

4.

La rumeur, entre pensée magique et désinformation¹⁰

La rumeur, cette vérité qui se promène comme un mensonge, de bouche à oreille, qui ne fait pas réfléchir les gens, qui passe comme un soupir au-dessus du vent.

Charles Soucy

Plus vieux média du monde ou non, son ancienneté ne fait pas de doute : 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-amplificateur-accélérateur. 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 anxiogène, elle se propage sur divers fronts : bien sûr, 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 doivent - ou pourraient - 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* (anglicisme inopportun que n'a pu détrôner la *prédiction créatrice* d'Henri Mendras) : 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 USA. Problème réel, mais

¹⁰ Voir *Technologies internationales* n° 92, mars 2003, <http://www.algoric.com/ti/92.htm>

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 sur la qualité de ce qu'il consomme, la cible continue à réagir trop tard ou trop mal, la rumeur devient incontrôlable.

Le cas est célèbre, enseigné, exploité... n'empêche que, même à une échelle modeste, il se reproduit chaque jour. Ça n'arrive pas qu'aux autres. Pas seulement dans les secteurs (alimentation, santé, sécurité...) où les consommateurs peuvent nourrir des angoisses, éventuellement stimulées par des intérêts adverses. Les concurrents ne sont pas seuls à menacer : on trouve aussi bien des associations, médias, "experts" et divers acteurs en mal de notoriété ou en quête de tableau de chasse, entre autres ressorts. 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". Des causes totalement étrangères à notre activité nous affectent de plus en plus (voir chap. 12) : en 2001, la rumeur charbon-anthrax a coûté cher à La Poste... qui n'était en aucune façon concernée.

L'information et ses pièges

Dans l'univers impitoyable de l'information, il faut se méfier des turpitudes et maladroites d'autrui, des accidents, des imperfections des outils utilisés, de ses propres erreurs... >>>

Voir <http://www.algoric.com/ti/87.htm>

Communication : perfide et sournoise

Syllogisme : pour produire et vendre, l'entreprise doit faire de plus en plus de détours par la communication ; la communication moderne est polluée par la rumeur ; l'entreprise n'est pas épargnée... 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 1), 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.

1. 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, qu'on contrôle la situation. **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 (fermeture, manipulation, arrogance) et fond humble (dossier douteux, situation mal dominée) ? Est-ce satisfaisant ? Est-ce efficace ?

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). Pour l'entreprise, la prolifération de petits Gates, Tapie ou Messier ne serait-elle pas aussi catastrophique ? *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).

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 : projet de partenariat, d'alliance, de fusion ; attente du remplacement d'un manager ; hypothèse de nouveaux développements ou de l'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 l'acceptabilité d'idées ou projets (ballons d'essai). 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

Signaux faibles et tendances lourdes

Quand, comme tout veilleur, on traque des signaux faibles, l'attention se focalise tellement sur la dimension "faibles" qu'on néglige parfois l'aspect "signaux", c'est-à-dire le caractère significatif (révélateur) ou signifiant (chargé de sens). >>>

Voir <http://www.algoric.com/ti/88.htm>

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 : traitée de façon stratégique, l'épreuve *anthrax* pourrait améliorer l'image de La Poste.

Inutile d'insister sur l'impact d'Internet, qui véhicule des informations en grande majorité non vérifiées, avec des performances exceptionnelles en matière de propagation. De plus, il a engendré de nouvelles déclinaisons de la rumeur (voir encadré 2). 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.

2. 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. Première rafale, le hoax, doublement "amusant" : en saturant, comme tout hoax, mais aussi en invitant l'utilisateur à saboter lui-même son système d'exploitation. Deuxième rafale, le vrai virus, encore "mieux" : ça peut marcher au 1er degré (le virus produit ses effets), au 2è degré (le vieux hoax est réactivé + auto-sabotage) et au 3è degré - **déstabilisation** issue de désinformation : vous ne savez pas quoi faire du sulfnbk qui est dans votre ordinateur !

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. Par exemple en appliquant la recette d'un célèbre opérateur ferroviaire : 1) on n'écoute pas les remarques des usagers ; 2) de guerre lasse, ceux-ci se taisent ; 3) constatant leur silence, on conclut qu'ils sont satisfaits.

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 : régimes totalitaires ou incompetents protégés. Dans tous les autres cas, il est impératif d'affronter le danger.

Dominer la rumeur est une simple affaire de méthode (voir encadré 3). 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. C'est ensuite un jeu d'enfant d'apporter des réponses, puisque les questions sont bien posées ! Face à la complexité, naturellement angoissante, la tentation est grande de chercher un discours simple, donc rassurant. Le discours simplissime est certes rassurantissime... tant qu'il sait rester crédible ; ensuite, l'effet boomerang prend le relais.

L'équation de base se résume ainsi :

$$\text{Rumeur} = \text{anxiété} \times \text{incertitude} \times \text{crédibilité}$$