mais qu'on le guérit rarement sans l'avoir diagnostiqué".

Jean-Pierre Quentin ●

