SYNOPIA
le laboratoire des gouvernances

Rapport

COMMUNICATION DE CRISE
&
LUTTE CONTRE LES *FAKE NEWS*

Février 2022

Siège : Paris – Adresse postale et bureau : 20, rue Georges Bizet F-75116 Paris – mail : synopia@synopia.fr – www.synopia.fr.
Association reconnue d'intérêt général n° W751214612 – siret n° 751 931 023 00020 – code APE : 9499Z

SOMMAIRE

PROPOS LIMINAIRE

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

INTRODUCTION

I. POUR BIEN COMMUNIQUER, BIEN APPRÉHENDER LA CRISE

II. S'ADAPTER AUX CRISES PARTICULIÈRES ET FAIRE FACE AUX *FAKE NEWS*

ANNEXE 1 : COMMUNICATION DE L'ÉTAT : TÉMOIGNAGE D'UN PRÉFET

ANNEXE 2 : « L'AFFAIRE RENAULT »

***

PROPOS LIMINAIRE

Ce rapport de Synopia sur la gestion de la communication en temps de crise et son corolaire, la lutte contre les *fake news*, s'inscrit dans une réflexion plus large sur les conditions de la confiance et de la cohésion dans notre société.

La crise sanitaire qui a éclaté partout dans le monde début 2020 nous a conduit à interroger la fonction de la communication de crise, celle de l'État et des institutions, tout comme celle du secteur privé, comme un élément essentiel de la confiance.

En effet, avec d'un côté, la diffusion de *fake news* en série, et de l'autre, une gestion souvent défaillante ou maladroite de la communication d'une grande partie des acteurs concernés, la crise sanitaire offre l'occasion de redéfinir des principes clés d'une communication de crise efficace et adaptée.

Les analyses et les recommandations qui sont formulées dans ce document relèvent des bonnes pratiques observées dans des cas concrets de gestion de crise. Elles s'appuient sur une série d'auditions de personnalités compétentes issues du secteur public et privé.

***

SYNTHÈSE DES RECOMMANDATIONS

1. En amont de la crise, former les équipes de communication à comprendre, anticiper et désamorcer les *fake news*.

2. Dès le début de la crise, mettre en place une cellule de crise capable de communiquer rapidement. La gestion des *fake news* doit faire l'objet d'un suivi particulier par une cellule spécialisée apte à organiser une veille sur les réseaux sociaux.

3. La cellule de communication doit être intégrée aux opérations et mettre en place la veille des réseaux sociaux pour proposer à la direction des éléments de langage appropriés que celle-ci doit valider pour la communication interne et externe.

4. Bien choisir l'instance en charge de communiquer : le discours doit être piloté, unique, et sans décalage entre les différents niveaux qui communiquent.

5. Préparer soigneusement le contenu de la communication (communiquer sur les moyens mis en œuvre, communications régulières, explications simples).

6. Éviter de communiquer à outrance, au risque de troubler le message.

7. Utiliser les médias à bon escient tout en conservant le contrôle du contenu de l'information diffusée.

8. Faire preuve de transparence pour toute information consolidée.

9. Maitriser le « timing » de la communication.

10. Ne pas oublier de prévoir une communication de sortie de crise.

INTRODUCTION

La communication de crise revêt des aspects divers, qui varient en fonction de la nature même de la situation : classique, comme pendant la gestion d'une catastrophe naturelle par exemple (feu de forêt, canicule, inondation), ou plus spécifique, quand elle s'inscrit dans une approche différente, liée par exemple à la lutte contre des *fake news* manifestes, ou pour dénoncer des manœuvres évidentes de désinformation organisée (antivax, complotisme, absence de réaction de l'État, etc.).

Une bonne gestion de crise implique une compréhension de la crise et des faits qui en résultent. Le facteur clé de succès, c'est l'anticipation, pour tenter d'avoir un coup d'avance dans le processus de sa résolution.

La communication de crise, c'est, de manière concrète, la bonne expression de ce qui se passe effectivement sur le terrain. Cette expression requiert de la franchise, de la clarté dans l'énoncé des moyens engagés, et l'annonce de la résolution prochaine du problème, sans en nier la gravité. L'objectif de la communication consiste à contribuer à une résolution optimale de crise.

La communication de crise s'inscrit dans un schéma triple : identification de la crise et de ses conséquences ; explication du phénomène en cause ; information sur le déroulement de l'action. A ces éléments structurants, il y a naturellement lieu d'ajouter la dimension d'humanité et d'empathie dont il faut faire preuve envers les victimes de dommages corporels et/ou matériels.

Les deux parties qui suivent analysent les différentes manières de communiquer pendant une crise, notamment lorsque des *fake news* sont propagées et complexifient davantage la réponse. Les recommandations qui figurent dans ce rapport concernent tous les acteurs de la communication de crise, aussi bien ceux du privé que du public, du dirigeant d'entreprise ou d'administration, au responsable de la communication, en passant par les personnes en charge des relations avec le public et la presse. Ces parties sont complétées du témoignage d'un préfet sur l'action de l'État en matière de communication (annexe 1) et d'une analyse de « l'affaire Renault » (annexe 2).

I. BIEN APPRÉHENDER LA CRISE POUR BIEN COMMUNIQUER

Lorsqu'une crise survient, la première chose à faire est de bien la nommer. En effet, la première qualification de la situation va impacter durablement la perception du public. Les mots employés doivent être bien choisis. Par exemple, dans le cas d'une attaque d'ordre terroriste, il faut pouvoir dire rapidement s'il s'agit d'un attentat terroriste organisé ou bien d'un acte individuel isolé, ou encore du comportement criminel d'un individu déséquilibré. Autre exemple : dans le cas de l'explosion d'une infrastructure, il faut pouvoir la qualifier soit d'accident industriel, soit d'acte de malveillance.

Les médias ont aussi un rôle important à jouer dans la première définition de la crise. Selon l'usage qu'ils choisiront d'en faire, ils pèseront plus ou moins sur l'état anxiogène de ceux qui recevront l'information, et ils exerceront ainsi un impact fort sur la gestion de cette crise. L'utilisation du juste mot, et non pas d'une focalisation sur la seule donnée, aura des conséquences durables sur la perception par chacun de l'événement. Disposer de bons outils devient alors essentiel.

Les outils de « *social listening* »[1] permettent d'analyser ce qui se passe sur les réseaux sociaux en temps réel, et ainsi d'éclairer la prise de décision, le type de communication nécessaire et la forme de cette communication. Il importe en tous cas de bien intégrer la méthode d'analyse de l'opinion, et de comprendre comment une opinion se façonne et se propage avec les codes du numérique.

1. Mettre en place une cellule de communication de crise

Mettre en place une cellule de crise capable de décider, d'agir vite, et de communiquer permet d'éviter le silence synonyme de rupture sociale. Dans une situation de crise, c'est celui qui parle le plus vite et le plus fort qui obtient souvent le meilleur effet final sur l'opinion. Dans la cellule de crise, les différents spécialistes se complètent.

Si leur intervention s'avère nécessaire, il y a donc lieu d'organiser leur prise de parole et de la répartir sur la base (logique ou argumentative) de critères indiscutables. Il faut aussi définir les premiers véhicules de communication (oral, écrit, images, etc.) en fonction du public que l'on souhaite atteindre. La gestion des *fake news* doit faire l'objet d'un suivi particulier par une entité spécialisée apte à assurer une veille sur les réseaux sociaux. Par conséquent, pour toutes ces bonnes raisons, **l'organisme chargé de gérer la crise doit nécessairement inclure une cellule dédiée à la communication.**

2. Bien choisir celui qui communique

Le communiquant a un rôle clé. Sa désignation doit s'anticiper. D'où l'intérêt d'une cellule de veille constante. Le premier contact doit être préparé, mais ce ne doit pas être une personne forcément haut placée dans l'organisation. Celle-là interviendra ultérieurement. Ce n'est pas non plus le directeur de la communication, mais il doit être immédiatement perçu comme un porte-parole qualifié.

Il importe que ce soit toujours la même personne qui s'exprime. Les militaires ont leur porte-parole attitré. C'est toujours le même, car il est affecté à ce poste, et il a bénéficié d'une formation pour l'y préparer. Il est perçu comme légitime, sait ce qu'il a dit lors des crises précédentes, et donc capable de s'assurer de la cohérence du discours de l'institution dans le temps.

La mise en avant des acteurs de premier rang, dans le choix des communicants, lors des grands incendies, a son importance : il est préférable d'envoyer devant les caméras et les micros un officier de sapeurs-pompiers ayant participé directement aux opérations sur le terrain, le visage encore marqué du noir de fumée, qu'un membre de l'administration préfectorale en costume propre. Pour sa part, l'échelon national doit élargir le point de vue en faisant état de la liste des moyens mobilisés et envoyés en renfort sur place, ainsi que des mesures prises pour la déclaration de catastrophe naturelle.

3. Bien préparer le contenu de la communication

Il est important de communiquer, dès le début de la crise, sur les moyens mis en œuvre pour la surmonter, et de s'engager à informer et à rendre compte régulièrement de l'évolution des choses. Il convient également d'adapter la présentation pour la rendre la plus favorable possible, mais sans s'inscrire pour autant dans une forme de contre-vérité objective. Sinon le décalage entre la réalité et le discours devient irrattrapable.

[1] La technique du « social listening » est l'activité de veille, le plus souvent automatisée, opérée sur les réseaux sociaux (sources : définition marketing).

Lorsqu'une crise survient, il faut s'attacher à la comprendre, à identifier son ampleur, à l'expliquer en tentant de reprendre l'initiative, notamment par rapport à la désinformation, tout en restant le plus proche possible du réel et sans s'écarter de la vérité, même si les faits sont graves. En outre, il importe de toujours exprimer de la compassion pour les victimes.

L'emploi d'expressions marquantes, mais sans être abusives, peut être utile : par exemple, lors des grands feux de forêt en Corse, les services de l'État ont employé l'expression de « mise en place d'un pont aérien » entre le continent et la Corse, expression qui a montré la mobilisation de tout l'hexagone, même si, dans les faits, il ne s'agissait que d'un avion qui faisait des navettes successives.

Expliquer simplement les choses lors de situations surprenantes, permet de désamorcer les critiques, comme on a pu le voir en 2004 lorsque le terroriste Carlos avait organisé de sa prison de Fresnes, une conférence de presse avec le journal Libération. En démontrant pourquoi et comment tout cela avait pu se passer, et en soulignant que des enjeux supérieurs devaient être pris en compte, les explications données ont désamorcé la situation, et dès le lendemain l'opinion était passée à autre chose.

Les contre-exemples, ceux qui font ressortir une mauvaise communication de crise, ne manquent pas. Lors de la canicule de 2003, les services de l'État ont manqué à leur devoir d'information envers les citoyens qui n'ont été mis au fait des dangers de ce phénomène que par le biais des pompiers et des pompes funèbres. Les erreurs de communication, à commencer par celle du ministre de la Santé, se sont avérées irrattrapables.

De la même manière, dans l'affaire Lubrizol, les autorités ont accumulé les erreurs de communication. Lorsque les habitants de la zone touchée voient de la fumée noire, il est inévitable qu'ils aient peur et imaginent le pire. Nier l'existence même du nuage est bien plus dommageable que de ne rien dire... Dans un tel contexte, il convient, en premier lieu, de rassurer les personnes concernées, dans toute la mesure du possible.

4. Éviter de communiquer à outrance, pour limiter la propagation des *fake news*

Dans le cas où des *fake news* seraient diffusées, deux ou trois communications rapides et claires permettent de mettre en face un contre-narratif, et suffisent généralement à le faire. Les individus sont alors très vite confrontés aux deux « vérités » et doivent faire un choix, avant que la *fake news* n'ait eu le temps de s'installer durablement et de rallier trop de personnes à sa cause.

Le cas échéant, le premier message peut n'être qu'un message d'attente, disant qu'on prend la mesure de la situation et qu'on reconnait que cette situation est inquiétante, ce qui témoigne déjà d'un premier niveau de réaction.

5. Respecter un principe essentiel : la transparence

Peu importe la complexité d'une situation, il faut privilégier la transparence de l'information, qui fait naitre la confiance. Son absence constitue d'ailleurs l'un des reproches les plus fréquents. Mais il s'agit d'un exercice beaucoup plus compliqué qu'il n'y parait, dans la mesure où le public exige une explication rationnelle immédiate et, si possible, la désignation des coupables, et non pas seulement des responsables.

L'exercice est délicat car il n'est pas possible de dire que l'on ne sait pas encore faute d'éléments suffisamment précis (au risque d'être suspecté de dissimuler des informations capitales), ni de s'avancer sur une hypothèse hasardeuse qui pourrait se révéler erronée et entraîner une interprétation catastrophique. On ne peut pas non plus se permettre d'attendre les résultats d'une enquête qui pourra prendre plusieurs mois.

Les médias ont une responsabilité dans la dérive du traitement de l'information, car cette exigence simultanée de rapidité et d'exactitude réclamée par nos concitoyens a été fortement encouragée par ces mêmes médias, souvent vecteurs d'une justice populaire *(surtout médiatique)* immédiate. L'éducation à la perspicacité devrait être un objectif, même s'il ne peut s'agir que d'une action à long terme.

Cette contradiction nécessite un travail d'investigation et d'analyse qui ne peut se traiter dans l'urgence. Il faut accepter qu'un responsable ou qu'un porte-parole vienne dire : « à ce stade, je ne sais pas et je ne suis pas en mesure de répondre à vos questions ; je reviendrai vers vous lorsque je serai en mesure de formuler une explication à la mesure de l'exigence de vérité que vous êtes en droit d'attendre ».

Une règle semble toutefois s'imposer : ne jamais mentir, car quand le mensonge est révélé (ce qui finit bien souvent par arriver), l'effet peut être catastrophique et la perte de crédibilité de son auteur est définitive.

La préparation de la sortie de crise sera examinée en seconde partie.

II. S'ADAPTER AUX CRISES PARTICULIÈRES ET FAIRE FACE AUX *FAKE NEWS*

La révolution numérique favorise le développement de contenus très divers, qui seront lus et partagés par les utilisateurs des réseaux sociaux. Or, les plateformes ont un modèle économique axé sur la collecte de données auprès d'utilisateurs. Leur monétisation auprès des annonceurs est d'autant meilleure que les utilisateurs restent sur la plateforme le plus longtemps possible. Dès lors, c'est une « économie de l'attention » qui a été créée, et qui favorise naturellement la diffusion des *fake news.*

1. Comprendre la mécanique des *fake news* pour mieux y faire face

Les *fake news* peuvent être à l'origine d'une crise ou n'être qu'une conséquence d'une crise révélée dont elle se nourrirait : d'où la nécessité d'en comprendre la mécanique. La *fake news* ou « infox », anciennement désignées comme des « *hoax* » (plaisanteries qui utilisent les réseaux sociaux pour les diffuser), sont des informations mensongères diffusées dans le but de tromper et manipuler un public. Elles nourrissent le complotisme.

Ce phénomène n'est pas nouveau : sous la monarchie absolue, les « Canards » étaient des fausses nouvelles colportées pour discréditer des adversaires politiques. Parallèlement, des pamphlets ou libelles étaient très répandus sous l'Ancien Régime pour combattre la monarchie.

Aujourd'hui, grâce aux technologies numériques, l'industrie du « *fake* » s'est beaucoup développée, partout dans le monde. Pour une petite centaine d'euros, il est possible de créer un site internet et une campagne de ce qu'on appelle des « *fake followers* »[2]. Une majorité de la population se retrouve victime de cette industrie du « *fake* » : la probabilité que des avis consultés en ligne (sur Amazon ou Trip Advisor, par exemple), soient de faux avis se situe dans une proportion des deux tiers. La technique permet aussi de créer des « *Dark RP* » (certaines entreprises créent de faux profils et utilisent des robots pour créer du contenu et des interactions basés sur le « *fake* »)[3].

Les *fake news* et l'univers de la post-vérité sont un **produit du numérique,** et ils ont fait voler en éclat les possibilités de contrôle, sauf à instaurer des mécanismes de suivi des citoyens qui seraient la marque d'un État totalitaire. Le marché cognitif a été dérégulé : tous les points de vue sont à une portée de clics et sans la moindre obligation de justification scientifique. Le complotisme n'est pas forcément l'affaire des moins éduqués.

Trois types d'acteurs ont contribué, malgré eux, au développement des *fake news* :

- Les **médias** ont été les premiers véhicules des *fake news*, puisque la création de nouvelles fait partie de leur mission : c'est la création d'un narratif. Les médias souffrent d'une perte de confiance, car ils n'arrivent pas à s'accorder sur une vérité. Les controverses scientifiques dans les médias ont introduit la notion de scepticisme généralisé, et ont créé plus de défiance que de confiance. La concentration des moyens économiques des médias dans des mains privées vient renforcer ce phénomène. De nombreux médecins, pendant la crise sanitaire, ont, en quelque sorte, été les « idiots utiles » du complotisme en « blanchissant » des idées via les médias, c'est-à-dire en leur accordant le statut de vérité.
- La **publicité** porte également une responsabilité importante, en utilisant des techniques pour faire la promotion de produits : des statistiques sont manipulées pour véhiculer des idées à des fins commerciales. L'efficacité de cette approche est grande car elle recourt à l'émotion, et ce d'autant plus que la publicité a justement pour but de dépasser la raison. Elle utilise la vraisemblance et non la vérité. Or, les spécialistes s'accordent à dire que, pour faire une bonne *fake news*, il faut au moins 50 % de vraisemblable.
- Enfin, les **politiques** sont des vecteurs de *fake news*, comme l'a démontré la campagne électorale de 2016 aux États-Unis[4]. Une variante s'observe avec la post-vérité, forme de pré-fascisme intellectuel qui se diffuse massivement aujourd'hui. Le Brexit et la campagne référendaire en 2016 au Royaume-Uni ont également été impactés par les *fake news*. Boris Johnson a lui-même avoué avoir défendu de faux chiffres lors de cette campagne... Les politiques contemporains n'ont cependant rien inventé : les *fake news* ont été utilisées par les armées et les États pendant les guerres. Sous la forme de mesures de désinformation pour leurrer l'ennemi. Elles sont à la base, par exemple, de l'opération *Fortitude,* dans le cadre d'*Overlord*.

Mais les citoyens ont aussi leur part de responsabilité : le fait de pouvoir zapper à un rythme très soutenu encourage la polarisation de la pensée : on regarde essentiellement ce avec quoi on est d'accord. **On construit ainsi une frontière cognitive autour de nos idées** qui fait obstacle à la possibilité d'en sortir pour les vérifier ou pour les élargir.

---

[2] Facebook a annoncé avoir supprimé récemment 1,3 milliard de faux comptes sur un trimestre.

[3] L'expression DarkRP désigne des techniques de relations publiques et de gestion de l'e-reputation qui sont non éthiques, voire même parfois illégales. Ces pratiques sont généralement mises en oeuvre discrètement par des agences de communication peu regardantes sur leurs pratiques.

[4] Notamment l'affaire du « *Pizza Gate* » (pseudo réseau de pédophilie qui serait piloté par Hilary Clinton). Cette *fake news* a eu un impact très fort, et a sûrement contribué à la victoire de Donald Trump.

Les médias d'informations en continu sont souvent des vecteurs de *fake news,* tantôt à leur insu, tantôt de leur plein gré. C'est le cas, par exemple, de la chaine américaine *Fox News,* qui est accusée d'en véhiculer, et de ne cibler qu'un seul électorat. L'institutionnalisation des « *fake news* » se présente comme un nouveau mode de pouvoir, de gouvernance (plus de 30 000 *fake news* ou « *alternativ facts* » auraient été diffusées par Donald Trump pendant son mandat[5]).

Un autre exemple est fourni par le mouvement des Gilets jaunes qui s'est diffusé autour de cette dynamique de « *filter bubble* » : création de groupes sur les réseaux sociaux, composés uniquement de personnes qui pensent la même chose. Il s'agit-là d'une communication spécifique, dont les modalités et les règles apparaissent différentes de celles qui s'appliquent à des gestions de crises classiques.

2. Tirer des enseignements de l'expérience vécue par des entreprises cibles de *fake news*

Depuis quelques années, des attaques se multiplient dont l'origine est incertaine, généralement des attaques informationnelles contre les entreprises sur les réseaux sociaux. Bien souvent, de tels procédés nuisent à la réputation des entreprises, à la vente de leurs produits ou services, et peuvent donc les déstabiliser.

Il faut différencier la *fake news* (information toujours fausse par nature), d'une information simplement incertaine. Chacune requiert une lutte spécifique. Dans le cas de la seconde, on ne connait pas (ou pas encore) toute la vérité. Par exemple, lors de l'incendie des entrepôts hébergeant un centre de données d'OVH à Strasbourg – la veille de son introduction en bourse – deux théories ont été développées : soit celle de l'incident industriel et de l'absence de protection suffisante ; soit celle de l'acte criminel aux fins de déstabiliser les grandes entreprises françaises du *Cloud.*

Une constante peut s'observer : face à une situation de stress, un groupe d'individus va chercher de la rationalité dans une théorie simple (dissonance cognitive) pour réduire son stress. Systématiquement, ils construisent un narratif qui prend racine dans le stress et le manque de communication de l'acteur visé. Cela pose la question des « espaces vides » laissés par les acteurs, qu'ils soient privés ou publics.

Un parallèle avec la crise sanitaire, notamment le sujet des vaccins, est intéressant, car tout et son contraire a pu être dit, y compris par le biais de théories du complot. Ces dernières ont pu se développer parce que le Gouvernement n'a pas réussi à faire passer les bons messages, laissant un espace vide à des personnes en situation de stress et alimentés par des « leaders » mal intentionnés.

La situation peut se compliquer si d'autres *fake news* viennent se rajouter et conforter des théories du complot ou des approches alternatives.

3. Concevoir des solutions à mettre en place avant la crise

Avec le recul et le retour d'expérience disponible aujourd'hui, il est devenu souhaitable et possible de mettre en place un certain nombre d'actions avant le déclenchement d'une crise afin de mieux y faire face en termes de communication.

[5] Nombre final selon le Washington post : 30 573 mensonges durant l'intégralité de son mandat et 503 mensonges pour la seule journée du 2 novembre 2020, la veille de l'élection présidentielle qui l'opposait à Joe Biden.

a. Développer l'esprit critique

Convaincre du contraire les gens qui pensent que Bill Gates veut implanter des puces dans nos têtes est impossible... Comme le disait Einstein, il est plus difficile de briser un préjugé qu'un atome. C'est pourquoi, bien en amont, il faut travailler à faire de « l'alphabétisation numérique » dans les écoles. On ne peut pas contrarier l'endoctrinement des complotistes. Il faut **agir à la base pour développer l'esprit critique, et ne pas se laisser abuser** par des *fake news*.

b. Former les services de communication et les équipes à toutes ces nouvelles règles

Il faut former et entrainer les équipes dans les entreprises pour les sensibiliser aux dangers des *fake news*. Il faut aussi maintenir les équipes en situation opérationnelle, en créant notamment des cartographies des acteurs et des victimes des *fake news*, qui inventorient :

- Les méfiants et actifs.
- Les conscients et actifs.
- Les guerriers.
- Les opposants.
- Les passifs.
- Les individualistes (qui sont neutres par rapport aux opinions divergentes, en général passifs sans avis arrêté).

c. Anticiper les attaques réalisées au moyen de *fake news*

La *fake news* est devenue un mode de communication dans la politique internationale. Aujourd'hui, le problème est double : pour essayer d'accumuler un faisceau de preuves pour dire qu'une information est vraie ou non, il faut du temps. Or, ce temps, les médias ne le prennent plus, notamment pour vérifier leurs sources. Auparavant, le délai était plus long, ce qui permettait un dialogue avec les services de renseignement ou les entreprises.

Il importe d'apprendre à identifier les *fake news* en utilisant l'une des nombreuses solutions technologiques pour les identifier. Lorsque l'on a connaissance d'une attaque imminente et injuste, la question se pose de savoir comment faire pour démonter l'information. Il faut alors opérer un travail en amont, avant même que l'attaque ne se produise, pour que la réputation de l'entité visée soit suffisamment bonne lorsque survient l'attaque, et qu'ainsi elle paraisse crédible. En d'autres termes, il faut anticiper la diffusion d'une *fake news* en s'y préparant et en se forgeant une réputation inattaquable. Toutefois, l'*e-reputation* n'est pas suffisante, car celle-ci doit se construire sur une image plus générale.

Les agences de communication doivent aussi imaginer de nouveaux moyens pour faire passer des messages autrement que par les médias traditionnels, par exemple à travers les réseaux sociaux.

Comme le disent les militaires, la communication est un acte de combat. Elle doit donc être résolument multicritères et multifacettes dès lors qu'on ne peut plus faire confiance à un mode unique de communication. Ainsi en va-t-il de la stratégie du *law fare* ou guerre du droit, qui vise à se servir de la justice comme une arme politique, comme moyen de pression par les gouvernements et les organisations non gouvernementales. Cet usage stratégique du droit par un acteur politique permet donc de faire avancer une cause, ou de prendre un temps d'avance sur les diffuseurs de *fake news*.

4. Mettre en place des solutions au déclenchement d'une crise

Il faut commencer par comprendre l'origine du narratif et construire un contre-narratif : l'erreur à éviter est d'avoir une approche rationnelle. Une grande partie des gens qui croient en une *fake news,* ne changent pas d'avis grâce à la communication d'une autorité. Il faut un traitement émotionnel du contre-narratif, prendre en compte le niveau de stress et d'inquiétudes. Le contre-narratif doit commencer par l'émotionnel avant de placer l'informationnel. Sinon, on risque de braquer et de justifier davantage encore la *fake news.*

5. Maîtriser le timing

Les *fake news* se propagent en moins de 24h sur tous les réseaux (sociaux, médias, cercle amical, professionnel, etc.). Les grands acteurs privés ont des cellules de crise capables de proposer une réponse dans ce délai très court.

Celui qui s'exprime en premier prend l'avantage. De ce fait, plus la réponse tarde, plus l'information se propage, et plus il sera difficile de lui opposer une contre-vérité. Il importe donc d'anticiper l'existence possible du type de crise concerné, et de préparer des scénarios de réponse en avance.

L'autorité censée être crue (sous réserve d'avoir entretenu une culture de vérité), pense pouvoir communiquer quand elle le veut. Or, en réalité, elle ne détient pas la maitrise du *timing*. Il lui faut donc identifier le bon moment de la communication. Dans certains cas, la bonne décision peut être de ne rien faire et de ne rien dire, plutôt que de risquer d'aggraver la situation. En effet, vouloir contester une *fake news* peut paradoxalement la légitimer et entretenir un débat autour d'une information qui ne reflète pas la vérité, ce qui revient à déporter le problème.

Pour éviter d'être dépassé par une campagne de *fake news,* lors d'une catastrophe industrielle ou naturelle par exemple, il faut organiser une communication sur ce qui s'est passé (du moins tel qu'on peut le savoir au moment de la communication) et sur les moyens mis en œuvre. Et il y a lieu d'assurer, ensuite, un point communication toutes les heures qui permette de présenter les étapes, en combinant une double communication délivrée à l'échelon national et à l'échelon local.

6. S'adapter aux crises spécifiques

Le cas particulier d'une crise impliquant le déploiement d'une force militaire exige de définir un plan de communication qui soit partie intégrante de l'opération, dans la mesure où la communication est un acte de commandement. On peut occulter des informations, mais on ne doit jamais mentir (le démenti étant toujours moins fort que l'affirmation initiale). Un message incomplet est préférable à un message tardif dès lors que la première dépêche sera très rapidement reprise par tout le monde.

La parole doit être pilotée, elle doit être unique et ne comporter aucun décalage de discours entre les intervenants à différents niveaux de responsabilité. Et si l'on peut considérer que des journalistes accrédités sont – à leur manière – des « agents de renseignement » qui évaluent la fiabilité de leurs sources et la plausibilité des informations qu'ils obtiennent, il est recommandé d'entrer en contact avec eux. Mais dans tous les cas, la gestion des *fake news* doit faire l'objet d'un suivi par une cellule spécialisée qui élabore des éléments de langage spécifiques au profit de la cellule de communication intégrée aux opérations.

D'une manière générale, une ligne directrice s'impose : informer pour rassurer, mais rassurer sans tromper. De façon objective, il s'agit de mettre en évidence la cohérence des décisions prises, les différents moyens mis en œuvre, et les perspectives que les actions entreprises permettent

d'envisager pour la suite. Qu'elle concerne des crises militaires ou civiles, la communication s'apparente ainsi à « un acte de combat ».

7. Adopter un cadre juridique face aux situations influencées par des conspirationnistes

Le cas particulier des conspirationnistes mérite une approche spécifique. Leurs mécaniques de raisonnement peuvent être identifiés grâce au moyen mnémotechnique suivant autour de l'acronyme CONSPIR : Contradiction, On nous cache quelque chose, Néfastes intentions, **S**uspicion extrême, **P**ersécution, **I**mperméabilité à la preuve, **R**éinterprétation de l'aléa.

Facebook tente d'empêcher la propagation des théories du complot en recourant aux techniques du Nudge[6]. Il s'agissait d'inciter les internautes à se poser des questions quant à la réalité des informations qu'ils partageaient plutôt que de les démentir, ce qui incite les gens à se faire leur propre avis sur une information. Par ailleurs, si le cadre légal a le mérite d'exister, il n'est pas suffisant, et force est de constater que toute velléité d'amélioration de la protection des citoyens se traduit par une mobilisation des défenseurs de la liberté d'expression même mensongère.

La loi sur la presse du 27 juillet 1849 (article 4) disposait que « la publication ou reproduction faite de mauvaise foi, de nouvelles fausses, de pièces fabriquées, falsifiées ou mensongèrement attribuées à des tiers, lorsque ces nouvelles ou pièces seront de nature à troubler la paix publique », serait sanctionnée pénalement.

La loi du 29 juillet 1881 sur la liberté de la presse reprend cette disposition (dans son article 27) qui prévoit une infraction pénale pour la « publication, la diffusion ou la reproduction, par quelque moyen que ce soit, de fausses nouvelles, de pièces fabriquées, falsifiées ou mensongèrement attribuées à des tiers lorsque, faite de mauvaise foi, elle aura troublé l'ordre public ou aura été susceptible de le troubler ».

Le Code électoral (article L 97) permet aussi de poursuivre les personnes qui « à l'aide de fausses nouvelles, bruits calomnieux ou autres manœuvres frauduleuses, auront surpris ou détourné des suffrages, déterminé un ou plusieurs électeurs à s'abstenir de voter, seront punis d'un an d'emprisonnement et d'une amende de 15 000 euros. »

Toutefois, l'application de ces textes est délicate, car il faut prouver la mauvaise foi et le trouble possible à l'ordre public. Ainsi, entre 2010 et 2020, à peine trois condamnations pour fausses nouvelles ont été prononcées. La loi sur la confiance dans l'économie numérique de 2004 oblige les plateformes, en leur qualité d'hébergeurs, à conserver les données permettant l'identification des personnes qui utilisent leurs services.

La loi « *fake news* » du 22 décembre 2018 s'avère peu efficace, car elle ne prend uniquement son sens qu'en période pré-électorale. Pendant les trois mois précédant un scrutin national, une action judiciaire en référé est permise pour interrompre rapidement la diffusion d'une information, dès lors que la fausse nouvelle - qui doit être manifeste - est diffusée massivement et de manière artificielle, et qu'elle est susceptible de troubler la paix publique ou la sincérité d'un scrutin. En dehors des périodes électorales, la loi crée un simple devoir de coopération des plateformes qui doivent mettre en œuvre des mesures en vue de lutter contre la diffusion de fausses informations susceptibles de troubler l'ordre public.

---

[6] Le *Nudge* est une incitation douce à un individu ou consommateur pour modifier son comportement. La technique est une réponse au manque de rationalité constaté des individus qui s'explique par de nombreux biais cognitifs identifiés par les pères de l'économie comportementale (Daniel Kahneman – Prix Nobel d'économie 2002 – Richard Thaler 2017).

La Commission européenne a publié en avril 2018 une communication sur la désinformation en ligne, et tente depuis lors d'obliger les opérateurs de sites à faire disparaître les fausses nouvelles dans des délais rapides. L'exécutif européen soutient un réseau indépendant de vérificateurs de faits, et propose d'user de nouvelles technologies, dont l'intelligence artificielle ou la *blockchain*, pour améliorer la capacité de tout citoyen à accéder à des informations a priori fiables.

La Commission a aussi confié à un groupe d'experts une évaluation qui a mis en évidence plusieurs carences :

- l'absence d'indicateurs clés de performance pertinents pour évaluer l'efficacité des politiques adoptées par les plateformes pour lutter contre ce phénomène ;
- l'absence de procédures plus claires, d'une définition commune, et d'engagements précis ;
- le manque d'accès aux données permettant une évaluation indépendante des tendances émergentes et des menaces que représente la désinformation en ligne ;
- l'absence de coopération structurée entre les plateformes et la communauté des chercheurs, et la nécessité d'associer d'autres parties prenantes concernées, issues en particulier du secteur de la publicité.

Le Président de la République, Emmanuel Macron, marqué par les *fake news* diffusées par une puissance étrangère pendant la campagne de 2017, a mis en place en septembre 2021 une commission présidée par Gérald Bronner chargée de faire rapidement des propositions face à l'emprise des théories complotistes et de la désinformation dans le débat public. Rendu en janvier 2022, le rapport formule des propositions concrètes dans les champs de l'éducation, de la régulation, de la lutte contre les diffuseurs de haine, et de la désinformation.

L'approche juridique n'est toutefois pas efficace pour préserver une réputation ou une vérité lorsqu'on est victime de *fake news,* car le temps de la justice n'est pas celui de l'instantanéité qui régit les réseaux sociaux.

Dans le contexte actuel, l'action utilement nécessaire tient donc en deux mots clés : éduquer et prévenir. En effet, le démenti est peu utile : il peut même être contre-productif, et servir des arguments supplémentaires aux complotistes.

Chaque crise étant différente, chaque réponse doit y être adaptée. Lors de la crise sanitaire, l'OMS a mis à disposition un guide : gérer l'incertitude ; accepter de dire « je ne sais pas » ; maintenir la confiance. Cependant, ces principes ont été transgressés par les pouvoirs publics, à l'exemple du vocabulaire guerrier employé au tout début de la crise sanitaire, qui n'était effectivement pas approprié.

Les États qui auront le mieux géré la crise sont ceux qui ont fait le pari de l'autonomie de l'individu et fait appel à l'intelligence collective, ce qui n'a pas été le cas en France où sa gestion a engendré de nombreuses insatisfactions. La communication n'a pas toujours été maitrisée, elle a même pu être négligée. Or, l'acceptabilité des mesures par l'opinion publique ne se décrète pas, elle se coproduit, elle se construit progressivement, via une communication soigneusement appropriée.

8. Traiter le cas particulier des fuites d'informations

Outre les *fake news*, il y a aussi des informations qui sont vraies mais qui n'auraient pas dû être rendues publiques. Ce sont souvent des informations sorties de leur contexte qui peuvent entraîner des conséquences dévastatrices pour l'entreprise ou l'institution. Les cas observés en politique sont fréquents.

Un des outils utilisés pour déstabiliser des campagnes électorales, c'est la fuite d'information qui conduit à la mise en cause d'un candidat (certains penseront à l'affaire Fillon, d'autres à Hilary Clinton). Quelle que soit l'issue d'éventuelles procédures, le candidat est bien souvent discrédité.

La crise vécue par Renault est illustrative du recours à des fuites organisées (cf. voir annexe 2). Il semble en effet que certains dirigeants de Nissan aient souhaité provoquer le départ du président du groupe Renault Nissan, croyant détenir des preuves de violation des lois ou du code de conduite de l'entreprise par ce dernier. Le 30 mai 2018, un quart d'heure avant une réunion téléphonique importante, un document exposant un moyen de renvoyer le président, et rédigé par des juristes, a été envoyé dans plusieurs boîtes mail chez Nissan.

Ainsi, dans les entreprises, et en particulier les grands groupes, il peut arriver que l'information circule mal, et qu'elle se déforme en passant d'un niveau à l'autre. À chaque niveau hiérarchique, elle est synthétisée en réduisant de plus en plus ce qui peut gêner ou indisposer l'échelon supérieur. Il n'y a alors pas de remontée objective de la réalité et le système finit par se gripper dans la mesure où la direction de l'entreprise n'est pas bien informée.

Il est par conséquent nécessaire qu'il y ait, dans l'entreprise, des « sonnettes » à chaque étage qui permettent de faire remonter les informations appropriées au bon niveau. Dans toutes les directions, il faut qu'une personne de confiance soit en charge de cette remontée d'information.

9. Ne pas oublier de prévoir une sortie de crise

Au risque d'être déjugé par les faits, dans la gestion d'une crise, il y a toujours lieu d'en dégager au moins une perspective de sortie éclairée par la définition de l'état final recherché. Cette perspective n'est pas seulement nécessaire pour en rassurer les protagonistes, mais pour orienter en premier lieu leurs actions et faire converger leurs efforts.

À l'échelon national, après le passage de l'ouragan Irma à Saint-Martin, la promesse de reconstruction faite par les autorités s'inscrivait dans cette logique de définir l'effet final recherché au terme de la phase de travaux, et ainsi redonner confiance et espoir à des populations durement éprouvées. Dans un autre registre, celui de la crise sanitaire, la promesse d'un retour aux jours heureux, s'inscrit dans ce même objectif. Il faut surtout veiller, à chaque fois, que les engagements soient tenus, car il y en va de la crédibilité de l'action publique

***

ANNEXE 1

L'ACTION DE L'ÉTAT EN MATIÈRE DE COMMUNICATION
TÉMOIGNAGE DU PRÉFET PATRICE MOLLE

1. La catastrophe de Vaison-la-Romaine, phénomène torrentiel brutal et de haute intensité.

Les circonstances ont fait que j'ai été un acteur direct dans la catastrophe de Vaison-la-Romaine, survenue dans le Vaucluse, le directeur de la Sécurité Civile étant absent, alors que j'étais à l'époque son adjoint pour les opérations, et, de ce fait, le premier fonctionnaire responsable au niveau central à Paris, en liaison avec le Préfet de département.

Nous apprenons, en pleine réunion de direction, qu'il se passe quelque chose de grave dans le secteur : des immeubles se sont écroulés et la météo empêche les pompiers d'accéder au site, même par voie routière. Comme l'on ne sait pas exactement ce qui se passe réellement, je mets en place un état-major de crise, et tente d'anticiper au mieux la mobilisation des moyens de renforts nationaux dont l'on pourrait avoir rapidement besoin : hélicoptères, matériels militaires, tentes, lits, rations, etc.

Je sollicite la mise en alerte d'un régiment du génie et des pompiers civils des régions alentours, et fais préparer des trains couchettes par la SNCF pour héberger les sinistrés, car on apprend très vite, au fil des heures, que la catastrophe est sans précédent et de très grande ampleur. Les services de l'Etat ont alors communiqué au plus vite pour dire ce qui se passait (du moins ce que l'on en savait) et annoncer les moyens importants mis en œuvre. Ils ont ensuite fait un point communication toutes les heures, étapes par étapes, dépêches, radio et télévision.

Il y eut une double communication et une gestion de crise, tant à l'échelon national, sur les moyens de renforts civils et militaires envoyés sur place, qu'au plan local, au niveau du préfet du département du Vaucluse. Un état-major complet de la sécurité civile fut envoyé en renfort de Paris, conformément à ce qui avait été anticipé dans la doctrine d'emploi, au sein duquel se trouvait, outre les cellules habituelles, un communiquant, très spécialisé et formé en la matière.

Au terme de la crise, alors qu'il y avait eu de nombreuses victimes et des dégâts matériels considérables, il n'y eut aucune réelle critique : La mobilisation des moyens fut saluée par tous, aucune remise en cause judiciaire ou médiatique ne se manifesta, car les mesures prises avaient été jugées et appréciées à la hauteur des enjeux d'une crise à la violence objectivement imprévisible. Les points de presse et de communication effectués, heure par heure, aux plans national et départemental, ont également joué un rôle très positif.

2. Exemple de la canicule à Paris, à l'été 2003, où, à l'inverse, se manifesta d'emblée une absence totale d'intelligence de la situation.

Les pompiers de Paris ont sonné l'alerte en premier échelon, ainsi que les pompes funèbres, au regard des chiffres inquiétants et hors normes de morts qui étaient constatés, ou le nombre inédit d'interventions nécessaires. Il fut ensuite très difficile de rattraper le retard de la prise de conscience collective de la catastrophe.

La première communication vient tout d'abord du ministre de la Santé, Jean-François Mattei, un médecin reconnu et considéré par ses pairs : il intervient devant un mur de lierre de sa villa du sud, en chemise d'été et déclare à cette occasion que « tout est sous contrôle », ce que lui avaient dit ses services parisiens, sur le mode bien connu de « Monsieur le ministre, rassurez-vous, nous nous occupons de tout ». Or, il n'en était rien, le message apparaissait rapidement comme inadapté et involontairement trompeur.

Lorsque le premier message est aussi mauvais et à ce point décalé, la situation devient alors quasiment irrattrapable et hors de contrôle. Le ministre a dû démissionner, à cause de la légèreté des proches collaborateurs de son cabinet :

- Il avait fait de la désinformation sans le savoir et sans le vouloir.
- Il eut été filmé en milieu hospitalier, en blouse blanche et entouré d'autres médecins, avec des stéthoscopes autour du cou, que les choses et les suites auraient été toutes différentes.

Le Maire de Paris, Bertrand Delanoë, est en revanche rentré, de manière aussi rapide et discrète que possible, de ses vacances en Tunisie, pour aller se montrer sans délais dans les EPHAD et dans les médias. Sa communication fut saluée, ainsi que sa réaction, rapide et pertinente. À situation égale dans la crise et les faits objectifs étant identiques, la communication peut ainsi avoir des effets très différents et des conséquences diamétralement opposées.

3. Préfet du Département des Vosges et gestion d'une importante inondation.

La Maire communiste de Mirecourt affirme d'emblée que la préfecture l'avait prévenue trop tard de la montée des eaux dans sa commune. J'aurais pu lui dire que les mieux placés pour donner une première alerte, étaient ceux dont l'hôtel de ville se trouvait immédiatement au bord du fleuve en crue. Toutefois, plutôt que de polémiquer, le préfet que je suis survole avec la presse et les élus la zone en hélicoptère de la Sécurité Civile.

Je rends visite aux sinistrés, ce qui est toujours aussi délicat qu'indispensable, j'envoie des renforts régionaux et nationaux, puis les services mettent en place, avec moi, des points presse très réguliers, midi et soir, dans les média nationaux et, surtout, régionaux. Le retard (relatif) de départ a été rattrapé, mais il fallait réagir vite, par une communication efficace et la démonstration affichée de la mobilisation de moyens conséquents. Aucune victime ne fut de surcroît à déplorer, ce qui facilitait une sortie de crise dans des conditions acceptables.

4. La prise de parole et les mots utilisés peuvent devenir des facteurs déterminants.

Lors des grands feux en Corse, les services de l'Etat ont employé l'expression qui consistait à dire « qu'un pont aérien » avait été mis en place entre le continent et la Corse ». Cette expression visait à démontrer, dans cette affaire, la mobilisation de tout l'hexagone. Sans cette expression, la communication de crise en aurait été modifiée et se serait montrée, sans nul doute, moins efficace.

Or, dans les faits, il ne s'agissait que d'un avion militaire de transport qui faisait des navettes successives et régulières. Dans des circonstances de cette nature, le porteur du premier message doit être différent suivant que l'on se trouve au niveau national ou local.

Le choix des communicants, lors des grands incendies, a son importance : il est préférable d'envoyer devant les caméras et les micros un officier de sapeurs-pompiers ayant participé directement aux opérations sur le terrain, plutôt qu'un membre de l'administration préfectorale.

Pour sa part, l'échelon national doit faire état de la liste des moyens mobilisés et envoyés dans les meilleurs délais en renfort sur place, ainsi que des mesures prises pour faciliter la déclaration de catastrophe naturelle et celles concernant le traitement particulier des sinistres par les assurances.

5. Carlos, le terroriste international, avait organisé en 2004, de sa prison de Fresnes, une conférence de presse avec Libération.

Le Garde des Sceaux a envoyé le Directeur général de l'administration pénitentiaire que j'étais commenter, en direct, cette curieuse réalité à la télévision, ce qui nécessite quand-même un peu de pédagogie. En effet, il fallait expliquer comment une telle incongruité avait pu être rendue possible en milieu carcéral protégé. Il fallait dès lors mieux dire la vérité et s'en tenir aux faits qui s'étaient produits. J'ai alors rappelé, sur LCI, que les détenus pouvaient téléphoner en prison, ceci pour maintenir des liens familiaux et faciliter ainsi leur future réinsertion. Carlos avait le droit d'appeler, sur un téléphone fixe, les numéros préenregistrés par l'établissement. De ce fait, l'on ne pouvait pas anticiper qu'un journaliste soit, le cas échéant, à l'autre bout du fil, aux côtés, par exemple, d'un contact autorisé, comme la mère de Carlos, ou son avocat, ou qu'il bénéficie d'un renvoi d'appel.

De plus, les surveillants pénitentiaires, qui écoutent les conversations, ce qui est légal, ne sont pas polyglottes. Or, les étrangers parlent dans leur langue, Carlos en Espagnol, les arabes en arabe, les Corses ou les Basques, dans la leur, etc. Pour réinsérer les détenus, objectif supérieur fixé à l'administration par les autorités politiques, il fallait assurément maintenir ces communications, tout en prenant le maximum de précautions pour éviter de tels dérapages. Le message de synthèse était en substance, que le risque d'un tel incident, par ailleurs rarissime, « en valait la chandelle ».

En démontrant pourquoi et comment tout cela s'était passé, et en soulignant que des enjeux majeurs, sur les plans social et humain, devaient être pris en compte, les explications données, de manière délibérée, en toute transparence, et en reconnaissant un dysfonctionnement exceptionnel, ont désamorcé la situation et, dès le lendemain, l'opinion était passée à autre chose.

Il faut donc s'attacher à comprendre la crise, son ampleur, l'expliquer et tenter d'avoir toujours un coup d'avance, notamment par rapport à la désinformation, tout en restant le plus proche possible du réel, afin de ne surtout pas s'écarter de la vérité, même et surtout si les faits sont graves.

La présentation doit être adaptée, certes faite de la manière la plus favorable possible, mais sans ne jamais s'inscrire pour autant dans une forme de contre-vérité objective, sinon, le décalage entre la réalité de la situation et le discours devient très vite irrattrapable dans la durée.

La transparence fait naitre la confiance, tout comme, par ailleurs, sur un plan plus affectif, la compassion à manifester d'emblée aux victimes fait baisser la tension, en suscitant de l'empathie, et en affichant que l'on mesure à leur juste dimension, même en l'absence de pertes, les dommages matériels qu'elles ont subis, détruisant parfois les souvenirs ou les avoirs de toute une vie.

L'exemple récent des masques, lors de la crise sanitaire, en produit une illustration concrète : si, dès le départ, l'État avait admis sans fard qu'il n'y avait pas suffisamment de masques pour tout le monde, au lieu d'affirmer que ceux-ci étaient parfaitement inutiles, pour les rendre ensuite obligatoires, la confiance dans la parole publique n'aurait probablement pas été, ensuite, ébranlée à ce point dans la durée.

ANNEXE 2

« L'AFFAIRE RENAULT »

La peur d'avouer la vérité est un comportement assez répandu. Dans l'affaire des faux espions qui a secoué Renault en 2011, la gouvernance de l'entreprise a été mise en cause. La sûreté du groupe avait été confiée à un ancien fonctionnaire de l'ambassade de France au Japon qui avait rendu des services à l'entreprise au moment du rapprochement entre Renault et Nissan et des menaces qui pesaient à l'époque sur les dirigeants de la part des mafias japonaises.

L'efficacité de ce fonctionnaire avait amené la direction du groupe fusionné à le sélectionner pour en faire le directeur de la sûreté en lui laissant une grande liberté dans le choix de ses collaborateurs.

Des dérives de comportement sont survenues au sein de cette équipe à la recherche d'une valorisation matérielle et professionnelle relevant de l'escroquerie. L'absence de contre-pouvoir et de garde-fous qu'exigent une bonne gouvernance aura été une des leçons tirées. Les personnes injustement mises en cause par des *fake news* successifs sur la base de pseudo preuves falsifiées, ont présenté leur démission; et le rétablissement de la vérité a tenu à la persévérance d'un membre du comité de direction intrigué par les invraisemblances de l'affaire.

L'extinction de l'incendie passera par le licenciement de quatre hauts responsables de l'entreprise épargnant le top management de l'entreprise, et la réintégration des personnes injustement accusées.

La principale conséquence tirée de l'expérience de cette affaire sera la mise en place d'une personne en charge de la conformité (*compliance officer*) qui n'existait pas encore chez Renault à cette époque, contrairement à d'autres grands groupes.

LISTE DES PERSONNES AUDITIONNÉES

Didier BOLELLI, Général d'armée (2S) et président de GEOS

Christophe GOMART, Général de corps d'armée (2S)

Benjamin GRANGE, CEO Mascaret-Dentsu Consulting

Jacky ISABELLO, fondateur de Coriolink

Alain JUILLET, ancien haut responsable à l'intelligence économique

Michel LAVAUD, Contrôleur général des services actifs de la police nationale

LISTE DES MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL SYNOPIA

Jérôme FERRIER, ancien directeur de la sûreté de TotalEnergies

Emmanuel LENAIN, directeur sûreté Grands Projets, Suez Eau France

Patrice MOLLE, Préfet honoraire

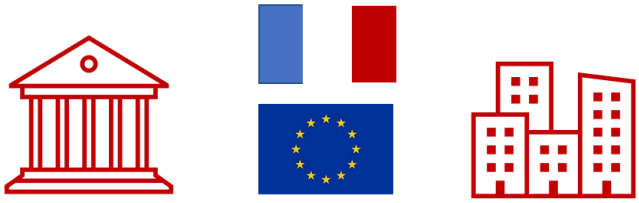
Patrice VAN ACKERE, ancien élève de l'ENA

Jean-Philippe WIRTH, Général d'armée (2S)

SYNOPIA
le laboratoire des gouvernances

NOTRE RAISON D'ÊTRE

LA TRANSFORMATION DES
GOUVERNANCES



PUBLIQUES PRIVÉES

INFLUENCER PAR LES IDÉES

&

TRANSFORMER PAR LES PROJETS ET LES ACTIONS

Retrouver Synopia sur sa chaîne YouTube

Directeur de la publication : **Alexandre Malafaye**
Comité éditorial : **Jean-Claude Mailly, Jean-Marc Schaub, Joséphine Staron**